

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
FACULDADE DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO  
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

MARYANE CARVALHO MAIA

**PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA O INSTITUTO DE PESOS E  
MEDIDAS DO ESTADO DO AMAZONAS (IPEM-AM)**

MANAUS/AM

2022

MARYANE CARVALHO MAIA

**PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA O INSTITUTO DE PESOS E  
MEDIDAS DO ESTADO DO AMAZONAS (IPEM-AM)**

Monografia apresentada ao curso de Relações Públicas da Universidade Federal do Amazonas, como requisito para a obtenção do título de bacharel em Relações Públicas.

ORIENTADOR: Prof. Esp. Mateus da  
Silva Bento

MANAUS/AM

2022

## Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

M217p Maia, Maryane Carvalho  
Plano de comunicação interna para o Instituto de Pesos e Medidas do Estado do Amazonas (Ipem-AM) / Maryane Carvalho Maia . 2022  
64 f.: il. color; 31 cm.

Orientador: Mateus da Silva Bento  
TCC de Graduação (Relações Públicas) - Universidade Federal do Amazonas.

1. Comunicação Interna. 2. Instituto de Pesos e Medidas do Amazonas. 3. Plano de Comunicação. 4. Relações Públicas. I. Bento, Mateus da Silva. II. Universidade Federal do Amazonas III. Título

## RESUMO

A comunicação interna abrange um grupo de processos ou ferramentas que são responsáveis pelo fluxo eficaz de informações e pela colaboração entre os membros de uma organização. No setor público, essa modalidade comunicativa envolve a implementação de ações perante os servidores, os dirigentes e os funcionários terceirizados para que estes se sintam valorizados e transmitam esse sentimento aos seus grupos sociais. O Instituto de Pesos e Medidas do Amazonas (IPEM-AM), enquanto órgão público que visa consolidar-se como instituto de confiança junto à sociedade amazonense, buscando viabilizar a melhoria contínua da qualidade de vida do cidadão, necessita estabelecer ações para o aperfeiçoamento da comunicação interna. Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo principal propor um plano de comunicação interna para o IPEM-AM. Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, com cunho exploratório e descritivo e abordagem qualitativa. Realizou-se pesquisa bibliográfica em base de dados *on-line*, pesquisa documental e estudo de caso para descrever como ocorre o processo de comunicação no Instituto, por meio de entrevistas semiestruturadas e observação nlocal de trabalho, a fim de elaborar a proposta de ações internas para o órgão. Diante dos problemas identificados na comunicação interna do IPEM-AM, é essencial a implementação do plano de comunicação para a melhoria dos instrumentos comunicacionais, estreitamento dos relacionamentos entre servidores e dirigentes e consolidação da atuação do Instituto perante os seus colaboradores, os quais, sentindo-se pertencentes e valorizados, compartilharão este sentimento aos públicos externos, contribuindo para a imagem positiva do órgão na sociedade amazonense.

**Palavras-chave:** Comunicação Interna; Instituto de Pesos e Medidas do Amazonas; Plano de Comunicação; Relações Públicas.

## ABSTRACT

Internal communication encompasses a group of processes or tools that are responsible for the effective flow of information and collaboration among the members of an organization. In the public sector, this communicative modality involves the implementation of actions towards servers, directors and outsourced employees so that they feel valued and transmit this feeling to their social groups. The Institute of Weights and Measures of Amazonas (IPEM-AM), as a public body that aims to consolidate itself as an institute of trust with the Amazonian society, seeking to make possible the continuous improvement of the quality of life of the citizen, needs to establish actions for the improvement of internal communication. In this sense, the present study has as main objective to propose an internal communication plan for IPEM-AM. This is an applied research, with an exploratory and descriptive nature and a qualitative approach. A bibliographic research was carried out in an online database, a documental research and a case study to describe how the communication process takes place at the Institute, through semi-structured interviews and observation in the workplace, in order to elaborate the proposal of actions internal to the organ. In view of the problems identified in IPEM-AM's internal communication, it is essential to implement a communication plan to improve communication tools, strengthen relationships between servers and directors and consolidate the Institute's performance with its employees, who, feeling if owned and valued, they will share this feeling with external audiences, contributing to the positive image of the agency in Amazonian society.

**Keywords:** Internal Communication; Institute of Weights and Measures of Amazonas; Communication Plan; Public relations.

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Consequências da comunicação interna	28
Quadro 2 - Critérios de correlações da análise SWOT	37
Quadro 3 – 5W2H Intranet	40
Quadro 4 – 5W2H Papel de parede	33
Quadro 5 – 5W2H Reuniões	37
Quadro 6 - 5W2H Revista eletrônica	28
Quadro 7 – 5W2H Bate-papo	33
Quadro 8 – 5W2H Roll Ups	46
Quadro 9 – 5W2H Treinamentos	47
Quadro 10 – 5W2H Indução de equipe	48
Quadro 11 – 5W2H Palestras motivacionais	50
Quadro 12 - 5W2H Planejamento de eventos	50
Quadro 13 – 5W2H Difusão permanente da cultura organizacional	52
Quadro 14 - 5W2H Campanha de comunicação	53
Quadro 15 – Controle e Avaliação	55
Quadro 16 – Avaliação e mensuração	56

**LISTA DE TABELA**

Tabela 1 - Público de interesse

30

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Esquema de audiências em comunicação interna	26
Figura 2 – Localização do Ipem-AM	31
Figura 3 - SWOT	35
Figura 4 – Intranet	40
Figura 5 – Papel de parede.	41
Figura 6 – Revista eletrônica	44
Figura 7 – Roll ups	46
Figura 8 – Poster da campanha	53
Figura 9 – Controle de estratégias	55

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Objetivo	11
1.1.1	Objetivo Geral	11
1.1.2	Objetivos específicos	11
1.2	Justificativa	12
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1	Relações públicas no setor público	13
2.2	Comunicação interna no setor público	22
2.3	Público interno	25
3	METODOLOGIA	28
4	RESULTADOS	30
4.1	<i>Briefing</i>	30
4.1.1	Nome	32
4.1.2	Diretor-presidente Nome	32
4.1.3	Histórico	32
4.1.4	Missão	33
4.1.5	Visão	33
4.1.6	Valores e princípios	33
4.2	Diagnóstico	33
4.2.1	Análise <i>SWOT</i>	34
4.3	Proposta de Ações	38
4.3.1	Estratégias	38
4.3.2	Ferramenta 5W2H	38
4.3.3	Descrição das Estratégias	39
4.3.4	Controle e Avaliação	50
5	CONCLUSÃO	55
6	REFERÊNCIAS	57
7	APÊNDICE	59

## 1 INTRODUÇÃO

A comunicação é um meio para aperfeiçoar os relacionamentos e, conseqüentemente, contribuir para a melhoria do desempenho organizacional. No âmbito interno da organização, a comunicação é um importante pilar para fortalecer os vínculos com os colaboradores de diferentes setores e níveis hierárquicos, o que reverbera na imagem construída no contexto externo perante a sociedade e na competitividade diante das demais organizações.

A comunicação interna tornou-se uma ferramenta estratégica que permite à organização se adaptar às mudanças ocasionadas pelos fatores ambientais, socioculturais, econômicos e tecnológicos, além de ser um instrumento essencial para fortalecer a integração entre trabalhadores. Nos últimos anos, observa-se a relevância da comunicação interna para o bom funcionamento e para o alcance dos objetivos das organizações, o que implica no gerenciamento dos canais de comunicação de modo a evitar e/ou controlar os ruídos e as barreiras nas relações.

As instituições públicas, enquanto organismos que visam atender aos anseios e às necessidades dos cidadãos, precisam atuar de forma ativa no estabelecimento e na manutenção dos relacionamentos com os diferentes públicos. De mesmo modo, deve-se implementar ações comunicativas junto aos servidores e funcionários terceirizados para que estes se sintam valorizados e transmitam esse sentimento aos seus grupos sociais.

Um estudo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), realizado em 2018, revelou que no Brasil e, especialmente, no estado do Amazonas, as instituições públicas apresentam uma imagem negativa para o cidadão, pois 63,17% da população se qualifica como pobre ou muito pobre classifica a atuação das instituições públicas como regular/ruim e/ou péssima. Na Região Norte, esse percentual chega a 82,0% e, no Nordeste, a 78,4%, enquanto as mais altas qualificações com boa ou muito boa gestão nos órgãos públicos que se encontram na Região Sul com 47,7%. Questiona-se, assim, o trabalho dos gestores públicos.

O Instituto de Pesos e Medidas do Amazonas (IPEM-AM) foi criado pela Lei nº. 2.299, de 13 de outubro de 1994, com a missão de contribuir com o desenvolvimento socioeconômico da sociedade amazonense, por meio da

metrologia legal e da qualidade, promovendo a competitividade econômica de produtos, processos e serviços. Desde a sua fundação, o Instituto dispõe de setor de comunicação, todavia o trabalho ainda não é realizado estrategicamente perante os diferentes públicos, visto que tem como abrangência, atualmente, a gestão da agenda interna e externa da presidência, a elaboração de atos públicos e o direcionamento para a publicidade, a análise e a tramitação de processos e a coordenação de prazos das solicitações dos órgãos dos poderes executivo, legislativo e judiciário. Atrela-se a isso, a composição do setor, limitada a apenas um profissional, formado em jornalismo, que atua na estrutura há mais de 10 anos, desde o início da gestão do atual presidente.

A elaboração de um plano de comunicação que estabeleça as diretrizes e as estratégias para otimizar a comunicação interna da Instituição, adequada aos seus objetivos e às suas limitações, poderá contribuir para o reconhecimento do setor de comunicação e para a necessidade de profissionais de Relações Públicas que possam executar as ferramentas de comunicação de maneira eficiente e eficaz.

## **1.1 Objetivo**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Propor um plano de comunicação interna para o Instituto de Pesos e Medidas do Estado do Amazonas (IPEM-AM).

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- Investigar a relevância das relações públicas e da comunicação interna para o setor público;
- Realizar o diagnóstico da comunicação interna do IPEM-AM;
- Elaborar uma proposta de plano de comunicação interna para o IPEM-AM.

## 1.2 Justificativa

O trabalho de comunicação do Instituto de Pesos e Medidas do Amazonas (IPEM-AM) tem o enfoque no público externo e na imagem do gestor, como é característico da maioria dos órgãos públicos, segundo Ferreira *et al.* (2012). Por essa razão, a comunicação interna tem sido realizada conforme as demandas diárias, com alguns instrumentos de comunicação interna implementados, como um sistema de mensagens (Spark) para a troca de informações entre setores e intrasetores, um mural, dito como mal aproveitado pelos servidores, localizado na sede, e também a existência de reuniões frequentes dentro dos setores para que as expectativas da realidade se concluam, o que, na perspectiva de Chiavenato (2005, p.149), são ações que precisam ser melhor planejadas e estruturadas, afinal, “comunicação é o processo de transmissão de uma informação de uma pessoa para outra, sendo então compartilhada por ambas”.

A implementação de um plano de comunicação interna, elaborado por um profissional de Relações Públicas, auxiliará na padronização e na formalização do processo de comunicação interna do Instituto, com base em pesquisa e no conhecimento dos setores existentes no órgão, para que as metas e as estratégias possam começar a ser construídas, em curto, médio e longo prazo, facilitando para a gestão de outras pessoas que possam vir a assumir determinados cargos, caso haja alguma alteração decorrente das eleições.

No IPEM-AM, observou-se que existe um problema relacionado com a comunicação interna nos vários setores e entre os membros que a compõem. Existem problemas interpessoais entre os colaboradores que se refletem em um clima de desconfiança entre os gerentes e subgerentes. A comunicação é descendente e desenvolve-se verticalmente, sem a oportunidade de respostas. O diálogo não é fluido entre colaboradores gerentes ou subgerentes. No órgão, reflete-se um ambiente de má comunicação entre os servidores, o que causa desmotivação para fazer um bom trabalho.

O plano de comunicação demonstra ser uma alternativa para resolver os problemas de comunicação existentes e consolidar a atuação do Instituto perante os seus servidores.

Este Trabalho de Conclusão de Curso apresenta relevância em quatro aspectos: 1. Relevância teórica, pois considera-se que esta pesquisa contribui para o resgate histórico para os conceitos oriundos do referencial teórico; 2. Relevância prática, porque a proposta de plano de comunicação interna para melhorar a comunicação interna do IPEM-AM pode ser aplicada a outros órgãos públicos, com as devidas adequações; 3. Relevância social, visto que os beneficiários desta pesquisa são os servidores do IPEM-AM e os usuários dos serviços prestados pela Instituição; e 4. Relevância metodológica, posto que o estudo oferece um procedimento para a elaboração e a aplicação de instrumentos que visem obter resultados para o trabalho de comunicação.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta seção, abordar-se-ão sobre as relações públicas no setor público, por meio de breve resgate do contexto histórico e de suas diversas funções, além da definição dos instrumentos para a gestão da comunicação interna.

### **2.1 Relações públicas no setor público**

Nas últimas duas décadas, a sociedade da informação, que se tornou uma sociedade do conhecimento, derrubou as fronteiras tradicionais entre as profissões comunicativas, organizacionais e de negócios. A comunicação bidirecional tradicional foi influenciada por novos papéis de profissionais que atuam no contexto digital, como gestores de comunidades, que afetam também a espaços de reflexão acadêmica e conceitual ou de formação na área das Relações Públicas (GOMES, 2007).

Os conceitos anteriores que sustentam teorias e proposições sobre a gestão comunicativa e empresarial ficaram em alguns casos obsoletos. Os termos de Relações Públicas, Publicidade, Jornalismo, Comunicação Corporativa, Marketing e outros, se intercalam e se sobrepõem em uma roda de definições diante do desafio digital transmídia e *crossmedia*, comunicação organizacional digital e os novos contextos de comunicação internacional (ANDONOVA; D'ALMEIDA, 2008).

Por isso, é necessário definir e reafirmar o arcabouço conceitual das Relações Públicas, a partir de seus precedentes cientistas até o presente momento, a fim de estabelecer seus conceitos básicos e nucleares, com o objetivo de ampliar e promover novos modelos de pesquisa, ensino e prática profissional (TORQUATO, 2004).

As Relações Públicas, com o passar dos anos, têm assumido novas formas dentro das organizações e da sociedade, com distinções de significados e, ainda, controvérsias a respeito do marco que fez com que surgissem as Relações Públicas (como função) ou o relações-públicas (como profissional). Para Marconi (2009, p. 3), “o marco oficial de criação da profissão de Relações Públicas deu-se com a criação do primeiro escritório destinado a essa atividade, em 1906, na cidade de Nova York, por Ivy Lee”. Ivy Lee foi um jornalista norte-americano que trabalhou para o empresário John Davison Rockefeller, que revolucionou a indústria do petróleo e comandou agressivamente a *Standard Oil Company*, empresa que fundou em 1870 e que o tornou o homem mais rico do mundo, mas também fez com que eleganhasse muitos inimigos. Lee trabalhou no objetivo de melhorar a imagem do magnata perante a sociedade e as empresas. A maneira de trabalhar nessa crise de imagem que tornou Rockefeller conhecido também por suas atividades em filantropia, com auxílio em pesquisas, medicina e educação, tornou-se uma estratégia para as organizações de pequeno e médio porte, tendo sido este o marco que muitos teóricos consideram como o início das relações públicas (PIMENTA, 2002).

Após mudar completamente a imagem da opinião pública sobre a família Rockefeller, Ivy Lee abriu sua própria empresa de consultoria em Relações Públicas (Lee & Harris & Lee) em 1916. Alguns anos mais tarde, com a quebra da Bolsa de Valores de Nova Iorque (1929), o número de desempregados nos Estados Unidos chegou a números alarmantes e o medo do crescente totalitarismo político em ambos os lados políticos fez com que o governo, nas mãos do presidente Franklin Delano Roosevelt, se preocupasse cada vez mais em agradar e prestar contas com a opinião pública. Com diversas estratégias, a era Roosevelt é considerada o nascimento das Relações Públicas governamentais, além de abrir espaço para assimilação da profissão, crescimento dos cursos e da publicação de livros sobre o assunto (DE MOURA, 2008).

O conceito de relacionamento público foi modelado desde que o norte-americano Edward Bernays ditou as primeiras lições sobre essa disciplina no campo universitário em 1923, e Harlow criou, em 1939, o primeiro currículo desta especialidade na Universidade de *Stanford*. No entanto, as reflexões mais profundas não foram feitas em seus primórdios, mas nos últimos 50 anos (DE MOURA, 2008).

As Relações Públicas surgem no Brasil como um braço da administração-pública, com caráter essencialmente informativo e realizado normalmente por alguém da família que não necessariamente tinha qualificação. Somente na ditadura de Vargas (1937-1945) que a área começa a ter sua imagem atrelada a técnicas de persuasão, ao tratamento estratégico e ao planejamento da opinião pública, mesmo que ainda de forma rudimentar, tendo crescido ainda mais no governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961), que, ao prometer governar “50 anos em 5”, trouxe diversos desenvolvimentos para o Brasil, inclusive na área da comunicação (DE MOURA, 2008).

Com o passar dos anos e a evolução das Relações Públicas o foco central tornou-se a “fortalecer o sistema institucional das organizações” (KUNSCH, 2016, p. 99), por meio de técnicas, instrumentos e estratégias de comunicação, correspondendo às diversas funções essenciais da profissão, sendo elas: administrativa; estratégica; mediadora e política.

As Relações Públicas vivenciaram o desenvolvimento de sua teoria à medida que a própria sociedade exigia a melhoria de suas ações e uma contribuição mais rigorosa e verificável. Contra alguns primórdios em que os precursores das Relações Públicas atuavam sem qualquer fundamentação teórica e se baseavam na intuição e no instinto, a disciplina se desenvolveu, sendo amplamente utilizada nas esferas privada e pública (DUARTE; VERAS, 2006).

Numa primeira fase, aderiu-se aos critérios de investigação de outras disciplinas para empreender ações sérias. Seria o caso de Edward Bernays que se voltou para a psicologia - ele era sobrinho de Freud – e, principalmente, à sociologia. Sua contribuição teórica, no entanto, permaneceu basicamente externo à organização, abordando a opinião pública (KUNSCH, 2007).

Posteriormente, outros pesquisadores começaram seus estudos a partir de um modelo sistêmico em que as organizações são percebidas como um todo composto de várias partes inter-relacionadas. A essas partes o elemento que os mantém unidos, na busca de objetivos comuns, é a comunicação. Conseqüentemente, o significado é teorizado, tanto no campo interno, bem como no campo externo, das organizações (DUARTE, 2007).

No entanto, a pesquisa de Relações Públicas que levou à formulação de teorias, essencialmente na primeira fase, por meio de estudos de aperfeiçoamento profissional (pesquisa aplicada) para progredir em comportamentos e estratégias profissionais, deixando de lado a investigação básica (FERREIRA *et al.*, 2012).

Graças ao nascimento e à expansão intimamente ligados à atividade profissional de Relações Públicas, até algumas décadas atrás, a pesquisa que vinha sendo realizada em Relações Públicas estava atrelada a ambientes privados, corporativos ou de agências. No entanto, havia uma lacuna entre o papel organizacional e social da profissão e da pesquisa, em detrimento da primeira. As razões são várias para Gomes (2007, p. 26):

- Os educadores precisam ter um maior interesse na realização de pesquisa básica, devido ao fato de que nem tempo e recursos suficientes nem necessários foram dedicados à investigação. Isso se deve, em parte, à consideração das relações públicas como uma disciplina de segunda classe, abrigada sob a proteção do jornalismo, uma disciplina muito mais respeitável. Um exemplo dessa situação é o fato de a primeira revista científica de pesquisa em relações públicas (Public Relations Quarterly) ter sido fundada há menos de duas décadas, em comparação com mais de 75 anos desde a fundação da primeira revista de jornalismo (Journalism Quarterly) em 1924 .

- Aqueles que se dedicam aA educação em relações públicas deve definir as áreas que constituem a pesquisa básica. Ou seja, no desenvolvimento de conceitos com o objetivo de aumentar a compreensão e explicar situações de causa e efeito.

- percepção negativado conceito de relações públicas não suscitou um interesse generalizado. Isso tornou possível que não haja boas disposições para fornecer os fundos necessários para mais atividades de pesquisa.

Essa perspectiva mostrou poucos estudos de Relações Públicas empesquisas destinadas a desenvolver a teoria, mas muitos para responder a problemas práticos específicos. No entanto, nas últimas décadas, observou-se que a maioria das pesquisas publicadas sobre Relações Públicas foi realizada por acadêmicos sob uma série de características (FERREIRA *et al.*, 2012). Quatro em

cada cinco autores de pesquisa são cientistas sociais de ambientes acadêmicos, seja do lado do ensino, seja como estudantes fazendo seus doutorados. Assim, os números indicam que mais 80% dos autores de artigos de pesquisa sobre relações públicas estão associados à universidade (MARCON, 2009).

A maioria dos principais pesquisadores acadêmicos tem experiência na prática profissional e acadêmica e, embora os seus campos acadêmicos sejam nas faculdades de comunicação, encontra-se também outros que ensinam em áreas relacionadas com a sociologia, psicologia ou marketing (KUNSCH, 2003).

Uma parte importante da pesquisa refere-se a problemas associados ao campo profissional com temas específicos ou práticos, faltando a existência de uma investigação relacionada à construção de um corpo teórico (MATOS, 2013). Só em meados da década de 1970 é que a investigação sobre Relações Públicas começa a generalizar-se a coberto da necessidade de explicar o valor acrescentado que trazem às organizações para, entre outras coisas, explicar porque e para que é necessário investir em Relações Públicas. As Relações Públicas têm que se aprofundar em seu trabalho a partir de duas perspectivas: a pesquisa prática sobre atividade profissional e a pesquisa básica que envolve a realização de teorias. A partir dessas duas tipologias de pesquisa, será possível aprofundar a teoria e a técnica das Relações Públicas (OLIVEIRA, 2012).

A partir desta abordagem, Gomes (2007, p. 45) qualifica como "generativas" aquelas questões que vão desde o campo do trabalho teórico e o da intervenção sobre a realidade, "porque obriga a considerar os dois níveis simultaneamente e que permite abrir novos caminhos capazes de renovar dialeticamente a teoria (objeto conceitual) e a prática (objeto funcional)". Essa dupla perspectiva – teoria/prática - tem sido um dos elementos recorrentes em algumas das pesquisas de Relações Públicas mais significativas, sob uma dupla dinâmica. Teorizar uma multiplicidade de práticas profissionais para estabelecer uma metodologia de atuação e conferir rigor e seriedade investigativa à profissão (MATOS, 2013).

As Relações Públicas sofrem de uma grande complacência em suas campanhas e investigações de resultados. Ainda não há generalização da necessidade de aumentar e melhorar a avaliação e eficácia das atividades. Da mesma forma, há pouco espírito crítico, pois, como assinala Gomes (2007, p.62), "a

pesquisa crítica é muito necessária em Relações Públicas”. Precisa-se examinar a própria instituição. Quais funções positivas as Relações Públicas servem na sociedade? Até que ponto os esforços de Relações Públicas são realmente informativos e até que ponto são apenas persuasão velada?

O problema de medir a eficácia das Relações Públicas é uma das questões que mais dificulta a progressão e generalização da atividade. As Relações Públicas são acusadas de agir com ambiguidade e de não especificar os objetivos. É preciso reconhecer que, em muitas ocasiões, essa crítica é verdadeira, pois as próprias definições apelam para questões excessivamente genéricas, como “diálogo social”, “compreensão mútua”, “boa vontade” ou termos similares (GOMES, 2007).

Aqui entra-se na teleologia das Relações Públicas e na concretização dos objetivos, ou seja, o que se tem que medir. Há ainda o receio de que os resultados das campanhas de Relações Públicas sejam analisados, o que é muito ilógico porque é lícito pedir às organizações que invistam em Relações Públicas e não ter a possibilidade de verificar como e quais os resultados desse investimento. O papel dos educadores de Relações Públicas e pesquisadores acadêmicos deve ser servir à profissão: conduzir pesquisas que avancem a profissão e treinem a próxima geração de profissionais (DE MOURA, 2008).

Um dos aspectos destacados na literatura é a necessidade de interligar as Relações Públicas com seus públicos. Seguindo a abordagem destacada por Bernays, a ênfase é colocada no estabelecimento e na sustentação de vínculos com o exterior, uma vez que as organizações são percebidas como entidades abertas e interagindo com seus públicos. Sem Relações Públicas eficazes, as organizações tendem a se tornar insensíveis às mudanças que acontecem ao seu redor e seu crescimento não acompanha o ambiente. Da mesma forma, outras funções indicadas para Relações Públicas são, segundo Andonova e D'almeida (2008, p. 33):

- A necessidade de estabelecer parâmetros de ação social para a própria responsabilidade social das organizações, com o objetivo de devolver à sociedade o que dela foi conquistado. A responsabilidade social é o conjunto de obrigações inerentes à assunção de um estado ou condição, ainda não reconhecida pelo ordenamento jurídico positivo ou apenas parcialmente reconhecido-, mas cuja força vinculante e sua tipificação prévia vêm da íntima convicção social de que seu descumprimento constitui uma infração à norma cultural.

- Ajuda as organizações a antecipar a existência de problemas e potenciais conflitos. Assim, foi introduzido o conceito de gestão de questões, definido como um processo proativo de antecipar, identificar, avaliar e responder a questões de políticas públicas que afetam as relações das organizações com seus públicos. Para realizar esta atividade, é necessário estabelecer os mecanismos necessários para conhecer antecipadamente esses potenciais riscos e, posteriormente, desenvolver as respostas adequadas para a sua resolução.

- Objetivo de sensibilizar sobre diferentes questões sociais para resolver problemas coletivos ou levantar questões que possam se tornar objeto de debate público. É um canal amplamente utilizado por Organizações Não Governamentais como instrumento para evidenciar determinadas áreas sociais e com o objetivo de que resultem em situações que adentrem o ecossistema midiático.

As relações públicas são uma responsabilidade da gestão e na qual é necessário estabelecer as necessidades de médio e longo prazo mediante a gestão por objetivos (TORQUATO, 2004). Isso permite um planejamento adequado, afastando-se dos interesses imediatos e garantindo a existência de uma série de funções desempenhadas pelos profissionais de Relações Públicas em seu trabalho diário. Esses papéis que eles adotam foram classificados por Gomes (2007, p. 73- 81) em quatro tipos:

1. Técnico de comunicação, cuja função é redigir cartas aos funcionários, *press releases* e relatórios, desenvolver o conteúdo das páginas da *web* e lidar com pessoas de contato na mídia. Esse tipo de profissional é responsável por implementar e executar o conjunto de ações e ferramentas planejadas, sem ter competência no processo de direcionamento dos objetivos e, às vezes, nem mesmo nas metas perseguidas.

2. Perito prescritor (especialista prescritor), que define os problemas, desenvolve os programas e é responsável pela sua realização. É a pessoa especializada em resolver questões relacionadas a relações públicas e os demais gestores delegam a ele a solução de problemas de comunicação. No entanto, este papel tem uma série de desvantagens: o nãoenvolvimento dos restantes administradores no acompanhamento e análise das questões e, conseqüentemente, o compromisso nulo com o sucesso ou insucesso.

3. Facilitador de comunicação, que serve como um elo entre uma organização e seus públicos e cuja função é realizar a comunicação bidirecional, facilitar o intercâmbio e o entendimento mútuo, eliminar as barreiras à comunicação e manter os canais de comunicação abertos. Seria o responsável por manter uma relação constante com o meio ambiente para que, a partir desse contato, saiba discernir as mudanças que estão ocorrendo no contexto em que a organização está inserida.

4. Mediador em facilitadores de resolução de problemas, cuja função é colaborar com outros gestores para definir e planejar as ações organizacionais, tornando-se, assim, um membro que participa ativamente do planejamento e gestão estratégica. Ele é responsável por coordenar e dirigir o processo de relações públicas que ocorre em qualquer parte da organização. Assim, planeja, muda, decide e avalia todos os aspectos estratégicos da comunicação.

Essas quatro tipologias estabelecidas podem ser enquadradas em duas grandes linhas de demarcação no trabalho de Relações Públicas. Na primeira linha, há aqueles cuja missão é ser criativo, técnico, especialista na realização de ações concretas de Relações Públicas, como o relacionamento direto com a mídia e a elaboração de instrumentos de comunicação externa (comunicados de imprensa, notas, organização de eventos) e de comunicação interna (circulares, acompanhamento de caixas de sugestões, gestão da intranet). Seriam as tarefas desempenhadas pelos técnicos de relações públicas (DUARTE e VERAS, 2006).

Na segunda linha, há o diretor de Relações Públicas como profissional que atua no nível gerencial da organização ao pesquisar, planejar, coordenar e avaliar as estratégias de comunicação. Ele também atua como assessor aos mais altos níveis da organização além de ser responsável por desenvolver mecanismos para gerenciar potenciais conflitos, antecipando sua ocorrência, estabelecendo os mecanismos de correção necessários (PIMENTA, 2002).

As Relações Públicas como função administrativa avaliam as atitudes dos públicos, identificam as políticas e procedimentos de uma organização com o interesse público e executa um programa de ação e comunicação para obter a compreensão e aceitação do público (SIMON *apud* KUNSCH, 2003).

No que tange à função estratégica, as Relações Públicas assessoram os dirigentes, identificando problemas e oportunidades relacionados com a comunicação e a imagem institucional da organização no ambiente social, avaliando como o comportamento dos públicos e da opinião pública pode afetar os negócios e a própria vida da organização (KUNSCH, 2003, p. 103).

Quanto à função mediadora das Relações Públicas, pressupõe-se que a comunicação é o instrumento vital para que os conflitos e situações oriundas da organização possam ser mediadas, correspondendo à variedade de públicos, cada qual com seu meio de informação dirigida que possibilita estabelecer a comunhão e intercâmbio de informações (MARQUES DE MELO, 1977, p.17 *apud* KUNSCH, 2016, p.105).

No que concerne à função política, as Relações Públicas lidam com as relações de poder que existem no ambiente das organizações, gerenciando

problemas relacionados ao ambiente interno (poder micro) ou externo com forças sociais (poder macro) (KUNSCH, 2016).

Todas essas funções das Relações Públicas possuem suas ferramentas de comunicação próprias, e cada uma delas é apropriada pela Comunicação Pública (CP), que Duarte (2006, p. 33) define como uma forma de comunicação que compreende profunda responsabilidade, para garantir o “atendimento ao direito do cidadão de ter capacidade de agir em seu próprio interesse e na viabilização das demandas coletivas nas mais diversas áreas”.

Duarte (2007, p. 33) continua, ainda, conceituando comunicação pública como a “viabilização do direito social coletivo e individual ao diálogo, à informação e expressão”, sendo necessário que as informações sejam pertinentes e de acordo com o interesse coletivo. A abrangência do termo e as abordagens da Comunicação Pública (CP) variam, dependendo da realidade a ser pesquisada e da linha de estudo do pesquisador, entretanto Elizabeth Brandão (*apud* Duarte 2007) argumenta a favor da função **mediadora** entre o Estado e o Cidadão, no sentido de informar a população e democratizar a comunicação, retornando a máxima do enfoque no interesse público.

Segundo Murade (*apud* KUNSCH, M; KUNSCH, W, 2007), as Relações Públicas têm a função de instigar a “inquietação social”, buscando chegar por meio da discussão à cidadania, e o profissional de RP tem a função de mediar e gerenciar os conflitos, auxiliando a comunidade e a organização chegarem a um denominador comum. Kunsch (2003, p. 90) diz com propriedade:

A abertura das fontes e a transparência das ações serão fundamentais para que as organizações possam se relacionar com a sociedade e contribuir para a construção da cidadania na perspectiva da responsabilidade social é de importância fundamental.

Cabe também ao relações-públicas dentro da comunicação pública a função estratégica, colaborando com a definição da missão, da visão, dos valores, dos princípios, dos objetivos, das políticas de comunicação e de demais instrumentos que as Relações Públicas utilizam como norteadores para construção do cenário e melhor comunicação com o público de interesse (KUNSCH, 2007).

A função administrativa está diretamente relacionada à busca pela compreensão e aceitação do público, que, no caso desse tipo de comunicação

específica, é a sociedade e o cidadão como um todo, para isso, uma peça-chave é a democratização da comunicação e a compreensão das raízes dos conflitos de interesse (DUARTE, 2007).

Para a função política, ou da luta de poderes, o setor público está intimamente ligado, afinal existem as relações internas, ou micro, em todos os seus setores, e nas relações externas, ou macro, a relação entre outras secretarias, e entre as secretarias e a sociedade (KUNSCH, 2003).

## **2.2 Comunicação interna no setor público**

A comunicação organizacional e a comunicação pública são áreas intimamente ligadas, tanto que Kunsch (2016) defende a fusão das duas como uma possibilidade na atualidade. A autora conceitua a comunicação organizacional como o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global, que analisa o sistema, funcionamento e o processo da comunicação entre a organização e seus diversos públicos.

Para Kunsch (2007) a comunicação organizacional, que surgiu durante o período da Revolução Industrial, nos séculos XVIII e XIX, é uma consequência da criação dos meios de comunicação de massa, quando as empresas precisavam disponibilizar mais informações aos públicos.

Após a Revolução Industrial, no século XX, as principais atividades das relações públicas eram transmitir a informação de interesse dos clientes para os jornalistas, ou seja, o que conhecemos hoje como assessoria de imprensa, com as outras funções e atividades acrescentadas anos mais tarde (FERREIRA et al., 2012).

Em 1968, a profissão de Relações-Públicas foi regulamentada mediante o Decreto-Lei nº 63.283 para formar bacharéis de Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas, com o Brasil como pioneiro na iniciativa, e, segundo Kunsch (2007), foi após o regime militar no país que as relações públicas começam a ganhar um carácter mais estratégico, e existe uma mudança no comportamento institucional do Brasil, com mais transparência e menor limitação ao setor.

Com a corrida para o avanço do comunismo, os donos de empresa começaram a preocupar-se com novas formas de atrair públicos, e, nesse momento, o papel do relações públicas tornou-se ainda mais global, afinal entendeu-se que todos os setores da organização precisam estar em unidade e alinhados com um propósito, a missão da empresa, para alcançar a visão estabelecida de acordo com os valores previamente estabelecidos (MARCON, 2009).

Foi neste momento que a comunicação interna surgiu, decorrente da comunicação organizacional. A chave é que a comunicação interna contemple, em primeiro lugar, por exemplo, ao público interno (linhas operacionais, gestores intermédios, gerentes e diretores) como o primeiro público de interesse para depois se espalhar para fora do ambiente da empresa. Desta forma, o desenvolvimento da comunicação interna unifica significados, dá clareza e sentido ao trabalho, gera adesão e prepara cada funcionário como um “porta-voz” para a organização a que pertence. Com tudo isso, pode-se dizer que ter um bom plano de comunicação interna alinhada com a estratégia global da organização, pode aumentar o engajamento e a produtividade dos funcionários por meio de um melhor ambiente de trabalho (MATOS, 2013).

Uma correta política de comunicação em uma organização (e seu adequado planejamento e gestão) só é possível com a magnitude total do conceito básico de comunicação interna. E não se está falando apenas lembrar uma definição mais ou menos correta da referida expressão, mas aceitar e internalizar a verdadeira filosofia da comunicação interna (OLIVEIRA, 2012).

Um conceito amplamente utilizado, tanto teoricamente quanto na prática profissional, é quem diz que a comunicação interna é dizer à organização o que a mesma está fazendo. Essa noção tem um caráter informacional marcante, uma vez que é uma perspectiva que busca informar o staff das notícias que acontecem (GOMES, 2007).

Essa concepção de comunicação interna tem uma nuance diretiva clara, na qual a comunicação, ou melhor dito, a transmissão de informações está apenas descendo, dos níveis gerentes para subordinados (ANDONOVA e D’ALMEIDA, 2008).

Este conceito de comunicação interna é o que domina hoje, e geralmente se reflete em uma gestão de comunicação interna em que os meios de comunicação são priorizados acima das comunicações interpessoais. Assim, em muitos casos, a comunicação interna acaba associando-se à implementação de diversos suportes de informação, como fazer uma revista interna ou colocar um quadro de avisos (TORQUATO, 2004).

Por outro lado, a Comunicação Interna refere-se a um grupo de processos ou ferramentas que são responsáveis pelo fluxo eficaz de informações e pela colaboração entre os participantes de uma organização. A comunicação interna envolve a comunicação entre a alta administração, a gerência e os colaboradores (PIMENTA, 2002). Neste caso, a ideia central é a participação, envolvendo todos os membros da organização no que a organização faz, instando-os a colaborar, sugerir, comentar; em uma palavra: envolver todos os membros da organização na comunicação. Desta forma, a troca de informação torna-se bidirecional, ascendente, descendente e horizontal, facilitando a interação por meio do diálogo, ou seja, a participação das duas partes na comunicação, adotando assim um verdadeiro caráter comunicativo (KUNSCH, 2007).

Esta perspectiva é mais complexa do que a anterior e implica reconhecer a importância da comunicação direta e pessoal entre os membros da organização e a participação dos colaboradores nas sugestões e na implementação das iniciativas de comunicação e de relacionamento. Em muitos casos, as organizações não estão preparadas para colocá-lo em prática. Assim, com base nesta última ideia, pode-se definir comunicação interna como a troca de informações entre todos os níveis de uma organização (DE MOURA, 2008).

Trabalhar com a comunicação interna vai ao encontro com as diferentes funções do relações-públicas, pois o ser humano é um ser naturalmente sociável, dentro de suas características únicas, por isso, qualquer organização necessita ter clara, além de sua missão, de sua visão e de seus valores, o seu propósito, que estará relacionado a outras pessoas, e essa relação precisa ser o mais transparente possível. Quando uma organização não preza pela comunicação interna e apresenta problemas estruturais, de relacionamento e de informação, ou mesmo, quando os colaboradores não têm de maneira clara o propósito da organização ou sua função

enquanto profissional, podem ocorrer problemas graves a serem gerados na atuação da organização (KUNSCH, 2003).

A comunicação interna bem estruturada e, principalmente, a elaboração de um plano que fundamente os fluxos comunicacionais, que demanda pesquisa e conhecimento da organização, é de suma importância tanto para a comunicação externa, pois diminui a possibilidade de gerarem crises institucionais, afinal os colaboradores estarão motivados e com um propósito claro, com o mínimo de ruídos de comunicação, quanto para a própria instituição, pois diminui a possibilidade de ocorrer falhas no processo de trabalho (DUARTE; VERAS, 2006).

São instrumentos de comunicação interna: Intranet; Rede Social Corporativa; Mural; TV Corporativa; E-mail; Newsletter; Manual do colaborador; Caixa de sugestões; Reuniões e Videoconferência (KUNSCH, 2016).

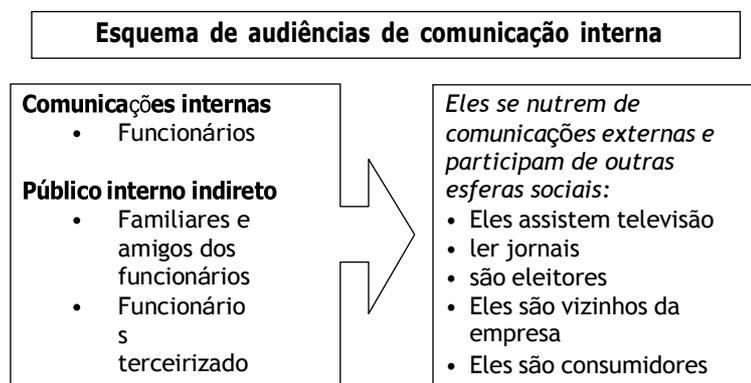
### **2.3 Público interno**

Os recursos humanos são os principais destinatários da comunicação interna, embora não sejam os únicos. Trabalhadores terceirizados, familiares de empregados, acionistas e fornecedores que também fazem parte do público interno também podem ser considerados de forma semelhante (DUARTE, 2007).

Todo esse conglomerado de pessoas que compõe a esfera interna também atua fora da organização. É por isso que se julga quanto de público externo existe no público interno. Isso significa que, embora os funcionários sejam considerados como parte de uma realidade interna – a da organização – uma vez decorrida a jornada de trabalho, eles realizam outras atividades fora: assistem à televisão, leem jornais, participam de eleições, consumidores, são vizinhos da empresa ou ativistas de organizações não governamentais (FERREIRA *et al.*, 2012).

A Figura 1 apresenta o esquema de audiências em comunicação interna.

Figura 1 – Esquema de audiências em comunicação interna



Fonte: Ferreira et al. (2022, p. 134)

Assim, embora a comunicação interna ofereça uma visão geral do que está acontecendo na organização, ela não deve ser separada do que é comunicado externamente, pois, em última análise, o público interno também é externo. Daí decorre um requisito fundamental, que é estabelecer uma comunicação coerente em ambas as direções para refletir uma imagem sólida (MARCON, 2009).

Ao mesmo tempo, a posição pendular dos membros, assim como dentro e fora da organização – goza de certa vantagem, pois também atuam como transmissores da mensagem e dos comportamentos que a organização deseja comunicar. Por sua vez, esta comunicação ao público externo será mais fiável precisamente por razões de proximidade e porque os colaboradores têm a possibilidade de conhecer “de perto” a realidade da organização. Dessa forma, o público interno passa a ser o primeiro porta-voz da empresa junto a outros públicos de interesse (MATOS, 2013).

A inclusão de públicos de interesse está intimamente relacionada à natureza das mensagens. Há situações em que é necessário incluir todo o conjunto do público interno – diretos e indiretos. Um caso emblemático é a divulgação da conduta ética, visão e valores da empresa. Nestes casos, em geral, há uma tendência a fazer amplas comunicações às famílias dos colaboradores e fornecedores, para que a implicação e o compromisso sejam alcançados tanto interna como externamente favorecendo uma atitude homogênea (OLIVEIRA, 2012).

Atualmente, existem organizações que consideram o cuidado com o meio ambiente como parte fundamental de seus valores. Além disso, aquelas

organizações que certificam seus processos sob a norma ISO 14000. Nesses casos, o processo de aprovação exige que toda a cadeia de suprimentos certifique seus processos. Por isso, cuidam de cada segmento da cadeia produtiva para que não rompa com essa premissa, pois se um fornecedor se envolvesse em conduta prejudicial ao meio ambiente, isso se tornaria um ponto de contradição (OLIVEIRA, 2012).

É comum que os próprios padrões de qualidade da organização sejam direcionados apenas aos colaboradores, porém há casos em que o sistema de gestão da qualidade também envolve fornecedores e distribuidores como elos críticos da cadeia de valor (GOMES, 2007).

Uma boa política de comunicação interna deve ser entendida como uma comunicação de duas vias. De um lado, a comunicação veiculada pela organização e que é transmitida de acordo com os seus planos estratégicos de comunicação implica uma codificação, ou seja, definir o que será comunicado, como será expresso e com que intenção, com o objetivo ideal para gerar empatia (KUNSCH, 2007). Por outro lado, essas mensagens são transmitidas a um destinatário que as decodifica e interpreta e, a partir daí, prepara uma resposta ou feedback. Este é o resultado de uma comunidade bem sucedida. É por isso que a comunicação interna não deve ser entendida como um processo de mão única, mas sim como uma via de mão dupla, para conhecer e satisfazer as necessidades e objetivos (tanto do emissor e receptor) (DUARTE e VERAS, 2006).

O Quadro 1 expõe as consequências da comunicação interna quando ela acontece em duas vias em comparação quando corre em uma via só. A comunicação em duas vias é participativa e colaborativa no sistema de *feedback*; já a comunicação em uma via é o tipo de comunicação unilateral.

Quadro 1 - Consequências da comunicação interna

Em dois sentidos	Uma via
- Clima colaborativo	Clima de tensão
- Segurança	Maior nível de insegurança
Maior engajamento	Gera independência
Gera Independência (potência)	Possível ineficácia
Maior eficiência na tarefa	Espalhar o boato

Fonte: Torquato (2004).

Na organização, enquanto espaço de inter-relação de pessoas, acontecem as mais diversas formas de comunicação. Neste sentido, podem ser distinguidos o formal e o informal como dois grandes grupos (TORQUATO, 2004). A comunicação formal é a forma de comunicação que trata principalmente de questões trabalhistas. É planejado, sistemático e delineado pela organização. Em geral, utiliza a escrita como meio de expressão e canais oficialmente instituídos. Geralmente é mais lento que o informal, pois exige o cumprimento de normas e tempos institucionais. Já a comunicação informal é uma forma de comunicação em que são abordados aspectos trabalhistas, que não circula pelos canais formais (ANDONOVA; D'ALMEIDA, 2008).

Usar canais não oficiais (conversas entre colegas de trabalho, reuniões nos corredores, banheiro, refeitório, elevador, entre outros) tem a vantagem de ser divulgado mais rapidamente do que o formal. No entanto, pode gerar mal-entendidos e se tornar uma fábrica de boatos (GOMES, 2007), estes sendo declarações feitas para serem acreditadas como verdadeiras, relacionadas à atualidade e divulgadas sem a verificação oficial.

A comunicação informal não deve ser confundida com o canal informal. Por exemplo, um café da manhã de trabalho é uma reunião informal, mas a comunicação transmitida pode não ser informal, pois vem de um responsável da organização que está a comunicar algo formalmente (DUARTE; VERAS, 2006). Comunicação direta é aquela comunicação que é gerada nas áreas gerenciais da organização e desce pelos canais oficiais. Persegue o objetivo de que todos conheçam e compreendam os princípios e objetivos da organização, alcança credibilidade e confiança, amplia a ideia de participação, agiliza os canais de compartilhamento de informações, fortalece os papéis hierárquicos e favorece a comunicação operacional (ANDONOVA e D'ALMEIDA, 2008).

### **3 METODOLOGIA**

O objetivo principal do estudo é propor um plano de comunicação interna para o Instituto de Pesos e Medidas do Estado do Amazonas (IPEM-AM). Assim, trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, cuja finalidade, segundo Tumelero (2019), é

aplicar a ciência na prática, normalmente utilizada para solucionar problemas do dia a dia.

A abordagem do problema se deu de forma qualitativa, que, segundo Minayo (2000), ocorre quando o objetivo da pesquisa não é possível quantificar, e possui profundidade e subjetividade na busca por respostas. Nesse caso envolve analisar as situações que envolvem a eficácia da comunicação em uma autarquia de caráter estadual e federal, bem como apresentar um plano com vistas a promover a melhoria e a ampliação dos canais de comunicação no IPEM-AM, de forma a atender aspectos legais e regulatórios.

Em relação aos objetivos, a pesquisa é de cunho exploratório e descritivo, sendo que o primeiro visa proporcionar familiaridade com o assunto, a partir da pesquisa documental, bibliográfica, entrevistas e estudos de caso semelhantes, enquanto tem como principal finalidade descrever, interpretar ou classificar o objeto estudado (GIL, 2007; TUMELERO, 2019).

Os procedimentos técnicos são elencados a seguir:

Pesquisa bibliográfica. Segundo Gil (2007) essa é uma pesquisa que utiliza bases de dados como livros e artigos publicados, e que resultam em fontes de conhecimento científico. Realizada a partir de base de dados *on-line* como Scientific Electronic Library Online (SciELO) e Google Acadêmico, excluindo materiais que não fazem sentido para o objetivo do trabalho, ou que não estão de acordo com a realidade do órgão público escolhido para estudo de caso.

Pesquisa documental que, segundo Gil (2007), explica como documentos que não foram analisados cientificamente, como as entrevistas pessoais, documentos, portarias de criação e modificação do órgão, leis que mudam a realidade no local, portal institucional do IPEM-AM, estrutura organizacional, entre outras.

Estudo de caso, que está relacionado a uma abordagem qualitativa, que pode ser usada como o próprio trabalho monográfico ou como um elemento de coleta de dados (PÁDUA, 2004). Servirá para descrever como ocorre o processo de gerenciamento de comunicação no IPEM-AM, por meio de entrevistas semiestruturadas, observação no local de trabalho, entre outras técnicas, a fim de elaborar um plano de comunicação interna para o órgão.

Para a coleta de informações, elaborou-se um questionário no *Google Forms* constituído por 19 questões, com a aplicação de pré-teste para averiguar a compreensão acerca dos questionamentos e posterior realização perante 12 servidores, de forma presencial e individual, em espaço reservado. O instrumento está disponível em Apêndice 1.

## **4 RESULTADOS**

Os resultados são fruto do diagnóstico e da análise do ambiente, para a construção do briefing e delimitação do plano de comunicação interna com a definição da proposta de ações para formalizar e efetivar a comunicação dentro do Instituto de Pesos e Medidas do Amazonas (IPEM-AM- AM).

### **4.1 Briefing**

O Instituto de Pesos e Medidas do Estado do Amazonas (IPEM-AM) foi criado pela Lei n. 2.299, de 13 de outubro de 1994, como uma autarquia vinculada à Secretaria de Estado do Planejamento e Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação (SEPLANCT) e órgão delegado do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização, Qualidade e Tecnologia (INMETRO), exercendo no Estado do Amazonas a verificação metrológica dos instrumentos de pesos e medidas, na fiscalização dos produtos e serviços, avaliação da conformidade, promoção de pesquisas científicas aplicadas, através da Unidade Básica Fluvial de Fiscalização e Pesquisa do IPEM-AM.

A missão do Instituto é contribuir com o desenvolvimento socioeconômico da sociedade amazonense, por meio da metrologia legal e da qualidade, promovendo a competitividade econômica de produtos, processos e serviços. Sua visão é consolidar-se como instituto de confiança, junto à sociedade amazonense, buscando viabilizar a melhoria contínua da qualidade de vida do cidadão, e seus valores são o aperfeiçoamento, a capacitação contínua, o comprometimento e a motivação profissional dos funcionários em busca de melhores resultados.

Durante a fase da pesquisa de coleta de informações (em anexo) todos os responsáveis pelos diversos setores do IPEM-AM (presidência, gabinete, comunicação, tecnologia da informação, jurídico, recepção, protocolo, financeiro,

diretora de metrologia, pré-medidos, diretoria técnica e transporte) foram perguntados a respeito da função do seu setor na estrutura organizacional do Instituto, quanto à comunicação, área de estudo em questão, a resposta coletada foi: “Gerenciar a agenda interna e externa da presidência, elaborar atos públicos e direcionar para publicidade, analisar e tramitar processos, coordenar os prazos das solicitações dos órgãos dos poderes executivo, legislativo e judiciário”. Vale destacar que a comunicação (interna, externa e relacionada ao presidente do órgão) é realizada por um profissional, formado em jornalismo, que atua na estrutura há mais de 10 anos, desde o início da gestão do atual presidente.

Durante a etapa de coleta de dados também foi percebido que os principais instrumentos de comunicação interna existentes, como as reuniões frequentes, e disponibilização de informações no mural, ocorre de maneira descentralizada, dentro do IPEM-AM, organizada pelos diretores de cada um dos setores, o que gera unidade dentro dos setores, mas gera dificuldade de comunicação entre os setores, e mesmo entre as estruturas do IPEM-AM que são descentralizadas, ou seja, não localizadas na sede.

A Tabela 1 apresenta a totalidade de colaboradores do IPEM-AM.

Tabela 1 - Público de interesse

<b>Público de interesse</b>	População	Total
<b>Gestão (A)</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
Diretor presidente	1	1
Trabalhadores permanentes	32	32
Trabalhadores do CAS	17	17
<b>Departamento técnico (b)</b>	<b>42</b>	<b>42</b>
Assistente de gerente	5	5
Trabalhadores permanentes	31	31
Trabalhadores do CAS	6	6
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>92</b>	<b>92</b>

Fonte: Elaboração própria (2022).

#### 4.1.1 Nome

Instituto de Pesos e Medidas do Estado do Amazonas (IPEM-AM-AM).

#### 4.1.2 Diretor-presidente Nome

Engenheiro Márcio André Brito. O atual presidente iniciou a sua carreira profissional aos 17 anos de idade, como estagiário no órgão, onde posteriormente exerceu as funções de: agente fiscalizador, gerente de Metrologia legal, chefe de Departamento, coordenador de Metrologia Legal e assessor da presidência, tendo assumido a presidência em 2013, ainda na antiga sede localizada na avenida André Araújo, bairro Aleixo.

#### 4.1.3 Histórico

O Instituto de Pesos e Medidas do Estado do Amazonas (IPEM-AM-AM) está atualmente localizado na Avenida Governador Danilo de Matos Areosa, 1170 -Distrito Industrial I, Manaus - AM, 69075-351 (Figura 1), sendo uma autarquia criada pela Lei n. 2.299, de 13 de outubro de 1994, vinculada à Seplanct e ao Inmetro.

Figura 2 – Localização do IPEM-AM



Fonte: Localizador Googlemaps

Desde a fundação do IPEM-AM, o órgão já passou por mais de 4 sedes administrativas, e 8 diretores presidente, que permanecem por tempo indeterminado, dependendo de indicação vinda do Inmetro ou do Governo do Estado do Amazonas.

Na atual sede, o IPEM-AM encontra-se há mais de 8 anos, onde os setores administrativos e de fiscalização encontram-se, além da Base Fluvial, inaugurada em 27 de junho de 2017 e os representantes do IPEM-AM nos PACs.

O IPEM-AM conta hoje com 92 servidores ativos, atuando nos diversos setores, tanto interno quanto externo, e atende a cerca um conglomerado enorme de clientes, além da fiscalização *in loco*, nos supermercados, postos de gasolina, papelarias, lojas de brinquedos entre outros espaços que comercializam produtos e serviços que necessitam ter seus pesos e medidas verificados para comprovar a segurança do consumidor.

#### 4.1.4 Missão

Contribuir para o desenvolvimento socioeconômico da sociedade amazonense, através da metrologia legal e da qualidade, promovendo a competitividade econômica dos produtos, processos e serviços.

#### 4.1.5 Visão

Consolidar-se como instituição da confiança, junto à sociedade amazonense, buscando a viabilizar a melhoria contínua da qualidade de vida do cidadão, no âmbito da metrologia e da qualidade industrial.

#### 4.1.6 Valores e princípios

Valorização de pessoas - possibilitar o aperfeiçoamento e a capacitação continuada, assegurando o comprometimento e a motivação profissional de forma a buscar melhores resultados.

### 4.2 Diagnóstico

O diagnóstico de uma pesquisa de comunicação interna consiste basicamente no levantamento de dados, por meio da pesquisa, também envolve a análise dos fatores internos e externos que interferem no funcionamento da organização, neste caso realizada por meio de formulários do Google Forms (em anexo) aplicado com um representante de cada setor do Instituto de Pesos e Medidas do Estado do Amazonas (IPEM-AM).

Desta forma, a comunicação interna do IPEM-AM caracteriza-se por ser vertical e descendente. Além disso, não há motivação na comunicação, nem estímulos adequados. A falta de coordenação e comunicação entre as unidades

orgânicas da diretoria dificulta o alcance dos objetivos, que não coincidem com os da instituição. Isso implica trabalho isolado.

O setor de comunicação não possui um plano de comunicação que estabeleça as diretrizes e ferramentas de comunicação interna para as subdivisões da instituição. As relações interpessoais se deterioram porque os canais de comunicação não estão cumprindo suas funções. Rumores e mensagens, que não chegam em tempo hábil, contribuem para essa situação.

Diante do exposto, é necessário adotar ações para corrigir esses problemas e melhorar a comunicação entre os membros da organização. Por isso, propõe-se um plano de comunicação para o IPEM-AM.

Assim o plano terá como objetivo geral, melhorar a comunicação interna no IPEM-AM, além de, especificamente, estabelecer comunicação horizontal e dialógica entre os trabalhadores; reformular os canais de comunicação; e, melhorar as relações interpessoais na instituição.

#### 4.2.1 Análise SWOT

A análise SWOT é uma das maneiras desenvolvidas para avaliar os fatores internos e externos, positivos e negativos de uma organização, neste caso, na busca por cumprir o objetivo geral da pesquisa, a análise SWOT se propõe a analisar a comunicação organizacional interna do Instituto de Pesos e Medidas do Estado do Amazonas (IPEM-AM).

A análise SWOT verifica o cenário externo, através da identificação das oportunidades e ameaças mais importantes, e o cenário interno, por meio da identificação das forças e fraquezas institucionais mais relevantes.

Combinando os dois cenários é possível obter indicações, algumas das ações prioritárias e metas para captar as oportunidades e defender as instituições das ameaças utilizando as forças existentes e corrigindo fraquezas que possam estar comprometendo estas ações. A seguir, são apresentados os resultados da análise SWOT identificadas a partir da opinião dos entrevistados.

Figura 3 – SWOT



Fonte: Rebouças (2016).

1. **Forças** escolhidas para a matriz:
  - a) Atuação individualizada;
  - b) Boa capacidade técnica (pessoal e equipamentos);
  - c) Crescimento significativo de parcerias;
  - d) Imagem institucional positiva na área em que atua e resultados concretos de qualidade.
  
2. **Fraquezas** escolhidas para a matriz:
  - a) Ausência de sistema de informações gerenciais integrado, eficiente e confiável para compreender a instituição e propor melhorias;
  - b) Ausência e dificuldade de implantar mecanismos de incentivo e de cobrança de desempenho;
  - c) Ausência de visão institucional global que também geram excesso de centralização;

d) Estrutura organizacional (com reflexos nos organogramas), documentos constitutivos (estatuto e regimento) e outros ordenamentos legais não atendem às novas necessidades das instituições e há pouco conhecimento dos mesmos pela maioria dos clientes;

e) Falta de um programa institucional de divulgação/marketing como, por exemplo, dos resultados, das pesquisas, da situação da instituição como um todo quadro

3. **Oportunidades** escolhidas para a matriz:

- a) Cenário propício para expansão de atuação;
- b) Demanda crescente;
- c) Demanda e necessidade de elevar significativamente o número de clientes;

4. **Ameaças** escolhidas para a matriz:

- a) Arcabouço legal incompatível com a autonomia que dificulta a relação empresa-sociedade;
- b) Indicadores de custo que fogem aos controles;
- c) Risco de descontinuidade ou redução de contrapartida adequada pelo governo federal para sustentabilidade das ações.

O quadro 2 apresenta os critérios de correlações da análise SWOT, os quais foram obtidos após a obtenção dos dados da pesquisa.

Quadro 2 - Critérios de correlações da análise SWOT.

1	Oportunidades externas com mais possibilidade de captação em razão do apoio das forças institucionais <b>- 1a - Cenário propício para expansão de atuação.</b>	<b>OPORTUNIDADE</b>
2	Oportunidades externas que mais sofreram perdas	<b>OPORTUNIDADE</b>

	em sua possibilidade de captação em razão das fraquezas institucionais <b>1b - Demanda crescente; 1c - Demanda e necessidade de elevar significativamente o número de clientes.</b>	
3	Oportunidades externas mais importantes levando-se em conta o conjunto de forças e fraquezas institucionais <b>1d - Demanda por ampliação da ação pelo estado do Amazonas como agentes do desenvolvimento local e regional;</b>	<b>OPORTUNIDADE</b>
4	Ameaças externas que tiveram o potencial de impacto diminuído em razão das forças institucionais <b>2b - Indicadores de custo que fogem ao controle da instituição.</b>	<b>AMEAÇA</b>
5	Ameaças externas que tiveram o potencial de impacto aumentado em razão das fraquezas institucionais <b>2c - Risco de descontinuidade ou redução de contrapartida adequada pelo governo federal para sustentabilidade das ações.</b>	<b>AMEAÇAS</b>
6	Ameaças externas mais importantes levando-se em conta o conjunto de forças e fraquezas institucionais <b>2a - Arcabouço legal incompatível com a autonomia que dificulta a relação instituição-cliente.</b>	<b>AMEAÇAS</b>
7	Forças institucionais que mais apoiam a captação das oportunidades externas <b>3c - Crescimento significativo de parcerias com os clientes.</b>	<b>PONTOS FORTES</b>
8	Forças institucionais que mais contribuem para diminuir o potencial de impacto das ameaças externas <b>3a - Atuação individualizada no setor; 3b - Boa capacidade técnica (pessoal e equipamentos); 3e - Imagem institucional positiva na área em que atua e resultados concretos de qualidade.</b>	<b>PONTOS FORTES</b>
9	Fraquezas institucionais que mais atrapalham a captação das oportunidades externas <b>4a - Ausência de sistema de informações gerenciais integrado, eficiente e confiável para compreender a empresa e propor melhorias; 4e - Falta de um programa institucional de divulgação/marketing como, por exemplo, dos resultados, das pesquisas, da situação da empresa como um todo.</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
10	Fraquezas institucionais que mais contribuem para aumentar o potencial de impacto das ameaças externas <b>4b - Ausência e dificuldade de implantar mecanismos de incentivo e de cobrança de desempenho.</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
11	Forças institucionais mais importantes levando-se em conta o conjunto de oportunidades e ameaças	<b>PONTOS FRACOS</b>

	externas <b>4d - Estrutura organizacional (com reflexos nos organogramas), documentos constitutivos (estatuto e regimento) e outros ordenamentos legais não atendem às novas necessidades da empresa e há pouco conhecimento dos mesmos pela maioria dos clientes.</b>	
12	Fraquezas institucionais mais importantes levando-se em conta o conjunto de oportunidades e ameaças externas <b>4c - Ausência de visão institucional global que também geram excesso de centralização.</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>

Fonte: Elaboração própria (2022)

### 4.3 Proposta de Ações

#### 4.3.1 Estratégias

A proposta de ação inclui estratégias de melhoria da comunicação interna para o Instituto de Pesos e Medidas do Amazonas (Ipem – AM), com base na pesquisa previamente realizada, e busca alcançar um resultado específico. Existem diferentes fatores que podem influenciá-lo e limitá-lo, por exemplo, regras, políticas, limitações financeiro ou falta de compromisso. Para alcançar uma estratégia é necessário usar uma tática que geralmente consiste em otimizar os recursos disponíveis, tanto humanos e materiais. Cada estratégia é diferente, pois deve lidar com uma situação para modificar seu comportamento e as técnicas a serem aplicadas variam de acordo com o contexto da situação motivo da mudança.

#### 4.3.2 Ferramenta 5W2H

A ferramenta 5W2H consiste em um plano de ação para que atividades possam ser desenvolvidas com maior clareza possível, realizando um mapeamento através do objetivo central da ferramenta, que é responder as sete perguntas básicas, segundo Polacinski *et al* (2012).

Para Candeloro (2008), esta ferramenta é um tipo de *checklist* utilizado para que a eficiência e eficácia do trabalho sejam garantidas, e não haja dúvida por nenhuma das partes envolvidas, sejam colaboradores, o diretor-presidente, ou quaisquer outros públicos de interesse.

Os 5W correspondem às seguintes palavras do inglês: What (o quê?); Who (quem?); Where (onde?); When (quando?) e Why (por quê?). Os 2H são: How (como?) e How Much (quanto custa?).

As estratégias definidas na proposta para o IPEM-AM estão elencadas conforme os 5W2H para a melhor visualização.

#### 4.3.3 Descrição das Estratégias

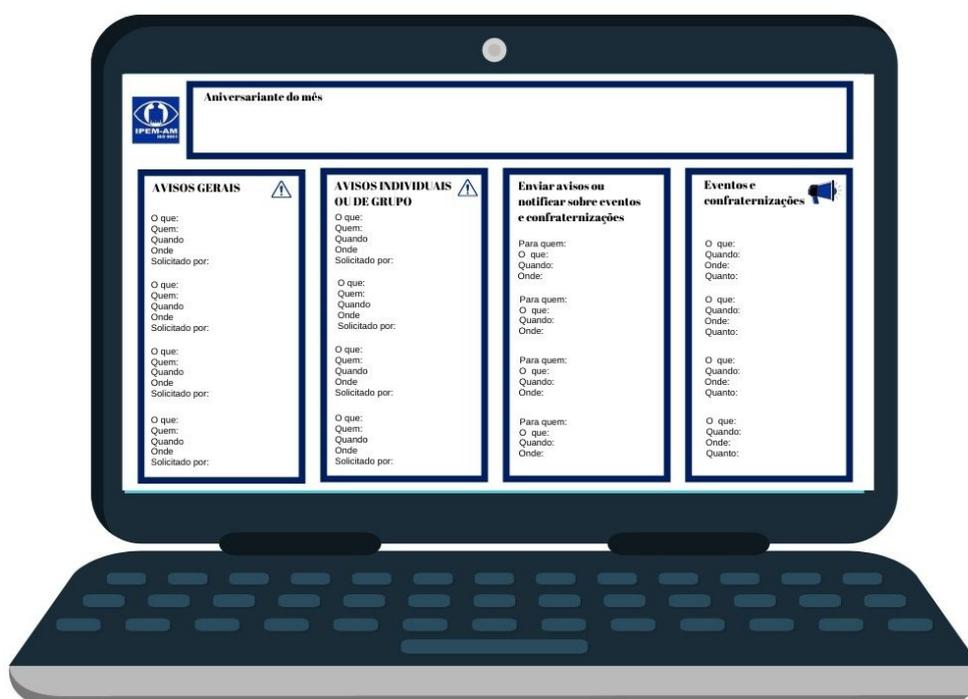
Estratégia 1: Fortalecer o uso dos canais de comunicação.

Objetivo: Otimizar os meios de comunicação interna existentes no IPEM.

Atividades

1. Intranet: será criado um espaço na intranet especificamente projetado para colocar informações de comunicação interna onde os funcionários podem se informar sobre notícias, anúncios, eventos, conquistas ou reconhecimentos da instituição.

Figura 4 - Intranet.



Fonte: Elaboração própria (2022).

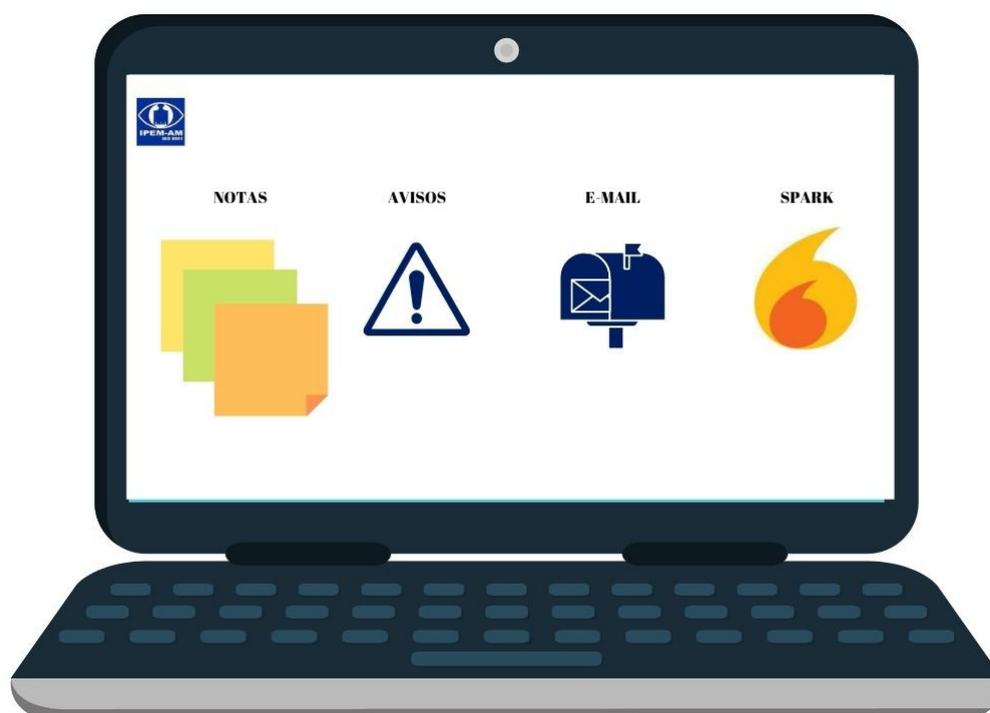
Quadro 3 – 5W2H Intranet

O quê	Por quê	Quem	Quanto	Como	Quando	Onde
Intranet – sistema de fácil visibilidade na página inicial com todas as informações necessárias (inspirados no Trello)	Durante a coleta de dados foi averiguado que existe a desinformação e dificuldade de acesso a avisos importantes, ou restritos a fala, o que muitas vezes tem como sequência o desencontro de informações.	Desenvolvido pelo TI do IPEM-AM	A definir o valor da hospedagem, porém uma média de R\$40/mês.	Solicitar ao sistema de TI	A desenvolver até agosto/2022	Na sede do IPEM-AM

Fonte: Elaboração própria (2022)

2. Papéis de parede: esta é uma ferramenta estratégica devido à sua localização, sendo o primeiro elemento que os colaboradores que tem um computador ou *laptop* observam no início do expediente. Este meio deve ser modificado e/ou atualizado com as informações e temas relevantes do mês. Da mesma forma, devem apresentar desenhos ou imagens de acordo com o que desejam transmitir. Os tempos de atualização do papel de parede não devem seguir um período, mas devem ser breves e flexíveis para que possam comunicar rapidamente.

Figura 5 – Papel de parede



Fonte: Elaboração própria (2022)

Quadro 4 – 5W2H Papel de parede

O quê	Por quê	Quem	Quanto	Como	Quando	Onde
Papel de parede no computador de todos os servidores	Fácil acesso e visualização aos quatro principais sistemas utilizados no IpeM  (notas compartilhadas entre os servidores, a intranet com avisos, o e-mail institucional e o spark para mensagens instantâneas)	Equipe de TI	Gratuito	Todo o mês de julho para implementar e para ensinar os colaboradores a usar	Julho/2022	Na sede do IPEM-AM

Fonte: Elaboração própria (2022).

3. Reuniões: serão agendadas reuniões que devem ser convocadas e agendadas previamente por *e-mail* e sistema de intranet de avisos, detalhando o dia, horário, local e a ordem do dia para que os servidores convocados possam conhecer os assuntos que serão discutidos e esperados para contribuir com suas ideias. Na reunião deve haver um moderador ou uma pessoa que dirige os tópicos da conversa, e as pessoas também devem controlar os tempos de intervenção de cada pessoa para aproveitar o tempo máximo. Além disso, o moderador deve estimular os colaboradores a contribuir com soluções eficazes.

Quadro 5 – 5W2H Reuniões

O quê	Por quê	Quem	Quanto	Como	Quando	Onde
Reuniões	Para haver alinhamento das expectativas e realidades e resolução de conflitos	Cada um dos setores e o IPEM como um todo regularmente	Gratuito	Agendando a reunião e convocando os colaboradores	Todos os meses	No auditório do IPEM-AM

Fonte: Elaboração própria (2022).

Estratégia 2: Implementação de novos canais de comunicação.

Objetivo: Incluir meios de comunicação adequados à realidade da organização para facilitar o fluxo de informações.

Atividades

1. Criação de uma revista eletrônica: a revista é um instrumento o qual irá capturar informações importantes sobre os eventos mensais da Instituição. É também uma forma interativa de mostrar aos usuários avanços internos, notícias, eventos, publicações, treinamentos, cursos, conquistas e atividades extraordinárias de sua organização. A revista é um instrumento que pode permitir que os servidores se sintam integrados e informados sobre as atividades realizadas pela organização.

Figura 6 – Revista eletrônica



Fonte: Elaboração própria (2022).

Quadro 6 – 5W2H Revista eletrônica

O quê	Por quê	Quem	Quanto	Como	Quando	Onde
Revista eletrônica semestral, e depois avançando para trimestralmente conforme avaliação do setor correspondente.	Informar, integrar e motivar	Setor de comunicação do IPEM-AM	Gratuito	Fotografias e matérias desenvolvidas pelo setor	Semestralmente	Na sede do IPEM-AM

Fonte: Elaboração própria (2022).

2. Bate-papo institucional: o bate-papo Spark já funciona na maioria dos computadores, e os servidores do Ipem já estão familiarizados com a ferramenta, havendo ampla aceitação, porém deverá ser atualizado nas máquinas que há necessidade e instalado onde ainda não foi. O sistema é semelhante ao de um MSN, para que as mensagens curtas possam ser enviadas diretamente para as pessoas com quem se precisa manter contato.

Quadro 7 – 5W2H do Bate-papo

O quê	Por quê	Quem	Quanto	Como	Quando	Onde
Spark – atualização, instalação e orientação	Manter atualizado e assegurar o funcionamento	Equipe de TI	Gratuito	Incluindo na agenda de serviços do setor	Até final de julho/2022	Na sede do IPEM-AM

Fonte: Elaboração própria (2022).

3. *Roll Ups*: A aquisição de *roll ups* será realizada para divulgação e promoção de informação. Algumas delas serão especificamente destinadas à emissão de mensagens sobre a cultura organizacional (missão, visão, valores e objetivos) e outros estarão localizados em espaços estratégicos com informações relevantes sobre a organização.

Figura 7 – Roll Ups




**MISSÃO**

Contribuir para o desenvolvimento socioeconômico da sociedade amazonense, através da metrologia legal e da qualidade, promovendo a competitividade econômica dos produtos, processos e serviços.

**VISÃO**

Consolidar-se como instituição da confiança, junto à sociedade amazonense, buscando a viabilizar a melhoria contínua da qualidade de vida do cidadão, no âmbito da metrologia e da qualidade industrial.

**VALORES**

Valorização de pessoas - possibilitar o aperfeiçoamento e a capacitação continuada, assegurando o comprometimento e a motivação profissional de forma a buscar melhores resultados.

*Bom dia*

LEMBRE-SE QUE  
HOJE É MAIS UM DIA  
PARA FAZERMOS SER  
EXPECIONAL.

Fonte: Elaboração própria (2022).

Quadro 8 – 5W2H Roll Ups

O quê	Por quê	Quem	Quanto	Como	Quando	Onde
Roll ups	Relembrar diariamente o propósito do trabalho dos servidores e demais mensagens	Assessoria de Comunicação do IPEM-AM	R\$300 os dois	Arte pelo IPEM e Impressão com empresa	Julho/2022	Na sede do IPEM

Fonte: Elaboração própria (2022)

Estratégia 3: Espaços de integração e desenvolvimento profissional.

Objetivo: promover um sentimento de pertença nos funcionários através da sua participação em atividades representativas.

Atividades

1. Treinamento: será realizado o convite a profissionais nacionais, internacionais e locais para ministrar treinamentos e conferências sobre temas de interesse para o pessoal da Instituição. Ao final dos cursos, serão entregues os respectivos certificados indicando os tópicos de aprendizagem e sua duração. Essas atividades ocorrerão três vezes por semestre.

Quadro 9 – 5W2H Treinamentos

O quê	Por quê	Quem	Quanto	Como	Quando	Onde
Treinamentos com profissionais nacionais, internacionais e locais	Para estimular o sentimento de pertencimento e evolução profissional	Organizado pelas áreas de comunicação e gabinete	Cada palestrante terá o seu valor específico, com uma programação anual a ser realizada, porém os valores dos treinamentos variam de R\$1mil a R\$10mil.	Organização e planejamento previamente realizado, com divulgação antecipada e liberação dos funcionários no dia agendado.	Primeira edição em Setembro/2022, segunda edição em fevereiro/2023, terceira edição em junho/2023.	Evento realizado em auditório da faculdade e Fucapi, localizada em frente ao IPEM-AM.

Fonte: Elaboração própria (2022).

2. Indução da equipe: criação de um manual ou vídeo de indução em que a equipe nova pode ter uma primeira aproximação com a Instituição e sua cultura corporativa.

Quadro 10 – 5W2H Indução da equipe

O quê	Por quê	Quem	Quant o	Como	Quando	Onde
Manual em texto ou vídeo para apresentação do local de trabalho, estrutura, organograma, dinâmicas, formas de comunicação e acesso aos sistemas.	Para que os novos colaboradores sintam-se bem recebidos no IPEM-AM quando chegarem, tenham um manual de consulta em caso de dúvidas e respaldo em casos adversos.	Feito pela assessoria de comunicação do IPEM-AM.	Sem custo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Listagem das informações necessárias do manual</li> <li>- Aprovação do Diretor Presidente e decisão sobre produção de vídeo ou texto</li> <li>- Produção e edição do material</li> <li>- Distribuição a todos os colaboradores</li> </ul>	Finalizado até setembro/2022	Na sede do IPEM/AM

Fonte: Elaboração própria (2022).

3. Programa de recompensa: será organizado um programa de recompensas, em parceria com o setor de Recursos Humanos (RH), para os colaboradores do IPEM-AM onde cada um poderá preencher uma ficha com sua tarefa concluída, que acredita ter sido algum diferencial, tarefa importante, além do horário estipulado, ou auxiliando outro colaborador em sua função, (pode-se resumir esses pré-requisitos como *overdelivery*, termo em inglês que significa além da entrega, ou ainda, além daquilo que foi acordado, estipulado, ou dentro da função).

A ficha preenchida deverá ser entregue ao chefe de gabinete ou ao diretor-presidente, que, caso verifiquem a veracidade das informações contidas, além do grau de importância ou diferencial daquela informação, assinarão a ficha e o colaborador a guardará. A cada 30 fichas completadas, entregues e verificadas, haverá a possibilidade de escolher entre 2 dias de folga (agendado previamente), mil

reais em dinheiro de bônus, ou presente surpresa. O objetivo é melhorar o ambiente de trabalho e o sentimento de recompensa pelos serviços prestados.

Quadro 11 – 5W2H Palestras motivacionais

O quê	Por quê	Quem	Quanto	Como	Quando	Onde
Programa de recompensa (overdelivery)	Sentimento de recompensa pelo esforço e dedicação ao IPEM-AM	Diretor-presidente e chefe de gabinete	Programa gratuito, exceto pela bonificação de mil reais quando um colaborador alcançar seu objetivo.	-Fichas impressas -Programa apresentado e explicado aos colaboradores - Início do programa.	A partir de julho/2022	No IpeM-AM

Fonte: Elaboração própria (2022).

4. Planejamento de eventos: o planejamento de eventos será realizado como: conferências integração, saídas de campo, jantares, Páscoa, Natal, festas regionais; Além disso, será elaborado um registro no qual constará a data de nascimento de cada um dos colaboradores para celebrar e organizar uma pequena homenagem. A área de comunicação interna será responsável por divulgar todos os eventos que organizar.

Quadro 12 – 5W2H Planejamento de eventos

O quê	Por quê	Quem	Quant o	Como	Quando	Onde
Planejamento de eventos comemorativos e de integração	Comemoração e integração entre funcionários	Setor de comunicação	Valores variam de Gratuito até R\$500	Calendário previamente planejado Inclusão no orçamento do órgão Realização do evento	Nas datas comemorativas	Na sede do IpeM-AM ou em locais parceiros ou alugados

Fonte: Elaboração própria (2022).

#### Estratégia 4: Promoção da cultura organizacional

Objetivo: Consolidar a identidade da instituição entre os colaboradores do e a sensação de pertencer

Atividades:

1. Difusão permanente da cultura organizacional: serão enviados constantemente lembretes sobre a missão, a visão, os valores e os objetivos por meio dos diferentes canais de comunicação interna e a criação de material impresso e digital, para que o público interno esteja atento o tempo todo e alinhados com a razão de ser da instituição e poderem desempenhar as suas funções.

Quadro 13 – 5W2H Difusão permanente da cultura organizacional

O quê	Por quê	Quem	Quant o	Como	Quand o	Onde
Difusão permanente da cultura organizacional	Motivação da equipe e relembrar o objetivo de estarem trabalhando o todos os dias.	Comunicação e TI	Gratuito	Envio frequente virtual aos colaboradores	A cada 3 meses	Virtualmente a todos os colaboradores

Fonte: Elaboração própria (2022).

2. Campanha de comunicação: será realizada uma série de atividades para promover a cultura organizacional e permitir que seus públicos internos criem um maior sentimento de pertencimento à instituição. Em primeira instância, será realizada a fase de expectativa, que envolve uma introdução do que é a campanha, mas sem maiores detalhes. Para isso, serão criados papéis de parede e pôsteres com imagens e mensagens que informarão os funcionários que em breve será realizado a campanha. A segunda fase será o lançamento oficial da campanha. Para isso, será utilizado material impresso e digital, que conterà informações importantes sobre a cultura corporativa. Ao final da campanha, será organizada uma breve reunião com todos os servidores da instituição, na qual o diretor presidente irá proferir algumas palavras lembrando aos colaboradores da importância do seu trabalho e enfatizando a missão, a visão e os valores da organização. No final deste

encontro será feito um brinde, que será um símbolo do comprometimento dos colaboradores com a instituição e seus objetivos.

Figura 8 – Pôster da campanha



Fonte: Elaboração própria (2022).

Quadro 14 – 5W2H Campanha de comunicação

O quê	Por quê	Quem	Quanto	Como	Quando	Onde
Campanha de comunicação	Para motivação e empenho dos colaboradores	Gabinete, comunicação, TI e Diretor-presidente	Até R\$500 com materiais gráficos e lanche	Organizado pelos setores competentes conforme descrito acima	Início em julho/2022 e finalizado em outubro/2022	Na sede do IpeM/AM

Fonte: Elaboração própria (2022).

#### 4.3.4 Controle e Avaliação

Controle e Avaliação são instrumentos de extrema importância na construção de qualquer plano de comunicação. Para Tavares (2000, p.386-387 *apud* GALERANI, 2006):

Avaliação é o mecanismo que visa medir a efetividade das ações. Consiste em identificar o impacto das decisões afeitas ao processo. [...] O controle é um instrumento para verificação entre o que está previsto e o que está efetivamente ocorrendo. [...] Envolve o estabelecimento de procedimentos capazes de corrigir o processo decisório, indicando onde e quando intervir, para que o processo possa seguir seu curso apropriado.

As estratégias propostas devem passar por controle e avaliação por meio de planilhas descritivas, nas quais serão verificadas as etapas em que se encontram no processo, ou quais decidiram ser descartadas pelo gestor. A planilha deve ser constantemente atualizada para que não ocorra qualquer problema, principalmente em relação à expectativa e à realidade dos colaboradores, quando uma estratégia for iniciada.

Após a finalização de cada etapa das estratégias deverão ser entrevistados colaboradores de cada setor, para a avaliação do que ocorreu e alinhamento das expectativas do que ainda vai ocorrer.

Semestralmente, será realizada uma pesquisa de satisfação geral por meio de formulário *on-line*, enviado via *e-mail* ou *WhatsApp*, também notificado no papel de parede e no sistema da Intranet, a respeito da comunicação interna do Ipem-AM, e com os resultados um relatório, averiguando o que já melhorou, e o que ainda pode melhorar.

Kunsch (2003) destaca alguns instrumentos de avaliação como: avaliação de desempenho; pesquisa de opinião; observação das reações das pessoas e públicos; questionários; formulários de avaliação para públicos que participem de programas de ação, eventos; auditorias de opinião internas e externas, entre outros. Devendo-se levar em consideração ainda aspectos como qualidade, custo, tempo, retorno e relação custo-benefício quando um desses mecanismos for utilizado.

Figura 9 – Controle de estratégias

**Controle Com.Interna Ipem-AM**

Data de finalização da etapa atual: \_\_\_\_\_

**Estratégia**  
 .....  
 .....

**Atividades etapa atual**  
 • .....  
 • .....  
 • .....  
 • .....  
 • .....  
 • .....

**Problemas encontrados:**  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

**Lista de afazeres:**  
 • .....   
 • .....   
 • .....   
 • .....   
 • .....   
 • .....   
 • .....   
 • .....   
 • .....

Fonte: Elaboração própria (2022).

Quadro 15 – Controle e Avaliação

PLANILHA COMUNICAÇÃO INTERNA Ipem-am	STATUS DE APROVAÇÃO	ETAPA ATUAL	DATA PREVISTA	CONTROLE	AVALIAÇÃO
Intranet			data para estar disponível aos servidores		
Papel de parede			data para estar disponível aos servidores		
Reuniões			data para primeira reunião de apresentação das estratégias		
Revista eletrônica			data para finalizar a captação de informações e início das matérias		
Bate-papo			data para finalizar as instalações e atualizações		
Roll Ups			data para criação e aprovação das artes e contratação da gráfica		
Treinamento			data para finalização do planejamento do 1o treinamento		
Indução de equipe			data para roteirização do material após decisão vídeo ou texto		
Programa de recompensa			data para reunião de explicação e confecção das fichas		
Planejamento de eventos			data para finalização do planejamento do 1o treinamento		
Difusão permanente da cultura organizacional			data para finalização da roteirização e criação das artes		
Campanha de comunicação			data para finalização da criação das artes		

Fonte: elaboração própria.

Quadro 16 – Avaliação e Mensuração

<b>Estratégia</b>	<b>Avaliação</b>	<b>Objetivo mensurável</b>
Intranet	Pesquisa de opinião e observação da reação das pessoas (principalmente durante a instalação).	Observar entre os colaboradores a redução dos casos de desinformação, ou de sentimento de exclusão individual dentro do local de trabalho.
Papel de parede	Pesquisa de opinião e observação da reação das pessoas (principalmente durante a instalação).	Os colaboradores deverão, após um período de adaptação mínimo de 2 meses sentir-se mais motivados, menos procrastinadores e com maior facilidade em encontrar informações importantes, sendo aspectos mensurados por meio de um formulário de avaliação com escala de 0 a 10, aplicado no início e após a implementação, para que os colaboradores possam se autoavaliar nesses aspectos.
Reuniões	Questionário, não nominal, curto de avaliação entregue ao final de cada reunião.	O objetivo é que existam menos brigas dentro do local de trabalho, maior respeito às hierarquias instituídas no organograma e maior eficiência no trabalho.
Revista eletrônica	Observação da reação das pessoas	Maior motivação e empenho dos colaboradores do Ipem-AM, e sentimento de pertencimento reconhecimento do seu trabalho, e aparecer em fotografias.

Bate-papo	Observação da reação das pessoas	A atualização, instalação e correção de problemas relacionado ao Spark serão resultados aguardados, portanto
-----------	----------------------------------	--

		os colaboradores mais felizes.
<i>Roll Ups</i>	Pesquisa de opinião	A imagem institucional do Ipem-AM melhorada irá motivar os colaboradores, e na pesquisa de opinião poderão informar outras informações que gostariam que estivessem nos <i>roll ups</i> , assim havendo o sentimento de pertença.
Treinamento	Questionário ao final de cada treinamento e observação da reação das pessoas	Aumentar o sentimento de valorização do funcionário, e melhorar os serviços prestados pelo Ipem-AM, além do desenvolvimento pessoal e criação de uma comunidade interna de ajuda-mútua.
Indução de equipe	Pesquisa de opinião e observação da reação das pessoas	Facilitando a adaptação de novos colaboradores, e o trabalho dos chefes de setores que devem treinar os novatos quando contratados, mas graças ao texto ou vídeo, o profissional já terá informações prévias.
Programa de recompensa	Pesquisa de opinião, questionário e observação da reação das pessoas	Maior motivação, sentimento de reconhecimento, busca pela eficiência e eficácia no trabalho e alegria ao desempenhar suas funções, percebendo que estão sendo notados.
Planejamento de	Observação da	Sentimento de pertencimento, criação de comunidade e

eventos	reação das pessoas	motivação.
Difusão permanente da cultura organizacional	Pesquisa de opinião e questionário	Sentimento de pertencimento, criação de comunidade e motivação.
Campanha de comunicação	Pesquisa de opinião e questionário	Sentimento de pertencimento, criação de comunidade e motivação.

Fonte: Elaboração própria (2022).

## 5 CONCLUSÃO

O estudo propôs um plano de comunicação interna para o Instituto de Pesos e Medidas do Estado do Amazonas (IPEM-AM), mediante a investigação da relevância das relações públicas e da comunicação interna para o setor público e a realização do diagnóstico da comunicação interna do Instituto para a elaboração da proposta de ações.

Observa-se que os processos de comunicação são os sustentadores das organizações públicas e, atrelados às atividades que acontecem diariamente, no espaço de trabalho, são entrelaçados como uma rede, na qual intervêm vários atores. Por esta razão, a comunicação organizacional implica a análise e criação de estratégias para que as mensagens cheguem ao seu destinatário de forma eficiente e sem possíveis distorções que possam causar boatos e prejudicar o clima da organização.

A mudança no poder midiático e o fortalecimento dos direitos humanos no Brasil e no Estado do Amazonas nos últimos anos gerou um número significativo de organizações que usam a comunicação como elemento fundamental para promover seus processos de transformação. Hoje, a comunicação organizacional é um eixo facilitador e potencializador de atividades produtivas, tanto de organizações privadas como públicas, e tem sido considerada um símbolo de inovação, excelência e modernidade.

No setor público, a comunicação organizacional está em processo de crescimento e de consolidação; representantes de várias organizações detectaram a necessidade de que seus colaboradores sejam informados sobre seus deveres, direitos e que tenham um conhecimento claro sobre dados importantes para realizar suas atividades de trabalho de forma satisfatória.

Contudo, a gestão do talento humano tem sido priorizada sobre o capital, onde o bem-estar e a satisfação dos colaboradores prevalecem como base para o desenvolvimento e cumprimento dos objetivos organizacionais. Desse modo, a comunicação interna torna-se objeto de crescente interesse por parte do mundo profissional e de acadêmicos, pois tem demonstrado seus benefícios em termos de eficiência nos processos, no ambiente de trabalho; preocupação com o pessoal e, assim, facilitar a tomada de decisões.

A chave para o desenvolvimento organizacional está em primeiro trabalhar de dentro da instituição, motivando e criando um sentimento de pertencimento nos colaboradores; e isso refletirá para o público externo a coerência entre o que é dito e o que é feito, e, assim, consolidará uma imagem de segurança e confiança.

Diante dos problemas identificados na comunicação interna do IPEM-AM, é essencial a implementação do plano de comunicação para a melhoria dos instrumentos comunicacionais, estreitamento dos relacionamentos entre servidores e dirigentes e consolidação da atuação do Instituto perante os seus colaboradores, os quais, sentindo-se pertencentes e valorizados, compartilharão este sentimento aos públicos externos, contribuindo para a imagem positiva do órgão na sociedade amazonense.

## 6 REFERÊNCIAS

- ANDONOVA, Y.; D'ALMEIDA, N. **A Comunicação das Organizações**. Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional, São Bernardo do Campo, ano 12, n. 12, p. 31-42, jan./dez. 2008.
- CANDELORO, Raúl. **Não Tenha Dúvidas: Método 5W2H**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/nao-tenha-duvidas-metodo-5w2h/26583/>> 2008. Acessado em 22 mai 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DE MOURA. Cláudia Peixoto. **História das relações públicas: fragmentos da memória de uma área [recurso eletrônico]** / Cláudia Peixoto de Moura (Org.) – Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.
- DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público**. São Paulo: Atlas, 2007.
- DUARTE, Jorge; VERAS, Luciara (Org.). **Glossário de Comunicação Pública**. Brasília: Casa das Musas, 2006
- FERREIRA, Adriana Evangelista; COSTA, Gilmara da Silva; SANTOS, Maria Stella Galvão. **Comunicação organizacional em órgão público: uma abordagem sobre a comunicação interna na prefeitura de Extremoz (RN)**. 2012.
- GALERANI, G.S.M. **Avaliação em comunicação organizacional**. Brasília-DF: Assessoria de Comunicação Social – Embrapa, 2006.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.
- GOMES, Marisa Pinheiro. **A Intranet como veículo de comunicação interna: estudo de caso sobre a Vicunha Têxtil**. Monografia-Faculdade Integrada do Ceará, Fortaleza, 2007. Disponível em: <[http://www.aberje.com.br/novo/pub\\_monografias.asp](http://www.aberje.com.br/novo/pub_monografias.asp)>. Acesso em: 24 de mar de 2022.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Margarida Maria Krohling Kunsch. - 6 edição revista- São Paulo: Summus, 2016 (Novas buscas em comunicação; v.17)
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling; KUNSCH, Waldemar Luiz (Org.). **Relações Públicas Comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora**. São Paulo: Summus, 2007.
- MARCONI, Joe. **Relações Públicas – o guia completo**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- MATOS, Heloísa. **Comunicação Pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas/** São Paulo: ECA / USP, 2013. 288p

MINAYO, M. C. S. **Ciência, técnica e arte**: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2000.

OLIVEIRA, Aline Meneguini de. **Comunicação Pública e Relações Públicas**: sintonia a favor do cidadão. São Paulo: Saraiva, 2012

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**: Conceitos e Técnicas para Administradores. Campinas, São Paulo: Ed. Alínea, 2002.

POLACINSKI, Edio, et al. **Implantação dos 5Ss e proposição de um SGQ para uma indústria de erva-mate**. Gestão Estratégica: Empreendedorismo e Sustentabilidade - Congresso Internacional de Administração, 2012. Disponível em <<http://www.admpg.com.br/2012/down.php?id=3037%20&q=1>.> Acessado em 22 mai 2015.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira, 2004.

TUMERELO, N. **Pesquisa aplicada**: material completo com exemplos e características. 2019. Disponível em: Acesso em: 12 de junho de 2022.

## 7 APÊNDICE

### Questionário aplicado individualmente e de maneira presencial no IPEM-AM

Perguntas Respostas 12 Configurações

#### Pesquisa para Comunicação interna para o IPEM

Bem-vindo! Este formulário é parte integrante do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "PROPOSTA DE PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA O INSTITUTO DE PESOS E MEDIDAS DO AMAZONAS (IPEM-AM)", em realização pela estudante de Comunicação Social - Relações Públicas da Universidade Federal do Amazonas, Maryane Carvalho Maia.

O presente formulário será aplicado com 01 (um) representante de cada um dos setores do IPEM, a fim de realizar um diagnóstico da realidade em relação à COMUNICAÇÃO INTERNA do IPEM.

Entende-se por comunicação interna: um setor ou os esforços focados em garantir um bom relacionamento e o alinhamento entre uma organização e seus colaboradores. A comunicação interna permite que a organização atue de forma integrada, promovendo maior produtividade, engajamento e resultados.

A sua contribuição é importante para a elaboração de um plano de comunicação que atenda às necessidades e aos interesses de todos os colaboradores do IPEM!

Qual setor você integra ou representa? \*

- Presidência
- Gabinete
- Comunicação
- T. Informação
- Jurídico
- Recepção
- Protocolo
- Financeiro
- Diretoria de Metrologia
- Área Técnica - PRÉ MEDIDOS
- Transporte
- Área técnica - DITEC - diretoria técnica

Perguntas Respostas 12 Configurações

Levando em consideração que será entrevistada 1 (uma) pessoa por setor, e voce está representando a todos os seus colegas de setor, quantas pessoas voce está representando nas suas respostas (contando com voce)? \*

Texto de resposta curta

Qual o objetivo principal do seu setor para o IPEM? \*

Texto de resposta longa

De forma sucinta, em formato de lista, quais as atividades desenvolvidas no seu setor? \*

Texto de resposta longa

Qual o principal objetivo do IPEM, como Instituto, dentro do INMETRO? \*

Texto de resposta longa

Existe dificuldade de comunicação dentro do seu setor? Se sim, qual a principal dificuldade ou razão disso? \*

Texto de resposta longa

Como você classifica a comunicação oficial interna do IPEM - comunicação entre setores? \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Péssima, não existe estrutura ou eficácia

Excelente, estrutura delimitada e eficácia em 100%, sem quaisquer problemas ou desinformação

Perguntas Respostas 12 Configurações

Existe dificuldade de comunicação do seu setor com os outros setores do IPEM? Se sim, qual a principal dificuldade, razão disso? \*

Texto de resposta longa

Qual (ais) o (s) meio(s) de comunicação interna / ferramentas que você utiliza no IPEM para se comunicar com os demais funcionários que trabalham em seu setor? Com seu chefe de setor? Com os funcionários dos demais setores? Com os chefes dos demais setores? \*

Texto de resposta longa

Qual a frequência que você utiliza o mural na comunicação com os demais funcionários? Você acredita que esse é um meio eficaz? \*

Texto de resposta longa

Qual a frequência que você utiliza o WhatsApp, Spark ou Telegram na comunicação com os demais funcionários que trabalham em seu setor? Com os funcionários dos demais setores? Com os chefes dos demais setores? Você acredita que esse seja um meio eficaz? \*

Texto de resposta longa

Qual a frequência que você utiliza REUNIÕES na comunicação com os demais funcionários que trabalham em seu setor? Com seu chefe? Com os funcionários dos demais setores? Com os chefes dos demais setores? \*

Texto de resposta longa

Perguntas Respostas 12 Configurações

Qual o tempo de resposta na comunicação com os demais funcionários que trabalham em seu setor? Com seu chefe? Com os funcionários dos demais setores? Com os chefes dos demais setores? \*

Texto de resposta longa

A resposta vem de forma clara na comunicação com os demais funcionários que trabalham em seu setor? Com seu chefe? Com os funcionários dos demais setores? Com os chefes dos demais setores? \*

Texto de resposta longa

Estão sempre abertos para comunicação os demais funcionários que trabalham em seu setor? Com seu chefe? Com os funcionários dos demais setores? Com os chefes dos demais setores? \*

Texto de resposta longa

Ameaça é tudo aquilo que ainda não é um problema, mas pode vir a se tornar, caso não seja atendido o quanto antes. Por exemplo: um prédio com problemas estruturais, onde pessoas moram. Ainda não caiu, mas precisa ser resolvido o quanto antes. Você acredita que haja alguma ameaça quanto à comunicação do IPEM, dentro dos setores, entre setores, entre IPEM e o Inmetro, ou entre o IPEM e secretarias/órgãos estaduais/federais? \*

Texto de resposta longa

Que setor ou qual função/quem deveria ser responsável pela Comunicação Interna do IPEM? \*

Texto de resposta longa

Você tem sugestões para a melhoria da Comunicação Interna do IPEM? \*

Perguntas Respostas 12 Configurações

Estão sempre abertos para comunicação os demais funcionários que trabalham em seu setor? Com seu chefe? Com os funcionários dos demais setores? Com os chefes dos demais setores? \*

Texto de resposta longa

Ameaça é tudo aquilo que ainda não é um problema, mas pode vir a se tornar, caso não seja atendido o quanto antes. Por exemplo: um prédio com problemas estruturais, onde pessoas moram. Ainda não caiu, mas precisa ser resolvido o quanto antes. Você acredita que haja alguma ameaça quanto à comunicação do IPEM, dentro dos setores, entre setores, entre IPEM e o Inmetro, ou entre o IPEM e secretarias/órgãos estaduais/federais? \*

Texto de resposta longa

Que setor ou qual função/quem deveria ser responsável pela Comunicação Interna do IPEM? \*

Texto de resposta longa

!!!

Você tem sugestões para a melhoria da Comunicação Interna do IPEM? \*

Texto de resposta longa

Quão esclarecedor foi para você esse formulário, para entender o que é e a importância da comunicação interna pensada e planejada para o IPEM? \*

1 2 3 4 5

Nada esclarecedor, não entendi      Muito esclarecedor, tive até ideias para melhorar meu trabalho

## Respostas principais do questionário

Existe dificuldade de comunicação do seu setor com os outros setores do IPEM? Se sim, qual a principal dificuldade, razão disso? \*

Conhecimento dos procedimentos operacionais do setor e seus vínculos com os outros setores.

Qual (ais) o (s) meio(s) de comunicação interna / ferramentas que você utiliza no IPEM para se comunicar com os demais funcionários que trabalham em seu setor? Com seu chefe de setor? Com os funcionários dos demais setores? Com os chefes dos demais setores? \*

spark, email, WhatsApp

Qual a frequência que você utiliza o mural na comunicação com os demais funcionários? Você acredita que esse é um meio eficaz? \*

pouco, perdeu o foco com as mídias digitais.

Qual a frequência que você utiliza o WhatsApp, Spark ou Telegram na comunicação com os demais funcionários que trabalham em seu setor? Com os funcionários dos demais setores? Com os chefes dos demais setores? Você acredita que esse seja um meio eficaz? \*

sempre, apesar de não termos ainda o hábito de fluxo de procedimentos.

Qual a frequência que você utiliza o WhatsApp, Spark ou Telegram na comunicação com os demais funcionários que trabalham em seu setor? Com os funcionários dos demais setores? Com os chefes dos demais setores? Você acredita que esse seja um meio eficaz? \*

sempre, apesar de não termos ainda o hábito de fluxo de procedimentos.

Qual a frequência que você utiliza REUNIÕES na comunicação com os demais funcionários que trabalham em seu setor? Com seu chefe? Com os funcionários dos demais setores? Com os chefes dos demais setores? \*

Mensal para fechamento do plano de trabalho pactuado com todos os técnicos, com os chefes de setores apesar de existir o cronograma não flui como deveria.

A resposta vem de forma clara na comunicação com os demais funcionários que trabalham em seu setor? Com seu chefe? Com os funcionários dos demais setores? Com os chefes dos demais setores? \*

Não, há muita inconsistência por conta da falta de conhecimento dos procedimentos e fluxos.

Que setor ou qual função/quem deveria ser responsável pela Comunicação Interna do IPEM? \*

todos os setores uma vez que todos possuem entradas e saídas entre eles para um bom funcionamento dos fluxos de trabalho existentes visando o cumprimento do plano de trabalho pactuado.

Você tem sugestões para a melhoria da Comunicação Interna do IPEM? \*

treinamento com os técnicos dos setores de forma sistêmica e escalonada visando o conhecimento de cada um dentro do Organograma o institucional.