

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**WILDERSON MELO DE MORAIS**

**A COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA AUTARQUIA ESTADUAL: DESAFIOS E  
POSSIBILIDADES**

**VITÓRIA  
2020**

**WILDERSON MELO DE MORAIS**

**A COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA AUTARQUIA ESTADUAL: DESAFIOS E  
POSSIBILIDADES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Flávia Meneguelli  
Ribeiro Setubal

**VITÓRIA**

**2020**

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de  
Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

---

M827c      Morais, Wilderson Melo de, 1990-  
A comunicação interna em uma autarquia estadual : desafios  
e possibilidades / Wilderson Melo de Morais. - 2020.  
106 f. : il.

Orientadora: Flávia Meneguelli Ribeiro Setubal.  
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) -  
Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências  
Jurídicas e Econômicas.

1. Comunicação organizacional. 2. Serviço público. 3.  
Planejamento estratégico. 4. Comunicação - Pesquisa. 5.  
Comunicação na administração pública. 6. Planejamento da  
comunicação. I. Setubal, Flávia Meneguelli Ribeiro. II.  
Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências  
Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 35

---

**WILDERSON MELO DE MORAIS**

**A COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA AUTARQUIA ESTADUAL:  
DESAFIOS E POSSIBILIDADES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovado em 20 de maio de 2020.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Profa. Dra. Flavia Meneguelli Ribeiro Setubal**  
**Orientadora - PPGGP/UFES**

---

**Profa. Dra. Rose Mara Vidal de Souza**  
**PPGGP/UFES**

---

**Profa. Dra. Flavia Mayer dos Santos Souza**  
**PósCom/UFES**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

**PROTOCOLO DE ASSINATURA**



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por  
FLAVIA MENEGUELLI RIBEIRO SETUBAL - SIAPE 1782159  
Departamento de Administração - DAd/CCJE  
Em 01/06/2020 às 15:51

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:  
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/26980?tipoArquivo=O>



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

**PROTOCOLO DE ASSINATURA**



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por  
FLAVIA MAYER DOS SANTOS SOUZA - SIAPE 2307738  
Departamento de Comunicação Social - DCS/CAR  
Em 01/06/2020 às 17:18

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:  
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/27040?tipoArquivo=O>

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família, pelo carinho e apoio incondicional.

Aos professores do curso de Comunicação Social, habilitação em Jornalismo, da Universidade Federal do Espírito Santo, pelos esforços prestados na formação de profissionais críticos e dignificadores da área da Comunicação Social, ambiente este que tive a oportunidade de vivenciar nos anos de 2009 a 2014.

Aos profissionais da área de Comunicação Organizacional com os quais tive a oportunidade de trabalhar ou conviver, pelas suas vivências compartilhadas e orientações prestadas no dia a dia.

Aos servidores, gestores e demais profissionais do Instituto de Previdência dos Servidores do Estado do Espírito Santo – IPAJM, pelos conhecimentos compartilhados, vivências e aprendizados diários, em busca de um ES-Previdência cada vez mais fortalecido.

Aos professores do Mestrado Profissional em Gestão Pública, pelos apontamentos compartilhados visando a constante melhoria na gestão dos serviços públicos.

Por fim, à minha orientadora, Flávia Meneguelli, pela dedicação com que auxilia seus orientandos para o alcance de seus objetivos acadêmicos.

Havendo a escolha, deve-se preferir um grande sacrifício a um pequeno: pois compensamos o grande sacrifício com a auto-admiração, o que não é possível no caso do pequeno.

Nietzsche

## RESUMO

O planejamento nas organizações tem um papel fundamental para que elas alcancem os objetivos para as quais são criadas e a comunicação interna se apresenta como uma grande aliada para buscar essa realidade. O planejamento estratégico na área de comunicação interna organizacional visa equilibrar os interesses das organizações com os de seus colaboradores, investindo em uma comunicação integrada e harmoniosa entre os dois lados, com o objetivo de exercerem em conjunto a missão da organização e atingir a visão compactuada pela alta gestão e colaboradores. Com base nessas premissas, o objetivo geral deste trabalho foi estudar o cenário da comunicação interna do Instituto de Previdência dos Servidores do Estado do Espírito Santo – IPAJM, propondo um plano de comunicação interna como instrumento de apoio para amenizar ou extinguir as fraquezas diagnosticadas no Planejamento Estratégico da Instituição. Em termos teóricos, a presente dissertação está principalmente embasada nos conceitos de planejamento de comunicação organizacional de Kunsch (2003), Torquato (2004), Martinuzzo (2013) e Tavares (2016). Também foram exploradas questões como as barreiras à comunicação eficaz, as ferramentas de comunicação interna, a cultura organizacional, a comunicação contemporânea e no setor público. A abordagem deste trabalho é prioritariamente qualitativa, na forma de um estudo de caso. A metodologia aplicada na execução da pesquisa foi adaptada de Lemos (2016) e composta de cinco fases. Quatro etapas foram com o objetivo de realizar diagnóstico da situação da comunicação interna no IPAJM: detalhamento do cenário atual; análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças; pesquisa aplicada; diagnóstico. A última fase foi a elaboração da proposta de intervenção, por meio de um plano de comunicação interna. Os principais resultados encontrados apontaram que a Instituição deve se atentar à estruturação física e de pessoal das áreas voltadas à comunicação interna, realizar investimento na criação de jornal interno, primar pela padronização e disponibilização de documentos institucionais, elaborar manuais procedimentais, estimular o uso da ferramenta de *chat* interno e investir na disseminação das decisões da alta gestão, de forma mais célere e facilitada.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional. Comunicação estratégica. Plano de comunicação interna. Setor público. IPAJM.



## ABSTRACT

Planning in organizations has a fundamental role for them to achieve the objectives for which they are created and internal communication presents itself as a great ally to seek this reality. Strategic planning in the area of internal organizational communication aims to balance the interests of organizations with those of their employees, investing in an integrated and harmonious communication between the two sides, with the objective of jointly exercising the organization's mission and achieving the vision shared by senior management and employees. Based on these premises, the general objective of this work was to study the scenario of internal communication of the Institute of Social Security of the Servants of the State of Espírito Santo - IPAJM, proposing an internal communication plan as a support tool to alleviate or extinguish the weaknesses diagnosed in the Planning Institutional Strategic Plan. In theoretical terms, this dissertation is mainly based on the concepts of organizational communication planning by Kunsch (2003), Torquato (2004), Martinuzzo (2013) and Tavares (2016). Issues such as barriers to effective communication, internal communication tools, organizational culture, contemporary communication and the public sector were also explored. The approach of this work is primarily qualitative, in the form of a case study. The methodology applied in the execution of the research was adapted from Lemos (2016) and composed of five phases. Four steps were taken with the aim of diagnosing the situation of internal communication at IPAJM: detailing the current scenario; analysis of strengths, weaknesses, opportunities and threats; applied research; diagnosis. The last phase was the elaboration of the intervention proposal, through an internal communication plan. The main results found pointed out that the Institution must pay attention to the physical and personnel structuring of the areas dedicated to internal communication, invest in the creation of an internal newspaper, excel in the standardization and availability of institutional documents, prepare procedural manuals, encourage the use of the tool internal chat and invest in the dissemination of top management decisions, in a faster and easier way.

**Keywords:** Organizational communication. Strategic communication. Internal communication plan. Public sector. IPAJM.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fachada do prédio sede do IPAJM à Avenida Cezar Hilal, 1.345, Santa Lúcia, Vitória/ES.....	18
Figura 2 - Objetivos estratégicos do IPAJM e seus Eixos .....	20
Figura 3 - Valores e princípios da cultura interna .....	37
Figura 4 - Modelo básico de análise Swot da escola de Design .....	44
Figura 5 - Percurso metodológico da pesquisa .....	46
Figura 6 - Questionários respondidos por categoria.....	49
Figura 7 - Spark (chat interno).....	58
Figura 8 - Intranet.....	58
Figura 9 - E-mail (Comunicado Geral).....	59
Figura 10 - Quadro de avisos .....	59
Figura 11 - Comunicação Interna .....	60
Figura 12 - Reuniões.....	60
Figura 13 - Grupos de WhatsApp.....	61
Figura 14 - Eventos .....	61
Figura 15 - Obtenção do “ponto de ação relevante para a Instituição” para o cenário geral .....	68
Figura 16 - Obtenção do “ponto de ação relevante para a Instituição” por público prioritário .....	70
Figura 17 - Nuvem com as 45 palavras mais frequentes .....	72
Figura 18 - Nuvem com as 25 palavras mais frequentes .....	73

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diagnóstico do ambiente interno e externo do IPAJM.....	19
Quadro 2 - Ferramentas de comunicação interna .....	26
Quadro 3 - Obstáculos e desafios da comunicação organizacional .....	33
Quadro 4 - Barreiras à comunicação eficaz .....	34
Quadro 5 - Canais de comunicação internos e problemas mais comuns.....	34
Quadro 6 - Roteiros para planejamento em comunicação .....	41
Quadro 7 - Etapas do plano de ação da comunicação interna.....	42
Quadro 8 - Modelo de checklist de pesquisa informal.....	46
Quadro 9 - Modelo de quadro para análise ambiental da comunicação interna .....	47
Quadro 10 - Esquema da proposta do plano de comunicação interna.....	49
Quadro 11 - Checklist da comunicação interna no IPAJM .....	52
Quadro 12 - Análise ambiental da comunicação interna no IPAJM.....	65
Quadro 13 - "Pontos relevantes de ação para a Instituição" diagnosticados por categoria.....	71
Quadro 14 - Plano de ação proposto para o plano de comunicação interna.....	90

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 O PROBLEMA.....	13
<b>1.1.1 IPAJM – Gestor do ES-Previdência</b> .....	<b>17</b>
1.2 RELEVÂNCIA.....	19
1.3 OBJETIVOS .....	22
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>23</b>
2.1 O PÚBLICO-ALVO DA COMUNICAÇÃO CONTEMPORÂNEA .....	23
2.2 PÚBLICO INTERNO E FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO .....	24
2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES .....	27
2.4 DESAFIOS, PROBLEMAS E RUÍDOS NOS FLUXOS DE COMUNICAÇÃO.....	30
2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL E RELEVÂNCIA NA COMUNICAÇÃO .....	36
2.6 COMUNICAÇÃO NO SETOR PÚBLICO.....	38
2.7 PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA.....	40
<b>2.7.1 Análise de cenário: Swot</b> .....	<b>43</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>45</b>
<b>4 EXECUÇÃO DO PERCURSO METODOLÓGICO</b> .....	<b>51</b>
4.1 ETAPA METODOLÓGICA 1 – DETALHAMENTO DO CENÁRIO ATUAL DA COMUNICAÇÃO INTERNA .....	51
4.2 ETAPA METODOLÓGICA 2 - ANÁLISE AMBIENTAL COM BASE NA ETAPA METODOLÓGICA 1 .....	62
4.3 ETAPA METODOLÓGICA 3 - PESQUISA APLICADA .....	66
4.4 ETAPA METODOLÓGICA 4 - DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA .....	74
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E PRODUTO TÉCNICO</b> .....	<b>81</b>
5.1 PROPOSTA DE PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA.....	82
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>99</b>
<b>APÊNDICE A – MODELO DE QUESTIONÁRIO DA ETAPA METODOLÓGICA DE PESQUISA APLICADA</b> .....	<b>102</b>
<b>APÊNDICE B – AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA</b> .....	<b>105</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 O PROBLEMA

Por que valorizar a comunicação como um fator essencial para o sucesso de uma organização? Quais os desafios para alcançar uma comunicação eficiente? Quais as razões que levam ao planejamento eficaz da comunicação? Essas questões têm motivado estudos empíricos e teóricos na área da comunicação organizacional, em parceria com o planejamento estratégico.

Estando dentro de um processo racional-lógico, a natureza do ato de planejar requer diversas contribuições como recursos, estudos, questionamentos, diagnósticos e decisões (KUNSCH, 2003). Planejamento pressupõe uma série de atividades encadeadas e que geram diretrizes para os diversos níveis de atividades sejam em empresas, de qualquer porte, públicas ou privadas, ou na vida pessoal dos indivíduos.

Acrescentar a palavra estratégico ao termo planejamento pressupõe uma articulação indissociável com objetivos pré-estabelecidos e compromissos a pequeno, médio e longo prazo, estes definidos por um conjunto de indivíduos com finalidades em comum. Planejar não é uma tarefa fácil, porém o esforço na concretização de um bom planejamento traz benefício às organizações. O planejamento, em sua perspectiva estratégica, oferece o ambiente necessário para a definição da missão, visão, valores, objetivos, macro-objetivos, ações e metas organizacionais (MARTINUZZO, 2013). Logo pressupõe-se que a elaboração de um planejamento a nível estratégico é instrumento indispensável de direcionamento e eficácia da razão de existir de qualquer empresa.

As contribuições da perspectiva de planejar estrategicamente atingiram a comunicação no âmbito das organizações. Por que esta dinâmica passou a ser observada ou demandada aos gestores da área de comunicação organizacional? Um dos motivos é a maior complexidade socioeconômica, política e cultural (MARTINUZZO, 2013). As organizações frente a estes novos desafios da contemporaneidade devem atentar-se ao planejamento, administrando e pensando a comunicação de maneira estratégica (KUNSCH, 2003). Os setores de comunicação das organizações e seus especialistas agora passam a pensar numa perspectiva

sistêmica, alinhada aos objetivos da alta gestão, ao contrário de uma abordagem meramente operacional que se torna obsoleta na atualidade.

A evolução da comunicação a partir de um direcionamento meramente operacional para uma perspectiva estratégica, como o surgimento do gestor de comunicação a nível de planejamento estratégico nas organizações, em sintonia com a alta gerência, é um desafio nas organizações, porém é algo desejável frente às incertezas em que estamos submetidos no dia a dia. A mediação dos interesses entre público e empresa deve compreender um processo participativo, constituído de uma rede complexa de significados construídos e compartilhados, com atores ativos em qualquer nível da organização; esta rede sistêmica deve satisfazer tanto a organização quanto seu público (FERRARI, 2016). Manter esse cenário ideal de interação não é um procedimento simplório no âmbito da comunicação organizacional, tendo em vista serem considerados diversos fatores que comprometem ou impulsionam uma rede de comunicação desejável.

Outro motivo da necessidade de planejar a comunicação é a dificuldade em atingir os públicos-alvo. Estamos imersos no tempo da economia da atenção, em que o desafio é estabelecer, gerenciar e consolidar a comunicação entre as organizações e públicos de interesse (MARTINUZZO, 2014). A disputa pela atenção promovida por diversas organizações, sejam elas privadas – da área de entretenimento, cosméticos, alimentícia, entre outras – e públicas – dos mais diversos ramos, sejam eles previdenciário, segurança pública, saúde, transporte e outros –, leva inúmeras informações em tempo real a vários públicos, indivíduos estes seletivos quanto ao que consomem, levando em consideração mídias, assuntos ou abordagens. A grande questão é como conquistar a atenção de maneira eficaz de seu público específico, seja ele externo ou interno.

Delimitando o campo do estudo desta pesquisa, é necessário compreender que a Comunicação Organizacional é uma área ampla e que pode ser subdividida em diversas partes de acordo com a sua finalidade e público-alvo. Esta subdivisão pode ser efetuada de diversas maneiras e receber nomes diferenciados dependendo do pesquisador da área. Em uma de suas proposições, a comunicação de uma organização pode ser dividida como interna, institucional e de *marketing* (TAVARES, 2016). Neste estudo, o enfoque será em uma delas, porém é necessário reconhecer

que todas as divisões devem sempre trabalhar em conjunto para atingir os objetivos de uma organização, de forma integrada.

Diante do exposto, a proposta desta pesquisa parte de um dos pilares da Comunicação Organizacional: a comunicação interna. O foco são os colaboradores diretos da organização. Traz-se para o cenário interno das empresas as inquietações e desafios promovidos pelas mudanças sociais, culturais e tecnológicas de nossa época. Estas questões podem impactar de maneira negativa os fluxos de comunicação, se não forem consideradas como variáveis relevantes. Nesse sentido, ações podem ser tomadas de maneira a alinhar a estratégia organizacional com o objetivo de se construir uma cultura organizacional que reconheça e fortaleça os valores da organização (CERANTOLA, 2016). Alcançar o reconhecimento da organização no mundo externo é diretamente dependente das atitudes dos indivíduos que a representam (MARCHIORI, 2014). Para a realização do estudo, variáveis foram consideradas, como o público-alvo, a cultura organizacional, os meios de comunicação existentes, o comprometimento da organização e de seus colaboradores com a comunicação e a estratégia do negócio.

A comunicação interna tem um papel primordial no conjunto da comunicação organizacional uma vez que envolve o colaborador interno no que acontece com a organização e no ambiente externo, sendo considerado um parceiro da instituição; o público interno é porta-voz da organização, seja de forma positiva ou negativa (KUNSCH, 2003). Assim, é indispensável o investimento nesta vertente comunicacional como pressuposto para eficácia de existência e gestão da imagem da organização frente aos seus públicos. A área vem ganhando destaque tendo em vista sua contribuição no desenvolvimento da cultura organizacional e construção da identidade corporativa, pois a comunicação interna eficaz promove engajamento, o que conseqüentemente impacta de maneira positiva a organização (CERANTOLA, 2016). Investir em comunicação interna é compreender sua importância para o sucesso da finalidade da empresa.

A comunicação interna de maneira prática pode ser compreendida como uma série de ferramentas voltadas ao público interno da organização, como mídias institucionais – intranet, mural, informativos, boletins, revistas customizadas, canais de rádio e TV corporativos –, bem como eventos e festas, reuniões e encontros, capacitações e canais de sugestões ou reclamações (MARTINUZZO, 2013). Ainda, podem ser

considerados os meios formais de comunicação entre departamentos, entre pessoas do mesmo setor, entre chefias, entre funcionários e chefia direta, e entre gerentes, diretores e presidentes por meio de memorandos, circulares, correio eletrônico e outros (TAVARES, 2016). Compreende-se que a construção do fluxo de comunicação no âmbito interno da organização vai considerar diversas ferramentas, em diversos formatos de mídia, e as características do público e estruturais, como a hierarquia.

Nesta pesquisa, a organização estudada foi o Instituto de Previdência dos Servidores do Estado do Espírito Santo, conhecido pela sigla IPAJM. O Instituto é uma autarquia pública estadual instituída pela Lei Complementar nº 282/2004, responsável por administrar o Regime Próprio de Previdência dos Servidores do Estado do Espírito Santo, formalmente designado como “ES-Previdência”, e que conta atualmente com um público-alvo interno de, aproximadamente, 200 colaboradores.

Por estar inserido no âmbito da Administração Pública, a compreensão da comunicação interna no ambiente de estudo em questão considerará algumas características próprias, como carreiras diferentes que atuam na organização, entre servidores efetivos, comissionados, de designação temporária, estagiários e terceirizados, bem como uma cultura organizacional com lógicas consideravelmente diferenciadas das organizações privadas. A própria concepção do servidor público será um peso a ser considerado, uma vez que, culturalmente, no Brasil, é marcada pela imagem do comodismo, da burocracia e da não inovação. Foi indispensável que questões particulares do serviço público fossem consideradas durante a realização desta pesquisa.

Levando em consideração o que foi abordado nesta introdução, o problema da presente pesquisa é compreender, diagnosticar e propor ações estratégicas para combater falhas de comunicação interna, atentando-se às necessidades do público interno do IPAJM, visando ferramentas e métodos mais apropriados para veiculação dos fluxos de comunicação, com o objetivo amenizar ou extinguir fraquezas desta vertente na instituição. Assim, sendo um instrumento de planejamento atualmente inexistente na autarquia, a proposta deste estudo foi entregar à alta gestão uma proposta de Plano de Comunicação Interna para o IPAJM, como instrumento de apoio para amenizar ou extinguir as fraquezas diagnosticadas no Planejamento Estratégico da Instituição.



### 1.1.1 IPAJM – Gestor do ES-Previdência

A história do IPAJM remete à 1910, ano em que foi criado o Caixa Beneficente “Jeronymo Monteiro”, que tinha como exclusivo objetivo fornecer um valor mensal para os familiares de servidores que viessem a falecer. Com o passar dos anos, ainda antes da instauração da Lei Complementar nº 282/2004, além dos benefícios de aposentadoria e pensão, o IPAJM prestava assistência de diversos tipos, como o financiamento de conjuntos habitacionais, concessão de empréstimos pessoais, realização de seguros de vida e convênios hospitalares, bem como a disponibilização de auxílio funeral e natalidade (IPAJM, 2019a). No início da década de 2000, essa proposta assistencialista começa a ser repensada.

A vinda da Lei Complementar nº 282/2004 unifica e reorganiza o Regime de Previdência dos Servidores do Estado do Espírito Santo, denominado agora como ES-Previdência. O Instituto passou apenas a exercer exclusivamente a finalidade previdenciária, distanciando-se dos fins assistenciais. O IPAJM passa a ser o administrador único de todo o Regime. Foi uma legislação marcante, que modernizou o Instituto, adequando-o às normas constitucionais impostas pela Emendas Constitucionais nº 20, publicada em 16 de dezembro de 1998 e nº 41, de 31 de dezembro de 2003, à Lei de Responsabilidade Fiscal nº 101, e à Lei Federal nº 9.717, de 27 de novembro de 1998 (IPAJM, 2019a).

A Lei nº 282/2004 marcou a Previdência Estadual, uma vez que garantiu ao IPAJM autonomia perante os Poderes – até hoje configura a única autarquia do Executivo Estadual que possui essa prerrogativa. O Instituto tornou-se então o gestor único do sistema de previdência dos servidores do estado do Espírito Santo, transformando-se em ponto focal de todos os procedimentos relacionados à concessão e manutenção de benefícios previdenciários, bem como arrecadação e pagamento, investimentos e administração de fundos previdenciários. O IPAJM também abarca serviços de perícia médica para servidoras ativos, inativos e pensionistas.

Em 2016 houve diversas mudanças na Lei Complementar nº 282/2004, responsável por instituir o Regime Próprio de Previdência do Estado (ES-Previdência). Foi mais uma modernização da previdência estadual, pois trouxe novas regras de concessão

do benefício de pensão por morte, nos mesmos moldes regidos pelo Regime Geral de Previdência (RGPS); a obrigatoriedade da apresentação de mais um documento para fins de aposentadoria, que é a declaração negativa de processo administrativo disciplinar, a possibilidade de revisão da segregação de massas dos segurados; e a obrigatoriedade dos integrantes do grupo familiar do beneficiário (aposentado ou pensionista) de informar ao IPAJM o falecimento, morte presumida ou ausência do mesmo declarada em juízo (IPAJM, 2019a).

Figura 1 - Fachada do prédio sede do IPAJM à Avenida Cezar Hilal, 1.345, Santa Lúcia, Vitória/ES



Fonte: elaborado pelo autor / Assessoria de Comunicação do IPAJM.

Os recursos do ES-Previdência são originários das contribuições previdenciárias do Poder Executivo, Defensoria Pública Estadual, Poder Judiciário, Poder Legislativo, Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo e Ministério Público do Estado do Espírito Santo, bem como das compensações previdenciárias de outros Regimes de Previdência e de aplicações financeiras. A previdência estadual abrange os servidores civis e militares, bem como os seus dependentes, os pensionistas; e conta atualmente com dois fundos: o Financeiro e o Previdenciário.

Atualmente, o IPAJM recebe contribuições previdenciárias compulsórias, no valor de 11% do salário base, de aproximadamente 34 mil servidores ativos, bem como garante o pagamento da aposentadoria de cerca de 35 mil servidores inativos e a pensão de aproximadamente 6 mil e quinhentos pensionistas (IPAJM, 2019b).

## 1.2 RELEVÂNCIA

O Planejamento Estratégico delinea instrumentos que irão nortear a organização por meio de macro objetivos-principais e a adoção de ação e metas os quais a levarão onde deseja chegar em determinado período de tempo, delimitando para isso a missão, a visão e os valores organizacionais (MARTINUZZO, 2013). Esta ferramenta tem importância fundamental para que a alta gerência ajuste os rumos de sua gestão visando atingir a razão de existir da organização a qual colaboram.

A análise do ambiente externo e interno se constitui na análise das forças, oportunidades, fraquezas e ameaças (FOFA), que representa um diagnóstico da situação atual da organização. Durante a elaboração desta análise, aplicada ao IPAJM, em relação ao seu Planejamento Estratégico, para o período 2019-2022, foi diagnosticada a seguinte matriz FOFA:

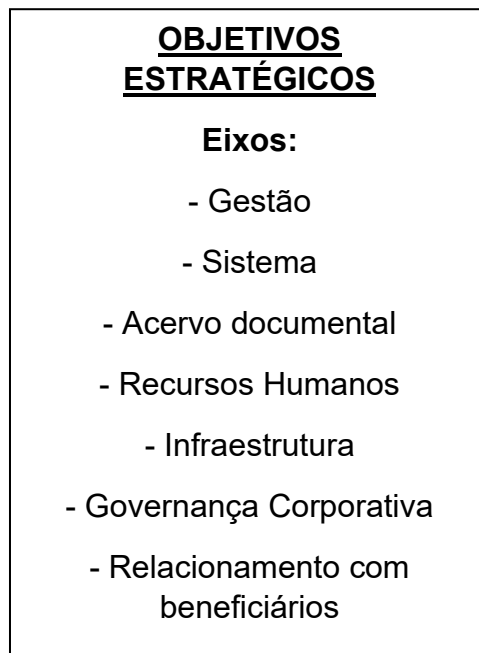
Quadro 1 - Diagnóstico do ambiente interno e externo do IPAJM

<p><b>Forças:</b> - Orçamento próprio, <i>know-how</i> (previdenciário), material humano qualificado, Sisprev, estrutura tecnológica, Qualivida, gestão financeira, Projeto DHO, gestão compartilhada.</p>	<p><b>Oportunidades:</b> - Troca de experiências com outros RPPS, cooperação externa (SESA e SINOREG), construção da sede própria, nova gestão, recadastramento de todos os beneficiários.</p>
<p><b>Fraquezas:</b> - Falta de procedimentos e fluxo interno ineficiente, falta de integração dos sistemas, falta de comprometimento, cultura reativa, comunicação interna, relações interpessoais, falta de interação e integração entre os setores, quadro reduzido de servidores, acervo documental.</p>	<p><b>Ameaças:</b> - Novas políticas previdenciárias, poder judiciário (aumento das demandas judiciais), falta de concurso público, falta de autonomia administrativa, novo governo federal.</p>

Fonte: Planejamento Estratégico IPAJM 2019-2022.

Observa-se que a análise FOFA desenvolvida apresenta como fraquezas, prioritariamente, assuntos relacionados com a comunicação interna. São eles, de maneira geral: a falta de padronização de procedimentos internos, cultura organizacional reativa, a falta de integração entre setores, e a própria comunicação interna como uma problemática. É inegável que, durante a elaboração deste instrumento de gestão, a própria organização reconheceu deficiências relacionadas essencialmente aos fluxos de comunicação internos e à cultura de seu público-alvo. Porém uma análise aprofundada do documento vai demonstrar que não foram especificados nos objetivos estratégicos eixos específicos que contemplem especificamente a comunicação organizacional interna, o que pode gerar uma deficiência na expectativa de sanar as fraquezas diagnosticadas.

Figura 2 - Objetivos estratégicos do IPAJM e seus Eixos



Fonte: Planejamento Estratégico IPAJM 2019-2022.

O eixo estratégico “Relacionamento com beneficiários” é diretamente relacionado à Comunicação Organizacional, porém, em sua perspectiva externa. Os demais eixos que citam instrumentos que podem ser relacionados com a comunicação interna abordam mapeamento e padronização de procedimentos (Eixos “Gestão” e

“Governança Corporativa”) e integração de servidores (Eixo “Recursos Humanos”), não se atentando a outras perspectivas que poderiam ser relevantes, como estruturação de instrumentos comunicacionais de acordo com a expectativa dos colaboradores e da alta gestão, e atenção ao setor de Assessoria de Comunicação do IPAJM, o qual compete a gestão dos fluxos de comunicação na organização, integrado com as demais unidades organizacionais, como o setor de Recursos Humanos.

Para atender as expectativas de melhoria das fraquezas identificadas, um Plano de Comunicação Interna pode sugerir intervenções para que deficiências nesta área possam ser amenizadas ou eliminadas, em determinado período. Um trabalho nesta vertente pode propor transformar os pontos fracos, ora identificados pela organização, em propulsores benéficos aos objetivos estratégicos do IPAJM, sendo um documento complementar ao disposto a ser atingido no Planejamento Estratégico.

Tendo em vista o exposto, esta é uma das justificativas para a entrega de uma proposta de instrumento de planejamento de comunicação interna visando atender às expectativas estratégicas da alta gestão do gestor único do ES-Previdência.

Foi também justificativa para realização do presente trabalho o fato de que o estudo da comunicação interna desperta interesse de pesquisadores, tendo em vista ser principiante em relação aos outros segmentos da comunicação organizacional pública, sendo um campo atrativo para novas pesquisas e abordagens (CURVELLO, 2012a). No Brasil, o Instituto Nacional de Seguro Nacional – INSS, do estado de São Paulo, que possui finalidade de seguridade social, assim como o IPAJM, já experienciou a consecução de um plano de comunicação interna. Foram identificadas barreiras em sua implementação: a avançada faixa etária do público, a cultura patrimonialista estatal, a falta de gestão e monitoramento das ações propostas contribuíram para o descaminho do plano (MARSON; MAYER; NOGUEIRA, 2013). Portanto, a comunicação da vertente interna nas organizações públicas é um campo desafiador a ser explorado quanto possíveis soluções práticas.

Em relação à imagem institucional, o planejamento da comunicação em âmbito interno poderá tornar as ações de comunicação para com o público do IPAJM constantes, possibilitando o mapeamento de possíveis crises de imagem internas, que venham trazer consequências indesejáveis para a gestão e que principalmente possam atingir

negativamente a esfera externa do ES-Previdência. Comunicar-se com o público, somente com a crise em andamento, é um equívoco, uma vez que, provavelmente, ela poderia ser evitada com propostas assertivas de interação com os públicos-alvo. A imagem que a organização deseja passar para seus colaboradores tem de ser feita constantemente e não somente para conter uma crise (LARA, 2003). Assim é necessário propor instrumentos de comunicação e monitoramento eficientes para uma organização que deseja atingir seus objetivos estratégicos, de maneira que eles não sejam prejudicados por crises internas que não foram corretamente administradas por intermédio de uma comunicação eficaz.

Além da relevância dos benefícios do estudo para a imagem do ES-Previdência e expectativas da organização com base no Planejamento Estratégico 2019-2022, o pesquisador é servidor efetivo da instituição há aproximadamente 5 anos e percebe problemas de comunicação interna que frustram as expectativas dos colaboradores em atender aos objetivos estratégicos do IPAJM. A vontade de contribuir com propostas de intervenção para esta realidade também motivou a realização da presente pesquisa.

### 1.3 OBJETIVOS

Levando em consideração o exposto, o objetivo geral desta pesquisa foi estudar o cenário da comunicação interna do Instituto de Previdência dos Servidores do Estado do Espírito Santo – IPAJM, com a finalidade de propor um plano de comunicação interna como instrumento de apoio para amenizar ou extinguir as fraquezas diagnosticadas no Planejamento Estratégico da instituição.

Para atingir o objetivo geral, foram elencados os seguintes objetivos específicos:

- Estruturar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da comunicação interna;
- Compreender as necessidades do público-alvo, por meio de pesquisa aplicada;
- Elaborar um diagnóstico relativo ao estudo e às informações coletadas;
- Elaborar uma proposta de Plano de Comunicação Interna para o IPAJM com base no diagnóstico.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O PÚBLICO-ALVO DA COMUNICAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Quando estudamos o público na comunicação contemporânea temos que considerar a influência que a globalização traz para ele. A maior acessibilidade aos meios de comunicação e a liberdade de consumir e produzir conteúdo deve ser observada nesse novo panorama. A globalização, em meio a um processo de interconexões, transforma o público em consumidor e produtor, simultaneamente, gerando informações imprevisíveis, em uma realidade constantemente indeterminada (LÉVY, 1999). Esse novo cenário é indeterminado, acessível e interconectado. As identidades antes dormentes agora são reafirmadas por meio do processo de globalização, haja vista a possibilidade à acessibilidade e interconexões propiciadas pela nova lógica dos meios de comunicação (HALL, 2006). É necessário também entender a relação desses públicos considerando o consumo de produtos midiáticos, como por aqueles criados no âmbito das organizações contemporâneas: a exemplo, além do meio formal de comunicação, cada indivíduo é potencial em produzir seu próprio conteúdo, bem como é difícil manter o constante interesse desses públicos quanto a informações veiculadas, ainda mais se não for propiciada a interação – a interconexão deve ser uma via de mão dupla.

Levando em consideração esse cenário, é difícil estipular estratégias que promovam o constante interesse do público. No tempo da Modernidade Líquida, os indivíduos mantêm laços fracos em suas relações (BAUMAN, 2009). Essa realidade desenvolve nas pessoas uma lógica diferenciada de interação com a vida em sociedade. A modernidade colocou o mundo em um movimento de maneira que a fragilidade e a instabilidade das coisas trouxeram a possibilidade de remodelá-las; a imprevisibilidade gera ansiedade e medo, propiciando um mundo cheio de acidentes e surpresas, de constante vigilância; nenhum veredito da natureza é definitivo, inquebrável, e esta maciez e a flexibilidade da instabilidade incita a ambição e a resolução, gera insatisfação com as coisas, possibilitando moldá-las em algo melhor: mais decente, mais tolerável e agradável (BAUMAN, 2008). A modernidade líquida usa do cultivo da ambiguidade, da obscuridade e da insegurança para desconstruir conceitos ultrapassados e incômodos, baseados na disciplina, supervisão e regulação normativa (BAUMAN; DONSKIS, 2014). De maneira similar, o filósofo Gilles Lipovetsky também

apresenta uma percepção da nova realidade em que estamos inseridos, ao elaborar o conceito de Hipermodernidade. Trata-se das relações definidas pelo exagero e imediatismo, do hiperindividualismo, momento o qual se pretende acabar com as rotinas burocráticas e à rigidez institucional (LIPOVETSKY, 2004). Rotinas vinculadas à burocracia e regras institucionais são pontos marcantes das organizações públicas, o que interfere, de maneira positiva ou negativa, na relação dos públicos com a organização.

Portanto, estudar o público-alvo em um processo comunicacional é considerar os fatores trazidos pelas características da comunicação contemporânea, que desconstrói a rigidez, apostando na velocidade e na customização – cada indivíduo tende a ser tratado como o centro do processo comunicacional. Vislumbrar isso numa organização pública é esbarrar em diversos conflitos com o indivíduo moderno.

## 2.2 PÚBLICO INTERNO E FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO

A definição do tipo de público vai compreender a relação de certo grupo social com a organização; assim, o público interno pode ser identificado pelo grupo de funcionários com o qual se estabelece uma relação de trabalho (CHARBELLY; FERNANDEZ, 2009). Este público é aquele próximo da empresa e mensagens relativas ao seu trabalho têm influência no comportamento destes indivíduos (TORQUATO, 2015). Entretanto, esta relação deve ser vislumbrada numa ótica abrangente, uma vez que, não somente os empregados diretos das organizações, sejam públicos ou privados, são agentes das políticas internas.

Ampliando o leque a ser explorado quanto a definição de público interno, o resultado do mapeamento deste grupo em uma organização dependerá de sua natureza, porém é possível elencar um conjunto comum de indivíduos: funcionários, acionistas, sócios, ocupantes de cargos de comando, fornecedores diretos, consultores e trabalhadores terceirizados; este público é prioritário na comunicação organizacional (MARTINUZZO, 2013). Ainda é necessário enxergar que não há homogeneidade em categorias; é necessário compreender que há subgrupos de convivência, o que conseqüentemente vai levar à customização da comunicação para cada segmento identificado (MARTINUZZO, 2014). Dentro de um grupo de funcionários, haverá



segmentação por sexo, faixa etária, cargo de ocupação, tipo de contrato – temporário, efetivo, estágio – entre outros, fatores que influenciam não só na escolha do conteúdo a ser comunicado, mas nas ferramentas de comunicação.

O público interno também pode fornecer meios para mensurar as questões éticas, de responsabilidade social e de qualidade de serviços, pois as manifestações e depoimentos dos funcionários são essenciais para compreender o desempenho administrativo da organização (NETO, 2009). Além de funcionar como forma de verificar a eficácia das estratégias da organização, Kunsch (2003) vai enfatizar que o público-interno, como um porta-voz, é aquele que multiplica a imagem da organização, de maneira positiva ou negativa, em suas redes familiar, social e profissional.

Na perspectiva da segmentação, a comunicação dirigida aos diversos públicos internos vai priorizar as singularidades, por meio da identificação de seus interesses e necessidades, bem como uma linguagem facilmente compreendida por cada grupo (CUNHA; LEÃO, 2009). Para atingir estas expectativas, a comunicação organizacional vai utilizar várias ferramentas e procedimentos, resultando numa comunicação diversificada em diversos suportes e narrativas, com possibilidade de interação e participação; em tempo de comunicação participativa é necessário prever a emissão e recepção de mensagens, propiciando um diálogo contínuo (MARTINUZZO, 2013). Os colaboradores internos fornecem informações para ajustar as estratégias da organização, de maneira a atingir seus objetivos, para prestar serviços de qualidade, e para isso é necessário pensar nas singularidades e nos meios necessários para atingir esses públicos, de maneira motivadora e interativa.

Podemos utilizar diversas ferramentas para alcançar o público interno. Há os jornais e revistas; os memorandos, circulares, relatórios e correios eletrônicos; a rádio interna; os boletins informativos e artigos; os eventos culturais, sociais e palestras; as reuniões; a *intranet* (TAVARES, 2016). Ainda podem ser acrescentados o jornal mural, a TV corporativa, os canais de sugestões ou reclamações; e as capacitações (MARTINUZZO, 2013). Nesse sentido, a comunicação em seu âmbito interno vai abarcar meios que comunicam deveres e resultados administrativos; informações de utilidade para o público interno, quanto ao trabalho ou a vida pessoal; e ações que capacitam, motivam e criam vínculos entre os colaboradores.

Tentando visualmente organizar as ferramentas de comunicação interna à disposição das organizações, Mayer e Mariano (2008, apud MELO, 2010, p. 171) sugerem um quadro que elenca quatro grandes categorias:

Quadro 2 - Ferramentas de comunicação interna

Ferramentas de comunicação interna			
Periódicos	Comunicação operacional	Eventos	Programas de incentivo
Jornal ( <i>newsletter</i> )	Intranet	Integração de funcionários	Concursos internos
Revista	Telefone	Festas	Premiações e brindes
Boletim	Quadro de avisos	Esportes	Caixa de sugestões
Folhetos	Correio eletrônico	Cultura e educação (teatro, coral etc.)	Campanhas motivacionais
TV interna	Manuais		
Rádio empresarial	Relatórios		
	Vídeos		
	Videoconferência		
	Conferências e seminários internos		

Fonte: Mayer e Mariano (2008, apud MELO, 2010, p. 171).

Pimenta (2006) destaca que os jornais, revistas e vídeos são meios importantes para veiculação de campanhas de prevenção de acidentes, de saúde e higiene, e de integração entre os funcionários. É importante entender que o público interno diariamente consome produtos em seus dispositivos móveis, televisões e computadores, o que os fazem comparar estes meios com as possibilidades de comunicação interna oferecidas pela organização. “(...) o padrão de qualidade deve ser o melhor possível, caso contrário, serão preteridos e desconsiderados” (PIMENTA, 2006, p. 38). Compreende-se que os veículos de comunicação interna devem manter um padrão similar e competitivo em relação aos outros veículos concorrentes, ou não conseguirão prender a atenção de seu público-alvo.

### 2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES

Kunsch (2003), Martinuzzo (2013) e Tavares (2016) corroboram com o fato de que na constituição da comunicação organizacional haverá uma subdivisão que tratará dos fluxos internos de comunicação para o público que colabora diretamente com a instituição. Nesse sentido, a comunicação interna pode ser compreendida como a comunicação existente entre organização e o público interno (TAVARES, 2016). Esta relação pode ser vislumbrada como um conjunto de ações com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter a coesão interna (CURVELLO, 2012a). Torquato (2015, p. 64) vai compreender os fluxos de comunicações internas como aquelas que ocorrem no interior do sistema organizacional, “elaboradas para o *constructo* da consciência coletiva, no sentido etimológico do termo, que servem para edificar as decisões do ambiente interno e se destinam aos que trabalham na organização”. A comunicação interna abrange diversas ações que contribuem para com as atitudes do público interno em relação ao seu próprio ambiente de trabalho, e tem grande relevância quanto as ações dos indivíduos para com os objetivos da organização.

Curvello (2012b) entende que a comunicação interna engloba a comunicação administrativa (memorandos, instruções, carta-circulares etc.), a social (boletins, jornais internos, revistas, intranet, etc.) e a interpessoal (face-a-face, funcionários/funcionários e chefias/subordinados). Tal apontamento corrobora com Tavares (2016), uma vez que o autor também elenca meios administrativos, sociais e interpessoais como participantes da comunicação interna. Entretanto, Kunsch (2003) entende a comunicação administrativa como um pilar da comunicação organizacional à parte da comunicação interna. Para este estudo, utilizaremos a visão da comunicação interna conforme Curvello (2012b) e Tavares (2016).

É necessário entender uma concepção mais ampla deste pilar da comunicação organizacional. A comunicação voltada aos que trabalham na organização é aquela que “agrupa estruturas, redes, objetivos, normas, políticas, fluxos, programas e diretrizes estratégicas” (TORQUATO, 2015, p. 64). As ferramentas de comunicação estão atreladas a redes específicas e segmentadas por interesses e públicos, além de também tentar preservar as diretrizes visadas pela alta gerência da instituição. Este tipo de fluxo de comunicação tem grande relevância quando falamos em integrar

objetivos organizacionais aos do público interno, sendo necessário para isso programas de comunicação interna (TORQUATO, 2015). Preservar e alcançar objetivos estratégicos de uma organização está relacionado com a gestão eficaz da comunicação interna para com os colaboradores diretos.

A comunicação interna é desafio singular para cada organização, além de também estar atrelada às influências externas. Este pilar da comunicação empresarial é diferente para cada realidade organizacional, levando em consideração sentimentos, comportamentos e atitudes, que impulsionada pela contemporaneidade vai assumir um caráter flexível, de bases estratégicas (OLIVEIRA; PAULA, 2009). Percebe-se que a lógica veloz dos tempos atuais traz diversas influências para as empresas públicas ou privadas. O processo acelerado de transformações influencia as organizações e sua relação com o trabalho, de maneira a exigir cada vez mais melhoria contínua, inovação e satisfação dos clientes; demandando mais qualificação dos empregados, com mais iniciativa e participação das tomadas de decisão das organizações (CURVELLO, 2012a). Isso demanda atitudes de comunicação interna planejadas para esta lógica atual.

Pensar nos fluxos internos de comunicação é assumir que estes estão incluídos numa lógica global, em que as organizações estão vulneráveis ao ambiente externo e conseqüentemente têm de lidar com esta influência em seu âmbito interno. Oliveira e Paula (2009) destacam que a organização vai deixar de ser o único emissor, pois agora tem de conviver com outras fontes de informações. “Cresce a demanda por agilidade, contextualização e confiabilidade de informações numa realidade onde o acesso a informações independe da distância e da hierarquia (OLIVEIRA; PAULA, 2009, p. 21). Logo, se antes o controle das informações no ambiente organizacional era facilitado por uma lógica global pouco conectada, hoje é impossível pensar numa rede de comunicação interna à parte de influências externas. Nesse sentido, é necessário estar atento para que os membros da instituição sejam os primeiros a obter as informações que lhes dizem respeito por meio das mídias internas, uma vez que obter esta informação do ambiente externo pode causar insatisfação (CURVELLO, 2012a). As organizações devem planejar os conteúdos que serão direcionados aos seus colaboradores de maneira ágil e compreensível, na expectativa de que gerem o valor desejado perante as ações de seus públicos de interesse.

Quando propomos trabalhar com a comunicação interna é necessário entender a relevância da contínua contribuição do público-alvo. Este tipo de comunicação deverá promover a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, com o viés da participação (NETO, 2009). Comunicar-se eficientemente com os colaboradores diretos da instituição está atrelado a canais que promovam a manifestação quanto às políticas mantidas pela organização. O fato de considerar a opinião do funcionário, promovendo a livre comunicação, contribui como sua forma de crescimento pessoal e profissional, ainda mais pois o local de trabalho é onde este público convive grande parte de seu dia (KUNSCH, 2003). Ouvir os colaboradores é condição fundamental de uma comunicação interna eficiente, compactuando os objetivos do público interno com os da organização.

Há também a perspectiva de que a forma como uma instituição se organiza pode inibir a participação do público-alvo. A estrutura tradicional de uma organização se apresenta como burocrática, técnica, racional e normativa, o que pode impedir a expressão e participação, situação não propícia ao engajamento dos colaboradores, sendo portanto necessário investir em meios que considerem as atitudes, emoções e valores: as dimensões humanas na instituição (PIMENTA, 2006). Os fluxos comunicacionais promovidos pelas empresas podem abarcar as expectativas de uma interação mais humana entre os colaboradores, e não somente intenções técnicas ou normativas, gerando mais engajamento.

A comunicação interna terá um importante papel quanto motivar e integrar os colaboradores; criar climas favoráveis para mudanças; direcionar os esforços organizacionais para as metas principais; criar uma cultura proativa em atingir os objetivos organizacionais; incentivar o trabalho cooperativo; tornar claras e transparentes as comunicações do sistema normativo; reforçar as decisões organizacionais; abrir canais de comunicações ascendentes; despertar o sentimento de que o sucesso da organização reflete no sucesso pessoal; oferecer mais transparência aos objetivos e metas organizacionais, promovendo o engajamento dos setores (TORQUATO, 2004). Os fluxos internos de comunicação são aliados para os objetivos organizacionais, equilibrando as expectativas dos colaboradores e da alta gestão.

Outro ponto importante dentro dos fluxos internos de comunicação são as redes formais e informais: a organização contemplará dois sistemas orgânicos – o formal e

o informal – que coexistem no mesmo espaço (GRANDO, 2014). Kunsch (2003) entende que a rede formal de comunicação é aquela constituída de canais e meios de comunicação estabelecidos pela organização de forma proposital, e ela sofre influência da rede informal, baseada nas relações sociais do dia a dia profissional. De forma semelhante, Martinuzzo (2013) define a rede formal como aquela que está sob responsabilidade da área de comunicação organizacional, e as redes informais são aquelas que estão ligadas à cultura organizacional, fugindo do controle burocrático e oficial. Torquato (2015) vai trazer os conceitos de canais formais e informais, em que o primeiro se constitui dos instrumentos oficiais que visam o funcionamento da empresa de maneira ordenada e eficiente, como “normas, relatórios, instruções, portarias, sugestões, reclamações, etc.” (TORQUATO, 2015, p. 80). Já o segundo, conforme o autor, se refere aos canais não planejados pela diretoria, gerando as comunicações informais, de livre manifestação dos trabalhadores e não controladas pela organização. As redes de comunicação formais e informais coexistem nas organizações e fazem parte dos fluxos de comunicação interna, tendo influência quanto ao seu público-alvo.

Em relação às redes informais, é relevante o papel que ela desempenha em situações de crise. A comunicação oficial exercida pela organização vai ser fundamental para eliminar os boatos espalhados pelas redes informais. Quando a comunicação feita pelos meios formais é adequada, ágil e eficiente, ela evitará a criação de conflitos potencializados pela onda de boatos (TORQUATO, 2004). O monitoramento da rede de boatos pode ser relevante para propor medidas que amenizem discursos que denigrem a imagem da organização perante os seus colaboradores, e que muitas vezes são informações inverídicas.

Para Torquato (2004), um pressuposto para a fluidez do processo de comunicação é o equilíbrio entre as duas redes: a formal e a informal. As duas coexistem no ambiente organizacional e se complementam durante o processo de comunicação interna. O descompasso entre essas duas formas gerará possíveis ruídos nos fluxos de comunicação organizacional.

## 2.4 DESAFIOS, PROBLEMAS E RUÍDOS NOS FLUXOS DE COMUNICAÇÃO

O fluxo de comunicação nem sempre ocorre da forma desejável pelo que foi planejado pelo emissor da mensagem, seja por causa de barreiras comunicacionais ou da utilização de meios inadequados para realizar a transmissão da mensagem. Nesta perspectiva podemos entender a comunicação como um processo logicamente ordenado por etapas, podendo ser estudada tendo como base as partes as quais é composta, o que permite propor sugestões de alteração ou aprimoramento do fluxo comunicacional.

Na perspectiva da comunicação como um processo logicamente ordenado, elaborada por dois engenheiros matemáticos, Shannon e Weaver, no ano de 1949, a Teoria Matemática da Informação ou Teoria da Informação descreve a comunicação como um processo de natureza puramente técnica: a fonte de informação seleciona uma mensagem desejada a partir de um conjunto de mensagens, codifica-a, transformando um sinal a ser enviado por um canal, alcançando um receptor, que finalmente realiza o trabalho do emissor ao inverso – a comunicação é entendida como transmissão de mensagens por meio de uma fonte de informação, utilizando um canal, para alcançar um destinatário (HOHLFELDT; MARTINO; FRANÇA, 2007).

O objetivo dessa teoria, proposta como um sistema geral da comunicação, é propor uma comunicação entre dois pólos, por meio de sinais convencionados, e em meio a perturbações aleatórias – ruídos, que interferem na correspondência entre os pólos; reduzir o ruído significa transmitir sinais de maneira econômica (MATTELART; MATTELART, 2009).

A contribuição dessa teoria se abarca em alguns conceitos, como o de ruído e redundância. O ruído como elemento indesejável para o processo de comunicação visado, e a redundância como aliada ao processo comunicacional, elegendo a repetição como elemento necessário para garantir o perfeito entendimento da mensagem e a transposição das barreiras comunicacionais.

Kunsch (2003) apresenta quatro classes de barreiras na comunicação organizacional: 1. as pessoais, 2. as administrativas/burocráticas, 3. o excesso e a sobrecarga de informações e 4. as informações incompletas. Conforme a autora, as barreiras pessoais são ligadas à personalidade de cada indivíduo, seu estado de espírito, o emocional, seus valores e seu comportamento face determinado contexto; as barreiras administrativas/burocráticas são aquelas relacionadas ao processamento e

atuação das informações pela organização; já o excesso de informações pode ser exemplificado pela sobrecarga de informações diversas, como reuniões desnecessárias, grande quantidade de papéis administrativos e número maior de publicações institucionais impressas e digitais, sem a seleção de prioridades, que acabam saturando e confundindo o público e não proporcionam uma comunicação eficaz. “É impossível as pessoas observarem e assimilarem todas as mensagens com que são bombardeadas no seu ambiente social e nas organizações onde trabalham” (KUNSCH, 2003, p. 75). Nesse sentido deve-se conhecer as barreiras da comunicação de uma organização para que se possa propor medidas para amenizar sua influência em relação à eficácia comunicacional desejável.

Em relação à barreira relacionada ao excesso de informações, é inevitável a sua correlação com a “economia da atenção”. Martinuzzo (2014) acredita que este fenômeno pode ser vislumbrado como um fator que prejudica os bons relacionamentos de comunicação com o público-alvo se não for considerado. Nesse sentido, a atenção merece destaque uma vez que estamos inclusos em um ambiente de comunicação cada vez mais abundante, sendo a conquista da atenção crucial para o sucesso de um negócio, levando em consideração a finitude de nossa capacidade cognitiva em conseguir absorver toda informação (MARTINUZZO, 2014). Portanto, a disputa para fazer uma mensagem ser ouvida é constante em relação às diversas outras redes e mídias existentes no ambiente organizacional, fazendo-se necessária a customização, “(...) fazer uma mídia ajustada, adaptada às especificações dos públicos de interesse de determinada organização, personalidade ou pessoa pública” (MARTINUZZO, 2014, p. 47). Isso se apresenta como forma de tentar conquistar a atenção dos públicos-alvo, sem gerar ruídos desnecessários, e tornando a comunicação mais eficiente.

Mesmo investindo em fluxos e redes para manter uma comunicação desejável, existirão diversas barreiras aos processos comunicacionais, como as comportamentais, as burocráticas e as físicas, sendo estas desafios para a comunicação no seu sentido externo ou interno (MARTINUZZO, 2013). Abaixo, de forma resumida, temos elencados os treze obstáculos e desafios para o processo comunicacional conforme Martinuzzo (2013).



Quadro 3 - Obstáculos e desafios da comunicação organizacional

<b>Obstáculos e desafios da comunicação organizacional</b>	
<b>“Organizacionês”</b>	Utilizar linguagem técnica que não é compreendida por outro setor/membro da organização.
<b>Emoções</b>	O universo organizacional é influenciado pelo fator humano e suas questões de ordem pessoal/subjetiva.
<b>Vaidade ou egoísmo</b>	As ações de comunicação devem incluir/mencionar os parceiros da organização, ou isso pode causar ciúmes, desconfortos e disputas.
<b>Arquitetura e geografia</b>	Como as distâncias geográficas, os espaços nas organizações podem impor barreiras físicas aos processos de interação institucional.
<b>Tecnologias</b>	Podem reduzir as interações mais próximas e eficazes.
<b>Hierarquia</b>	Hierarquias rígidas podem instaurar um regime de terror e inibição na organização.
<b>Burocracia</b>	Excessos de processos, regras e procedimentos levam a uma comunicação ineficaz: lenta, com ruído e distorcida.
<b>Surdez organizacional</b>	A organização é imune às vozes internas e externas.
<b>Mudez organizacional</b>	A organização não se fala, não se expõe, não emite informação sobre si.
<b>Inflação informacional</b>	A exposição além do razoável caracteriza a organização que fala demais e não busca o equilíbrio em suas ações de comunicação.
<b>Intransigência</b>	Austeridade, intolerância e rigidez demais não contribuem com a boa comunicação.
<b>Precariedade narrativa</b>	A não observância da gramática ameaça a produção de sentidos/significados.
<b>Diversidade interpretativa</b>	A comunicação ocorre dentro de um ambiente cultural específico. A diversidade traz desafios à comunicação organizacional.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Martinuzzo (2013).

Tentando ilustrar as principais barreiras à comunicação eficaz, Megginson (1998, apud PIMENTA, 2006) acredita que elas podem ser divididas em quatro grandes categorias, exemplificadas no quadro abaixo:

Quadro 4 - Barreiras à comunicação eficaz

<b>BARREIRAS À COMUNICAÇÃO EFICAZ</b>	
<b><i>Níveis organizacionais</i></b>	A complexa estrutura de cargos e departamentos distorcem a mensagem original.
<b><i>Autoridade da administração</i></b>	Dificulta a comunicação livre e aberta.
<b><i>Especialização</i></b>	Fragmenta a organização em grupos de interesses, atitudes, maneiras de ver os fatos e vocabulário próprios.
<b><i>Sobrecarga de informações</i></b>	Privilegiar a quantidade de informação em detrimento da qualidade.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Megginson (1998, apud PIMENTA, 2006).

Um gestor de comunicação organizacional tem de encontrar formas de promover bons fluxos de comunicação em meio a todas adversidades que prejudicam uma comunicação eficiente com seu público-alvo interno. Nessa perspectiva, Torquato (2004) propõe os problemas mais comuns em relação aos canais de comunicação internos nas organizações.

Quadro 5 - Canais de comunicação internos e problemas mais comuns

<b>Canais de comunicação internos</b>	<b>Problemas mais comuns</b>
<b><i>Jornais e revistas</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temas muito descendentes.</li> <li>• Linguagem imprópria fria.</li> <li>• Visual inadequado.</li> <li>• Retrato pouco convincente da instituição.</li> </ul>
<b><i>Boletins/folhetos/memorandos/comunicados</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muito normativos.</li> <li>• Pouco envolventes.</li> <li>• Pouco explicativos.</li> <li>• Incompletos.</li> </ul>
<b><i>Quadro de avisos/murais</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouco atraentes.</li> <li>• Acesso precário.</li> <li>• Inatuais.</li> </ul>
<b><i>Reuniões grupais/encontros</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cansativas e longas.</li> <li>• Falta de clareza e de objetivos.</li> <li>• Exposições fracas.</li> <li>• Pouca motivação.</li> </ul>

<b><i>Conversas individuais com funcionários</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder normativo e coercitivo são maiores que o poder expressivo.</li> <li>• Pouca empatia.</li> <li>• Falta de credibilidade.</li> </ul>
<b><i>Programas de “portas abertas”, caixas de sugestões, fluxo ascendente</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receio do poder coercitivo.</li> <li>• Incredibilidade.</li> <li>• Indefinições sobre resultados das sugestões (<i>feedback</i> fraco).</li> <li>• Pressão do grupo de referência.</li> <li>• Pressão do macroambiente.</li> </ul>
<b><i>Programas de promoção profissional</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção de determinadas categorias funcionais ou distinções salariais que gerem insatisfações internas.</li> </ul>

Fonte: Torquato (2004).

Torquato (2015) desenvolve que um nível eficaz de comunicação organizacional é aquele que aproxima as comunicações técnicas, geralmente pouco atrativas; as cognitivas, que são aquelas relativas aos comportamentos individuais; e as normativas, que visam a disseminação de normas e valores a ser utilizados em diversas situações funcionais. A diminuição das diferenças entre estes três tipos de comunicação leva o nível da comunicação organizacional a um patamar mais eficaz. “De um lado, há um tipo de comunicação que é fruto da informação e do conhecimento técnico; de outro, as atitudes, os valores, as normas. A questão é ajustar as duas partes, formando um composto comunicacional que possa ser consumido naturalmente” (TORQUATO, 2015, p. 46). O gestor de comunicação deve ficar atento a estes ajustes para promover um nível ótimo de aceitação, pelos colaboradores, das veiculações técnicas, normativas e em relação àquelas que disseminam valores organizacionais por meio da comunicação interna.

Em relação ao ruído no fluxo comunicacional, para Torquato (2015) é um problema o fato de empresas investirem nas comunicações verticais de fluxo descendente como condição indispensável para a produção efetiva, uma vez que isso inibe a comunicação ascendente que poderia vir dos empregados, gerando redes informais. “Essas redes absorvem grades quantidades de mensagens ambientais (principalmente em momentos de crise), constituindo verdadeiros focos de tensão e alterando os comportamentos normativos” (TORQUATO, 2015, p. 47). Logo, a

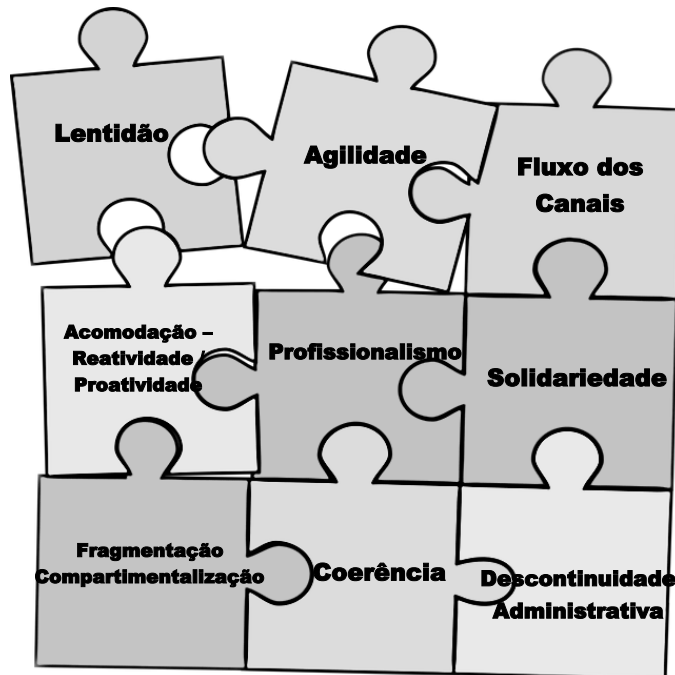
proliferação de redes informais que não trabalham em prol dos objetivos da empresa pode estar atrelada à gestão de fluxos de comunicação que não considera a voz dos colaboradores no direcionamento da organização.

## 2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL E RELEVÂNCIA NA COMUNICAÇÃO

A cultura organizacional em geral engloba os valores, crenças e pressupostos compartilhados dos membros organizacionais, bem como os padrões e as normas de comportamento desses membros (SIAS; KOPANEVA, 2014). Thévenet (1989, apud Curvello, 2012, p. 37) entende que “a cultura é um conjunto de hipóteses fundamentais que estruturam a generalidade dos comportamentos da gestão da empresa”. Portanto a cultura organizacional é o espelho de como as relações se estruturam diariamente no ambiente de trabalho. O autor ainda ressalta que a cultura é delineada por um longo processo de aprendizagem, sendo impraticável alterá-la. Em discordância, Pettigrew (1989, apud Curvello, 2012) acredita no gerenciamento da cultura, porém com grande dificuldade envolvida, sendo mais apropriado ajustar suas manifestações do que alterar seus pressupostos básicos.

Ainda quanto a formação da cultura organizacional, Torquato (2004) destaca que a cultura de uma organização é constituída por uma complexa associação. “A cultura interna impregna-se de valores, princípios e atribuições relacionados aos modelos de gestão, à tipologia organizacional, à composição dos recursos humanos e aos processos de comunicação, entre outros fatores” (TORQUATO, 2004, p. 48). Cada organização terá uma cultura diferenciada dependendo do ramo e da origem dos seus colaboradores, e tal complexidade é difícil de compreender e ajustar aos objetivos organizacionais.

Figura 3 - Valores e princípios da cultura interna



Fonte: Torquato (2004).

Na perspectiva de gerenciar a cultura organizacional, levando em consideração que uma organização é determinada pelos esforços de seus públicos internos, Benevides (2009) acredita ser imprescindível compreender a origem das satisfações e insatisfações dos indivíduos, para que seja possível mapear expectativas e promover ações que gerem sentido às vivências dos colaboradores para com a organização. “(...) uma cultura organizacional, por mais estática que seja em termos gerais, é sempre algo mutante, suscetível à ação de seus componentes” (BENEVIDES, 2009, p. 114). Logo, por mais difícil que seja promover ações que impactem de maneira positiva a cultura de uma organização, ela está em uma vagarosa e constante mudança, e é necessário monitorar os níveis de satisfação e insatisfação visando impulsionar ações que colaboram com o crescimento da organização. E cabe à área de comunicação organizacional para que temas importantes, como a ética, tenham legitimação na cultura, atrelando-se ao pensamento dos colaboradores da empresa (BENEVIDES, 2009). Assim os gestores da comunicação interna têm um importante e difícil papel de promover ações que tenham impacto desejável na cultura organizacional.

A cultura de uma organização exerce forte influência na comunicação organizacional, principalmente tratando de sua vertente interna, uma vez que vai se desenvolver justamente entre os indivíduos e seus grupos culturais que vivenciam internamente na organização, diariamente. Kunsch (2016) alerta para a importância de considerar a dimensão cultural da comunicação das organizações, uma vez que elas são formadas por pessoas de diferentes culturas, em que novos indivíduos devem se adaptar à cultura organizacional vigente, dotada de valores e princípios filosóficos.

O ambiente organizacional é uma realidade social vivenciada por pessoas que nela convivem com suas diferentes culturas. Estas necessitam ser consideradas e valorizadas no fazer comunicativo, não sendo sufocadas pelo excesso de comunicação técnica instrumental, centrada somente nos resultados e nos interesses dos negócios corporativos (KUNSCH, 2016, p. 53).

A autora complementa que investir em canais diretos entre a alta direção e trabalhadores pode ser uma solução para valorizar os espaços culturais e individuais, o que fomenta interações entre pessoas e grupos. É uma exigência dos novos tempos que a subjetividade dos interlocutores sociais da organização seja considerada nos fluxos de comunicação (KUNSCH, 2016). Pensar em se comunicar com os seus colaboradores tem de estar atrelado ao fato de que eles pertencem a um grupo cultural – ou a mais de um – subjetivamente rico e que indiscutivelmente irá interferir, de maneira positiva ou negativa, na comunicação exercida pela organização.

## 2.6 COMUNICAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Torquato (2015) acredita que a administração pública no Brasil vive em uma concepção ortodoxa e arcaica do trabalho, o que reflete nos funcionários públicos, os quais carecem de motivação e criatividade. Esses fatores vão interferir nos processos de comunicação. “As instituições públicas são, em geral, burocráticas, inertes, paquidérmicas, e a comunicação sofre, inevitavelmente, os efeitos dessas estruturas obsoletas” (TORQUATO, 2015, p. 222). Entretanto, essa realidade aparentemente inerte da administração pública é urgente de mudança frente a atual realidade comunicacional global.

A dinâmica participativa ampliada pela globalização vai exigir a quebra do paradigma da transferência da informação nos órgãos públicos, o que demanda novas abordagens, teóricas e metodológicas (CURVELLO, 2012a). Portanto, é um desafio nas instituições públicas que os setores de comunicação tenham autonomia para exercer estratégias de comunicação organizacional, com anuência da alta administração de seus órgãos, capacitação e recursos necessários para entender os públicos internos com o quais estão lidando. É necessário investir em estudos sobre cultura organizacional, impacto de tecnologia, padrões de qualidade, construções de discurso etc. (CURVELLO, 2012a). Na administração pública, a estrutura organizacional e os valores impregnados na cultura organizacional, de forte tradição burocrática, dificultam aos gestores de comunicação a promoção de uma comunicação em consonância com os novos valores gerenciais e modernos (NOGUEIRA, 2001). A cultura e a burocracia são dois pontos focais a serem trabalhados, quando se pretende tornar a comunicação no serviço público mais eficaz.

Curvello (2012a) identifica que predomina em órgãos públicos federais o modelo comunicacional baseado na lógica da transmissão de informação do governo para com o servidor público – comunicação de mão única. O autor ressalta que outros modelos tomam frente em algumas ocasiões, como o de consulta, em que o governo aciona o servidor e aguarda o retorno da informação, em um ciclo de conversação retroalimentado. No âmbito da comunicação pública, para que novos modelos de comunicação funcionem é fundamental esclarecer certos mitos, como o fato da comunicação não requerer esforço, ou poder ser conduzida como um produto qualquer, ou ainda a questão da comunicação e informação serem entendidas como sinônimos (CURVELLO, 2012a). Portanto, o trabalho de conscientização dos gestores da administração pública quanto o papel estratégico da comunicação é uma tarefa primordial que deve estar inserida nas competências de quem está à frente da comunicação organizacional no serviço público.

Um dos maiores desafios das administrações públicas é a harmonia na linguagem administrativa, uma vez que existem fatores como ciúme e vaidade, conflito de ideais, fofocas e mal-entendidos, fazendo com que os gestores públicos devam atenuar tais conflitos (TORQUATO, 2015). Portanto, entender o fator humano é fundamental para que os fluxos de comunicação interna aconteçam no nível esperado, conforme um plano de comunicação.

Em relação ao planejamento de comunicação no sistema público, Torquato (2004) aponta que a incapacidade do Estado em planejar e executar políticas públicas de maneira efetiva, a acomodação e a dificuldade em controlar resultados inevitavelmente terão de ser considerados e poderão ser obstáculos às propostas de ações eficazes em comunicação. Os gestores da área de comunicação enfrentam situações antagônicas à comunicação organizacional estratégica, como a promoção de iniciativas individuais, de promoção pessoal, a falta da sinergia entre setores responsáveis pela comunicação interna e a dificuldade em planejar ações comunicacionais contínuas e duradouras (NOGUEIRA, 2001). A descontinuidade administrativa, a desintegração e a personalização do serviço público oferecem dificuldade quanto manter ações planejadas nas mais diversas áreas da gestão pública.

Torquato (2004) ressalta que os problemas de comunicação na administração pública podem ser avaliados por condições relacionadas à linguagem – predomínio das pessoas sobre os fatos; deficiência interpretativa etc. – à estrutura – vastas estruturas; concepção antiga de Assessoria de Imprensa; condenação da mídia; modelo burocrático de gestão etc. – ao profissional – perfil burocrático; acomodação; “político” x “técnico” etc. – e ao planejamento – ausência de visão de conjunto; falta de programas prioritários; falta de planejamento na área dos fluxos informativos etc. O mapeamento desses fatores pode subsidiar alternativas para investir na concepção da comunicação organizacional estratégica no serviço público.

## 2.7 PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA

Um plano de comunicação pode ser entendido como o “processo pelo qual objetivos, metas, estratégias de comunicação, planos de ação, controle e avaliação e investimento otimizam o negócio do cliente” (TAVARES, 2016, p. 140). Nessa perspectiva o planejamento da comunicação cria condições favoráveis para a organização atingir seu objetivo de existir da melhor maneira possível.

Martinuzzo (2013) ressalta que o planejamento em comunicação organizacional segue etapas do planejamento estratégico, sendo necessário o diagnóstico das estruturas e processos de comunicação, além de constatação da reputação



organizacional. “A pesquisa do macroambiente organizacional, composto pela rede midiática, com seus vínculos socioeconômicos e políticos, rotinas e procedimentos, é decisiva ao planejamento em comunicação” (MARTINUZZO, 2013, p. 91). O mapeamento dos fatores que interferem nos fluxos de comunicação trará aos gestores vinculados à área de comunicação organizacional subsídios para planejar ações que realmente gerem resultados alinhadas aos objetivos estratégicos da organização.

Kunsch (2003) elenca fases para o planejamento estratégico da comunicação organizacional. Torquato (2004) também delimita algumas etapas essenciais para planejamento em comunicação. Na mesma perspectiva de Kunsch (2003), Martinuzzo (2013) propõe um escopo geral para elaboração de planejamento estratégico de comunicação. Já Tavares (2016) traz um roteiro específico para um plano de comunicação interna.

Quadro 6 - Roteiros para planejamento em comunicação

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL (KUNSCH, 2003)	PRINCIPAIS ETAPAS DO PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL (TORQUATO, 2004)	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO (MARTINUZZO, 2013)	PLANO ESPECÍFICO DE COMUNICAÇÃO INTERNA (TAVARES, 2016)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definição da missão, da visão e dos valores da comunicação</li> <li>2. Estabelecimento de filosofias e políticas</li> <li>3. Determinação de objetivos e metas</li> <li>4. Esboço das estratégias gerais</li> <li>5. Relacionamento dos projetos e programas específicos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planejamento e/ou revisão da situação atual</li> <li>2. Levantamento das necessidades e expectativas</li> <li>3. Desenvolvimento do Modelo Conceitual</li> <li>4. Planejamento da implantação do Modelo</li> <li>5. Preparação da análise de impacto na organização</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Diagnóstico</b> Envolve a análise FOFA da organização e da comunicação, o estudo de seus públicos, da reputação e ambiente midiático.</li> <li>2. <b>Posicionamento</b></li> <li>3. <b>Macro-objetivos estratégicos da comunicação</b></li> <li>4. <b>Catálogo de atividades</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Informações sobre o negócio de forma resumida</b> Missão, visão, princípios e valores.</li> <li>2. <b>Objetivos gerais para a comunicação interna</b></li> <li>3. <b>Objetivos específicos da comunicação</b></li> <li>4. <b>Determinar as formas de</b></li> </ol>

6. Montagem do orçamento geral	6. Estabelecimento do Plano de Instalação 7. Aprovação da Diretoria	5. Avaliação e aprendizado	comunicação interna 5. Plano de ação 6. Formas de controle e avaliação 7. Investimento de comunicação 8. Anexos
--------------------------------	--	----------------------------	---

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Kunsch (2003), Torquato (2004), Martinuzzo (2013) e Tavares (2016).

A maioria dos autores corroboram com o fato de que o planejamento em comunicação vai abranger etapas como definição de objetivos gerais, atividades específicas para o alcance dos objetivos, com os seus respectivos custos, e análise de cenário com base nas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. Marchiori (2014) tem entendimento similar uma vez que diz ser fundamental ao elaborar um planejamento estratégico de comunicação interna: 1. analisar o público por meio de pesquisas; 2. auditoria; 3. levantamento da cultura organizacional; 4. alto conhecimento do negócio; 5. avaliação dos pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidades. A Associação Brasileira de Agências de Comunicação (ABRACOM, 2008) também sugere um plano de ação da comunicação que corrobora com os demais autores em várias fases:

Quadro 7 - Etapas do plano de ação da comunicação interna

PLANO DE AÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atender às metas do planejamento estratégico da organização, buscando identificar de que maneira a comunicação interna pode colaborar com o alcance dos resultados desejados;</li> <li>▪ Realizar um diagnóstico (por meio de <i>desk research</i>, ou pesquisa com os públicos internos);</li> <li>▪ Estabelecer os objetivos da comunicação interna;</li> <li>▪ Estabelecer os atributos da comunicação interna que correspondam aos atributos da marca;</li> <li>▪ Criar o plano de ação da comunicação, estabelecendo processos e atividades;</li> </ul>

- Estruturar os canais: veículos, eventos e ações;
- Mensurar resultados a partir de um sistema de indicadores com base no que é relevante para o sucesso do negócio.
- Mapear e conhecer as audiências internas;
- Monitorar a eficiência dos canais e o nível de retenção de mensagem que eles proporcionam;
- Segmentar os veículos conforme seu conteúdo, periodicidade e formato, direcionando-os adequadamente às diversas audiências;
- Utilizar uma linguagem acessível, evitando o uso de termos e siglas que não sejam de domínio dos colaboradores;
- Exercer a repetição das informações de maneira inteligente para que não haja desgaste do canal ou do conteúdo;
- Fazer o monitoramento periódico – formal e informal – do ambiente interno em relação à comunicação interna.

Fonte: ABRACOM (2008).

### 2.7.1 Análise de cenário: *Swot*

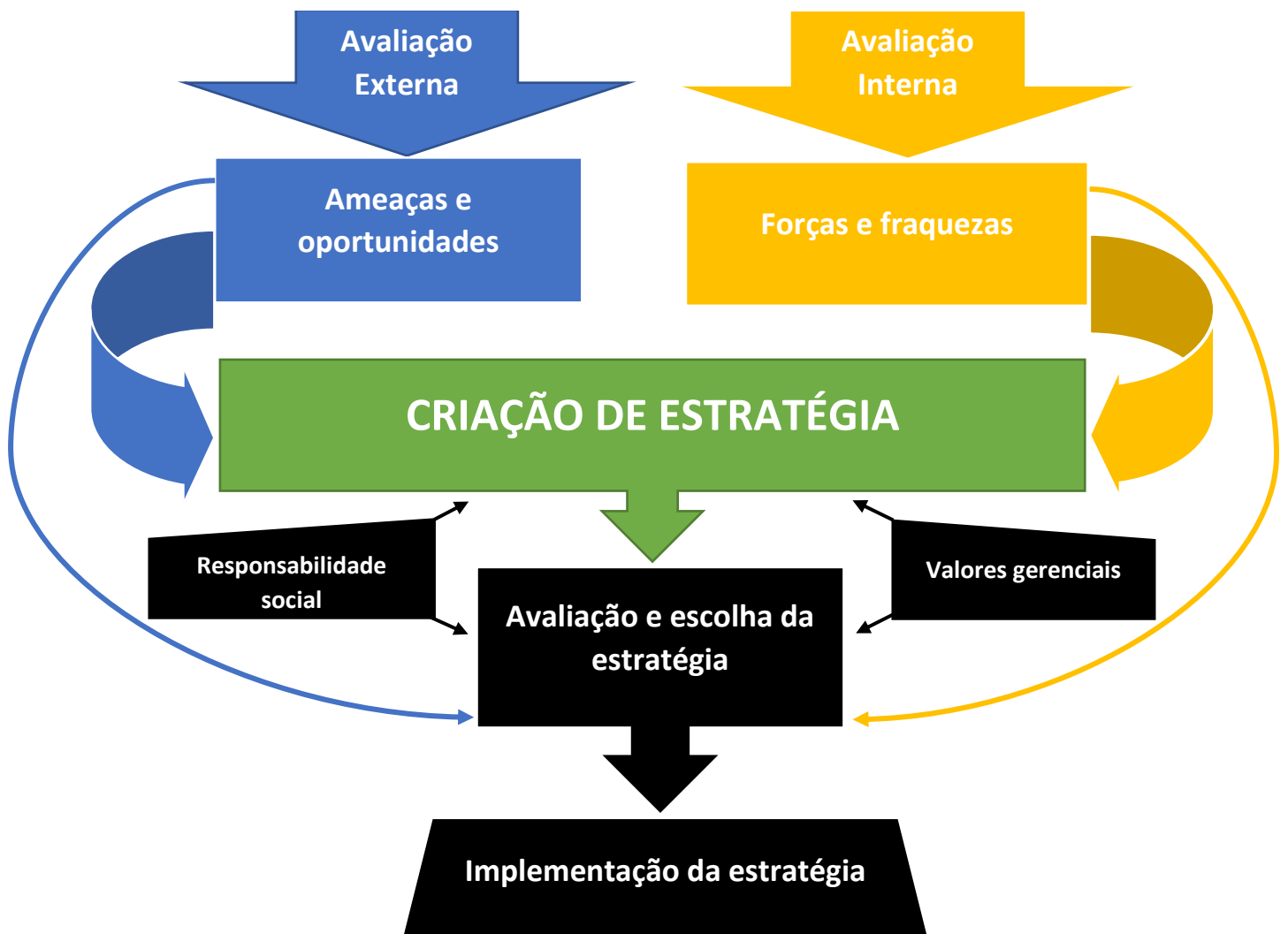
A análise *Swot* é uma ferramenta aplicada em diversas situações, é de fácil entendimento, desenvolvimento e incentiva a reflexão de diversas questões, colaborando com o *brainstorming*, por meio da análise de uma matriz 2 x 2, que contempla fatores internos (pontos fortes e fracos) e fatores externos (oportunidades e ameaças) (EVANS, 2013). Portanto são quatro os elementos que impulsionam o encadeamento de ideais quanto as conclusões e direcionamentos da análise *Swot*.

Os pontos fortes são as variáveis internas controláveis que propiciam condições favoráveis em relação ao ambiente organizacional; já os pontos fracos são as variáveis internas controláveis que desfavorecem o ambiente; as oportunidades são variáveis externas não controláveis que podem propiciar situações favoráveis; já as ameaças são as variáveis externas não controláveis que podem gerar condições desfavoráveis à organização (OLIVEIRA, 2007). Os quatros fatores são essenciais para a utilização do modelo *Swot*.

Dentro da teoria do planejamento, a análise *Swot* é um modelo difundido pela Escola do *Design*, que pensa a formação da estratégia como um processo de concepção, buscando atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas, e também considerando fatores como os valores gerenciais – crenças e

preferências dos líderes da organização – e a responsabilidade social – vinculada à ética da sociedade (MINTZBERG; LAMPEL; AHLSTRAND, 2000). O modelo abaixo demonstra o pensamento dessa corrente:

Figura 4 - Modelo básico de análise *Swot* da escola de *Design*



Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) admitem que o modelo *Swot* é dominante no campo da administração estratégica, apesar de existirem outras metodologias acerca do assunto. A facilidade de aplicação e seu conhecimento arraigado no campo da administração e áreas correlatas fazem com que a ferramenta seja preterida quanto subsídio para a elaboração de estratégias.

### 3 METODOLOGIA

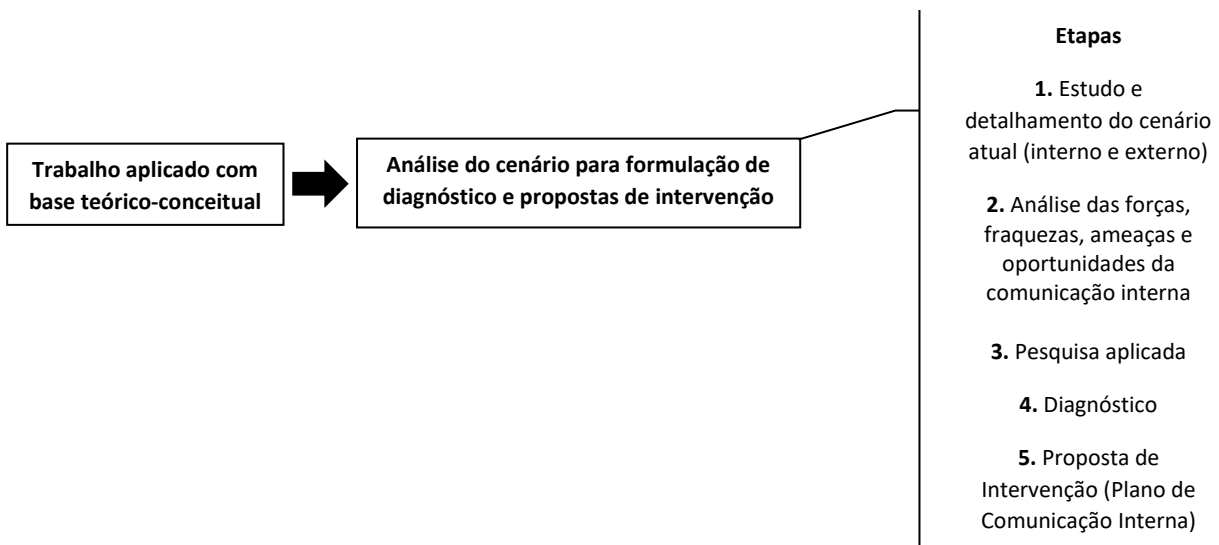
Esta pesquisa é de abordagem qualitativa e classificada como estudo de caso. Trata-se de um estudo aprofundado de uma situação, permitindo o conhecimento amplo e em detalhes do objeto estudado (GIL, 2008). Conforme Yin (2005) apud Gil (2008) “o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência”. A situação estudada é a comunicação interna do IPAJM, em suas mais diversas apresentações.

A vantagem do estudo de caso é o aprofundamento, uma vez que os recursos se concentram no caso observado, proporcionando imaginação e criatividade ao pesquisador, podendo-se modificar abordagens para estudar elementos imprevistos (LAVILLE; DIONNE, 1999). Pretendeu-se com essa pesquisa encontrar situações específicas e por meio delas propor intervenções à realidade, visando instigar uma situação considerada ideal.

A metodologia para alcançar o objetivo geral desta pesquisa foi a elaboração de um trabalho aplicado de base qualitativa teórica-conceitual, baseada em pesquisa exploratória. Este tipo de pesquisa objetiva maior familiaridade com o problema, buscando o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições, sendo o seu planejamento flexível, de maneira a considerar vários aspectos do fato estudado (GIL, 2002). Em trabalhos aplicados com base teórico-conceitual o pesquisador comumente tem envolvimento com o contexto do estudo (LEMOS, 2016). Logo, assume-se que o pesquisador tem íntima ligação ao ambiente a ser estudado, uma vez que é servidor efetivo da instituição e tem vivência praticamente diária com o ambiente organizacional.

Lemos (2016) traz uma proposta geral de percurso metodológico para pesquisas aplicadas em comunicação organizacional. Foi proposta a adaptação abaixo para trabalharmos especificamente o planejamento de comunicação em sua perspectiva interna:

Figura 5 - Percurso metodológico da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Lemos (2016).

O percurso metodológico da presente pesquisa foi desenvolvido durante 5 (cinco) fases distintas.

O primeiro passo da pesquisa (etapa 1) foi a realização de levantamento do cenário da comunicação interna do IPAJM. Para Tavares (2016), esta fase compreende uma pesquisa informal, que avalia o nível e a qualidade da comunicação interna. “(...) consiste em organizar um *checklist* e percorrer toda a empresa (departamentos, salas, corredores, auditórios etc), avaliando o nível e a qualidade da comunicação (...)” (TAVARES, 2016, p. 42). Nesta etapa, foi realizada uma análise criteriosa das ferramentas de comunicação interna utilizadas pelo IPAJM, tendo como modelo o quadro abaixo:

Quadro 8 - Modelo de *checklist* de pesquisa informal

<b>CHECKLIST DE PESQUISA INFORMAL</b>					
<b>MEIOS DE COMUNICAÇÃO</b>	<b>LOCAL</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>QUALIDADE</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>OBSERVAÇÕES</b>
<i>Murais</i>					
<i>Jornal interno</i>					
<i>Telefones</i>					

<i>Intranet</i>					
<i>Etc.</i>					

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Tavares (2016).

O levantamento efetuado na etapa número 1 elencou as ferramentas de comunicação interna utilizadas pelo IPAJM, o local em que são disponibilizadas, a quantidade disponível, a qualidade, o setor responsável pela atualização dos meios e observações que o pesquisador achou relevante quando da análise do cenário atual da comunicação. A qualidade é referente ao nível de utilização e foi dividida em três níveis: alto, regular e baixo, conforme sugere Tavares (2016).

Em segundo lugar (etapa 2), foi realizada uma análise ambiental utilizando a técnica de análise *swot* da comunicação interna (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades) baseada no detalhamento inicial (etapa 1). “Uma das técnicas adotadas para fazer a análise ambiental externa e interna é chamada de *swot*. As organizações a empregam no processo de planejamento estratégico para analisar e avaliar suas condições competitivas em relação ao ambiente” (KUNSCH, 2003, p. 234). Abaixo é demonstrado o modelo de quadro utilizado para preenchimento, similar ao utilizado durante o planejamento estratégico do IPAJM para 2019-2022:

Quadro 9 - Modelo de quadro para análise ambiental da comunicação interna

<b>ANÁLISE AMBIENTAL DA COMUNICAÇÃO INTERNA</b>	
<b>FORÇAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
-	-
-	-
-	-
<b>FRAQUEZAS</b>	<b>AMEAÇAS</b>
-	-
-	-
-	-

Fonte: elaborado pelo autor.

O terceiro passo (etapa 3) foi composto de uma pesquisa aplicada com base em questionário – Apêndice A – visando compreender a visão dos colaboradores da

organização acerca da atual situação da comunicação interna. A primeira parte do questionário foi composta por 5 perguntas acerca das características/perfil do respondente – idade, sexo, tempo de trabalho na organização, escolaridade e vínculo com o IPAJM – uma vez que se acredita que tais fatores interferem na percepção quanto ao objeto de estudo. Já a segunda parte foi composta por 14 perguntas que objetivaram estudar a percepção dos colaboradores da organização quanto a comunicação interna. 13 questões foram apresentadas em Escala de Likert, de 1 a 5 – “concordo plenamente”; “concordo”; “não concordo, nem discordo”; “discordo”; “discordo totalmente”. Uma questão foi na modalidade de pergunta aberta visando observar a livre manifestação dos indivíduos quanto o que pode ser melhorado na comunicação interna da organização.

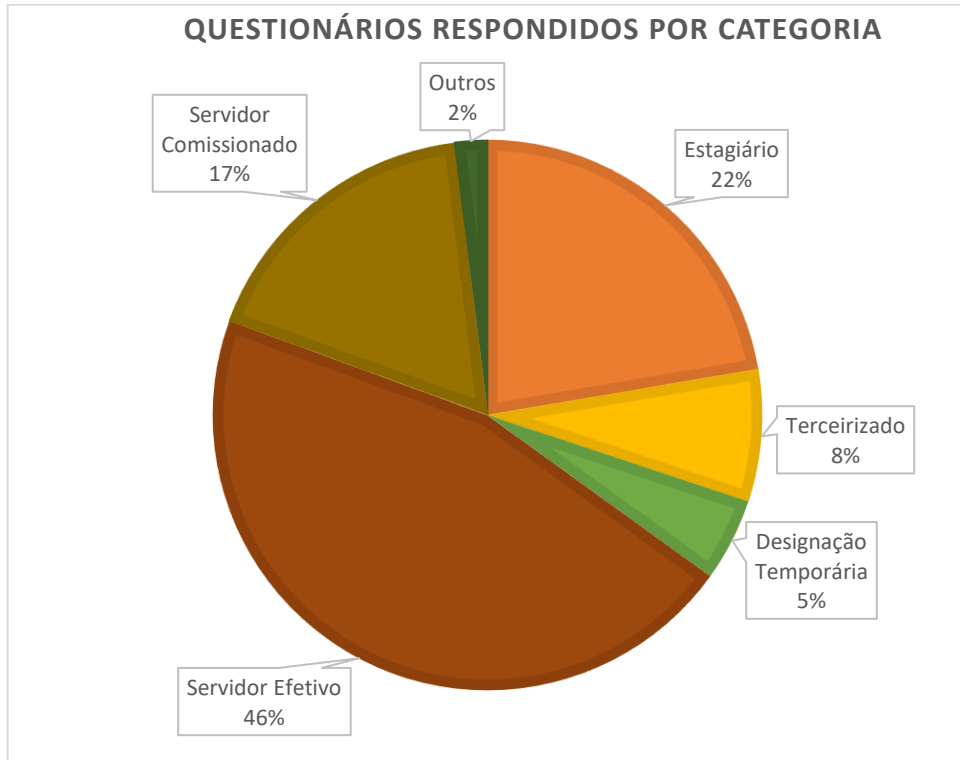
Na etapa da realização de pesquisa aplicada por meio de questionário se optou pelo veículo físico, papel, para a realização da pesquisa junto aos colaboradores, como forma de abranger o maior número possível de participantes. Acreditou-se que, dessa forma, se pode atingir até aqueles pesquisados que apresentariam dificuldade em manusear recursos tecnológicos, caso fosse um questionário na modalidade “eletrônico”, ou ainda pessoas que por suas funções do dia a dia teriam dificuldade de acessar computadores para resposta do questionário proposto. Portanto, a escolha deste método se deu principalmente por promover melhor acesso da pesquisa aos respondentes. Nessa etapa se utilizou uma amostra não probabilística com o universo de amostragem correspondente a todos os colaboradores do IPAJM.

Durante a execução da pesquisa aplicada, foram distribuídos 160 questionários entre os colaboradores da Instituição. O período de aplicação foi de 17/12/2019 a 21/12/2019. Durante os dias 17 e 18 de dezembro o pesquisador adentrou os setores e demais dependências do IPAJM entregando os questionários aos funcionários, brevemente orientando o preenchimento e explicando o objetivo da pesquisa. O colaborador poderia ficar de posse do documento para o seu preenchimento até o dia 21/12/2019, que foi o prazo máximo para devolução do material ao pesquisador. Os questionários foram entregues a qualquer pessoa com vínculo direto ou indireto com o IPAJM. A pesquisa foi divulgada no quadro de avisos do térreo, nos grupos de *WhatsApp* da Instituição e por meio de e-mail geral.



A taxa de retorno foi de 64% (103 questionários). A distribuição por categoria foi respectivamente: 46% “servidor efetivo”, 22% “estagiário”, 17% “servidor comissionado”, 8% “terceirizado”, 5% “designação temporária” e 2% “outros”.

Figura 6 - Questionários respondidos por categoria



Fonte: elaborado pelo autor.

A partir do diagnóstico (etapa 4), compreendido pela análise e considerações das etapas 1, 2 e 3, foi proposto um Plano de Comunicação Interna (etapa 5) estruturado com base no esquematizado por Tavares (2016), respeitadas as adaptações plausíveis à realidade estudada – trabalho técnico final a ser disponibilizado ao IPAJM.

Quadro 10 - Esquema da proposta do plano de comunicação interna

ESQUEMA DA PROPOSTA DO PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA	
TÓPICOS DO PLANO	OBJETIVOS

<b>1 – Informações sobre o negócio</b>	Missão, visão, princípios e valores.
<b>2 – Objetivos gerais para a comunicação interna</b>	Definir o porquê da comunicação interna. A comunicação de rotina e a comunicação demandada.
<b>3 – Objetivos específicos da comunicação</b>	Informação da organização, incentivo, motivação etc.
<b>4 – Determinar as formas de comunicação interna</b>	Técnica? Meios/veículos? Formas? Período? Justificativas? No caso de murais, especificar a quantidade e sua localização.
<b>5 – Plano de ação</b>	O quê? Como? Quando? Onde? Por quê? Quem fará?
<b>6 – Formas de controle e avaliação</b>	Formas de controle? Indicadores? Pessoas responsáveis? Tempo?
<b>7 – Investimento de comunicação</b>	Tipo de investimento? Produção? Criação? Mídia? Extras? Orçamento comprometido?
<b>8 – Anexos</b>	Dados e informações que embasem o plano.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Tavares (2016).

## 4 EXECUÇÃO DO PERCURSO METODOLÓGICO

Conforme demonstrado no capítulo metodológico a obtenção dos dados e conclusões que nortearão a elaboração da proposta de Plano de Comunicação Interna serão executadas em quatro etapas: 1. Estudo e detalhamento do cenário atual por meio de *checklist* de pesquisa informal; 2. Análise das forças, fraquezas e ameaças; 3. Pesquisa aplicada com base no modelo de formulário do Apêndice I; 4. Diagnóstico. O quinto percurso metodológico se trata do trabalho técnico a ser entregue ao Instituto de Previdência dos Servidores do Estado do Espírito Santo – IPAJM, uma proposta de Plano de Comunicação Interna.

### 4.1 ETAPA METODOLÓGICA 1 – DETALHAMENTO DO CENÁRIO ATUAL DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Como início das etapas metodológicas foi realizada uma pesquisa informal na organização para demonstrar os meios de comunicação interna, fazendo uma análise quanto qualidade, frequência de utilização, quantidade e observações gerais acerca de seus funcionamentos perante a Instituição. O resultado se encontra demonstrado no quadro abaixo:

Quadro 11 - *Checklist* da comunicação interna no IPAJM

MEIO DE COMUNICAÇÃO	DESCRIÇÃO	LOCAL	QUANTIDADE	QUALIDADE	RESPONSÁVEL	OBSERVAÇÕES
<b>Spark (chat interno)</b>	Utilizado para passar mensagens gerais e utilizado entre os colaboradores para troca de informações de maneira rápida.	Serviço disponível para todo usuário com acesso à computador do IPAJM. Somente funciona localmente.	N/A	ALTO	Todos os colaboradores para mensagem usuário-usuário. Assessoria de Comunicação para mensagens em massa.	Raramente para mensagens em massa (mensagem disparada a todos os colaboradores). Diariamente utilizado para contato entre colaboradores. Também subsidia setores na execução de suas atividades finais, a exemplo do Núcleo de Tecnologia e Informação, que utiliza o meio para atendimento de chamados de assistência vinculados a área de informática.
<b>Intranet</b>	Utilizado para divulgação de matérias de cunho estratégico do Governo do Estado e notícias de eventos internos. Possui	Serviço disponível para todo usuário com acesso à computador do IPAJM. Somente funciona localmente.	N/A	REGULAR	Assessoria de Comunicação. Assessor de Comunicação. Estagiário de Comunicação Social.	Atualizado conforme a necessidade. Replica materiais de outros veículos, como dos Comunicados Gerais e das Comunicações Internas. Área de formulários desatualizada. Área de pareceres jurídicos

	atalhos para sistemas diariamente utilizados e para formulários de uso comum e rotineiro dos colaboradores.					desatualiza. Calendário de eventos desatualizado. A agenda de contatos tem atualização deficitária.
<b>E-mail (Comunicado Geral)</b>	E-mails enviados a todos os colaboradores do IPAJM com o objetivo de informar sobre novos procedimentos ou promover acontecimentos internos ou externos de interesse da Instituição.	Serviço disponível para todo usuário com acesso à computador do IPAJM. Serviço disponível em qualquer dispositivo com acesso à internet.	N/A	ALTO	Assessoria de Comunicação, Núcleo de Tecnologia e Informação e Setor de Recursos Humanos. Outros setores utilizam o meio de comunicação por intermédio da Assessoria de Comunicação.	É utilizado diariamente. Não há padronização de fonte, cor, quantidade máxima de caracteres.
<b>Quadro de avisos</b>	Utilizado para reprodução de Comunicados Gerais, disponibilização de notícias de utilidade pública (de jornais de	Apenas existe um quadro de aviso que fica na entrada dos elevadores, no térreo.	1 (um)	BAIXO	Assessoria de Comunicação. Assessor de Comunicação. Estagiário de Comunicação Social.	Atualizado conforme a necessidade. Geralmente replica materiais de outros veículos, como dos Comunicados Gerais e das Comunicações Internas. Disponibiliza

	grande circulação), veiculação de material de propaganda do Governo (campanhas, ações e legislações).					também a lista de aniversariantes do mês, bem como documentos oficiais que precisam ficar publicamente à mostra, como o Alvará do Corpo de Bombeiros.
<b>Comunicação Interna</b>	É utilizada como forma de comunicação entre os setores, como forma de envio de relatórios e abertura de processos de compras e contratação.	Todas as unidades organizacionais, Comissões e Assessorias.	N/A	ALTO	Todas as unidades organizacionais, Comissões e Assessorias.	A periodicidade é diária. Não há um padrão de documento adotado pela Instituição. Não é mais utilizado o veículo papel. É obrigatório ser feita pelo e-Docs (documento digital). Cada setor formata a Comunicação Interna de maneira diferenciada.
<b>Reuniões</b>	Várias comissões e cúpula de gestão mantém reuniões semanais, quinzenais ou mensais: Reuniões de Gestão,	Sala da presidência, sala da Assessoria Especial, sala de reunião do primeiro andar, sala de reunião do terceiro andar, salas dos	N/A	ALTO	Os responsáveis pelo agendamento de reuniões são vários: Gabinete e Assessoria do Presidente Executivo, Presidentes de Comissões,	Ocorrem mensalmente, quinzenalmente ou semanalmente. Algumas comissões somente se reúnem quanto há uma demanda específica a ser dirimida. Nem toda reunião de Comissão possui ata por encontro. De maneira geral, nem

	quinzenais, que envolvem Diretorias, Gerências e Assessorias; Reuniões do Comitê de Investimentos e Diretoria de Investimentos; Reuniões quinzenais do Conselho Administrativo e Fiscal; Reuniões semanais do Escritório Local de Processos e Inovação.	Diretores, Gerentes e Subgerentes.			Coordenadores de Unidades, Diretores, Gerentes, Subgerentes etc.	todas as atas de reunião são divulgadas. Existem duas salas próprias de reuniões na Instituição, com mesa e cadeiras, bem como equipamento de <i>datashow</i> e <i>notebook</i> , com agendamento disponibilizado para todos os servidores. Há também auditório próprio e existe mobiliário na sala de várias chefias para reuniões (mesas redondas e cadeiras).
<b>Grupos de WhatsApp</b>	É rotineiro na Instituição a criação dos grupos de <i>WhatsApp</i> para manter o contato entre prestadores de serviços, gestores, comissões, e entre os colaboradores	Serviço disponível para todo usuário com acesso à celular e plano de dados.	2 (dois) ou mais	ALTO	Coordenador de Projetos, Coordenador de Comissão, Assessoria de Comunicação e Assessoria do Presidente.	A maioria dos gestores de nível de Diretoria e Gerência têm celular institucional com plano de dados. Os demais colaboradores utilizam aparelho particular para ter acesso ao conteúdo veiculado nos grupos de <i>WhatsApp</i> . A rede corporativa de internet do IPAJM não é liberada para utilização de

	em geral, além de grupos específicos criados para troca de informações inerentes a projetos específicos do IPAJM.					qualquer colaborador do IPAJM em seu dispositivo particular. O IPAJM mantém minimamente o grupo “IPAJM – Informes” e o grupo “Gerentes/Subs/Chefias” como permanentes. Comumente as mensagens institucionais nos grupos de <i>WhatsApp</i> são réplicas dos comunicados via e-mail.
<b>Eventos</b>	São realizados eventos para comemoração de datas específicas: aniversariantes do mês, dia dos pais e das mães, dia do servidor público, festa de confraternização de final de ano etc.	Auditório, refeitório ou estacionamento. Eventualmente nas salas de reunião do primeiro e terceiro andar.	N/A	REGULAR	Geralmente o setor de Recursos Humanos e a Comissão Qualivida.	Não há material próprio na Instituição para realização de eventos – material de sonorização, por exemplo. É comum pegar material emprestado de outros lugares, por meio de ações voluntárias de servidores do IPAJM. Não há dinheiro disponível e previamente reservado para a realização eventos. É comum recorrer ao constante método de “vaquinhas”



						<p>entre os colaboradores. A Comissão Qualivida não tem dedicação exclusiva às suas atividades, o que prejudica uma atuação mais efetiva da Comissão.</p> <p>Regimentalmente é responsabilidade da unidade de Recursos Humanos a realização de eventos, treinamentos, cursos e outras atividades correlatas; porém, o setor tem efetivo de pessoal reduzido para a realização de todas essas responsabilidades, de maneira efetiva.</p>
--	--	--	--	--	--	---

Fonte: elaborado pelo autor.

Figura 7 - Spark (chat interno)

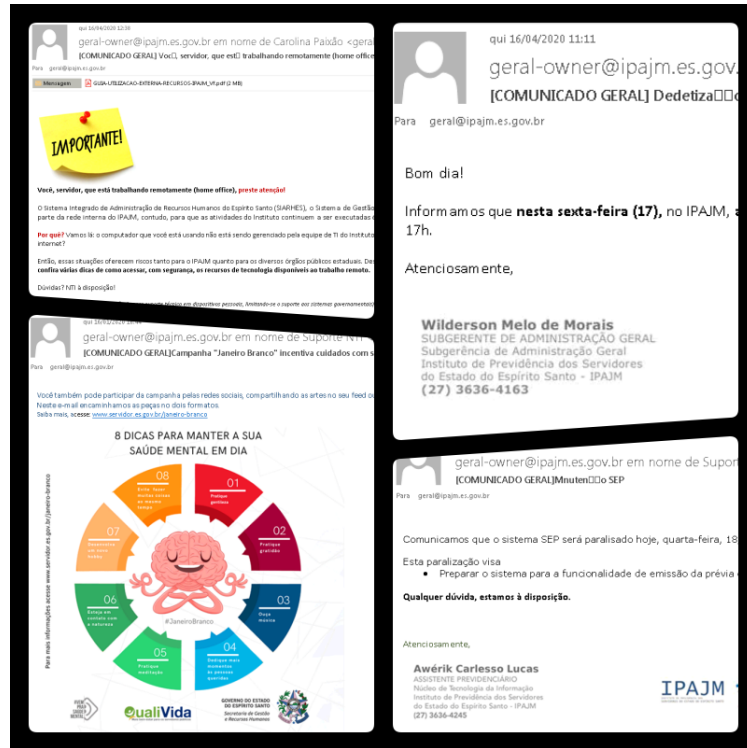


Fonte: elaborado pelo autor / área de trabalho do computador institucional.

Figura 8 - Intranet

Fonte: elaborado pelo autor / intranet do IPAJM.

Figura 9 - E-mail (Comunicado Geral)



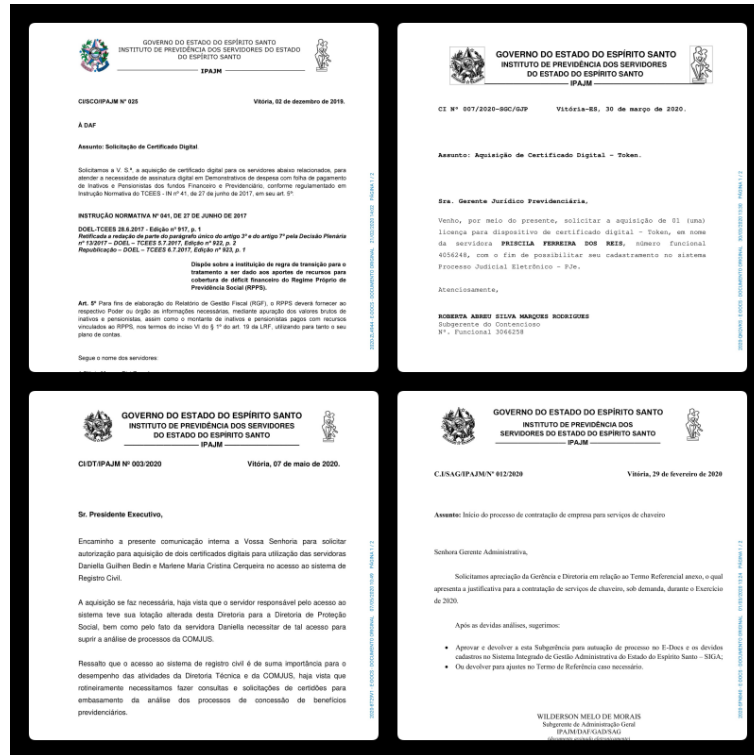
Fonte: elaborado pelo autor / e-mail corporativo do IPAJM.

Figura 10 - Quadro de avisos



Fonte: elaborado pelo autor / Assessoria de Comunicação do IPAJM.

Figura 11 - Comunicação Interna

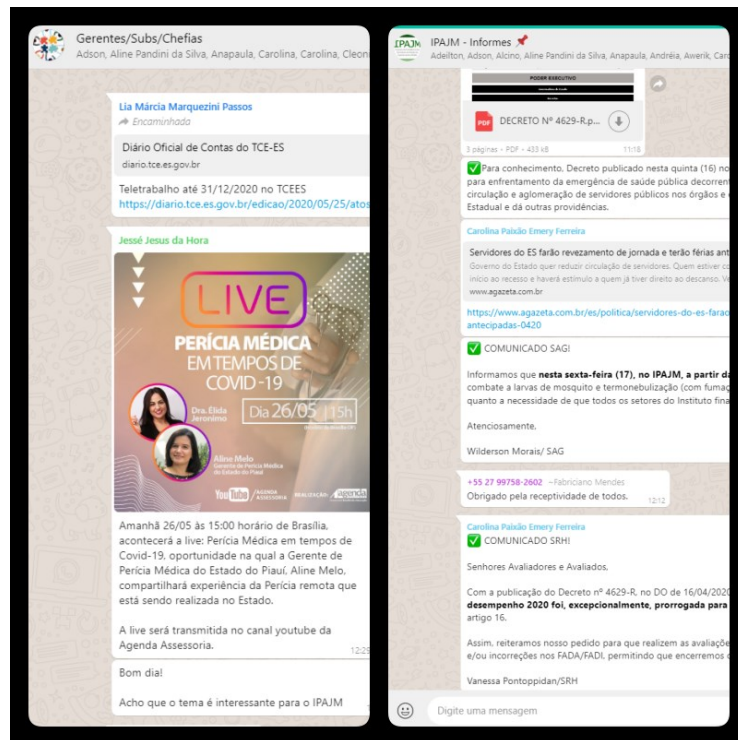


Fonte: elaborado pelo autor / Sistema de gestão de documentos arquivísticos eletrônicos e processos eletrônicos (E-Docs).

Figura 12 - Reuniões



Fonte: elaborado pelo autor / Assessoria de Comunicação do IPAJM.

Figura 13 - Grupos de *WhatsApp*

Fonte: elaborado pelo autor / grupos de *WhatsApp* institucionais.

Figura 14 - Eventos



Fonte: elaborado pelo autor / Assessoria de Comunicação do IPAJM.



## 4.2 ETAPA METODOLÓGICA 2 - ANÁLISE AMBIENTAL COM BASE NA ETAPA METODOLÓGICA 1

A partir da do detalhamento do cenário atual da comunicação interna realizado por meio de pesquisa informal, podemos concluir as seguintes forças:

- a) “Presença de vários meios de comunicação interna” – a Instituição possui diversas ferramentas que podem ser exploradas para exercer a comunicação para com os seus colaboradores: *chat* interno, grupos de *WhatsApp*, reuniões, eventos, quadro de avisos, e-mail geral, *intranet* e comunicações internas;
- b) “Investimento constante em reuniões” – foi observado que o IPAJM possui uma rotina na realização de reuniões, especialmente a nível de alta gestão, o que demonstra que a Instituição entende esse meio de comunicação como essencial e benéfico para as atividades organizacionais;
- c) “Existência de locais, mobiliário e equipamentos para reuniões” – a Instituição mantém salas e investiu em equipamentos para a realização de reuniões, o que potencializa a ocorrência rotineira desse meio de comunicação interna;
- d) “Espaço físico para a realização de eventos (auditório, refeitório e estacionamento)” – o IPAJM têm espaços que podem ser explorados para a realização de eventos rotineiros, não tendo que despender recursos para aluguel de espaços, potencializando essa forma de comunicação interna;
- e) “Existência de meios céleres para comunicação interna” – meios de comunicação em tempo real dão vazão a demandas de caráter urgente e imediatista, como requerer informações para atendimento de um segurado aguardando na Central de Atendimento da Instituição, bem como disseminar conteúdo aos colaboradores de maneira célere; a existência na Instituição do *chat* interno institucional e a rotina de criação e alimentação de grupos de *WhatsApp* potencializa a comunicação interna imediatista.

Como fraquezas se pode concluir:

- a) “Falta de disponibilidade das atas das reuniões aos colaboradores interessados” – a não disponibilização de atas não dissemina aos *stakeholders* da organização as decisões tomadas pela alta gestão, distanciando os níveis operacional e tático dos objetivos previstos para a Instituição;

- b) “Reuniões de comissões que não geram registro em atas” – a falta de histórico e apontamentos formais em reuniões não proporciona o acompanhamento pelos colaboradores das ações tomadas pelo IPAJM na consecução de seus projetos diários;
- c) “Inexistência de material para apoio a eventos: equipamento de sonorização, brindes e outros” – a realização de eventos requer recursos que a Instituição não possui ou ainda não estudou formas de disponibilizá-los de maneira efetiva, portanto comumente realiza parcerias para conseguir materiais, por meio do trabalho voluntariado de servidores, o que leva muito tempo para organização de ações e grandes esforços dos colaboradores;
- d) “Pouca utilização de ferramentas céleres de comunicação interna (*chat* institucional - *Spark*)” – a pouca utilização de ferramentas céleres de comunicação, como no caso do *chat* interno, não potencializa a resolução de demandas imediatistas;
- e) “Muitos andares na Instituição e existência de apenas de um mural no térreo” – o IPAJM possui muitos corredores e salões que não são devidamente explorados para a realização da comunicação interna por meio de murais fixos ou itinerantes. Há apenas o mural do térreo, perto dos elevadores social e de serviço;
- f) “Equipe de recursos humanos reduzida” – regimentalmente é responsabilidade da unidade de recursos humanos a consecução de eventos, capacitações e treinamentos, bem como de outras atividades correlatas, porém o setor conta com efetivo reduzido de servidores, o que prejudica alcançar esses objetivos;
- g) “Equipe de comunicação organizacional reduzida” – a assessoria de comunicação possui efetivo reduzido para realizar, subsidiar ou orientar as formas de comunicação organizacional interna e institucional, o que pode levar a realizar tais ações de maneira deficitária;
- h) “Falta de padronização de documentos” – a falta de padrão nos documentos contribui para uma comunicação interna administrativa ineficiente e confusa, resultando na não padronização dos requerimentos e processos, bem como dificulta a compreensão pelos colaboradores acerca do conteúdo dos formulários formais da Instituição;
- i) “Falta de disponibilidade de documentos” – a falta de um local que compile de maneira atualizada todos os formulários oficiais da Instituição prejudica uma

comunicação interna administrativa mais célere, o que faz com que os colaboradores por vezes recorram a documentos desatualizados ou de terceiros, o que também contribui para a falta de padronização e histórico de arquivos Institucionais;

- j) “Inexistência de manuais procedimentais” – os procedimentos para a execução das atividades mais específicas e rotineiras não estão formalizados em documentos, como manuais de procedimentos, o que faz com que os colaboradores não saibam onde recorrer quando precisam de informações que somem positivamente na realização de suas atividades no dia a dia;
- k) “Desatualização do conteúdo noticioso disponibilizado na *Intranet*” – a desatualização de conteúdo, de maneira geral, não permite disseminar com frequência informações aos públicos-alvo da Instituição;
- l) “*Intranet* com a existência de áreas desatualizadas” – a *intranet* tem grande potencial para agrupar informações e documentos oficiais, porém existem várias áreas desatualizadas, formulários não mais utilizados, informações antigas, bem como inexistem procedimentos para manter a lista de contatos telefônicos com uma atualização frequente, face o remanejamento de servidores entre setores ou saída de colaboradores do IPAJM etc.

A análise externa não está necessariamente vinculada ao *checklist* da etapa metodológica 1, mas traz questões vividas pela Instituição que refletem no cenário da comunicação interna.

A oportunidade identificada é a expectativa da aprovação do concurso público pelo Governo do Estado, bem como sua realização pelo IPAJM, o que visa preencher vagas em toda a Instituição, englobando também a área de assessoria de comunicação e recursos humanos, que terão maior efetivo para potencializar as ações de comunicação interna.

Em relação ao cenário externo, as ameaças são:

- a) “Contenção de gastos do Poder Executivo Estadual” – a política anual de contenção de gastos no Poder Executivo Estadual pode interferir na consecução das ações de comunicação interna da Instituição, como a compra de equipamentos para eventos ou de murais, ou ainda gerar atrasos na possibilidade do concurso público para o IPAJM;



b) “Decisões governamentais que realocam os esforços da Instituição para priorizar outras demandas do ES-Previdência” – os direcionamentos de Governo geralmente são priorizados pela alta gestão, o que tende a consumir recursos institucionais que poderiam estar voltados para a construção de uma comunicação interna mais eficaz; não só de forma Estadual, mas também Federal, como as consequências da Reforma da Previdência recentemente aprovada pelo Congresso Nacional, que realocou esforços do IPAJM para as readequações Institucionais necessárias para a devida execução das mudanças previdenciárias previstas.

Em resumo, com base nos apontamentos acima podemos construir o seguinte quadro de análise *Swot*, com os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades da comunicação interna:

Quadro 12 - Análise ambiental da comunicação interna no IPAJM

<b>ANÁLISE AMBIENTAL DA COMUNICAÇÃO INTERNA</b>	
<b>FORÇAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presença de vários meios de comunicação interna;</li> <li>- Investimento constante em reuniões;</li> <li>- Existência locais, mobiliário e equipamentos para reuniões;</li> <li>- Espaço físico para a realização de eventos (auditório, refeitório e estacionamento);</li> <li>- Existência de meios céleres para comunicação interna (<i>Spark e Grupos de WhatsApp</i>).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expectativa da aprovação do concurso público pelo Governo do Estado para reforço do quadro Institucional, bem como a execução do certame pelo IPAJM.</li> </ul>
<b>FRAQUEZAS</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de disponibilidade das atas das reuniões aos colaboradores interessados;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contenção de gastos do Poder Executivo Estadual;</li> <li>- Decisões governamentais que realocam os esforços da Instituição para</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniões entre comissões que não geram registro em atas;</li> <li>- Inexistência de material para apoio a eventos: equipamento de sonorização, brindes e outros;</li> <li>- Pouca utilização de ferramentas céleres de comunicação interna (<i>chat</i>);</li> <li>- Muitos andares na Instituição e existência apenas de um mural no térreo;</li> <li>- Equipe de recursos humanos reduzida;</li> <li>- Equipe de comunicação organizacional reduzida;</li> <li>- Falta de padronização de documentos;</li> <li>- Falta de disponibilidade de documentos;</li> <li>- Inexistência de manuais procedimentais;</li> <li>- Desatualização do conteúdo noticioso disponibilizado na Intranet;</li> <li>- Intranet com a existência de áreas desatualizadas.</li> </ul>	<p>priorizar outras demandas do ES-Previdência.</p>
--	---

Fonte: elaborado pelo autor.

### 4.3 ETAPA METODOLÓGICA 3 - PESQUISA APLICADA

O questionário utilizado na pesquisa aplicada da etapa metodológica 3 foi dividido em duas partes: “informações pessoais” e “percepção da comunicação interna”. A primeira visou identificar categorias e características específicas dos respondentes. A segunda buscou entender, por meio de frases afirmativas, como os colaboradores enxergam aspectos na comunicação interna no IPAJM, de maneira boa ou ruim, por intermédio de uma escala de 5 opções: “concordo plenamente”; “concordo”; “não

concordo, nem discordo”; “discordo”; “discordo totalmente”. A única exceção foi a pergunta 14 (quatorze), que foi no formato “reposta aberta”.

As perguntas relativas às “informações pessoais” foram 5 (cinco): “1. Qual a sua idade?”; “2. Qual o seu sexo?”; “3. Há quanto tempo trabalha no IPAJM?”; “4. Qual a sua escolaridade?”; “5. Qual o seu vínculo com o IPAJM?”.

As afirmações relativas à “percepção da comunicação interna” foram 13 (treze): “1. As informações necessárias à execução das atividades cotidianas do IPAJM são compartilhadas entre as pessoas”; “2. No IPAJM as pessoas estão sempre dispostas ao diálogo independentemente do cargo que ocupam”; “3. A comunicação é estimulada com frequência no IPAJM”; “4. Os veículos de comunicação interna estão sempre disponíveis quando necessito buscar alguma informação”; “5. No IPAJM existem condições adequadas de acesso às informações necessárias para o desempenho das atividades sob minha condução”; “6. A maior parte das informações divulgadas pelos veículos de comunicação interna tem utilidade para mim”; “7. Os instrumentos pelos quais recebo as comunicações são adequados e eficientes”; “8. A relação interpessoal entre os membros do setor em que trabalho está acontecendo da forma desejada pelo IPAJM e as informações estão sendo fornecidas de forma clara e objetiva”; “9. Quando necessito de alguma informação para solucionar algum problema, consigo ter fácil acesso e solucioná-lo rapidamente”; “10. Diariamente consigo trocar informações de forma que possibilite exercer com maior êxito minhas atividades profissionais”; “11. A comunicação interna da equipe que faço parte tem ocorrido de forma promissora, os setores têm agido como equipe e conquistado os objetivos esperados”; “12. No caso de haver qualquer acontecimento de meu interesse no IPAJM, recebo as devidas informações, completas e em tempo hábil”; “13. O IPAJM proporciona meios para que eu possa me comunicar com os coordenadores, subgerentes, gerentes, diretores, conselheiros e presidente de forma facilitada”.

Ainda dentro da divisão do formulário “percepção da comunicação interna”, a pergunta número 14 (quatorze) foi aberta e opcional quanto resposta: “14. Caso deseje, escreva abaixo sugestões para melhorar a comunicação interna no IPAJM”.

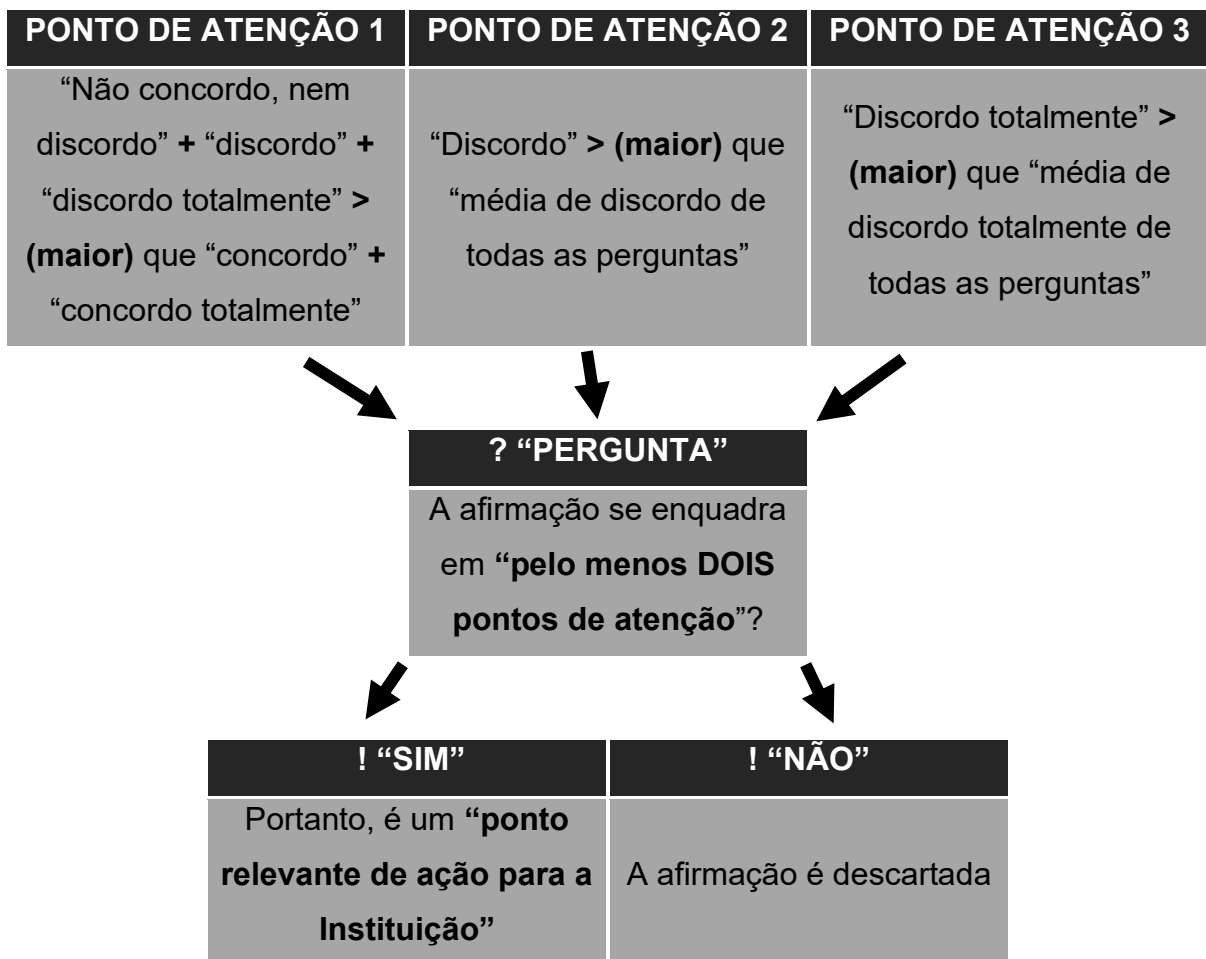
Para medir os pontos críticos para ação da Instituição quanto Comunicação Interna, por afirmação do questionário, inicialmente foi comparada a quantidade de respostas neutras (não concordo, nem discordo), ruins (discordo) e muito ruins (discordo

totalmente) com a quantidade de percepções positivas (concordo e concordo totalmente). Caso a quantidade entre a percepção neutra ou ruim (não concordo, nem discordo; discordo; discordo totalmente) fosse maior que a percepção positiva (concordo; concordo totalmente) isso foi considerado como um “ponto de atenção”.

Outro “ponto de atenção” utilizado foi se a quantidade de “discordo” ou “discordo totalmente” se apresentava acima da média em relação à mesma percepção em todas as perguntas.

Caso alguma afirmação se enquadrasse em pelo menos dois pontos de atenção ela foi considerada como “ponto relevante de ação para a Instituição”.

Figura 15 - Obtenção do “ponto de ação relevante para a Instituição” para o cenário geral

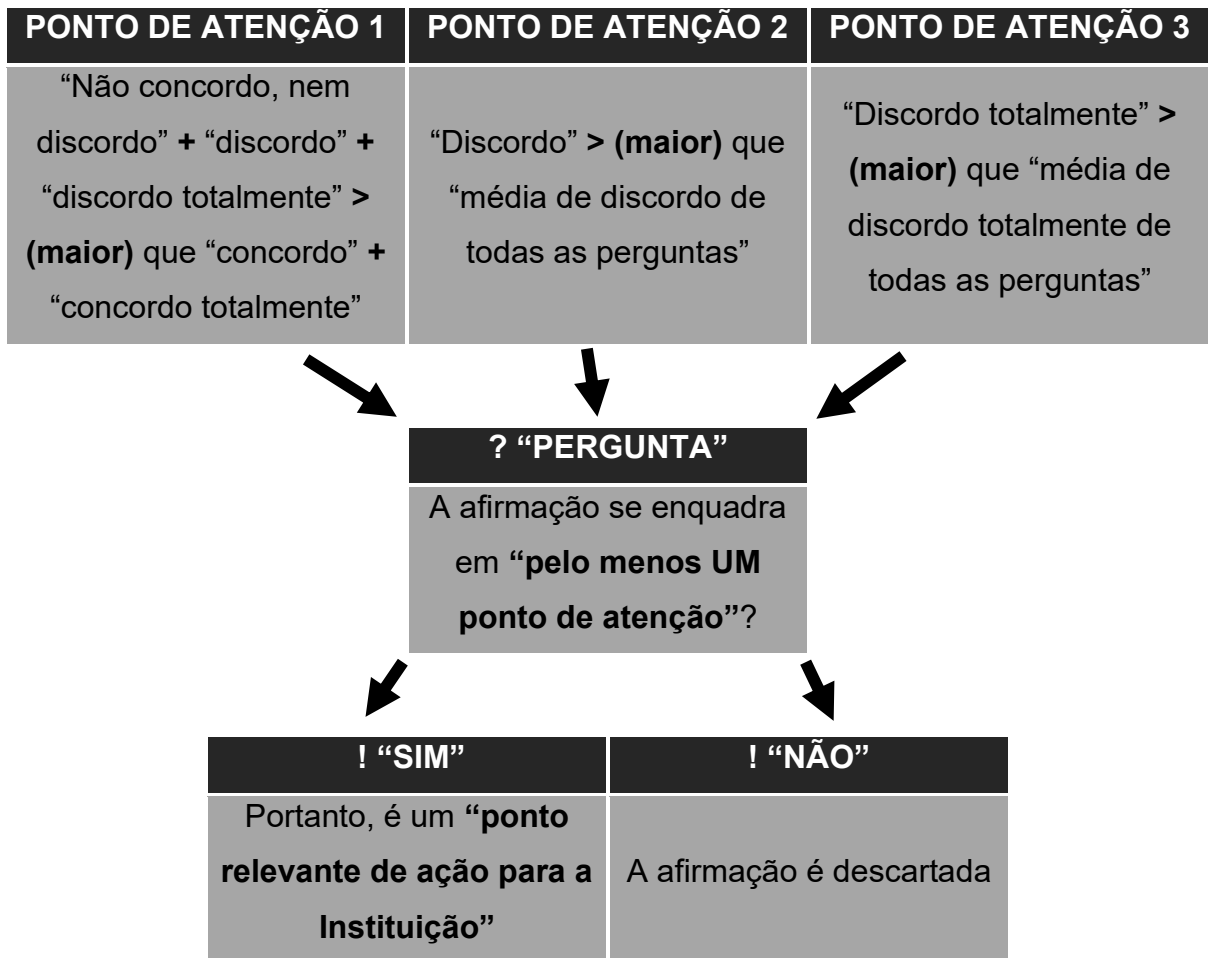


Fonte: elaborado pelo autor.

Quanto ao cenário geral, em relação ao total da amostra (100%), as perguntas que se enquadraram no critério “pelo menos dois pontos de atenção” foram: “As informações necessárias à execução das atividades cotidianas do IPAJM são compartilhadas entre as pessoas”; “No IPAJM as pessoas estão sempre dispostas ao diálogo independentemente do cargo que ocupam”; “A comunicação é estimulada com frequência no IPAJM”; “A relação interpessoal entre os membros do setor em que trabalho está acontecendo da forma desejada pelo IPAJM e as informações estão sendo fornecidas de forma clara e objetiva”; “Quando necessito de alguma informação para solucionar algum problema, consigo ter fácil acesso e solucioná-lo rapidamente”. Para o cenário geral da comunicação interna, o total foi de 5 (cinco) “pontos relevantes de ação” para a Instituição.

Tendo em vista que as categorias “servidor efetivo”, “estagiário” e “comissionado” correspondem a 85% da amostra, consideramos importante tratá-los de maneira segmentada em relação às percepções quando à comunicação interna, sendo, portanto, caracterizados como os públicos prioritários. Diferentemente da análise geral, para esses casos segmentados, a afirmação que demonstrou ao menos qualquer um dos “pontos de atenção”, do 1 (um) ao 3 (três), já foi considerada como um “ponto relevante de ação para a Instituição”.

Figura 16 - Obtenção do “ponto de ação relevante para a Instituição” por público prioritário



Fonte: elaborado pelo autor.

A amostra de 46% de “servidor efetivo” apontou as seguintes afirmações enquadradas no critério “pelo menos um ponto de ação”: “As informações necessárias à execução das atividades cotidianas do IPAJM são compartilhadas entre as pessoas”; “No IPAJM as pessoas estão sempre dispostas ao diálogo independente do cargo que ocupam”; “Os veículos de comunicação estão sempre disponíveis quando necessito buscar alguma informação”; “No IPAJM existem condições adequadas de acesso às informações necessárias para o desempenho das atividades sob minha condução”; “A maior parte das informações divulgadas pelos veículos de comunicação interna tem utilidade para mim”; “Os instrumentos pelos quais recebo as comunicações são adequados e eficientes”. O total foi de 6 (seis) “pontos de ação relevantes para a Instituição”.

A amostra de 22% de “estagiário” apontou a maioria das afirmações de percepção acerca da comunicação interna enquadrando em “pelo menos um ponto de atenção”, com exceção da pergunta: “A relação interpessoal entre os membros do setor em que trabalho está acontecendo da forma desejada pelo IPAJM e as informações estão sendo fornecidas de forma clara e objetiva”. A afirmação “As informações necessárias à execução das atividades cotidianas do IPAJM são compartilhadas entre as pessoas” foi a única que resultou em dois pontos de ação.

A amostra de 17% de “servidor comissionado” apontou as seguintes perguntas enquadradas no critério “pelo menos um ponto de ação”: “Os veículos de comunicação interna estão sempre disponíveis quando necessito buscar alguma informação”; “No IPAJM existem condições adequadas de acesso às informações necessárias para o desempenho das atividades sob minha condução”; “Os instrumentos pelos quais recebo as comunicações são adequados e eficientes”; “Diariamente consigo trocar informações de forma que possibilite exercer com êxito minhas atividades profissionais”; “No caso de haver qualquer acontecimento de meu interesse no IPAJM, recebo as devidas informações, completas e em tempo hábil”; “O IPAJM proporciona meios para que eu possa me comunicar com os coordenadores, subgerentes, gerentes, diretores, conselheiros e presidente de forma facilitada”.

Quadro 13 - "Pontos relevantes de ação para a Instituição" diagnosticados por categoria

<b>PÚBLICO-ALVO</b>	<b>AFIRMAÇÕES DIAGNOSTICADAS COMO PONTO DE AÇÃO RELEVANTE PARA A INSTITUIÇÃO</b>
<b>TODO O IPAJM</b>	1, 2, 3, 8 e 9
<b>SERVIDORES EFETIVOS</b>	1, 2, 4, 5, 6 e 7
<b>ESTAGIÁRIOS</b>	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12 e 13
<b>COMISSIONADOS</b>	4, 5, 7, 10, 12 e 13

Fonte: elaborado pelo autor.

Observou-se que dos 103 questionários devolvidos apenas 18 colaboradores optaram em responder a pergunta aberta. Visando extrair uma visão do que foi demonstrado





Figura 18 - Nuvem com as 25 palavras mais frequentes



Fonte: elaborado pelo autor por meio da ferramenta “Voyant”.

As nuvens demonstram que os colaboradores utilizam com mais frequência para se expressarem em relação à melhoria da comunicação interna no IPAJM as palavras: “servidores”, “setores”, “comunicação” e “acesso”. A ferramenta de comunicação *Spark* (chat interno) foi a única que teve maior expressividade visual nas nuvens de palavras, o que tende a demonstrar a necessidade de uma atenção maior a este meio de comunicação.

Abaixo são transcritos alguns fragmentos das respostas da pergunta aberta, por colaborador, especificamente que trataram do meio de comunicação *Spark*:

Sugiro a obrigatoriedade do uso da ferramenta **Spark** e do atendimento ao telefone.

Colaborador 1

O **Spark** deveria ser de uso obrigatório.

Colaborador 2

Sugiro que oriente - partindo dos diretores/presidente - a todos os servidores utilizarem a ferramenta de comunicação **Spark**, creio que a comunicação é melhor que se usar o contato telefônico. Às vezes precisamos de uma informação rápida de um setor, encontra-se o telefone ocupado e o colega não está acessado ao **Spark**. Se tivesse, facilitaria.

Colaborador 3

Visualmente marcantes, merecem também atenção as palavras: “estagiário”, “estagiária”, “telefone”, “público”, “equipe”, “democratização”, “documento” e “administrativa”.

#### 4.4 ETAPA METODOLÓGICA 4 - DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Levando em consideração a observação informal demonstrada pelo *checklist* da etapa metodológica 1, bem como nas conclusões da análise de cenário da comunicação interna da etapa metodológica 2, e a etapa metodológica 3, que consistiu na pesquisa aplicada efetuada na Instituição, podemos realizar um diagnóstico e elencar alguns pontos de melhorias para a comunicação interna dentro do IPAJM.

A observação informal do meio de comunicação “Spark (*chat* interno)” e a pergunta aberta da pesquisa aplicada, ao demonstrar a relevância da palavra “Spark”, bem como considerando as manifestações transcritas dos colaboradores, tudo isso aponta que o *chat* interno demonstra um grande potencial quanto a comunicação interna mais célere e a necessidade de cobrança ao público interno quanto sua utilização. Dessa maneira, é necessária uma política de incentivo eficaz para mais utilização da ferramenta, uma vez que a minoria dos colaboradores se encontra conectado a ela durante o expediente Institucional.

Durante a análise informal do meio de comunicação “*intranet*”, foi diagnosticado que a ferramenta tem uma grande variabilidade de áreas para disponibilizar arquivos de interesse dos colaboradores, bem como locais para veiculação de notícias para os mais diversos públicos. Porém a falta de atualização de vários itens, ou a disponibilização de versão antigas de formulários e outros documentos, faz com que

a ferramenta, apesar de possuir diversas possibilidades, funcione somente como disseminador de notícias, perdendo seu interesse como repositório de formulários oficiais e atualizados, atas de reuniões, agenda de contatos dos colaboradores e manuais procedimentais.

A análise informal demonstrou que o “*e-mail* geral” se apresenta como o meio de comunicação interna formal mais utilizado pela Instituição, sendo o seu conteúdo comumente aproveitado na integralidade para as outras formas de comunicação (mural do térreo, *intranet*, mensagem geral no *chat* e grupos de *Whatsapp*). Ainda, pelo fato de vários setores terem permissão para veicular informações, por meio da ferramenta, não há padronização na forma de apresentação das comunicações, e por vezes as informações não são claras para os colaboradores.

Observou-se na etapa metodológica 1 que o mural de avisos perto dos elevadores social e de serviço é atualizado com pouca frequência, bem como se trata do único mural em toda Instituição voltado para o público interno. Outros lugares estratégicos poderiam ser aproveitados para utilização dessa ferramenta, como as áreas em que são disponibilizadas as garrafas de café, nos andares, e no refeitório da Instituição, que são lugares propícios à socialização de informações entre os públicos internos.

Ainda em relação à análise informal, a Comunicação Interna, comumente conhecida como “C.I.”, utilizada como documento para formalização de atos administrativos, carece de padronização em toda a Instituição. Observa-se a utilização de fontes de tipologia diferentes, bem como diversas versões de papel timbrado. A situação se estende aos demais documentos da Instituição, como formulários. Apesar de existir um atalho da pasta “Modelos” na área de trabalho dos computadores, onde são disponibilizados formulários oficiais e a última versão de papel timbrado da Instituição, não há o cuidado na utilização desses documentos pelos colaboradores.

Ainda em relação à etapa metodológica 1, foi diagnosticado grande investimento em reuniões pela Instituição, porém se observa a falta de democratização e acesso a informações que demonstrem os resultados dos projetos desenvolvidos dentro do ES-Previdência e na Autarquia. O IPAJM parece reconhecer a importância das reuniões para alinhamentos em todos os níveis de gestão, bem como para a consecução dos mais diversos projetos, porém a falta de disponibilização de atas de maneira contínua e facilitada não demonstra aos colaboradores os trabalhos efetivamente executados, a

produtividade dos encontros, e os direcionamentos institucionais efetuados pela alta gestão, o que tende a causar conflitos entre os níveis estratégico, tático e operacional, pelo desconhecimento de informações de interesse de todos. Conforme foi observado na observação informal, a *intranet*, que possui potencial para disponibilização de arquivos, não elenca nenhuma das atas das reuniões organizacionais, bem como não há normatização de produção desse material quando do acontecimento de reuniões institucionais.

Com base nos resultados obtidos na etapa metodológica 3, a análise geral da amostra demonstrou que a melhoria na Comunicação Interna do IPAJM está voltada para ações relacionadas ao compartilhamento de informações entre os colaboradores, o estímulo contínuo da comunicação interna, ao bom relacionamento entre as pessoas no ambiente de trabalho e ao acesso de informações para o desenvolvimento de atividades de forma clara e objetiva, o que está ligado ao material formal que subsidia os trabalhos diários.

Na análise geral, a afirmação “As informações necessárias à execução das atividades cotidianas do IPAJM são compartilhadas entre as pessoas”, enquadrada como “ponto de ação relevante para a Instituição”, tende a apontar que quanto melhoria da comunicação interna o IPAJM deve investir em meios de acesso a informações técnicas, como manuais de procedimento, instituir políticas, ou fomentar o compartilhamento de informações de execução das atividades do dia a dia entre seus colaboradores.

O “ponto de ação relevante para a Instituição” advindo da afirmação “No IPAJM as pessoas estão sempre dispostas ao diálogo independentemente do cargo que ocupam” indica a necessidade de promover políticas de diálogo entre os gestores e suas equipes, bem como entre gestores, como o investimento em reuniões rotineiras internas entre as unidades organizacionais, de maneira a primar por um diálogo interno contínuo entre todos os colaboradores.

Já o outro “ponto de ação relevante para a Instituição” diagnosticado por meio da afirmação “A comunicação é estimulada com frequência no IPAJM” tende a demonstrar que os colaboradores entendem que a Instituição não mantém ou estimula, no geral, métodos contínuos de diálogos entre as esferas operacional, tática e estratégica.

A afirmação “A relação interpessoal entre os membros do setor em que trabalho está acontecendo da forma desejada pelo IPAJM e as informações estão sendo fornecidas de forma clara e objetiva”, também diagnosticada de maneira geral como “ponto de ação relevante para a Instituição”, aponta que o IPAJM deve investir em ações que integrem as equipes dos setores, como reuniões internas rotineiras entre as unidades organizacionais, primando pelo bom relacionamento e compartilhamento de informações de maneira geral. Pode indicar também a necessidade de capacitação dos gestores na área de gestão de pessoas e liderança.

Por fim, na análise do total da amostra, o último ponto de ação relevante para a Instituição veio da afirmação “Quando necessito de alguma informação para solucionar algum problema, consigo ter fácil acesso e solucioná-lo rapidamente”, que depreende carência na disponibilização de meios céleres de comunicação interna que supram informações para a resolução dos problemas cotidianos da Instituição. Isso pode estar relacionado à pouca disponibilidade de colaboradores na ferramenta *Spark*, bem como a falta de manuais procedimentais na Instituição, com fácil acesso a todos.

Segmentando para o público de servidores efetivos, as ações devem se voltar para o compartilhamento de informações, um melhor diálogo entre as pessoas de diferentes cargos, melhoria da disponibilidade dos veículos de comunicação interna, melhor acesso à informações que contribuem para desenvolvimento das atividades cotidianas, e promoção da divulgação de informações interessantes e úteis, de maneira efetiva, o que tende a demonstrar que há carência na Instituição quanto disponibilização de conteúdos de interesse do público-alvo servidores efetivos, de maneira frequente.

A primeira afirmação diagnosticada como “ponto de ação relevante para a Instituição” para os servidores efetivos, que não foram contempladas na análise geral da amostra, foi “Os veículos de comunicação estão sempre disponíveis quando necessito buscar alguma informação”. Esse ponto tende a demonstrar que a Instituição deve rever disponibilidade dos meios de comunicação interna, de maneira a averiguar se eles são facilmente acessíveis ou homoganeamente distribuídos no IPAJM para essa categoria. Pode indicar ainda a necessidade de rever a frequência da veiculação de informações relevantes ou a disponibilização de material de apoio técnico para a execução das atividades diárias.

O segundo “ponto de ação relevante para a Instituição” exclusivo para o público-alvo servidores efetivos foi diagnosticado por meio da afirmação “No IPAJM existem condições adequadas de acesso às informações necessárias para o desempenho das atividades sob minha condução”, que retoma a indicação da necessidade da Instituição investir em meios de comunicação que disponibilizem de maneira célere e acessível material que dê suporte às atividades do cotidiano dos técnicos efetivos do ES-Previdência.

A afirmação “A maior parte das informações divulgadas pelos veículos de comunicação interna tem utilidade para mim” foi o terceiro “ponto de ação relevante para a Instituição” e exclusivo para o público de servidores efetivos, que aponta a necessidade de rever o conteúdo disponibilizado pelos meios de comunicação do IPAJM face o interesse real do público-alvo em questão.

Por último, por meio da afirmação “Os instrumentos pelos quais recebo as comunicações são adequados e eficientes”, esse “ponto relevante de ação para a Instituição” indica a revisão dos meios de comunicação em relação à adequação e eficácia em atingir o corpo técnico de servidores efetivos do Instituto, no que se refere ao interesse quanto informações e disponibilidade de material informativo, e ao *layout* das ferramentas de comunicação, como da *intranet* e das comunicações internas.

Levando em consideração o segundo maior público estudado, os resultados apontam que para o segmento estagiários a Instituição promove uma comunicação interna bastante precária na maioria de suas vertentes, com exceção da comunicação setorial interpessoal e para o desenvolvimento de atividades cotidianas, uma vez que somente a afirmação “A relação interpessoal entre os membros do setor em que trabalho está acontecendo da forma desejada pelo IPAJM e as informações estão sendo fornecidas de forma clara e objetiva” não se enquadrou em nenhum ponto de ação. A afirmação “As informações necessárias à execução das atividades cotidianas do IPAJM são compartilhadas entre as pessoas”, por se enquadrar em dois pontos de ação, foi a avaliação mais negativa desse público em relação à comunicação interna na Instituição, demonstrando que na percepção dos estagiários, de maneira geral, não há compartilhamento de informações quanto a execução das atividades do dia a dia no Instituto, provavelmente relacionado quando necessitam de informações que só podem ser compartilhadas por setores externos aos que estão lotados.

Para o público-alvo comissionados, as afirmações que resultaram em pontos de ação exclusivos para este público, quando comparado com os servidores efetivos, foram: “Diariamente consigo trocar informações de forma que possibilite exercer com êxito minhas atividades profissionais”; “No caso de haver qualquer acontecimento de meu interesse no IPAJM, recebo as devidas informações, completas e em tempo hábil”; “O IPAJM proporciona meios para que eu possa me comunicar com os coordenadores, subgerentes, gerentes, diretores, conselheiros e presidente de forma facilitada”. Levando em consideração que os cargos em comissão geralmente exercem função de chefia, da primeira afirmação podemos apontar que há deficiência na Instituição quanto os gestores acessarem informações que contribuam para o sucesso de suas atividades. Da segunda afirmação entendemos que há dificuldade da Instituição em repassar aos gestores informações de interesse desse público-alvo. Por fim, da terceira afirmação é compreensível uma dificuldade de os gestores acessarem de maneira satisfatória seus superiores hierárquicos, por falta de ferramentas ou meios formais adequados para esse fim.

Em relação à análise da pergunta aberta “Caso deseje, escreva abaixo sugestões para melhorar a comunicação interna no IPAJM”, não foi surpresa a questão de as cinco palavras mais citadas serem respectivamente servidores (12 aparições), setores (9 aparições), comunicação (7 aparições), acesso (5 aparições) e IPAJM (5 aparições). Porém a palavra “*Spark*” ocorreu em sequência com 4 aparições, em 3 respostas abertas diferenciadas, que numa análise mais específica demonstra interesse aos colaboradores do potencial da ferramenta de *chat* interno quanto celeridade, porém a decepção em relação à falta de disponibilidade, ou até mesmo da obrigatoriedade das pessoas quanto utilizá-la. Visualmente relevantes também foram as palavras “estagiário” e “estagiária”, reforçando a necessidade de ações quanto comunicação interna em relação a esse público em questão.

Confrontando as ferramentas demonstradas no referencial teórico e as oferecidas pelo IPAJM, não foi encontrada a existência de jornal interno, meio de comunicação que poderia ser uma grande aliada para veicular informações de interesse dos públicos-alvo e noticiar decisões tanto administrativas quanto de legalidade em relação à gestão do ES-Previdência. Com a possibilidade de veicular tal produto de maneira digital, torna-se possível criá-lo sem muitos custos materiais, ou previsão

orçamentária, bastando a organização utilizar os esforços do setor de assessoria de comunicação para esse fim.

A análise no geral demonstrou dificuldade da organização em divulgar de maneira contínua suas ações aos colaboradores, ligada à comunicação interna descendente (alta gestão para o operacional), bem como dificuldade na comunicação horizontalizada (entre pessoas do mesmo nível hierárquico e do mesmo setor). Também demonstrou a necessidade de rever os conteúdos veiculados em seus meios de comunicação face o interesse dos colaboradores, bem como a acessibilidade de todo esse conteúdo, de maneira sempre disponível, clara e padronizada. Nesse sentido adotamos alguns eixos prioritários para trabalhar com uma proposta de intervenção: “Transparência das ações Institucionais”, “Compartilhamento de informações entre os colaboradores”; “Disponibilidade e padronização dos documentos Institucionais”; “Disseminação de conteúdos de interesse dos públicos internos” e “Investimento em comunicação”.

Com base no diagnóstico, o plano de comunicação interna seguirá o sugerido por Tavares (2016), que define 8 (oito) etapas para a criação do documento, conforme o já elencado no capítulo metodológico.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E PRODUTO TÉCNICO

A comunicação organizacional é uma área ampla e ainda pouco explorada no serviço público brasileiro. Dentre suas vertentes, a comunicação que ocorre no interior das instituições tem um papel fundamental para a integração dos órgãos públicos com seus profissionais, indiretamente melhorando as atividades prestadas à sociedade e gerando um ambiente de trabalho com mais qualidade de vida, diminuindo conflitos e valorizando o corpo técnico das organizações públicas.

A comunicação interna é uma grande aliada das organizações para o alcance dos seus objetivos de existência. Levando em consideração sua relevância para as instituições, deve ser tratada de forma planejada e integrada com todas as unidades organizacionais, baseada em diagnósticos constantes, frequentemente monitorada e trabalhada para que ocorra em benefício de todos os *stakeholders*.

O alinhamento dos interesses da alta gestão e dos colaboradores leva ao sucesso dos objetivos organizacionais e contribui com uma cultura organizacional que defende os valores instituídos pela organização. Para isso, a comunicação interna deve ocorrer de forma democrática, transparente e acessível.

Conclui-se que os resultados apontados neste estudo de caso, que tem como cenário o Instituto de Previdência dos Servidores do Estado do Espírito Santo – IPAJM, demonstram que a Instituição já possui muitos meios de comunicação interna, conhecidos pelos seus colaboradores, e investe em formas desse tipo de comunicação no seu dia a dia. Porém, apesar da existência de diversas ferramentas, levantou-se por meio de análise informal e pesquisa aplicada que se faz necessário aprimoramentos de meios de comunicação, aquisições de materiais e políticas mais eficazes para atingir uma comunicação interna que realmente englobe a totalidade dos colaboradores do IPAJM dentro dos objetivos estratégicos e valores propostos pelo gestor único do ES-Previdência.

Tendo em vista a segmentação para a área da comunicação interna proposta neste trabalho, sugere-se para estudos de caso futuros, vinculados à área de comunicação organizacional do IPAJM, que sejam contempladas os outros pilares da comunicação na Instituição, principalmente os vinculados ao diálogo contínuo com os beneficiários e pensionistas do ES-Previdência.

Por fim, com a proposta de plano de comunicação interna que seguirá como subitem destas considerações finais, entendemos que foram atendidos o objetivo geral e específicos elencados por este trabalho acadêmico.

## 5.1 PROPOSTA DE PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA

### **PROPOSTA DE PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA O INSTITUTO DE PREVIDÊNCIA DOS SERVIDORES DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO – IPAJM**

#### **1. INFORMAÇÕES SOBRE O NEGÓCIO**

**1.1 Contextualização da Instituição:** O Instituto de Previdência dos Servidores do Estado do Espírito Santo (IPAJM) é o gestor único do Regime Próprio de Previdência Social dos Servidores do Estado do Espírito Santo (ES-Previdência), que abrange todos os servidores ativos civis e militares, inativos e pensionistas, vinculados ao Estado do Espírito Santo, cujos patrocinadores são o Poder Executivo, Judiciário, Legislativo, o Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo e o Ministério Público do Estado do Espírito Santo. O IPAJM tem sob sua responsabilidade aproximadamente 40 mil beneficiários, entre aposentados e pensionistas. O efetivo da Instituição para a execução das atividades que subsidiam a gestão do ES-Previdência é de aproximadamente 200 colaboradores, compostos por servidores efetivos e comissionados, servidores em designação temporária, estagiários, funcionários terceirizados e conselheiros.

**1.2 Missão:** Fazer a gestão do ES-Previdência com eficiência, garantindo aos beneficiários a prestação de serviços com transparência e sustentabilidade.

**1.3 Visão:** Ser reconhecido no Estado pela excelência na prestação de serviços, tornando-se referência nacional na gestão do Regime Próprio Previdência Social - RPPS.

#### **1.4 Valores:**

1.4.1 Ética

1.4.2 Transparência

1.4.3 Comprometimento

1.4.4 Responsabilidade social

1.4.5 Inovação

*(Fonte: Planejamento Estratégico IPAJM 2019-2022)*

## **2. OBJETIVO DO PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO E OBJETIVOS GERAIS DA COMUNICAÇÃO INTERNA**

**2.1** Este Plano de Comunicação Interna foi desenvolvido com o intuito de subsidiar as ações do Planejamento Estratégico IPAJM 2019-2020, levando em consideração o diagnóstico negativo da situação da comunicação interna e cultura organizacional, levantado por meio de pesquisa. Portanto, trata-se de um documento auxiliar ao Planejamento Geral da Instituição, baseado principalmente nos valores da transparência, do comprometimento e da inovação.

**2.2** Os eixos estratégicos deste Plano de Comunicação Interna são: “Transparência das ações Institucionais”, “Compartilhamento de informações entre os colaboradores”, “Disponibilidade e padronização dos documentos Institucionais”, “Disseminação de conteúdos de interesse dos públicos internos” e “Investimento em comunicação”.

**2.3** Os públicos prioritários deste Plano de Comunicação Interna são os servidores efetivos, comissionados e estagiários vinculados ao Instituto de Previdência dos Servidores do Estado do Espírito Santo – IPAJM, gestor único do ES-Previdência.

**2.4** Abaixo estão elencados os objetivos gerais do Plano:

**2.4.1** Promover a comunicação integrada e transparente entre todos os níveis de gestão da Instituição, de forma célere, clara e objetiva, primando por uma cultura organizacional que contribui com o alcance dos objetivos estratégicos do ES-Previdência (Eixo “Transparência das ações Institucionais”);

**2.4.2** Estimular a comunicação entre os setores, chefias, servidores e colaboradores em busca de alcançar os objetivos da gestão eficaz do ES-Previdência (Eixo “Compartilhamento de informações entre os colaboradores”);

**2.4.3** Primar pela clareza, padronização e disponibilidade dos documentos Institucionais (Eixo “Disponibilidade e padronização dos documentos Institucionais”);

**2.4.4** Promover acesso aos conteúdos de interesse dos públicos internos, em tempo hábil, de maneira organizada, padronizada, atualizada, clara e objetiva (Eixo “Disseminação de conteúdos de interesse dos públicos internos”);

**2.4.5** Recapacitar e reestruturar a força de trabalho dos setores de recursos humanos e assessoria de comunicação, fornecendo recursos para subsidiar de maneira ótima as propostas de comunicação interna na Instituição (Eixo “Investimento em comunicação”).

### **3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA**

#### **3.1 Eixo “Transparência das ações Institucionais”**

**3.1.1** Instituir política de realização de atas em reuniões e disponibilização na *intranet*;

**3.1.2** Divulgar continuamente as ações de caráter Institucional, técnico e legal.

#### **3.2 Eixo “Compartilhamento de informações entre os colaboradores”**

**3.2.1** Realizar a divulgação em tempo hábil das decisões da gestão do ES-Previdência, permitindo sugestões por meio de fluxo de comunicação ascendente;

**3.2.2** Priorizar ferramentas instantâneas de comunicação, como o *chat* interno;

**3.2.3** Construir meios de comunicação formal com a alta gestão, por meio de caixa de sugestões e reclamações;

**3.2.4** Instituir política de criação de manuais procedimentais.

#### **3.3 Eixo “Disponibilidade e padronização dos documentos Institucionais”**

**3.3.1** Padronizar documentos da Instituição, tornando-os claros, objetivos e de fácil acessibilidade;

**3.3.2** Divulgar entre os colaboradores os locais de acesso dos documentos oficiais da Instituição, mantendo-os atualizados e disponíveis.

### **3.4 Eixo “Disseminação de conteúdos de interesse dos públicos internos”**

**3.4.1** Criar jornal interno *online* quinzenal para veiculação de apontamentos da administração e assuntos de interesse dos públicos internos;

**3.4.2** Adquirir murais para todos os andares e refeitório do IPAJM, mantendo-os sempre atualizados;

**3.4.3** Formalizar canais específicos com informações para o público-alvo estagiários;

**3.4.4** Estimular a criação de conteúdos e eventos exclusivos para os públicos-alvo majoritários, de forma contínua e atualizada.

### **3.5 Eixo “Investimento em comunicação”**

**3.5.1** Subsidiar financeiramente e com materiais a área de recursos humanos e Comissão Qualivida para a realização de eventos que motivem os colaboradores;

**3.5.2** Realizar estudo para análise quanto capacitação e reestruturação do setor de recursos humanos com o objetivo de subsidiar as propostas de comunicação interna da Instituição;

**3.5.3** Realizar estudo para análise quanto capacitação e reestruturação do setor de assessoria de comunicação com o objetivo de subsidiar as propostas de comunicação interna da Instituição.

## **4. FORMAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA**

Os meios de comunicação prioritários contemplados nesse plano de comunicação interna são a *intranet*, o jornal interno, os murais, as reuniões, os eventos, os manuais,

o *chat* interno, as comunicações internas, a caixa de sugestões e reclamações, as campanhas e os grupos de *WhatsApp*.

#### **4.1 Intranet**

A *intranet* deve se apresentar como um meio de comunicação interna sempre disponível e atualizado, agrupando todos os documentos necessários para subsidiar as atividades do cotidiano da Instituição, como manuais, pareceres jurídicos, formulários e contatos telefônicos, bem como material noticioso atualizado e preferencialmente segmentado por público-alvo.

#### **4.2 Jornal interno**

O jornal interno deve ser disponibilizado *online*, de maneira quinzenal, e apresentar o resumo das decisões da cúpula de gestão, as mudanças legais que impactam no ES-Previdência, assuntos do Governo do Estado do Espírito Santo e notícias de interesse profissional e educativas para os colaboradores do IPAJM.

#### **4.3 Murais**

Os murais devem se localizar no térreo, perto dos elevadores social e de serviço, e no refeitório, bem como em todos os andares da Instituição, onde estão localizadas as garrafas de café ou purificadores de água. A atualização das informações nos murais deve ser às terças e quintas-feiras.

#### **4.4 Reuniões**

As reuniões são encontros oficiais de alinhamentos ou produções Institucionais. Esse meio de comunicação interna deve manter o registro de todos os seus acontecimentos, por meio de atas, para que de maneira transparente seja disponibilizado aos colaboradores os resultados e decisões do ES-Previdência, respaldadas as informações julgadas pela Gestão de caráter justificadamente restrito, que, por exemplo, subsidiam decisões futuras. As atas devem obrigatoriamente ser

disponibilizadas na *intranet* do IPAJM ou sítio Institucional em até uma semana após a reunião ser realizada.

#### **4.5 Eventos**

Os eventos festivos de datas comemorativas e de aniversário contribuem com a interação e valorização dos colaboradores da Instituição. O Dia das Mães, Dia dos Pais, Dia da Mulher, Páscoa, Natal, e aniversariantes mensais devem ser lembrados pela organização, por meio de ações locais, e com apoio de todas as unidades organizacionais, sob coordenação da Comissão Qualivida e unidade de recursos humanos do IPAJM.

#### **4.6 Manuais**

Os manuais são documentos oficiais que compilam as diretrizes das atividades diárias a serem realizadas pelos colaboradores do ES-Previdência. São instrumentos de consulta e apoio à execução das atividades do dia a dia, como forma de as tornar mais céleres, eficazes, e alinhadas com as condições técnicas e legais exigidas pela Instituição.

#### **4.7 Chat interno**

O *chat* interno deve ser um meio sempre disponível e utilizado por todos os colaboradores da Instituição, como forma de suprir as demandas imediatistas e subsidiar o atendimento dos setores de atividade meio da Instituição, como Central de Atendimento, Assessoria de Comunicação, Núcleo de Tecnologia e Informação, Ouvidoria e Subgerência de Administração Geral.

#### **4.8 Comunicações internas**

As comunicações internas são documentos oficiais utilizados para informar decisões administrativas, abrir processos de compra e contratação e disseminar novos procedimentos na Instituição. Os documentos devem utilizar o papel timbrado padrão

do IPAJM, primando pela clareza e objetividade em sua redação. A tipologia e diagramação utilizada na confecção dever seguir os parâmetros do Manual de Redação da Presidência da República, padronizando esse documento em toda a Instituição.

#### **4.9 Caixa de sugestões e reclamações**

A caixa de sugestões e reclamações oportuniza que os colaboradores possam realizar manifestações à gestão do IPAJM, sugerindo direcionamentos ou criticando decisões tomadas pela Administração.

A caixa ficará localizada no refeitório do IPAJM, no 3º andar. O setor responsável pela sua abertura quinzenal será o Gabinete do Presidente Executivo. Além disso, será disponibilizado formulário eletrônico na *intranet* e e-mail para envio eletrônico de sugestões e reclamações.

A Instituição divulgará mensalmente a existência dos meios de sugestões e reclamações, com vistas a incentivar sua utilização, bem como disponibilizará relatório de prestação de contas dos resultados obtidos com o que foi demandado pelos colaboradores.

#### **4.10 Campanhas**

As campanhas têm como objetivo motivar os públicos-alvo para que estejam alinhados com os objetivos e metas institucionais. São campanhas rotineiras a serem instituídas a de uso consciente de papel, de reciclagem de lixo, de educação financeira, esportivas, culturais e de motivação.

Esse meio de comunicação interna deverá ser coordenado em conjunto pela Subgerência de Recursos Humanos, Comissão Qualivida e Assessoria de Comunicação.

#### **4.11 Grupos de *WhatsApp***



Os grupos de *WhatsApp* são utilizados para divulgação de informações de interesse dos públicos-alvo, bem como para a coordenação de atividades entre comissões, assessorias, unidades organizacionais e equipes que executam projetos Institucionais específicos, auxiliando no compartilhamento de informações e troca de arquivos, de forma célere.

## 5. PLANO DE AÇÃO

Quadro 14 - Plano de ação proposto para o plano de comunicação interna

	O quê?	Como?	Onde?	Quando?	Por quê?	Quem fará?
Eixo transparência das ações institucionais	<b>Instituir política de disponibilização de atas de reuniões na <i>intranet</i></b>	<p>Normatizando por meio de Portaria para estimular a criação de atas em reuniões.</p> <p>Disponibilizando todo o material de maneira célere na <i>Intranet</i>.</p> <p>Padronizando o documento utilizado para a criação de atas.</p>	Nas reuniões e <i>intranet</i> do IPAJM.	Até o segundo semestre de 2021.	Propicia que os colaboradores tenham acesso às decisões que ditam os rumos do ES-Previdência e informações sobre a consecução de projetos no IPAJM, podendo contribuir com suas execuções.	Assessoria Estratégica e Assessoria de Comunicação.

Eixo transparência das ações institucionais	<b>Divulgação em tempo hábil das decisões do ES-Previdência</b>	Por meio do trabalho da Assessoria de Comunicação da Instituição, com o auxílio de fontes estratégicas da alta gestão, com cobertura diária.	E-mail geral, <i>intranet</i> , <i>chat</i> interno, grupos de <i>WhatsApp</i> , murais e jornal interno.	Construir condições para promover de maneira contínua até o final de 2021.	Propicia que os colaboradores fiquem por dentro do que ocorre no IPAJM e assim contribuem na consecução dos objetivos estratégicos da Instituição.	Assessoria Estratégica e Assessoria de Comunicação.
Eixo compartilhamento de informações entre os colaboradores	<b>Construir meios formais para sugestões à alta gestão</b>	Criando caixa de sugestões e reclamações no Refeitório do IPAJM. Disponibilizando e-mail e formulário eletrônico na <i>intranet</i> para contato com Presidência.	Refeitório do IPAJM, <i>intranet</i> e correio eletrônico.	Até o segundo semestre de 2021.	Propicia que os colaboradores participem da gestão do ES-Previdência, sugerindo melhorias ou fazendo críticas.	Assessoria Estratégica e Gabinete do Presidente Executivo.

Eixo investimento em comunicação	<p><b>Promover meios contínuos de subsídio para as ações da Comissão Qualivida, unidade de recursos humanos e dos eventos comemorativos da Instituição (dia dos pais, das mães, aniversariantes do mês e outros)</b></p>	<p>Iniciando um processo de aquisição para adquirir equipamento próprio de sonorização para o IPAJM. Fornecendo condições materiais e de equipamentos, por meio de adesão a atas de registro de preços que contemplem subsídios para as ações previstas.</p>	<p>No refeitório, auditório, estacionamento, no setor de recursos humanos e na Comissão Qualivida.</p>	<p>Até o final de 2021.</p>	<p>Motiva e propicia a integração entre os colaboradores.</p>	<p>Diretoria Administrativa e Financeira.</p>
Eixo compartilhamento de informações entre os colaboradores	<p><b>Instituir política de utilização do <i>chat</i> interno</b></p>	<p>Estimulando o uso da ferramenta “<i>Spark</i>” por meio de divulgações rotineiras. Normatizando a utilização da ferramenta por meio de Comunicação Interna do Presidente Executivo.</p>	<p>Em todos os setores do IPAJM.</p>	<p>Até o segundo semestre de 2021.</p>	<p>A utilização da ferramenta propicia que os colaboradores resolvam demandas simples e imediatistas de maneira mais célere.</p>	<p>Assessoria Estratégica.</p>

Eixo disseminação de conteúdo de interesse dos públicos internos	<b>Criação do jornal interno quinzenal <i>online</i> do IPAJM</b>	Por meio dos profissionais da Assessoria de Comunicação.	Na Assessoria de Comunicação.	Até o final de 2021.	Promove a divulgação de informações úteis aos colaboradores, como direcionamentos da Instituição e notícias de utilidade pública.	Assessoria de Comunicação.
Eixo compartilhamento de informações entre os colaboradores	<b>Criação de manuais procedimentais</b>	Por meio do estudo das atividades dos setores da instituição e dos documentos de normatização atualmente existentes.	Em todos os setores do IPAJM.	Até o final de 2022.	Norteia os colaboradores em como executar suas tarefas de maneira clara, eficiente, eficaz e dentro da normatização a ser seguida pela Instituição.	Escritório Local de Processos e Inovação.

Eixo disseminação de conteúdo de interesse dos públicos internos	<b>Promover a atualização contínua das notícias da <i>intranet</i> e de suas demais áreas</b>	Por meio da alimentação contínua da <i>intranet</i> com informações administrativas, de contatos dos colaboradores e jornalísticas.	Na <i>intranet</i> do IPAJM.	Construir condições para promover de maneira contínua até o final de 2021.	Informa os colaboradores e agrupa documentos oficiais da Instituição.	Assessoria de Comunicação e Diretoria Administrativa e Financeira.
Eixo investimento em comunicação	<b>Estudo para reestruturação e capacitação do setor de recursos humanos e assessoria de comunicação</b>	Analisando os recursos materiais e humanos dos setores face uma perspectiva ótima de comunicação interna.	No setor de recursos humanos e na Assessoria de Comunicação.	Até o final de 2022.	Subsidia os setores para exercerem as atividades de comunicação interna da Instituição de maneira ótima.	Escritório Local de Processos e Inovação.

Eixo disseminação de conteúdo de interesse dos públicos internos	<b>Adquirir murais para os andares do prédio sede do IPAJM e refeitório da Instituição</b>	Iniciando um processo de aquisição que contemple a compra de murais para todos os andares do IPAJM, bem como refeitório, totalizando 5 (cinco) murais.	Nos corredores dos andares do IPAJM e no refeitório da Instituição.	Até o segundo semestre de 2021.	Fortalece a comunicação interna na Instituição, pois utiliza pontos de convivência para divulgar assuntos de interesse dos públicos-alvo.	Assessoria de Comunicação e Diretoria Administrativa e Financeira.
Eixo disponibilidade e padronização dos documentos institucionais	<b>Padronizar os documentos e formulários institucionais</b>	Mapeando os documentos e formulários Institucionais e reformulando-os, de maneira padronizada.	Em todo o IPAJM.	Até o final de 2021.	Evita o retrabalho e aumenta a produtividade, uma vez que revisa as informações necessárias na confecção de documentos ou no preenchimento de formulários.	Escritório Local de Processos e Inovação.

Fonte: elaborado pelo autor.

## **6. FORMAS DE CONTROLE E AVALIAÇÃO**

### **6.1 Controle**

O setor responsável em controlar a execução deste Plano de Comunicação Interna será a Assessoria Estratégica.

A Assessoria Estratégica é uma estrutura de nível de assessoramento prevista no Regimento Interno do IPAJM, a qual compete assessorar tecnicamente ao Gabinete do Presidente Executivo e às unidades organizacionais nos assuntos relacionados ao Planejamento Estratégico, também quanto ao seu controle e acompanhamento, primando pela organização e fortalecimento institucional e pela estruturação de áreas e processos internos, normatização dos sistemas, métodos e procedimentos administrativos.

As formas de controle quinzenal e mensal deverão ser realizadas por meio de reuniões pré-agendadas, com o objetivo de corrigir direcionamentos, repensar investimentos, adotar ferramentas diferenciadas, realocar esforços de pessoal ou buscar parcerias externas para atingir o prazo final de cada atividade do Plano de Ação.

O andamento dos itens do Plano de Ação será avaliado mensalmente pelos setores responsáveis, sob coordenação da Assessoria Estratégica.

As equipes dos setores responsáveis pelos itens do Plano de Ação deverão se reunir quinzenalmente para revisar as ações tomadas para o alcance das metas. As chefias dos setores deverão mensalmente, juntamente com a Assessoria Estratégica, na reunião de Diretoria e Gerentes, prestar contas do andamento das ações tomadas para alcance dos objetivos do Plano de Ação, por atividade, e dentro do prazo estipulado.

### **6.2 Avaliação**

A avaliação dos resultados alcançados pelo Plano de Ação será realizada de três maneiras.



**6.2.1** A primeira forma de avaliação da eficácia das ações do Plano de Comunicação Interna será realizada por meio de reaplicação pela Assessoria Estratégica do “*Questionário de Pesquisa sobre a Percepção da Comunicação Interna pelos Colaboradores*” anexo a este documento, sendo o resultado confrontado com a primeira pesquisa realizada na Instituição.

**6.1.2** A segunda forma de avaliação da eficácia dos itens do Plano de Ação será por meio dos meios de comunicação digitais, que terão suas taxas de acesso medidas como forma de avaliar o resultado do que foi proposto no Plano de Comunicação Interna. A *intranet*, o *Spark* (chat interno) e os acessos às mensagens de Comunicado Geral, no *e-mail*, terão suas quantidades de acessos medidas a partir no início da execução das atividades pelos seus responsáveis, previstas no Plano de Ação, até o final da execução de todas as etapas, mês a mês. Esta atividade será realizada em conjunto entre o Núcleo de Tecnologia e Informação e a Assessoria Estratégica.

**6.2.3** A terceira forma de avaliação contemplará a realização pela equipe de Assessoria de Comunicação, auxiliada pela Assessoria Estratégica, de grupos focais com os públicos-alvo, com o objetivo de evidenciar por meio da percepção dos colaboradores propostas de melhorias para as próximas ações de investimento em comunicação interna do IPAJM.

## **7. INVESTIMENTOS NECESSÁRIOS**

A Diretoria Administrativa e Financeira deverá realizar as previsões orçamentárias necessárias para a consecução dos itens do Plano de Ação que geram despesas para a Instituição, com o objetivo de subsidiar adequadamente o alcance de todas as metas do Plano de Comunicação Interna, principalmente em relação aos investimentos quanto aquisição de equipamentos.

A Instituição deverá disponibilizar os técnicos necessários para a realização das atividades propostas pelo Plano de Ação, incorporando a realização das tarefas delimitadas neste Plano de Comunicação Interna como atividades diárias dos colaboradores.

## **8. ANEXOS**

Anexo a este Plano de Comunicação Interna está a pesquisa de Mestrado que resultou nas considerações necessárias para a delimitação das ações propostas nesse documento.

## REFERÊNCIAS

ABRACOM - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO. **Como entender a comunicação interna**. 2008. Disponível em: <<https://www.abracom.org.br/wp-content/uploads/2019/02/CCO-Como-entender-a-Comunica%C3%A7%C3%A3o-Interna-2008.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2019.

BAUMAN, Z. **A sociedade individualizada**: vidas contadas e histórias vividas. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.

\_\_\_\_\_. **Vida Líquida**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.

BAUMAN, Z.; DONSKIS, L. **Cegueira moral**: a perda da sensibilidade na modernidade líquida. Rio de Janeiro: Zahar, 2014.

BENEVIDES, R. Ética nas relações com funcionários. In: ESTRELLA, C.; BENEVIDES, R.; FERREIRA, R. F. (Org.). **Por dentro da comunicação interna**: tendências, reflexões e ferramentas. Curitiba, PR: Editora Universitária Champagnat, 2009. p. 197–217.

CERANTOLA, W. A. Comunicação interna: conceitos, liderança e alternativas de gestão. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional estratégica**: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016. p. 213–224.

CHARBELLY, E.; FERNANDEZ, R. A importância do público interno na comunicação institucional: a produção de evento como recurso estratégico. In: ESTRELLA, C.; BENEVIDES, R.; FERREIRA, R. F. (Org.). **Por dentro da comunicação interna**: tendências, reflexões e ferramentas. Curitiba, PR: Editora Universitária Champagnat, 2009. p. 125–141.

CUNHA, B.; LEÃO, E. Vale o que está escrito. In: ESTRELLA, C.; BENEVIDES, R.; FERREIRA, R. F. (Org.). **Por dentro da comunicação interna**: tendências, reflexões e ferramentas. Curitiba, PR: Editora Universitária Champagnat, 2009. p. 197–217.

CURVELLO, J. J. A. A dimensão interna da comunicação na administração pública. In: DUARTE, J. (Org.). **Comunicação pública**: estado, mercado, sociedade e interesse público. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012a. p. 201–213.

\_\_\_\_\_. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. Brasília: Casa das Musas, 2012b.

EVANS, V. **Ferramentas estratégicas**: guia essencial para construir estratégias relevantes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FERRARI, M. A. Relações públicas: gestão estratégica de relacionamentos. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional estratégica**: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus Editorial, 2016. p. 139–159.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRANDO, G. B. Redes formais e informais por um diálogo interno mais eficaz. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Liderança e comunicação interna**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2014. p. 127–139.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 11. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

HOHLFELDT, A.; MARTINO, L. C.; FRANÇA, V. V. (Org.). **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

IPAJM. **Instituto de Previdência dos Servidores do Estado do Espírito Santo**. História. Disponível em: <<http://ipajm.es.gov.br/historia>>. Acesso em: 3 abr. 2019a.

\_\_\_\_\_. **Instituto de Previdência dos Servidores do Estado do Espírito Santo**. IPAJM em números. Disponível em: <<https://ipajm.es.gov.br/ipajm-em-numeros>>. Acesso em: 3 abr. 2019b.

IPAJM - INSTITUTO DE PREVIDÊNCIA DOS SERVIDORES DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO. **Planejamento Estratégico IPAJM 2019-2022**. Disponível em: <[https://ipajm.es.gov.br/Media/ipajm/Arquivos/PLANEJAMENTO\\_ESTRATEGICO\\_IPAJM.pdf](https://ipajm.es.gov.br/Media/ipajm/Arquivos/PLANEJAMENTO_ESTRATEGICO_IPAJM.pdf)>. Acesso em: 14 maio 2019.

KUNSCH, M. M. K. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In: \_\_\_\_\_ (Org.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016. p. 37–58.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

LARA, M. **As sete portas da comunicação pública: como enfrentar os desafios de uma assessoria**. Belo Horizonte: Gutenberg, 2003.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LEMOS, E. Metodologia da pesquisa em comunicação organizacional e em relações públicas: uma abordagem prática. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus Editorial, 2016. p. 160–176.

LÉVY, P. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34 Ltda, 1999.

LIPOVETSKY, G. **Os tempos hipermodernos**. São Paulo: Barcarolla, 2004.

MARCHIORI, M. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: \_\_\_\_\_ (Org.). **Liderança e comunicação interna**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2014. p. 107–125.

MARSON, P. R.; MAYER, V. F.; NOGUEIRA, H. G. P. COMUNICAÇÃO INTERNA NO ÂMBITO DA GESTÃO PÚBLICA: O CASO DE UMA AUTARQUIA PÚBLICA FEDERAL BRASILEIRA. **Revista de Gestão**, v. 20, n. 1, p. 43–60, 2013.

MARTINUZZO, J. A. **Os públicos justificam os meios: mídias customizadas e comunicação organizacional na economia da atenção**. São Paulo: Summus Editorial, 2014.

\_\_\_\_\_. **Seis questões fundamentais da comunicação organizacional estratégica em rede**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2013.

MATTELART, A.; MATTELART, M. **História das teorias da comunicação**. 12. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2009.

MELO, L. R. D. de. **Comunicação empresarial**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2010.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NETO, J. A. S. de P. Ética, cultura organizacional e responsabilidade social como fundamentos dos programas de relações públicas para o público interno. In: ESTRELLA, C.; BENEVIDES, R.; FERREIRA, R. F. (Org.). **Por dentro da comunicação interna: tendências, reflexões e ferramentas**. Curitiba, PR: Editora Universitária Champagnat, 2009. p. 49–62.

NOGUEIRA, M. F. M. A Gestão da comunicação interna das instituições públicas: um recurso esquecido. **Comunicação & Informação**, v. 4, n. 12, p. 121–131, 2001.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, I. de L.; PAULA, M. A. de. Desafios da comunicação interna: interferências da contemporaneidade. In: ESTRELLA, C.; BENEVIDES, R.; FERREIRA, R. F. (Org.). **Por dentro da comunicação interna: tendências, reflexões e ferramentas**. Curitiba, PR: Editora Universitária Champagnat, 2009. p. 13–28.

PIMENTA, M. A. **Comunicação empresarial**. 5. ed. Campinas, SP: Editora Alínea, 2006.

SIAS, P. M.; KOPANEVA, I. Relações de liderança e cultura organizacional. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Liderança e comunicação interna**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2014. p. 35–48.

TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

TORQUATO, G. **Comunicação nas organizações: empresas privadas, instituições e setor público**. São Paulo: Summus Editorial, 2015.

\_\_\_\_\_. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

## APÊNDICE A – MODELO DE QUESTIONÁRIO DA ETAPA METODOLÓGICA DE PESQUISA APLICADA

<b>QUESTIONÁRIO DE PESQUISA SOBRE A PERCEÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA DO IPAJM PELOS COLABORADORES</b>
<p>Este questionário tem como objetivo colher dados referentes à sua percepção em relação à comunicação interna do IPAJM. Esta é uma pesquisa anônima para fins acadêmicos. Não escreva seu nome no formulário.</p>
<b>INFORMAÇÕES PESSOAIS:</b>
<b>1. Idade</b>
<input type="checkbox"/> Até 25 anos
<input type="checkbox"/> 25 a 40 anos
<input type="checkbox"/> Acima de 40 anos
<b>2. Sexo</b>
<input type="checkbox"/> Masculino
<input type="checkbox"/> Feminino
<b>3. Tempo de trabalho no IPAJM</b>
<input type="checkbox"/> Até 5 anos
<input type="checkbox"/> 5 a 15 anos
<input type="checkbox"/> mais de 15 anos
<b>4. Escolaridade</b>
<input type="checkbox"/> Fundamental incompleto
<input type="checkbox"/> Fundamental completo
<input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto
<input type="checkbox"/> Ensino médio completo
<input type="checkbox"/> Ensino Superior incompleto
<input type="checkbox"/> Ensino Superior completo
<input type="checkbox"/> Especialização
<input type="checkbox"/> Outros (mestrado, doutorado etc.)
<b>5. Vínculo com o IPAJM</b>
<input type="checkbox"/> Estagiário
<input type="checkbox"/> Funcionário terceirizado (vigilância, atendimento ao público, limpeza etc.)
<input type="checkbox"/> Designação temporária (DT)
<input type="checkbox"/> Servidor efetivo
<input type="checkbox"/> Servidor comissionado
<input type="checkbox"/> Outros
<b>PERCEÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA:</b>
<b>1. As informações necessárias à execução das atividades cotidianas do IPAJM são compartilhadas entre as pessoas.</b>
<input type="checkbox"/> Concordo plenamente
<input type="checkbox"/> Concordo
<input type="checkbox"/> Não concordo, nem discordo
<input type="checkbox"/> Discordo
<input type="checkbox"/> Discordo totalmente
<b>2. No IPAJM as pessoas estão sempre dispostas ao diálogo independentemente do cargo que ocupam.</b>
<input type="checkbox"/> Concordo plenamente
<input type="checkbox"/> Concordo
<input type="checkbox"/> Não concordo, nem discordo
<input type="checkbox"/> Discordo
<input type="checkbox"/> Discordo totalmente

**3. A comunicação é estimulada com frequência no IPAJM.** Concordo plenamente Concordo Não concordo, nem discordo Discordo Discordo totalmente**4. Os veículos de comunicação interna estão sempre disponíveis quando necessito buscar alguma informação.** Concordo plenamente Concordo Não concordo, nem discordo Discordo Discordo totalmente**5. No IPAJM existem condições adequadas de acesso às informações necessárias para o desempenho das atividades sob minha condução.** Concordo plenamente Concordo Não concordo, nem discordo Discordo Discordo totalmente**6. A maior parte das informações divulgadas pelos veículos de comunicação interna tem utilidade para mim.** Concordo plenamente Concordo Não concordo, nem discordo Discordo Discordo totalmente**7. Os instrumentos pelos quais recebo as comunicações são adequados e eficientes.** Concordo plenamente Concordo Não concordo, nem discordo Discordo Discordo totalmente**8. A relação interpessoal entre os membros do setor em que trabalho está acontecendo da forma desejada pelo IPAJM e as informações estão sendo fornecidas de forma clara e objetiva.** Concordo plenamente Concordo Não concordo, nem discordo Discordo Discordo totalmente**9. Quando necessito de alguma informação para solucionar algum problema, consigo ter fácil acesso e solucioná-lo rapidamente.** Concordo plenamente Concordo Não concordo, nem discordo Discordo Discordo totalmente**10. Diariamente consigo trocar informações de forma que possibilite exercer com maior êxito minhas atividades profissionais.** Concordo plenamente Concordo Não concordo, nem discordo Discordo





## APÊNDICE B – AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA



GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO  
 INSTITUTO DE PREVIDÊNCIA DOS  
 SERVIDORES DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO  
 ————— IPAJM —————



### AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA

Eu, **JOSÉ ELIAS DO NASCIMENTO MARÇAL**, tenho ciência e autorizo a realização da pesquisa intitulada “**A comunicação interna em uma autarquia estadual: desafios e possibilidades**”, no **INSTITUTO DE PREVIDÊNCIA DOS SERVIDORES DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO – IPAJM**, sob responsabilidade do mestrando em Gestão Pública pela Universidade Federal do Estado do Espírito Santo – UFES **WILDERSON MELO DE MORAIS**. Para isto, será disponibilizado ao pesquisador acesso às salas da Instituição para entrega de formulários, e fica respaldado o uso do nome do **IPAJM** na pesquisa, bem como dos dados coletados, sendo preservado o caráter anônimo das respostas.

**JOSÉ ELIAS DO NASCIMENTO MARÇAL**  
**Presidente Executivo**  
*(documento assinado eletronicamente)*

2019-5L99V7 - E-DOCS - DOCUMENTO ORIGINAL 16/12/2019 17:55 PÁGINA 1 / 2

<b>CAPTURADO POR</b>	
WILDERSON MELO DE MORAIS SUBGERENTE IPAJM - SAG	
<b>DATA DA CAPTURA</b>	16/12/2019 17:55:57 (HORÁRIO DE BRASÍLIA - UTC-3)
<b>VALOR LEGAL</b>	ORIGINAL
<b>NATUREZA</b>	DOCUMENTO NATO-DIGITAL

<b>ASSINOU O DOCUMENTO</b>	
JOSE ELIAS DO NASCIMENTO MARCAL PRESIDENTE EXECUTIVO IPAJM - IPAJM Assinado em 16/12/2019 17:55:57 Documento original assinado eletronicamente, conforme art. 6, § 1º, do Decreto 4410-R/2019.	

A disponibilidade do documento pode ser conferida pelo link <https://e-docs.es.gov.br/documento/registro/2019-5L99V7>



Consulta via leitor de QR Code.