



**PLANO DE TRABALHO
COLABORATIVO**
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**GUIA DE APOIO
À COMUNICAÇÃO INTERNA
NAS ENTIDADES PÚBLICAS**

LISBOA, 17 DE ABRIL DE 2020

ÍNDICE

| | |
|------------------------------------------------|----|
| EQUIPA DE PROJETO | 2 |
| APRESENTAÇÃO DO PROJETO | 3 |
| INTRODUÇÃO | 4 |
| GESTÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA..... | 5 |
| Como comunicar | 5 |
| Objetivos de comunicação interna..... | 6 |
| QUEM COMUNICA | 8 |
| O QUE COMUNICA | 9 |
| QUANDO COMUNICA | 10 |
| PARA QUEM COMUNICA | 11 |
| QUE CANAIS UTILIZA | 12 |
| Correio eletrónico | 12 |
| Reuniões | 12 |
| Publicações periódicas..... | 13 |
| Redes sociais..... | 14 |
| Intranet..... | 14 |
| RECOMENDAÇÕES | 16 |
| Promover o <i>feedback</i> | 16 |
| Promover a unidade | 16 |
| Criar uma equipa de comunicação | 16 |
| Avaliar e ajustar o plano de comunicação | 16 |
| Envolver a direção..... | 17 |
| Reforçar o papel das lideranças | 17 |
| Primar pela credibilidade | 17 |

EQUIPA DE PROJETO

Carlos Caeiro Carapeto

Subdiretor-Geral

INA - Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas

David Xavier

Secretário-Geral

Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros (SGPCM)

Elsa Belo

Diretora de Serviços

Direção de Serviços de Formação e Qualificação

INA - Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas

Filomena Gonçalo

Diretora de Departamento

Departamento de Comunicação e Gestão do Cliente

Instituto da Segurança Social, I.P. (ISS, I.P.)

Maria de Jesus Rodrigues

Chefe de Divisão

Divisão de Comunicação e Relações Públicas (DCRP)

INA - Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas

Sandra Silva

Técnica Superior

Direção de Comunicação

Equipa de Conteúdos e Espaço Inovação

Agência para a Modernização Administrativa, I.P. (AMA, I.P.)

APRESENTAÇÃO DO PROJETO

O presente projeto está integrado no plano de trabalho formulado no âmbito do Despacho n.º 3614-D/2020, de 23 de março, da Ministra da Modernização do Estado e da Administração Pública, (publicado no Diário da República, Série II, Parte C, 2.º Suplemento, n.º 58/2020, de 23 de março de 2020) que “define orientações para os serviços públicos em cumprimento do Decreto n.º 2-A/2020, de 20 de março, em execução da declaração do estado de emergência efetuada pelo Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, de 18 de março”.

Determina o número 11, do Despacho n.º 3614-D/2020, de 23 de março, da Ministra da Modernização do Estado e da Administração Pública, o seguinte:

“Em matéria de difusão de informação, instrumentos de apoio e práticas inovadoras de gestão e organização do trabalho, para proporcionar suporte a atividade dos serviços e dos trabalhadores em novos ambientes do trabalho, compete à equipa coordenadora do Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública, com o apoio de outros trabalhadores e dirigentes oriundos das entidades nela representadas e mediante o estabelecimento das parcerias que se afigurem necessárias.”

Este projeto, ao qual foi atribuída a designação de “Guia de Apoio à Comunicação Interna nas Entidades Públicas”, contribui para a concretização da orientação expressa no ponto i), do n.º 11 do referido despacho:

“O desenvolvimento de guias, orientações e outros instrumentos de apoio prático ao desenvolvimento de novos modelos de gestão e novas formas de organização do trabalho, incluindo o exercício de atividade em teletrabalho.”

INTRODUÇÃO

A máxima de que o principal capital de uma instituição são as pessoas ganha ainda mais relevância no contexto atual causado pela pandemia do Coronavírus (COVID-19).

Manter os trabalhadores informados deverá ser uma premissa de qualquer instituição e, num contexto de crise, torna-se crucial, evitando os rumores, especulações, e sentimentos de ansiedade e medo, que inevitavelmente causam instabilidade interna.

Assim, a comunicação interna deve ser entendida, desde logo, como um instrumento estratégico de gestão, permitindo que a informação flua de forma integrada e estruturada a uma só voz.

O que comunicar, em que momento, com que suporte e qual o canal a utilizar deverão ser escolhas a fazer tendo em conta o público-alvo e a realidade de cada instituição.

O confinamento promoveu o teletrabalho e com ele uma nova abordagem das relações dos trabalhadores, intensificando a necessidade de uma comunicação interna mais presente e eficaz.

Assim, a comunicação interna poderá tornar-se mais exigente pois com o distanciamento é mais valorizada pelos trabalhadores. Tem que ser mais criativa, mais apelativa, mas também clara, evitando ao máximo situações dúbias.

Neste sentido, este guia inclui um conjunto de orientações e algumas recomendações, de boas práticas ao nível da comunicação interna.

GESTÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Em qualquer instituição, a comunicação interna deverá ser entendida como um instrumento estratégico na gestão, fomentando a difusão e partilha de informação, e reforçando e preservando a identidade organizacional.

No contexto atual em que vivemos, torna-se mais importante esse reforço da identidade e, acima de tudo, o envolvimento de todos os trabalhadores num momento, em que a maioria está a adaptar-se a novos modelos de trabalho e a vivenciar um clima de grandes incertezas.

Neste sentido, é fundamental o envolvimento do dirigente máximo da instituição, transmitindo uma mensagem objetiva e clara de factos relativamente à situação, mas também uma mensagem de conforto e confiança, que promova o sentimento de pertença.

Este tipo de comunicação deverá seguir em cascata, tendo as chefias intermédias um papel fundamental na transmissão da mensagem, garantindo que é bem entendida pelos trabalhadores e, simultaneamente, auscultando e acompanhando mais de perto as suas dúvidas ou receios.

Este *feedback* é crucial para alinhar o plano de comunicação interna, reforçando mensagens, esclarecendo dúvidas e, acima de tudo, garantindo que todos estão devidamente informados e envolvidos com a organização.

Neste processo deve haver uma seleção do que comunicar, quando comunicar, qual o canal a utilizar e quem deverá ser o emissor da mensagem.

Como comunicar

O processo de comunicação interna deve estar estruturado num plano de comunicação, sustentado com base do conhecimento da organização, a realidade dos seus trabalhadores e as condições intrínsecas que fazem dela um organismo único, com uma cultura própria e irrepetível. Entender as condições e planear a comunicação interna, permite a adequação das mensagens e dos tempos comunicacionais à realidade da organização.

O plano de comunicação interna deve promover o envolvimento dos trabalhadores, auscultar expectativas e motivações, enquanto destinatários da comunicação, mas principalmente integrar momentos participativos que apelem à construção de soluções comunicacionais não apenas para eles, mas com eles.

Em termos operacionais a comunicação interna deve ser estruturada, por um lado, com mensagens simples, claras, consistentes, credíveis e eficazes, e por outro lado, deve antecipar o surgimento de rumores ou boatos, que provocam instabilidade e descredibiliza a instituição.

Ocultar ou dar informação incompleta só agudiza as inevitáveis especulações, sendo imprescindível apostar na transparência e, sempre que possível, antecipar a sua necessidade, através da disponibilização antecipada de informação aos trabalhadores.

No contexto atual de pandemia provocada pelo coronavírus, é ainda mais importante:

- Manter as primeiras mensagens simples e incluir apenas informações relevantes, sem preâmbulos;
- Evitar o uso de jargões e termos técnicos;
- Reforçar a mensagem principal: a repetição ajuda as pessoas e lembrarem-se da mensagem, especialmente durante uma emergência, quando a retenção de memória é menor devido à ansiedade e pensamentos acelerados;
- Sempre que possível, as mensagens devem ser positivas, evitando usar o não no início das frases;
- Usar pronomes pessoais: comunicar em nome da organização personaliza a mensagem e ajuda a dar credibilidade e coesão. "Estamos comprometidos com ..." ou "Entendemos que ...";
- Divulgar fontes de informação credíveis.

Objetivos de comunicação interna

- Reforçar o sentido de pertença à organização
- Alinhar a linguagem institucional
- Aumentar a motivação e produtividade dos trabalhadores
- Aumentar a confiança
- Promover a unidade entre todos os colaboradores

É nos momentos de crise que se torna, ainda mais, relevante comunicar eficazmente, de forma a colaborar para o sentido de pertença e de unidade, aumentando os níveis de motivação e produtividade. A comunicação empática ganha especial relevo em situações



**PLANO DE TRABALHO
COLABORATIVO**
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

de insegurança e instabilidade geradoras de stresse na organização. Saber como comunicar, nestes contextos, transmite segurança aos trabalhadores.

Palavras-chave: liderança, identidade organizacional, informação, mensagem, transparência, eficácia, clareza.

QUEM COMUNICA

A organização deve ter um centro de governação, que esteja alinhada com as políticas de recursos humanos definidas, com as orientações para a comunicação externa e em estreita ligação com as orientações estratégicas e de gestão da Direção.

A equipa de comunicação interna deve conhecer bem a organização, as funções e os processos, mas principalmente as pessoas que a integram.

O plano de comunicação interna deve prever quem são os intervenientes em cada momento de comunicação, qual a cadeia de responsabilidades na transmissão da informação e a quem compete ser o emissor final da mensagem.

A seleção deste emissor, que será o “rosto” da mensagem, deve ser definida de acordo com um conjunto de critérios:

- Credibilidade do emissor;
- Credibilidade da mensagem;
- Importância da mensagem;
- Relevância e impacto da mensagem;
- Destinatários (a mensagem pode ser dirigida a um grupo específico de trabalhadores).

A identificação do emissor adequado a cada mensagem e a cada momento possibilita a construção de uma relação de confiança entre os trabalhadores, destinatários da comunicação, e a organização.

Neste contexto, importa então que a equipa responsável pela comunicação interna saiba exatamente o que comunicar e qual o impacto que essa comunicação terá ou deverá ter junto dos destinatários.

Palavras-chave: equipa, emissor, direção, funções, responsável.

O QUE COMUNICA

A comunicação interna deve estar ao serviço de uma estratégia de integração e unidade da organização, de forma a garantir o alinhamento entre todos os trabalhadores. Saber o que comunicar torna-se vital para antecipar problemas e estar à altura dos desafios.

No contexto atual em que vivemos, devemos estar atentos às mudanças externas e às movimentações de informação que ocorram dentro da organização. Devemos comunicar os sucessos, mas principalmente saber comunicar as notícias menos boas, ou de maior impacto para a organização.

Importa, assim, manter os trabalhadores informados das decisões que interferem nas suas vidas profissionais direta ou indiretamente, ajustamentos de equipas, alterações de funções, reorganização do trabalho, processos e procedimentos.

Em contexto de instabilidade organizacional, a comunicação posiciona-se como uma ferramenta vital enquanto geradora de confiança, uma vez que é normal que a situação de mudança provoque nos trabalhadores a sensação de instabilidade e desconfiança face à incerteza da situação.

Num mundo de informação global, é cada vez mais importante escolher criteriosamente que informação queremos partilhar, o excesso de comunicação pode, por vezes, ter o efeito contrário constituindo-se como desinformação, ou ruído, banalizando as comunicações que são efetivamente relevantes. Comunicar o quê então?

- Decisões que tenham impacto na vida profissional do trabalhador, ou mesmo na vida pessoal.
- Comunicados institucionais que tenham impacto na organização.
- Mensagens motivacionais geradoras de impacto positivo com reforço na produtividade e melhoria do ânimo da equipa.

Resumidamente, devemos comunicar todas as mensagens com impacto real na vida profissional ou pessoal dos trabalhadores, sejam mensagens com impacto positivo ou negativo. O que interessa aos trabalhadores, mas também o que interessa à manutenção da atividade da organização, deve ser comunicado atempadamente, e aqui importa saber quando comunicar.

Palavras-chave: impacto, mudanças, desafios, informação.

QUANDO COMUNICA

A comunicação interna deve ser entendida como um importante instrumento de gestão estratégica e, nesse sentido, os trabalhadores deverão ser sempre os primeiros a saber do que se passa na organização, preferencialmente, antes do público externo.

Garantir a informação em primeira mão aos trabalhadores deverá ser uma preocupação constante da Direção assegurando, desde logo, o seu envolvimento e a sua participação em projetos, iniciativas ou mesmo mudanças. Só desta forma se consegue ter os trabalhadores como embaixadores da organização, motivados e envolvidos.

Numa era da sociedade da informação, em que a rapidez da troca de mensagens é uma realidade, a comunicação interna deverá funcionar, sempre que possível, numa lógica de proatividade e antecipação de possíveis rumores que geram instabilidade e prejudicam a imagem da instituição.

No contexto atual em que vivemos, esta preocupação de manter os trabalhadores informados, logo de início é ainda mais importante, em virtude das grandes mudanças que provocou na rotina habitual de cada um.

O sentimento de incerteza que um problema destes provoca nas pessoas, aliado a mudanças profundas de modelos e ritmos de trabalho, deverá ser minimizado com o suporte de uma comunicação interna de antecipação, transparência e eficácia, que vá ao encontro das características específicas dos destinatários da comunicação.

Palavras-chave: informação, antecipação, proatividade, transparência.

PARA QUEM COMUNICA

Para assegurar a eficácia da comunicação interna é fundamental conhecer os destinatários das nossas mensagens. Além de características como, a média de idades, o sexo, habilitações, é importante conhecer outros aspetos, que podem ajudar na elaboração das mensagens e na escolha dos suportes e canais de comunicação, tais como:

- As atitudes, comportamentos, a forma como se relacionam entre si;
- São influenciados por quê e por quem?
- O que torna a informação credível para eles?
- O quê ou quem, poderá motivar a sua ação?
- Quais são as considerações a ter sobre a linguagem a utilizar?
- Que tipo de sentimentos têm revelado? (sobretudo no contexto atual, é importante aferir o que preocupa os nossos trabalhadores).
- O que é relevante para eles?
- Que valores privilegiam?

Neste processo de caracterização, devemos conhecer a *forma como os destinatários comunicam ou acedem à informação*. Têm um computador, *tablet* ou telemóvel com acesso à internet? Têm necessidades específicas para acesso à informação, nomeadamente, em razão da sua deficiência?

Por outro lado, é importante saber como estão as pessoas, qual o seu estado anímico? Em que condições físicas e psíquicas se encontram?

Como estão a lidar com o isolamento social?

Conhecer as realidades dos destinatários da informação permite ajustar os canais de comunicação e viabilizar a correta transmissão da mensagem.

Palavras-chave: destinatários, características, condições, atitudes, estado de espírito.

QUE CANAIS UTILIZA

Os canais de comunicação interna devem ser adaptados às características do público-alvo e às mensagens a transmitir, tendo em conta os meios disponíveis em cada instituição. O importante é que sejam eficazes e acessíveis a todos os trabalhadores.

Numa altura, em que a maioria dos trabalhadores da Administração Pública estão a trabalhar em regime de teletrabalho, as instituições utilizam preferencialmente os canais de comunicação digitais, estabelecendo uma comunicação virtual mais direta e próxima e mantendo o vínculo de confiança com os trabalhadores.

Correio eletrónico

É um canal direto e massivo, que garante que a informação chega a todos ao mesmo tempo, permitindo criar uma comunicação bidirecional. Deve-se evitar conteúdos muito densos, optando por mensagens curtas e objetivas, podendo-se remeter para informação mais detalhada para outras páginas, por exemplo num site ou intranet.

Neste contexto de pandemia do novo coronavírus SARS-CoV-2 (COVID-19), o correio eletrónico é o canal preferencial para a maioria dos trabalhadores, não só como veículo de informação mas também para criar a ligação entre as equipas.

Vantagens: pode-se aceder em qualquer lugar, e é um instrumento de trabalho de fácil utilização para a maioria dos trabalhadores. O recurso a listas de distribuição, por departamentos ou grupos de trabalho ajuda a segmentar o envio da informação.

Desvantagens: é necessário que todos os trabalhadores tenham acesso à internet. Se for utilizado excessivamente corre-se o risco da mensagem não ser lida ou até mesmo apagada. Por outro lado, dada a quantidade de emails que são trocados diariamente pode criar alguns problemas de gestão e organização do tempo dos trabalhadores.

Reuniões

As reuniões podem ser presenciais ou não presenciais, sendo que neste contexto de teletrabalho, a maioria é feita por videochamada.

Neste tipo de canal, a comunicação é direta, sem filtros, evitando-se mal-entendidos que, mesmo que surjam, podem ser esclarecidos no momento.

No contexto atual, maioritariamente virtual, as reuniões são importantes para manter o contacto visual entre as equipas, reforçando o seu envolvimento com a Instituição e entre todos os elementos. É a maneira mais eficiente de “simular” um encontro presencial.

Para rentabilizar o mais possível uma reunião, deve haver uma ordem de trabalhos e alguém que a conduza, evitando a fuga para outros assuntos que não estejam no planeamento.

Vantagens: permitirem o envolvimento das pessoas no processo de decisão, promovendo o compromisso da equipa responsável pela implementação de um plano ou uma atividade. Quando participam nas decisões, as pessoas tendem a empenhar-se na sua implementação.

Desvantagens: as reuniões podem ocupar demasiado tempo dos participantes, desviando-os de outras atividades pertinentes e podem atrasar o processo de tomada de decisão.

Publicações periódicas

Existem várias publicações de comunicação interna, sendo uma das mais utilizadas a *newsletter*, que serve tanto para informar como para envolver os trabalhadores sobre iniciativas e projetos da organização.

Sendo um canal digital é mais dinâmico e deve ser apelativo, apostando-se em notícias curtas, simples e objetivas, sempre que possível, com recurso a imagens e vídeos, que tornam este suporte mais leve e de fácil leitura. A linguagem deve ser mais informal e empática, estimulando a participação dos trabalhadores com sugestões de conteúdos.

A periodicidade deste canal de comunicação interna deve ser regular (semanal, quinzenal ou mensal), de acordo com a realidade de cada Instituição.

No contexto atual de teletrabalho, este é um canal de comunicação eficaz, permitindo manter os trabalhadores devidamente informados e envolvidos com a Organização. Mesmo que já exista uma *newsletter*, os conteúdos devem ser adaptados a este contexto, com informações úteis, modelos de trabalho, tecnologias de apoio, conciliação do trabalho com a família.

Vantagens: a produção dos conteúdos é simplificada, pois pode-se manter o layout, apenas atualizando as informações; tem um baixo custo de implementação, produção, manutenção e distribuição dos conteúdos; sendo digital, é mais sustentável e permite a interatividade com os trabalhadores.

Desvantagens: para os trabalhadores acederem precisam de acesso à internet; a grande quantidade de *emails* que recebem pode dificultar o consumo da newsletter.

Redes sociais

No mundo digital em que vivemos, as redes sociais são dos canais de comunicação mais utilizados por todos, permitindo a rapidez na circulação da informação e a interatividade entre as pessoas. É um canal mais imediato, com uma linguagem mais leve e direta, permitindo uma maior proximidade entre as pessoas.

É possível a criação de grupos fechados no Facebook, Instagram, Whatsapp e Messenger.

Redes sociais como páginas de Facebook, LinkedIn, Twitter e Instagram constituem canais de comunicação externa, não sendo destinados exclusivamente ao público interno da Instituição.

Neste novo contexto de trabalho o recurso a este tipo de canais, nomeadamente o Whatsapp e Messenger, permite maior rapidez na circulação da informação entre as equipas e fortalece os sentimentos de pertença, incentivando a partilha de sentimentos e estados de espírito que tende a aproximar as pessoas.

Vantagens: rapidez no contacto, maior interatividade, reforço de relações interpessoais e partilha de momentos e sentimentos, que reforçam os laços entre as pessoas.

Desvantagens: dificuldade de gestão da informação, sobretudo quando existem muitas pessoas nos mesmos grupos; a rapidez da resposta obriga a que se esteja alerta para as novas mensagens; distração com mensagens lúdicas, sobretudo com partilha de imagens e vídeos.

Intranet

A intranet é uma plataforma digital com informação acessível apenas aos trabalhadores e, nesse sentido, pode funcionar como um canal privilegiado para disponibilizar notícias, documentos, formulários, ligações para outras plataformas internas, como por exemplo, o portal da assiduidade, o acesso ao correio eletrónico, a plataforma de gestão documental, entre outras. Por outro lado, pode funcionar como um canal interativo, através do qual os trabalhadores podem dar sugestões e esclarecer dúvidas.

Vantagens: permite a centralização de informações de interesse para os trabalhadores; é possível avaliar a sua utilização e o consumo dos conteúdos, através da extração de

estatísticas; é mais sustentável, evitando o uso de papéis; se for bem gerida, mantém as informações sempre atualizadas e organizadas.

Desvantagens: exige investimento financeiro e o uso de computador e acesso à internet dos trabalhadores; como permite a disponibilização de uma grande quantidade de informações, exige uma boa organização e gestão de conteúdos; se não for atrativa os trabalhadores não se sentem motivados a aceder.

Linha de apoio ao trabalhador

Mesmo numa era fortemente digital, o contacto telefónico permite uma maior proximidade entre os trabalhadores e constitui um canal de comunicação importante para informar e esclarecer dúvidas, permitindo uma melhor perceção da compreensão da mensagem pelo destinatário.

Neste contexto atual, poderá ser muito útil ter uma linha de apoio ao trabalhador para esclarecer dúvidas sobre os cuidados a ter de prevenção da doença, os apoios que existem ao trabalhador e, ainda, o apoio mais de carácter psicológico que ajude a lutar contra o isolamento social. Este canal deverá ser assegurado com o apoio dos serviços de recursos humanos e de segurança e saúde no trabalho da instituição.

Vantagens: permite maior proximidade de contacto, maior receptividade, tem um baixo custo e reduz os mal-entendidos, que podem ser esclarecidos no momento.

Desvantagens: sobrecarga de serviço, caso existam muitos contactos, inexistência de técnicos especialistas em todas as áreas de procura de informação.

RECOMENDAÇÕES

Promover o *feedback*

Independentemente dos canais selecionados, dos destinatários, das mensagens que são transmitidas, deve-se prever formas de comunicação *bottom-up*, que possibilite o *feedback* dos trabalhadores, promovendo a sua participação e envolvimento em todas as atividades da organização.

Promover a unidade

Nos momentos de maior fragilidade das organizações, como o isolamento social a que os trabalhadores estão sujeitos neste momento, a comunicação deve reforçar a união entre todos os trabalhadores. Devem ser promovidos momentos de celebração conjunta dos resultados obtidos pelas equipas. A partilha das vitórias torna-se necessária à unidade da organização. No entanto, o reforço da comunicação positiva não deve camuflar em nenhum momento as comunicações menos boas, que devem ser entendidas como desafios à unidade da organização.

Criar uma equipa de comunicação

No contexto atual, caso não exista na organização, deve ser constituída uma equipa que fique responsável por assegurar a gestão da comunicação interna e a eficácia da transmissão das mensagens, operacionalizando o plano de comunicação previamente definido.

Avaliar e ajustar o plano de comunicação

A equipa de comunicação deve estabelecer um plano de comunicação interna adequado à organização, avaliando as condições de operacionalização e ajustando-o às variáveis que surjam. O importante é garantir a eficácia da comunicação e ter capacidade de reação rápida a fatores externos, que alteram o que estava programado.

Envolver a direção

A comunicação interna deve ser “patrocinada” a todo o momento pela direção de topo da organização. A participação da Direção assegura a legitimidade e credibilidade das mensagens transmitidas.

Reforçar o papel das lideranças

Os líderes desempenham um papel fundamental pelo contacto direto com os trabalhadores e, neste momento, é essencial que estejam devidamente informados e apoiados pela Direção, para que possam junto das suas equipas passar uma mensagem de confiança e serenidade, que ajude a minimizar os receios e inseguranças.

O papel do líder, neste contexto atual, é bastante mais exigente, porque a atenção dispensada a cada um dos membros da equipa deverá ser adequada ao destinatário, aumentando o desafio da comunicação.

Primar pela credibilidade

A comunicação deve ser credível, basear-se em factos reais de fontes seguras de informação. Caso não confie no que está a transmitir isso será percecionado pelos destinatários, colocando em causa a veracidade das mensagens, a legitimidade dos emissores e a fiabilidade dos canais comunicacionais selecionados.



**PLANO DE TRABALHO
COLABORATIVO**
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

FIM DO DOCUMENTO