

Aplicação da Matriz 5W2H para Construção do Plano de Ação para Cerimônias da UFRN

Resumo

Este artigo discute a aplicação da Matriz 5W2h para construção do Plano de Ação para Cerimônias da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Teve como objetivos específicos: mapear as principais solenidades, cerimônias e eventos realizados nos Centros e Unidades Acadêmicas e seus protocolos; verificar a conformidade dos protocolos adotados nos eventos com as normas de cerimonial público; identificar as dificuldades encontradas para realização das solenidades e cerimônias públicas; e sistematizar regras e atos protocolares para orientar o planejamento e execução das solenidades, cerimônias públicas e eventos. A proposição do Plano se apoiou na discussão sobre imagem institucional, cerimonial e protocolos na Administração Pública e planejamento como um instrumento importante da gestão. Metodologicamente, trata-se de um Projeto de Intervenção. Utilizou-se ainda a técnica de grupo focal com servidores responsáveis pelas realizações de eventos. Além de oferecer orientações básicas para guiar os servidores no desenvolvimento dos eventos, o Plano também contribui para a melhoria da imagem institucional, evitando improvisações, evidenciando os aspectos envolvidos em uma cerimônia e sensibilizando os gestores sobre a importância desses eventos da UFRN.

Palavras-Chave: imagem institucional; eventos; cerimonial; protocolo; plano de ação.

Application of the 5W2H Matrix to Construction of the Action Plan for UFRN Ceremonies

Abstract

This article discusses the application of the 5W2h Matrix to construct the Action Plan for Ceremonies at the Federal University of Rio Grande do Norte. Its specific objectives were: to map the main ceremonies, ceremonies and events held in the Centers and Academic Units and their protocols; verify compliance of protocols adopted at events with public ceremonial standards; Identify the difficulties encountered in carrying out public ceremonies and ceremonies; and systematize rules and protocol acts to guide the planning and execution of ceremonies, public ceremonies and events. The Plan's proposition is based on the discussion about institutional image, ceremonial and protocols in Public Administration and planning as an important management instrument. Methodologically, this is an Intervention Project. The focus group technique was also used with employees responsible for organizing events. In addition to offering basic guidelines to guide employees in the development of events, the Plan also contributes to improving the institutional image, avoiding improvisations, highlighting the aspects involved in a ceremony and sensitizing managers about the importance of these UFRN events.

Keywords: institutional image; events; ceremonial; protocol; action plan.

Aplicación de la Matriz 5W2H a la Construcción del Plan de Acción para Ceremonias de la UFRN

Resumen

Este artículo analiza la aplicación de la Matriz 5W2h para la construcción del Plan de Acción para Ceremonias de la Universidad Federal de Rio Grande do Norte. Sus objetivos específicos fueron: mapear los principales actos, ceremonias y eventos realizados en los Centros y Unidades Académicas y sus protocolos; verificar el cumplimiento de los protocolos adoptados en los eventos con las normas ceremoniales públicas; identificar las dificultades encontradas en la realización de ceremonias y ceremonias públicas; y sistematizar normas y actos protocolarios para orientar la planificación y ejecución de solemnidades, ceremonias y eventos públicos. La propuesta del Plan se basó en la discusión sobre imagen institucional, cerimonial y protocolos en la Administración Pública y la planificación como importante instrumento de gestión. Metodológicamente es un Proyecto de Intervención. La técnica del focus group también se utilizó con los empleados responsables de la organización de eventos. Además de ofrecer lineamientos básicos para orientar a los empleados en el desarrollo de los eventos, el Plan también

contribuye a mejorar la imagen institucional, evitando improvisaciones, resaltando los aspectos involucrados en una ceremonia y sensibilizando a los gestores sobre la importancia de estos eventos de la UFRN.

Palabras clave: imagen institucional; eventos; ceremonial; protocolo; plan de accion.

1 Introdução

No debate contemporâneo sobre a forma como a administração pública é percebida pelos cidadãos assume cada vez mais importância a discussão sobre a qualidade da entrega de bens e serviços para atendimento às demandas da sociedade. Ao mesmo tempo também vem ocupando um lugar importante a forma como a administração pública se comunica com a sociedade, a transparência de seus atos e decisões e o cuidado com a imagem dos serviços públicos prestados.

Neste contexto, os diferentes eventos da administração pública (solenidades, posses, inaugurações, lançamento de planos e programas, transmissão de cargos, premiações, etc) impõem um determinado rito que assegure não só uma comunicação efetiva com o público de um modo geral mas alinhamento aos princípios da administração pública. O cerimonial público, ao tratar das técnicas e normas que disciplinam os diversos eventos promovidos pelas instituições públicas, ocupa neste debate posição de centralidade (Angnes, Simões, Klozovski, 2015; Bettega, 2002, 2006). Assim, para Angnes, Simões e Klozovski (2015, p.144), “a importância do cerimonial e protocolo na esfera pública é incontestável, pois constitui-se em meios de estabelecer a comunicação aproximativa entre as pessoas e públicos de organizações governamentais ou privadas”.

As normas do cerimonial público para as solenidades oficiais são definidas pelo Decreto nº 70.274, de 9 de março de 1972. Dentre os setores de atuação da administração pública destaca-se a educação superior desenvolvida no âmbito das universidades e instituições de ensino públicas. As universidades, no seu cotidiano, realizam uma variedade de eventos, sendo os mais regulares as cerimônias de Colação de Grau, Transmissão de posse, Posse de Diretores de Centros Acadêmicos, Concessão de títulos, e outros que comumente acontecem, como inaugurações de prédios, assinaturas de convênios, lançamentos de livros, congressos, seminários, feiras, simpósios etc.

A realização desses eventos, especialmente as cerimônias e solenidades oficiais, requerem o cumprimento de regras e atos protocolares, planejamento das ações que serão desenvolvidas, conforme metodologia específica para orientar sua execução. E essas

ações bem sistematizadas contribuem para que os eventos universitários sejam realizados com sucesso e projetem uma imagem positiva da instituição. A imagem é um patrimônio imaterial de qualquer instituição, sendo atualmente uma das preocupações centrais da gestão (IPHAN, 2000).

Foi com esse entendimento que a Diretoria do Núcleo de Arte e Cultura da UFRN, em 2019, lançou um Catálogo do Patrimônio Artístico e Cultural da UFRN. Neste catálogo é contada a história dos 60 anos da UFRN, desde o significado do patrimônio edificado, passando pela criação de diversas unidades, bem como todo um patrimônio expresso em obras, esculturas, painéis, pinturas e murais que povoam os espaços externos e internos da Universidade, a atuação e produção de todos os artistas e professores formados pela UFRN (Alves e Paiva, 2019).

A Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), atualmente com 66 anos, é uma autarquia, composta por 05 campi, um em Natal – Campus Central – e quatro no interior; a saber: o de Caicó; Currais Novos; Macaíba e de Santa Cruz. Além do expansivo tamanho entre as instituições públicas do RN, a UFRN ocupa um papel estratégico no desenvolvimento regional e nacional.

A UFRN contabiliza entre docentes, discentes, técnicos administrativos e trabalhadores terceirizados, aproximadamente 49 mil pessoas: 41.936 discentes, 2.392 docentes, 3.070 técnicos administrativos, 1.469 trabalhadores terceirizados. Na graduação, são 112 cursos de graduação, sendo 102 presenciais e 10 com Ensino a Distância; na pós-graduação são 134 *stricto sensu*, 90 cursos de mestrado e 44 de doutorado. Tem-se que 74% da oferta de cursos e programas de pós-graduação no Estado são da UFRN, bem como 16 cursos técnicos de nível médio (PLANO DE GESTÃO DA UFRN, 2019-2023). Apresenta expressiva também atuação nas atividades de pesquisa e extensão. São 1.741 projetos de pesquisa, 478 grupos de pesquisas e 2.169 ações de extensão (PLANO DE GESTÃO DA UFRN, 2019-2023).

Para desenvolver o enorme conjunto de atividades vinculadas ao ensino, à pesquisa e extensão são realizadas uma variedade de cerimônias. Um cerimonial com erros e protocolos inadequados expõe a instituição a severas críticas do público envolvido diretamente com a solenidade, bem como da sociedade pela divulgação de imagem negativa. Assim, se coloca como de fundamental importância conhecer as peculiaridades, o público envolvido, os objetivos, as condições materiais existentes para a realização, entre outros aspectos, de cada evento realizado para preservar a imagem institucional, em especial, em contextos adversos de desqualificação do trabalho realizado nas

universidades públicas. É pois, com essa preocupação que este Projeto de Intervenção se propõe a construir, de forma dialogada com as diferentes áreas de conhecimento da UFRN, um Plano de Ação para orientar suas cerimônias e solenidades.

A Tabela 1 mostra o número de alunos formados, ano a ano, a partir de 2016 e evidencia a impossibilidade de realização de Colação de Grau única dado o elevado número de alunos e a falta de espaços para acomodar formandos, autoridades universitárias e familiares.

Tabela 1: Número de Alunos Formados nos Cursos de Graduação da UFRN

ANO DO CENSO	FORMADOS
2016	5247
2017	4302
2018	3847
2019	3758
2020	2795
2021	3541
2022	3554
2023	3828
Total	30.872

Fonte: Painel de Censo da Graduação/PROPLAN/UFRN (2024)

Em decorrência disso, a Reitoria passou a compartilhar a responsabilidade das cerimônias com os Centros Acadêmicos (Plano de Desenvolvimento Institucional, 2010-2019-UFRN). Assim, o planejamento e execução das solenidades, festividades e cerimônias do Gabinete são de competência do Cerimonial da Reitoria, que faz parte da estrutura administrativa do Gabinete do Reitor da UFRN. Em solenidades que não forem do Gabinete, mas presididas pelo Reitor ou Vice-Reitor, a equipe do Cerimonial da Reitoria apenas assessora e fornece orientações à coordenação dos eventos. E, as solenidades que não forem presididas pelo Reitor ou Vice-Reitor, no geral, não recebem suporte do Cerimonial da Reitoria.

A ausência de diretrizes e protocolos para a realização de solenidades e cerimônias públicas na Universidade Federal do Rio Grande do Norte apresenta-se, pois, como um problema que requer o desenvolvimento de um Projeto de Intervenção que resulte em um Plano de Ação para ser utilizado em diversas cerimônias realizadas pela instituição e que tenha como objetivo não só a realização da cerimônia em si, mas a preservação da imagem institucional.

Para dar conta deste objetivo, o artigo se estrutura da seguinte forma além desta Introdução: na segunda seção discute a importância da imagem institucional e o espaço que ocupa o cerimonial nessa construção; na terceira seção aborda os procedimentos

metodológicos para elaboração do Plano; na quarta seção apresenta os resultados e, por último, tece considerações finais sobre o tema.

2 Referencial Teórico

As organizações, quando bem geridas, além de assegurar condições organizacionais e operacionais necessárias para a oferta de produtos e serviços, criam e geram valor para as sociedades, contribuindo para a resolução de problemas sociais. Do mesmo modo, numa relação intrínseca, as sociedades influenciam no desenvolvimento das organizações. Por isso, a gestão de uma organização necessita manter um bom relacionamento com a sociedade, dando publicidade e transparência às informações. Nesse sentido, cabem às organizações adotarem estratégias que contribuam na formação da imagem institucional. Gracioso (1995 *apud* VALERIO, PIZZINATTO, 2003) diz que a imagem de uma instituição é única e que, para formá-la na mente das pessoas, os seus atributos sejam produtos ou serviços necessitam de serem bem vistos pela sociedade.

A imagem institucional, conforme Rabaça e Barbosa (1987, p. 327), é um:

Conceito ou conjunto de opiniões subjetivas de um indivíduo, do público ou de um grupo social, a respeito de uma organização, empresa, produto, marca, instituição, personalidade etc. (...) A imagem pode ser avaliada mediante técnicas de pesquisa (de motivação e de opinião) e eventualmente modificada ou reforçada por técnicas e campanhas de relações públicas, de marketing e de propaganda.

Já Valerio e Pizzinatto (2003) reforçam que, em uma universidade, os atributos são observados no ambiente dos alunos que atuam ou começam a atuar no mercado de trabalho, nos serviços prestados às empresas (uso de laboratórios, pesquisas, entre outros), nos eventos promovidos pela universidade e na consultoria dada por professores às empresas.

Bittencourt (2012), por sua vez, diz que a imagem de uma organização é o seu maior patrimônio. Para esse autor, a imagem representa a percepção dos públicos sobre a estrutura, produtos e serviços da organização. Daí a necessidade de zelar pela imagem e identidade institucional que são princípios para criação e manutenção de boa reputação de qualquer organização. A identidade, imagem e reputação constituem três partes inter-relacionadas de um mesmo sistema de construção de significados (HATCH & SHULTZ, 1997 *apud* PUJOL-COLS, FOUTEL, 2018).

Reforçando a importância da comunicação para a imagem institucional, Argenti

(2006) afirma que a comunicação pode ser uma estratégia utilizada para melhorar ou modificar a imagem de uma organização, na medida em que contribui na percepção de diferentes públicos sobre a organização.

A comunicação para Kunsch (2006) pode ser entendida como um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. E esse processo relacional influencia na geração, alteração ou reconhecimento da identidade e da imagem das organizações. Kunsch (2003, p.170) acrescenta ainda que “a imagem é o que passa na mente dos públicos, no seu imaginário, enquanto identidade é o que a organização é, faz e diz”. Desse modo, a imagem se conecta com o entendimento e os desejos das pessoas, sendo intangível e subjetivo. E por isso, de acordo com Ortiz (2013), a imagem sofre influências das transformações que ocorrem ao redor delas.

Nesse sentido, a relacionamento da organização com a sociedade constitui-se como um elemento que influencia na formação da imagem organizacional. Diversas são as formas da organização se comunicar com a sociedade. Dentre essas, destacam-se os eventos institucionais como um dos elementos estratégicos para a construção, fortalecimento ou alteração na imagem de uma organização.

Ao realizar eventos, uma organização expõe sua identidade, põe em pauta sua imagem, reúne públicos, ou seja, arrisca-se para promover um momento que deve dar certo e gerar frutos positivos (Felix; Alves, 2014). Os eventos, sejam eles oficiais, institucionais e/ou protocolares, geram nas pessoas confiança, entusiasmo, expectativas e interação que influenciam na construção de identidade institucional (Alves, 2019).

Dentro desse contexto e de uma dinâmica comunicativa contemporânea, os eventos apresentam-se como uma forma de comunicação específica para otimizar resultados no relacionamento com os públicos, contribuindo para a promoção da identidade e da imagem institucional (Silva, 2013 *apud* Alves 2019).

Nesse direcionamento, faz-se importante notar que a imagem das organizações está alicerçada nos valores, missão e metas da organização, princípios estes que bem definidos formam cultura e identidade fortes, concatenados, mostrando para seus públicos uma forte imagem. Outro aspecto a considerar é que os públicos constroem a imagem, seja positiva ou negativa com informações e experiências advindas das organizações, sejam elas fontes oficializadas ou não (Goebel, 2009).

Na administração pública, esse esforço ainda é maior, pois as políticas públicas formuladas e implementadas objetivam, pela sua própria natureza, atingir a coletividade e produzir um valor público que implique na melhoria do bem-estar da sociedade. Assim, a

construção de uma imagem institucional positiva é de fundamental importância para qualquer instituição pública. É, pois, com essa perspectiva que o ato da cerimônia deve ser pensado. Jamais ser entendido como algo meramente burocrático e protocolar, uma vez que os cerimoniais e os protocolos são instrumentos da construção de uma imagem positiva das instituições.

Na administração pública, devido à natureza hierárquica e a história de cada órgão, os espaços envolvem atos solenes que exigem a observância de formalidades e ritos, logo, para Tomazoni (2014) dominar as formalidades das cerimônias é a preocupação dos gestores públicos nos eventos na esfera pública, pois são inúmeros eventos e cada um com especificidade da estruturação dos locais e dos seus protocolos.

Tomazoni (2014) afirma que os eventos oficiais, que frequentemente acontecem nas instituições, são regidos por normas (regimentos internos), e as solenidades por portarias, resoluções e manuais. Corroborando com Tomazoni (2014), Takahashi (2015, p. 5), diz que “o Cerimonial Oficial ou Público se fundamenta em Decretos, Leis, Resoluções e Portarias. Estas normas jurídicas compõem o Protocolo Oficial”.

O Cerimonial Público também chamado Cerimonial de Estado é um conjunto de normas que rege o trato formal entre os Estados e que trata das honras, das precedências, dos privilégios dos agentes diplomáticos e consulares, das normas protocolares das cerimônias oficiais (LUZ, 2002). No Brasil, é regido pelo Decreto nº 70.274, de 9 de março de 1972, que estabelece as Normas do Cerimonial Público da República Federativa do Brasil e a Ordem de Precedência.

O Cerimonial Público é pois o conjunto de regras e normas que tem por finalidade organizar o planejamento e a execução de eventos públicos, cerimônias oficiais e atos solenes. Em outras palavras, é a forma que se estrutura, organiza e caracteriza uma solenidade, cerimônia ou evento (Manual de Eventos do Senado Federal, 2013).

Para isso, é preciso considerar o cumprimento de protocolos, que dizem respeito às leis e regulamentos a serem obedecidos, bem como, a etiqueta que é a conduta que deve ser seguida pelos participantes (Manual de Eventos do Senado Federal, 2013). Assim, o objetivo dos três pilares – cerimonial, protocolo e etiqueta – “é sistematizar as relações sociais, servindo de orientação para atuação dos indivíduos, organizações e governos” (Manual de Eventos do Senado Federal, 2007).

Diante disso, ressalta-se a importância do Cerimonial Público para a administração pública para evitar situações constrangedoras ou que ponham em risco a observância de princípios da administração pública (ANGNES, SIMÕES, KLOZOVSKI,

2015; BETTEGA, 2006). Dessa forma, os eventos públicos requerem planejamento adequado para garantia do cumprimento do cerimonial e protocolo. Afinal, os eventos, de acordo com Arruda e Tarsitano (2012, p. 201), são “acontecimentos, fatos, ocasiões especiais e extraordinárias que não são elaborados ao acaso, mas sim exigem uma atuação planejada por parte das organizações. São pensados e executados através de um profissional [...]”

Para Tomazoni (2014), os eventos ligados à administração pública se inserem em diversas esferas sociais e diversidade de motivos, a exemplo de: sessões solenes com a presença do legislativo, executivo e judiciário; congressos e seminários; comemoração de datas representativas; recepção a servidores para promover sua integração; realização de atividades culturais. Essa diversidade de motivos implica, para essa autora, na necessidade de muitas pessoas para realizar ou vivenciar inúmeros eventos relacionados à Administração pública que são: assinatura de atos, audiência pública, conferência, congresso, coquetel, curso, debate, descerramento de placa de inauguração, exposição, feira, festival, fórum, honras fúnebres, inauguração, jornada, mostra, painel, palestra, recepção de visitas oficiais, seminário, sessões solenes, simpósio, vídeoconferência, workshop, entre outros.

Daí a necessidade de profissionais na Administração Pública que sejam capacitados tanto para executar eventos como profissionais cerimonialistas que tenham conhecimentos de cerimonial e protocolo. Não há profissionais na Administração Pública que tenha uma orientação única para contemplar, com precisão, todos os processos relativos aos diferentes tipos de eventos, cerimoniais e protocolos que se desenvolvem na esfera pública (TOMAZONI, 2014).

Dentro do ambiente das universidades, nasce o cerimonial universitário que tem como dever enaltecer as tradições e seus rituais, suas indumentárias e a figura do reitor como autoridade máxima da instituição, ordenar e determinar as precedências, cuidar do trato entre as autoridades e executar todos os ritos das cerimônias acadêmicas, tais como posses, transmissão de cargos, colação de grau, concessão de títulos, aula inaugural, premiações entre outras (Lordão, 2019).

Conforme Bettega (2005), o cerimonial universitário é uma atividade administrativa, pois envolve planejamento, administração, coordenação e controle. De grande relevância no meio acadêmico, ele resgata e organiza todos os aspectos históricos e simbólicos, elementos essenciais para facilitar o desenvolvimento das ações que ocorrem durante os eventos dentro do âmbito das universidades, com características próprias. De

acordo com Viana (1998, p. 39 *apud* Bettega, 2005, p. 5):

[...] ramo específico do cerimonial, corresponde ao conjunto de aspectos formais de um ato público que ocorre no ambiente universitário (universidades e demais instituições de ensino superior), numa seqüência própria, observando-se uma ordem de precedência (reitor, pró-reitores, chefias, professores, etc.), uma indumentária própria (vestes talares reitoral, doutoral, capa acadêmica) e o cumprimento de um ritual (atos de posse do reitor, pró-reitores, chefes de departamentos, instalação de colegiados, aula magna, concessão de títulos, colação de grau, etc.).

Segundo Lordão (2019, p.42), “a memória de uma instituição é preservada através de documentos, fotografias, filmagens, entre outros. Na universidade, além da memória documental, material, temos a memória imaterial, que se traduz em rituais e tradição”. Reinaux (1998) reitera, que o cerimonial universitário contribui para preservar as tradições, enaltecer as solenidades, os atos protocolares, o contexto da ordem de precedência e a respeitabilidade de quem tem direito, assegurando aquilo que lhe compete e o brilho das cerimônias universitárias.

Corroborando com Avelar (2012), Reinaux (1998) diz que a universidade com tantas referências, como casa de méritos, cultura, núcleo de ensino, da pesquisa e desenvolvimento da ciência, promotora da tecnologia e do progresso da humanidade, entre outras, pela natureza, pela sua destinação, sua missão e suas responsabilidades diante da sociedade à qual serve, é essencialmente uma “Casa de Símbolos”.

Reinaux (1998) refere que esses elementos simbólicos aparecem nas solenidades acadêmicas que são as indumentárias do Reitor, professores e discentes, (vestes talares e becas) que estão fortemente presentes na concessão de títulos de doutores e também na colação de grau que se apresenta com símbolos específicos e os significados de cada um dos atos adotados.

Reinaux (1998) aborda também os espaços sígnicos referentes a todos os espaços da universidade - cada ambiente com sua finalidade e significado que são espaços de pertencimento, cada um com sua identidade própria e alguns fortemente simbólicos. São exemplos desses espaços: a Galeria dos Ex-reitores, em alguns centros acadêmicos a Galeria dos ex-Diretores, seus auditórios, Gabinete do Reitor, Sala dos Colegiados Superiores, Auditório da Reitoria, Anfiteatros, salas de aula, enfim todo o “Campus o Universitário.”

Para que essas cerimônias aconteçam é necessário um bom planejamento bem minucioso, não podendo ser realizadas de improviso, pois demandam uma logística muito grande e equipe capacitada.

Para Reinaux (1998), o cerimonial universitário requer, no planejamento, de cuidados especiais. Planejar uma cerimônia ou uma solenidade de qualquer natureza, é como cuidar de uma peça de teatro: planeja-se, ensaia-se, organiza-se, confere-se tudo com antecedência. Esse autor afirma ainda que o cerimonial universitário é também responsável pela elaboração de roteiros, ajustes e compatibilização da lista de autoridades, mantendo-a sempre atualizada.

Segundo Araujo (1996 p.74), “o planejamento sempre foi visto como um instrumental capaz de predizer o futuro”, pois, a cada dia, as empresas adotam esse instrumento como elemento fundamental para alcançar o futuro com menores possibilidades de risco.

Reforçando a conceituação de Araújo (1996), Huertas (1996, p.12) diz que:

Planejar significa pensar antes de agir, pensar sistematicamente, com método; explicar cada uma das possibilidades e analisar suas respectivas vantagens e desvantagens; propor-se objetivos. É projetar-se para o futuro, porque as ações de hoje terão sido eficazes, ou ineficazes, dependendo do que acontecer amanhã e do que não pode acontecer. O planejamento é a ferramenta para pensar e criar o futuro (...). Ou sabemos planejar ou estamos condenados à improvisação (...) (HUERTAS, 1996, p. 12).

O planejamento pode ser visto como (a) a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado ou como (b) a determinação consciente de cursos de ação, isto é, dos rumos. O planejamento engloba decisões, com base em objetivos, fatos e na estimativa do que ocorreria em cada alternativa (LACOMBE, 2015,p.157-158). Portanto, “planejar é , decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer” (LACOMBE, 2015. p.158),

Segundo a conceituação básica de Kunsch (2003), o planejamento é processo complexo e bem abrangente e está presente no cotidiano da vida das pessoas, grupos e das diversas organizações e instituições da esfera pública e privada. No contexto mais macro, é orientado para países e regiões, e em nível micro, se destina às organizações individualizadas.

Para Kunsch (2003), os instrumentos e operacionalização ocorrem a partir da identificação da realidade situacional, levantamento das informações, identificação dos públicos, construção de um diagnóstico e determinação de objetivos. Esses instrumentos constituem a materialização do ato de pensar de todo o processo de planejamento, que integram o ambiente operacional, permitindo visualizar a futuridade das ações num contexto aplicado, buscando alternativas nos planos de ação, nos programas e nos

projetos.

Corroborando com Kunsch (2003), Avelar (2010, p. 176) comenta que “é preciso buscar respostas para alguns perguntas relativas ao produto final: o que, como, quando, onde, quem, por que e para que”.

Para o planejamento se efetivar plenamente é preciso utilizar as ferramentas de qualidade que contribuem para o desenvolvimento da gestão em organizações. Daniel e Murback (2014) falam que as organizações por não garantir a qualidade de produtos e serviços, por causas das pressões competitivas e tecnológicas, deixam de alavancar a satisfação dos clientes. Portanto, se torna necessário o desenvolvimento e a implantação do sistema de gestão da qualidade nas organizações, partindo de um propósito da melhoria contínua do desenvolvimento organizacional sistematizado

Para Guerreiro explica (2012), a gestão da qualidade contempla métodos e ferramenta de gestão, as quais são técnicas gerenciais para organização do trabalho de todas as pessoas envolvidas e que podem resultar em melhorias organizacionais.

Para Rocha (2012 *apud* CASEMIRO, 2021) a ferramenta 5w2h é muito utilizada para implantação de melhorias e solução de problemas existentes, organizar as ações, definir as responsabilidades e recursos, sendo bastante utilizado pela organização. De acordo com Lobato & Santos (2023 *apud* MEIRA, 2003; MESQUITA; VASCONCELLOS, 2009, p.6) “A matriz 5W2H possui como objetivo descrever um plano de ação ou planejamento de uma maneira de fácil compreensão dos usuários dessa ferramenta que também pode ser utilizada como ferramenta da qualidade”.

A ferramenta 5W2H consiste em uma série de perguntas que permitem identificar as rotinas mais importantes de um processo produtivo, detectando problemas e contribuindo para prospectar soluções. (LISBÔA, GODOY, 2012). Essa ferramenta procura levantar informações fundamentais para alimentar um plano de ação com foco em questões vitais ao bom andamento do mesmo.

“What?” significa uma ação ou atividade que deve ser executada ou o problema ou o desafio que deve ser solucionado; “Why?” caracteriza-se pela justificativa dos motivos e objetivos daquilo estar sendo executado ou solucionado; “Who?” define quem será (serão) o(s) responsável(eis) pela execução do que foi planejado; “Where?” configura a informação sobre onde cada um dos procedimentos será executado; “When?” vem ser o cronograma sobre quando ocorrerão os procedimentos; “How?” deve explicar como serão executados os procedimentos para atingir os objetivos pré-estabelecidos; e “How much?” Representa a limitação de quanto custará cada procedimento e o custo total do que será feito. (NAKAGAWA, 2014, p. 1).

Em outras palavras, essas questões se referem: O que (What) deve ser feito? Por que (Why) deve ser implementado? Quem (Who) é o responsável pela ação?, quando (When) deve ser implementado? e 2h Como (How) deve ser conduzido? • Quanto (How much) vai custar a implementação, conforme apresenta-se no Quadro 2.

Quadro 2: Método 5w2h

	Inglês	Tradução	Ação
5w	What	O quê	O que será feito?
	When	Quando	Quando será feito?
	Why	Por quê	Por que será feito?
	Where	Onde	Onde será feito?
	Who	Quem	Quem fará?
2h	. How	Como	Como será feito?
	How Much	Quanto custará	Quanto custará?

Fonte: Casemiro (2021)

Nesse direcionamento, a ferramenta 5w2h por meio desses questionamentos, permite coletar dados essenciais para a elaboração de um Plano de ação, conforme afirma Casemiro (2021). Um plano de ação “é um documento que começa com as metas estratégicas e identifica todos os passos necessários para realizá-las” (LUECKE, 2008, p.106). Sendo portanto uma ferramenta útil para o planejamento de eventos, independente de sua modalidade.

3 Metodologia

Este projeto de intervenção foi realizado em cinco etapas: 1) Diagnóstico da Situação Problema; 2) Elaboração do Plano de Ação; 3) Avaliação da Proposição do Plano de Ação; 4) Consolidação do Plano a partir da Avaliação do Grupo Focal; 5) Diagramação do Plano e 6) Disponibilização do Plano.

O diagnóstico da situação problema foi elaborado por meio de três técnicas de coleta de dados: pesquisa exploratória-descritiva; pesquisa documental e observação, contando ainda com fontes de evidências resultante da atuação profissional da pesquisadora.

O diagnóstico ajudou a desenvolver a segunda etapa relativa à elaboração da

primeira minuta do Plano de Ação. O Plano foi elaborado com base na Matriz 5w2h (what, why, who, when, how e how much) apresentada no Quadro 3.

Quadro 3 – Plano 5W2H

PLANO 5W2H						
O que será feito?	Por que será feito?	Onde será feito?	Por quem será feito?	Quando será feito?	Como será feito?	Qual será o investimento?
(WHAT)	(WHY)	(WHERE)	(WHO)	(WHEN)	(HOW)	(HOW MUCH)

Fonte: Elaboração própria com base em Colenghi (1997).

Essa matriz 5W2H foi adaptada conforme mostrada no Quadro 4, para atender as necessidades de planejamento e organização de eventos da UFRN, pois nos eventos aparecem situações que a matriz original não comporta.

Quadro 4 - PLANO 5W2H ADAPTADO PARA EVENTOS DA UFRN

EVENTO:							
Público estimado:							
O que será feito?	O que deve ser feito?	Quem deve fazer?	Onde será feito?	Quando deve ser feito?	Dificuldade para fazer?	Como será feito?	Recursos necessários?

Fonte: Elaboração própria.

A inclusão de outras informações (público estimado, o que deve ser feito e dificuldades) são de grande importância para dar ainda mais robustez ao Plano.

O Plano de Ação para Cerimônias dos Centros e Unidades Acadêmicas da UFRN é composto por 05 planos de ação: Colação de Grau por Curso, Colação de Grau Coletiva, Posse de Diretor de Centro ou Unidade Acadêmica Especializada, Inauguração de Instalações para melhoria da Infraestrutura e Assembleia Universitária de Concessão de Títulos, juntamente com os protocolos para cada evento mencionado.

Concluída a minuta do plano iniciou-se a terceira etapa referente à Avaliação da Proposição do Plano de Ação e sua validação. Nessa fase, utilizou-se como estratégia a pesquisa-ação. Foram convidados 25 servidores para participar de grupo focal, via e-mail e aplicativo de mensagem, no dia 10.04.2024, com a finalidade de avaliar o Plano proposto, examinando a sua adequação e viabilidade para a instituição. Se dispuseram a participar seis servidores de unidades distintas. O contexto de greve, provavelmente, dificultou uma participação maior. Importa destacar que apesar do número de participantes ter sido bem menor do que o esperado a discussão produziu não só a avaliação do Plano proposto mas trouxe muitas contribuições para sua melhoria.

No encontro, aplicou-se a técnica de grupos focais. -O grupo focal foi realizado

seguinte o roteiro, que foi dividido em quatro momentos: **1º Momento:** Apresentação dos Objetivos da Pesquisa, Assinatura dos Termos e Apresentação do Plano; **2º Momento** - Avaliação do Plano; **3º Momento** - Proposições de Alterações; e **4º Momento** - Finalização do Encontro.

Após o primeiro momento, foi explicada a dinâmica das atividades que seriam desenvolvidas, iniciando-se a realização de perguntas propostas no roteiro. -No terceiro momento do grupo focal, os participantes sugeriram alterações no Plano por escrito, os quais foram ressaltados verbalmente. Todas as alterações sugeridas foram incorporadas.

Na quarta etapa, foram analisadas e incorporadas as sugestões dos servidores, tendo em vista a elaboração final do Plano que apresenta diretrizes gerais para nortear as cerimônias realizadas na UFRN e seus respectivos protocolos que também foram objeto de avaliação pelo grupo de servidores.

Em seguida, na quinta etapa, realizou-se a diagramação do plano em uma versão eletrônica a ser disponibilizada para os Centros Acadêmicos da UFRN e enviada para a Reitoria, a fim de que ela, após apreciação, possa criar instrumentos necessários à sua viabilização no âmbito da UFRN. A disponibilização do Plano constitui-se na sexta e última etapa dos procedimentos metodológicos.

Este estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa –CEP/CONEP, mediante o cadastro do projeto na Plataforma Brasil e preceitos éticos estabelecidos pela Resolução nº 510/2016 - Conselho Nacional de Saúde/Ministério da Saúde, que tratam da Pesquisa envolvendo Seres Humanos nas Ciências Sociais e Humanas. Parecer Consubstanciado do CEP sob o Nº 6.701.037, CAAE - Nº 77533523.8.0000.5537, conforme comprovação de documentos apresentados e dispostos anexos a este trabalho.

4 Resultados e Discussão

O Plano de Ação para Cerimônias da UFRN foi estruturado com base na Matriz 5W2H, adaptada, uma ferramenta de qualidade comumente aplicada em planejamento estratégico, tático e operacional. Essa matriz facilita a compreensão, otimiza o aproveitamento das informações e auxilia na definição de objetivos, divisão de tarefas, responsabilidades, prazos, locais e custos necessários para as atividades propostas.

Além de oferecer orientações básicas para guiar os servidores no desenvolvimento dos eventos, o Plano de Ação também serve como instrumento balizador para novos servidores e contribui para a melhoria da imagem institucional, evitando improvisações,

evidenciando os aspectos envolvidos em uma cerimônia e sensibilizando os gestores sobre a importância desses eventos da UFRN.

O Plano de Ação é composto por 05 planos: Colação de Grau por Curso, Colação de Grau Coletiva, Posse de Diretor de Centro ou Unidade Acadêmica Especializada, Inauguração de Instalações para melhoria da Infraestrutura e Assembleia Universitária de Concessão de Títulos, juntamente com os protocolos para cada evento mencionado. Como todo instrumento de gestão, o Plano deverá ser avaliado periodicamente, a cada dois anos, para verificar sua adequação às normas internas e externas relacionadas à dinâmica administrativa da instituição e às normativas da administração pública.

O Plano de Ação para Cerimônias da UFRN foi construído com a compreensão de que a padronização de procedimentos nas diversas cerimônias e o cumprimento das normas protocolares da administração pública garantem a preservação da imagem institucional e que a existência de um instrumento de gestão como um Plano facilita a organização e realização dos eventos com qualidade. As cerimônias e protocolos são elementos importantes da identidade institucional na medida em que estabelecem rituais e ritos que conformam também a cultura organizacional.

Em cada Plano são previstas diferentes ações, identificadas as dificuldades e/ou facilidades para sua realização, recursos necessários, prazos, locais, responsabilidade pela ação, entre outros elementos. Dito de outro modo, o Plano se consubstancia pelo conjunto de ações necessárias à realização do evento. A ideia que presidiu o Plano de Ação para cada Evento é reduzir as incertezas e preparar as unidades acadêmicas para realização dos eventos em sintonia com as melhores práticas do Cerimonial da Administração Pública. A seguir, uma breve descrição de cada evento. Em função da limitação do artigo deixa-se de apresentar de forma detalhada as ações e demais definições relativas a cada evento.

4.1 Evento: Colação de Grau por Curso e Colação de Grau coletiva

A Colação de Grau é o rito final da formação do aluno na instituição. “A solenidade de colação de grau é uma assembleia universitária de relevante importância para a universidade, pois representa a conclusão de anos de trabalho acadêmico desenvolvido por professores e estudantes. Trata-se de um ato oficial que exige protocolo especial e deve ser conduzido segundo normas desta Universidade, determinadas pela Portaria Nº 1028/2022 –R, de 06 de julho de 2022 (publicada no Boletim de Serviço Nº

124, de 08 de julho de 2022, fls. 4) que disciplina todos os aspectos da colação de grau incluindo competências, responsabilidades e formas que devem ser obedecidas pelos responsáveis pela realização da assembleia.

Para além dessa portaria, a Resolução Nº 016/2023-CONSEPE, de 04 de julho de 2023 (Publicada no DOU nº 200, em 20 de outubro de 2023) que atualiza o Regulamento dos Cursos de Graduação da UFRN, define em seu Art. 238 que “a colação de grau é o ato formal pelo qual é outorgado o grau correspondente ao curso concluído pelo estudante”.

E em seu Artigo 39 estabelece que a colação de grau pode ser de um dos seguintes tipos¹:

I - Sessão Solene Coletiva: realizada com a participação de mais de um curso do mesmo Centro ou Unidade Acadêmica Especializada.

II - Sessão Solene por Curso: realizada para um curso específico

III - Sessão simples: realizada de forma individual para atendimento de situação extraordinária do estudante formando ou na impossibilidade de ocorrência de sessão solene.

A proposta do Plano de Ação para Colação de Grau por Curso e para a Colação de Grau Coletiva está em conformidade com os instrumentos normativos da UFRN.

4.2 Evento: Posse de Diretor do Centro ou Unidade Acadêmica

A cada quatro anos, de modo regularmentar, ocorre a posse do novo dirigente do Centro ou Unidade Acadêmica. Este momento assume grande importância, pois é o momento de reafirmação de compromissos do eleito com a sua comunidade acadêmica em torno de pontos programáticos que orientaram a campanha. Desse modo, a realização da Solenidade de Posse não é apenas um momento de troca de comando, mas um momento em que se assegura as práticas de gestão democrática e o reconhecimento da disputa de ideias como o melhor meio de condução da instituição universitária.

O Plano de Ação ao contemplar a Posse da Direção do Centro ou Unidade Acadêmica procura articular o conjunto de ações necessárias para materializar a passagem de comando e criar espaços de prestação de contas e de compromissos junto à comunidade acadêmica.

¹ Os formatos das sessões de colação de grau são disciplinados em normas especificadas na Portaria Nº 1028/2022 –R.

4.3 Evento: Inaugurações de Instalações destinadas à melhoria da Infraestrutura

As inaugurações, seja de prédios, laboratórios ou salas destinadas a projetos específicos, sempre representam momentos de grande importância do Centro ou Unidade Acadêmica, pois representam melhoria da infraestrutura para realizar as atividades fins de ensino, pesquisa e extensão. Ao mesmo tempo, representam um esforço administrativo e político para sua viabilização. Dessa forma, as cerimônias de inauguração procuram retratar o investimento realizado, os atores envolvidos, a melhoria acadêmica esperada. E, pois, um momento de singular importância de reafirmação da gestão acadêmica.

4.4 Evento: Assembleia Universitária de Concessão de Títulos

A UFRN promove entre suas cerimônias a Assembleia Universitária de Concessão de Títulos para homenagear os professores que se destacaram em sua trajetória acadêmica e deram contribuições significativas para o crescimento da instituição. Reveste-se assim de um profundo simbolismo que se expressa no rito, nas roupas e nas formalidades. Sendo uma concessão de Títulos da UFRN, a Assembleia é de responsabilidade do Cerimonial do Gabinete da Reitoria. Mas, considerando que uma Assembleia envolve um professor cuja lotação e cuja história se desenvolveu via de regra no Centro ou Unidade Acadêmica, considerou-se que seria pertinente a sua inclusão neste Plano de Ação com as ressalvas de que a sua realização é de competência do Cerimonial do Gabinete da Reitoria.

Importante destacar que após a elaboração do Plano de Ação, o monitoramento e a avaliação do Plano de Ação para Cerimônias da UFRN são etapas fundamentais garantir a qualidade do evento, aperfeiçoamento do plano e sua execução. Pode ocorrer de forma processual e/ou ao final da realização de cada evento permitindo com que sejam realizados ajustes para sua melhoria.

Recomenda-se que a condução do monitoramento e a avaliação seja realizada pelas Comissões responsáveis pela sua execução, como por exemplo a Comissão de Colação de Grau Coletiva da UFRN e a Comissão Interna das unidades acadêmicas.

A Comissão pode ainda com suporte das Assessorias de Comunicação das unidades, se houver, monitorar as avaliações espontâneas realizadas pelos participantes do evento nas mídias sociais. Afinal, essas avaliações refletem a percepção do público sobre a qualidade do evento e conseqüente influenciam na imagem institucional.

Recomenda-se ainda que os resultados dessa etapa de monitoramento e avaliação, com pontos positivos, dificuldades enfrentadas e soluções encontradas, sejam registrados em relatórios e encaminhados para as instâncias decisórias da universidade permitindo um processo de tomada de decisões baseados em evidências, e para as comissões internas das unidades acadêmicas para o compartilhamento das experiências.

5 Considerações Finais

O Plano de Ação para Cerimônias da UFRN proposto apresenta as seguintes vantagens: 1) Melhor organização dos Eventos; 2) Definição de responsabilidades; 3) Constância na qualidade do evento; 4) Padronização e qualidade dos eventos; 5) Otimização de esforços e recursos; 6) Subsídio para a elaboração de documentos institucionais; 7) Garantia de um padrão de qualidade no Evento; 8) Influência na percepção da sociedade sobre a qualidade da instituição.

Essas vantagens foram evidenciadas pelos servidores durante o grupo focal que avaliaram a contribuição de um plano dessa natureza para o desenvolvimento das atividades relativas à organização de eventos desenvolvidas em suas unidades.

Além dessas contribuições, o Plano de Ação proposto ao influenciar na qualidade do evento, interfere e também influencia na percepção da sociedade sobre a qualidade da instituição, afetando assim a sua imagem institucional. Também contribui para a percepção social de que a universidade é universal, mesmo respeitando as individualidades dos centros e unidades acadêmicas especializadas.

Dessa forma, o Plano de Ação tem a perspectiva de gerar resultados para melhoria da imagem institucional, evitar improvisações, evidenciar os diversos aspectos envolvidos em uma cerimônia universitária e sensibilizar os gestores para enxergarem as cerimônias como elemento importante da imagem institucional.

A existência de um Plano de ação para as Cerimônias da UFRN torna-se ainda necessária para auxiliar em diversos *métiers* (áreas) de precedência de autoridade, ordem das falas, roteiros, logística, recepção de autoridades, recepção de pessoas com deficiência e mobilidade reduzida, definição do local, segurança, utilização de imagens, dentre outras. Esse Plano servirá como guia de orientação para os servidores dos Centros e Unidades Acadêmicas Especializadas da UFRN no planejamento e execução das cerimônias.

Assim, considerando a situação problema diagnosticada por esse Projeto de

Intervenção, a saber: a ausência de diretrizes e protocolos para a realização de solenidades e cerimônias públicas na UFRN; dificuldades para a Universidade realizar solenidade de Colação grau única e centralização da organização dos diversos eventos; necessidade de compartilhamento de responsabilidade das cerimônias com os Centros Acadêmicos; atuação restrita do Cerimonial da Reitoria aos eventos com a presença do Reitor e Vice; capacitação ocorrendo de forma irregular e sem um projeto de formação que articule as diferentes dimensões administrativas e políticas envolvidas em uma cerimônia; falta de servidores técnico-administrativos para executar o conjunto das atividades administrativas realizadas pelos Centros Acadêmicos e que regras e atos protocolares para a realização dos eventos não são sistematizados e padronizados em Resoluções de modo a guiar o trabalho de modo mais efetivo, ficam evidenciadas as vantagens que o Plano de Ação para Cerimônias da UFRN pode promover para mitigar essas dificuldades e, assim, contribuir para a realização de cerimônias da UFRN com qualidade e de forma consequente, para o fortalecimento da imagem institucional da universidade.

Referências

- ALVES, Maria Vitória Ferreira. **Cerimonial Universitário, Identidade e Imagem Institucional e Imagem Institucional: Análise da Colação de Grau da UFG.** Trabalho de Conclusão de Curso (graduação). Universidade Federal de Goiás. Faculdade de Comunicação e Informação, Relações Públicas. Goainia, 2019.
- ALVES, Teodora de A.; PAIVA, Diego Souza de. (org.). **Catálogo do patrimônio artístico e cultural da UFRN.** Natal, RN : EDUFRN, 2019. 150 p.
- ANGNES, Juliane Sachser; SIMÕES, Mirian Fabiane; KLOZOVSKI, Marcel Luciano. Cerimonial e protocolo na esfera pública: um estudo de caso no Estado do Paraná. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, v. 15, n. 29, p. 140-165,2015.
- ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- ARRUDA, Mirella; TARSITANO, Paulo. Eventos: momentos pensados, desenhados e projetados para a comunicação e o relacionamento humano. **Revista Hospitalidade.** São Paulo, v. IX, n. 2, p. 199 - 217, jul.- dez. 2012.
- AVELAR, E. **O imaginário da formatura: as raízes da cultura bacharelesca e a construção do imaginário da formatura.** São Paulo: Iventura; 2012.
- AVELAR, Romulo. **O aveso da cena: notas sobre produção e gestão Cultural.** 2 ed. Belo Horizonte: DUO Editorial, 2010. P.490.
- AZZOLIM, Maria Lisabete Terra. **Cerimonial universitário: instrumento de comunicação.**

Santa Maria. Santa Maria: UFSM,1997.

BETTEGA, M. L. **Eventos e Cerimonial**: simplificando as ações. 4 ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2006.

BRASIL. Congresso Nacional. Senado Federal. Coordenação de Relações Públicas. **Manual de organização de eventos do Senado Federal** / Senado Federal, Coordenação de Relações Públicas. -- 1. ed. -- Brasília: Senado Federal, 2013.

BRASIL. Congresso Nacional. Senado Federal. Secretaria de Relações Públicas. **Manual de Eventos**. 2.ed. Rev. atual.. Brasília, DF: Senado Federal; Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 2007. 213 p. :il.

BRASIL. **Decreto Nº 70.274, de 9 de março de 1972**. Aprova as normas do cerimonial público e a ordem geral de precedência. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d70274.htm. Acesso em:10 fev. 2023.

CASEMIRO,Camila Delfim França. **Material de apoio para a implantação de uma engenharia clínica baseada na ferramenta de gestão de qualidade 5W2H**. Monografia apresentada ao Instituto de Ciência e Tecnologia da Universidade Federal de São Paulo. São José dos Campos, SP. 2021.

DANIEL, E. A., MURBACK, F. G. R. Levantamento bibliográfico do uso das ferramentas da qualidade. **Gestão & conhecimento**, 8(2014), 1-43.

DE ARAÚJO, Maria Arlete Duarte. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades? **Revista de administração pública**, v. 30, n. 4, p. 74 a 86-74 a 86, 1996. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/8028>. Acesso em: 24 maio 2024

FELIX, Adélia Caroline; ALVES, Mateus Gomes. Cerimonial e Protocolo: Desmistificando conceitos. **Anais...** XIV Congresso Internacional de Relações Públicas e Comunicação - Salvador – 22 a 24 de outubro de 2014.

GOEBEL, Mariana. **Imagem organizacional e o trabalho da comunicação integrada**. (2009): 1-13. Disponível em: <https://comunicacaoorganizada.wordpress.com/wp-content/uploads/2009/07/imagem-organizacional-e-o-trabalho-da-comunicacao-integrada.pdf>, Acesso em: 10 dez. 2023

GUERREIRO, Karen Menger da Silva. **Gestão da Produção e Qualidade**. Este Caderno foi elaborado pelo Instituto Federal do Paraná para o Sistema Escola Técnica Aberta do Brasil - e-Tec Brasil. Disponível em: <https://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/1359/Gestao%20da%20Qualidade.pdf?sequence=1>. Acesso em: 30 maio 2023.

HASCKEL, Aline Luciani; RIFFEL, Cristiane Maria. A prática do cerimonial público nas prefeituras dos cinco maiores municípios de Santa Catarina. In: **Anais...** Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul – Londrina – PR - 26 a 28 de maio de 2011.

HUERTAS, Franco. **O método PES**: entrevista com Matus. Trad. de Giselda Barroso Sauveur. - São Paulo: Fundap, 1996. 139 p. ISBN 978-85 ... Disponível em: <https://ufabccegp.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/10/trabalho-metodo-pes1.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2024.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação**

organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pp.167-190.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus, 2003. (Novas buscas em comunicação; v. 17)

LACOMBE, Francisco. **Administração: princípios e tendências.** 3 ed. – São Paulo, Saraiva, 2015.

LISBOA, M. D. G. P.; GODOY, L. P. (2012). Aplicação do método 5W2H no processo produtivo do produto: a joia. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, Florianópolis, SC, Brasil, v. 4, n. 7, p. 32-47, 2012.

LOBATO, Coelho Davi Eric; SANTOS, Baltazar Renan dos. Planejamento financeiro: uma proposta de implementação da matriz 5w2h como ferramenta da qualidade no setor financeiro das pequenas e médias empresas (PMES), **Revista Foco**. Curitiba.PR v.16.n.6 e 2121, p.01-13. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/2121/1351>. Acesso em: 24 maio 2024.

LORDÃO, Cláudia Maria de Albuquerque. **O cerimonial universitário como preservação da memória institucional da Universidade Federal do Ceará.** 2019, 157,p, Ceará. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/40758>. Acesso em: 05 fev. 2024.

LUECKE, Richard; consultoria de David J. Collis. [trad. Ryta Magalhães Vinagre]. **Estratégia.** Rio de Janeiro: Record, 2008.

NAKAGAWA, Marcelo. **FERRAMENTA: 5W2H – Plano de Ação para Empreendedores.** Editora Globo. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2024.

ORTIZ, Renato. Imagens do Brasil. **Revista Sociedade e Estado**, v. 28, n. 3, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/se/a/P87XtVzZDCKdNqv9Nt8dfYr/?lang=pt>. Acesso em: 12 mar. 2021.

PESSOA, Mirella Arruda. Os eventos institucionais como estratégias comunicativas. Comunicologia. **Revista de Comunicação da Universidade Católica de Brasília**, p. 182-203, 2014.

PUJOL-COLS, Lucas J., FOUTEL, Mariana. Cultura, identidad e imagen organizacional: desarrollo de una metodología para su estudio en la Universidad. In: **Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES)**, México, unam-iiisue/Universia, vol. IX, Núm. 26, pp. 64-86. 2018

RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo G. **Dicionário de Comunicação.** São Paulo: Editora Ática S.A. 1987.

REINAUX, Marcílio. **Curso de Cerimonial Universitário**, Apostila. SP. Abril de 1998.

TAKAHASHI Carlos. **Normas do Cerimonial Público Brasileiro.** São Paulo, 2015. Disponível em: carlostakahashi.com.br/arquivos/site/o_cerimonial_publico_brasileiro. THOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-ação.** 18.ed. São Paulo: Cortez, 2011.

TOMAZONI, Tayana Moritz. **Protocolo e cerimonial na administração pública.** Brasília: NT Editora, 2014.

UFRN. **Plano de Desenvolvimento Institucional: 2010-2019** – Universidade Federal do Rio Grande do Norte – Natal, RN, 2010 – RN/UF/BCZM.

UFRN. **Plano de Gestão 2019-2023** [recurso eletrônico] / Universidade Federal do Rio Grande do Norte. – Natal, RN: EDUFRN, 2019.

VALERIO, Magierski Danielle; PIZZINATTO, Kassouf Nádia. Análise da Imagem Organizacional de Universidades por meio da Matriz Familiaridade-Favorabilidade RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, vol. 4, n. 1, 2003, pp. 26-37.