



Monitoramento, controle e avaliação da comunicação: *Protocolo de Gerenciamento da Comunicação Dirigida Aproximativa para uso nas ações para a cidadania*

Monitoring, Control, and Evaluation of Communication: *Protocol for the Management of Approximate Targeted Communication for Use in Civic Engagement Initiatives*

Luciana Saraiva de Oliveira Jerônimo¹
Universidade Federal do Maranhão – São Luis/Maranhão
luciana.saraiva@ufma.br
<https://orcid.org/0000-0002-0094-4066>

Maria Mariana Silva Pontes²
Instituto Estadual de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão – São Luís/Maranhão
marianasilva25@hotmail.com

Mateus Silva Rocha³
Empresa Montisol Construção e Manutenção– São Luís/Maranhão
mateussilvarocha2981.ms@gmail.com

Resumo: O presente trabalho visa apresentar a resolução de uma lacuna nos projetos desenvolvidos por um Comitê de um Órgão Público: ausência de gerenciamento da comunicação durante as ações para a cidadania em projetos específicos. Para isso, desenvolveu-se um protocolo útil ao gerenciamento da comunicação aqui denominado Protocolo de Gerenciamento da Comunicação Dirigida Aproximativa (PGCDA). Para construí-lo, investigou-se a organização-cliente do projeto, especificamente a unidade organizacional à qual ele se destina. Definiram-se as necessidades de gerenciamento da comunicação aproximativa à luz da metodologia de gestão PMBOK (PMI, 2013; 2017). Criou-se o PGCDA com três etapas: execução, monitoramento e controle e encerramento (PMI, 2013-17; Dreyer, 2021; Dreyer, Karhawi, 2021). No final, propõe-se o teste do protocolo. Com o protocolo criado, a equipe responsável pelos projetos do setor poderá construir, a *posteriori*, indicadores-chave de performance (KPI – *Keys Performance Indicator*) para futuras métricas de CDA.

Palavras-chave: Comunicação Social; Público de Relacionamento; Ações para a cidadania; Protocolo de gerenciamento da comunicação dirigida aproximativa; Órgão Público.

¹ Professora titular do Curso de Comunicação Social da UFMA, Professora do Mestrado Profissional em Comunicação da UFMA, Doutora em Comunicação pela PUCRS, Vice-líder do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional e Mídia – G-COM (CNPq/UFMA). E-mail: luciana.saraiva@ufma.br

² Bacharel em Comunicação – Relações Públicas pela UFMA. Social Media do IEMA. E-mail: marianasilva25@hotmail.com

³ Bacharel em Comunicação – Relações Públicas pela UFMA. Assistente de Comunicação da empresa Montisol Construção e Manutenção. E-mail: mateussilvarocha2981.ms@gmail.com

Abstract: This paper aims to address a gap in the projects developed by a committee of a public agency: the lack of communication management during citizen engagement activities in specific projects. To this end, a protocol useful for communication management was developed, referred to here as the Protocol for Approximative Targeted Communication Management (PGCDA). To develop it, the project's client organization was investigated, specifically the organizational unit for which the project is intended. The needs for approximate communication management were defined in light of the PMBOK management methodology (PMI, 2013; 2017). The PGCDA was created with three stages: execution, monitoring and control, and closure (PMI, 2013–17; Dreyer, 2021; Dreyer & Karhawi, 2021). Finally, we propose testing the protocol. With the protocol in place, the team responsible for projects in the sector will be able to develop, *a posteriori*, key performance indicators (KPIs—*Key Performance Indicators*) for future CDA metrics.

Keywords: Mass Communication; Stakeholder Audience; Civic Engagement Initiatives; Protocol for Managing Targeted Communication; Public Agency.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho experimental foi elaborado para um órgão público do Poder Judiciário para ser utilizado em suas ações para a cidadania. Trata-se do desenho de um protocolo que resolva a ausência de gerenciamento da comunicação durante as ações para a cidadania em projetos específicos desenvolvidos por um comitê vinculado diretamente à presidência desse órgão.

Para se chegar à proposta aqui apresentada, trabalhou-se com três momentos consecutivos e dependentes. No primeiro momento, optou-se pela pesquisa bibliográfica (Marconi; Lakatos, 2010) que ajudasse a ter clareza do processo de gerenciamento de comunicação à luz da metodologia PMBOK (2013; 2017), absorvendo os conceitos de Fatores Ambientais da Organização (FAOs) internos e externos e de Ativos de Processos Organizacionais (APOs) internos. A partir dos elementos contidos nesses conceitos, desenhou-se o diagnóstico complementar aos documentos do primeiro projeto executado e acompanhado por um dos autores.

Neste trabalho apresenta-se o problema de comunicação encontrado, o percurso metodológico escolhido para produzir uma solução, o desenvolvimento da solução com a idealização de um protocolo e algumas considerações finais provisórias.



2 O PROBLEMA

Devido ao fluxo das ações e à adesão dos “públicos de relacionamento”⁴ (STJ, 2022), as ações promovidas pelo comitê do Órgão Público requererem um processo de comunicação eficaz, especificamente durante a operacionalização das ações de comunicação, para que o público seja bem atendido no momento em que este órgão oferece espaço à cidadania, foi observado a necessidade de um aprimoramento no processo de recepção e direcionamento dos públicos aos serviços ofertados durante a ação para a cidadania.

Em virtude dessa necessidade, deu-se início a uma investigação complementar e, por conseguinte, ao desenvolvimento de um incremento à Comunicação Dirigida Aproximativa⁵ (CDA) do Comitê, para otimizar tais processos. A melhoria desse tipo de comunicação pode qualificar as reuniões com a Presidência do Órgão Público e com suas parcerias, antes das ações; e durante as ações, pode qualificar o acolhimento do *público de relacionamento*, com soluções para a orientação, o encaminhamento aos serviços oferecidos, o atendimento do *público de relacionamento*, o monitoramento e controle do processo de CDA e a pesquisa de opinião para avaliação das ações para a cidadania. O foco deste trabalho foi o gerenciamento da comunicação dirigida aproximativa. Nesse sentido, procurou-se desenvolver o que se entendeu como o melhor instrumento para esse gerenciamento, por meio de um percurso singular.

4 PERCURSO METODOLÓGICO PARA CONSTRUÇÃO DE UM PROTOCOLO

⁴ Forma como o STJ nomeou as “pessoas ou instituições impactadas ou interessadas de algum modo por programas, projetos, ações, serviços ou julgamentos do Tribunal” (inciso II do Art. 2º da RESOLUÇÃO STJ/GP N. 4 de 02 de março de 2022) e que foi adotado pelos autores deste trabalho para designar os públicos atingidos pelas ações de cidadania no âmbito do Poder Judiciário. Resolução disponível em: <https://www.stj.jus.br/sites/portalp/SiteAssets/documentos/noticias/18032022%20Resolucao%20STJ%20GP%2004.pdf>

⁵ Comunicação dirigida aproximativa (Ferreira, 1997; Fortes, 2003; Martin, 2007; Kunsch, 2016) é uma categoria de comunicação que se conhece e se compreende com clareza durante a graduação em Relações Públicas. Os veículos de comunicação dirigida aproximativa permitem estabelecer relações pessoais diretas entre a instituição e um público ou segmento de público. O que se pretende é dar oportunidade para que as informações fluam nos dois sentidos: Organização ↔ públicos de relacionamento (grupos de interesse para o Comitê).

Dentre os principais veículos de Comunicação Dirigida Aproximativa, temos: serviço de prestação de informações, visitas dirigidas à empresa, extensão comunitária, programas de qualidade, cerimonial e eventos excepcionais (Ferreira, 1997; Fortes, 2003; Martin, 2007; Kunsch, 2016). Como veículo aproximativo das Relações Públicas, a extensão comunitária abrange as iniciativas locais no campo cultural, social, esportivo ou econômico, demonstrando o comprometimento da organização, neste caso órgão público, com a comunidade em que está inserida.

Com o objetivo de desenvolver um protocolo útil ao gerenciamento da comunicação dirigida aproximativa para o Comitê do Órgão Público, trabalhou-se com três momentos consecutivos e dependentes. No primeiro momento, optou-se pela pesquisa bibliográfica (Marconi; Lakatos, 2010) que ajudasse a ter clareza do processo de gerenciamento de comunicação à luz da metodologia PMBOK (2013; 2017), absorvendo os conceitos de Fatores Ambientais da Organização (FAOs) internos e externos e de Ativos de Processos Organizacionais (APOs) internos.

Na área de Relações Públicas, o gerenciamento/gestão operacional da comunicação é materializado em um programa de comunicação (Kunsch, 2016). Ela é parte do modelo clássico de planejamento estratégico, mas pode ser desenvolvida com metodologias contemporâneas.

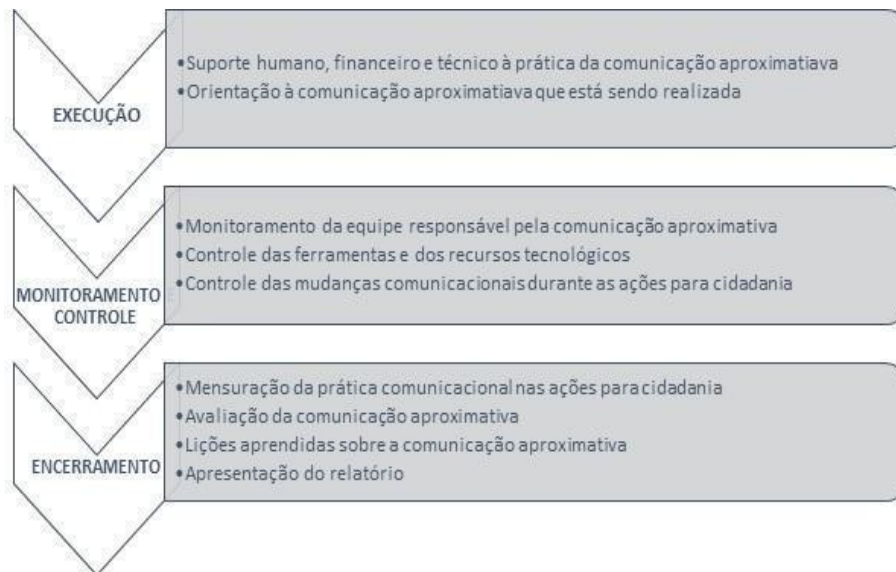
Explicando melhor. Em 1979, George A. Steiner propôs um modelo clássico de planejamento estratégico contendo definições sobre planejamentos estratégico, tático e operacional (Chiavenato; Sapiro, 2004). Se olharmos para este modelo, o planejamento operacional é representado por programas de curto prazo que contêm metas e procedimentos. No âmbito estatal, o planejamento de curto prazo, diferente do âmbito privado, é representado por projetos. Para este caso, precisou-se fazer essa adaptação para metodologias contemporâneas de gestão e controle operacional, que se chamará de gerenciamento da comunicação, neste caso, aproximativa.

Atualizando a gestão e o controle operacional da comunicação, à luz do Guia PMBOK (PMI, 2013), desenhou-se como se podia, em tese, gerenciar as operações da comunicação nas *ações para a cidadania* do referido Comitê. Nesse cenário, entendeu-se que:

[...] a comunicação eficaz cria uma ponte entre as diversas partes interessadas do projeto, que podem ter diferenças culturais e organizacionais, diferentes níveis de conhecimento, e diversas perspectivas e interesses que podem impactar ou influenciar a execução ou resultado do projeto”. (PMI, 2023, p. 287).

Nessa perspectiva, os Guias PMBOK (PMI, 2013, p. 287) orientam três abordagens: a) a de planejar o gerenciamento das comunicações; b) a de gerenciar as comunicações; e c) a de controlar as comunicações. A partir dessas orientações, foi possível olhar especificamente para a execução, o monitoramento, o controle e o encerramento do gerenciamento da comunicação aproximativa nos projetos do Comitê, conforme se ilustra na Figura 1.

Figura 1 – Fases do gerenciamento da comunicação aproximativa durante as ações para cidadania



Fonte: Elaboradas pelos Autores (2024)

Para desenvolver qualquer protocolo de gerenciamento da comunicação por meio da metodologia PMBOK (PMI, 2013; 2017), é importante identificar, no diagnóstico estratégico, os seguintes fatores ambientais e ativos organizacionais (PMI, 2017, p. 38 – 39) do órgão público que se propõe a realizar os projetos de ação para a cidadania, como se descreve a seguir:

- a) Fatores Ambientais da Organização (FAOs) Internos - Cultura, estrutura e governança organizacionais⁶; Distribuição geográfica de instalações e recursos⁷; Infraestrutura⁸; *Software* de tecnologia de informação⁹; Disponibilidade de recursos¹⁰; e Capacidade dos servidores/empregados¹¹.

⁶ O PMI indica identificar a visão, a missão, os valores, as crenças, as normas culturais, o estilo de liderança, as relações de autoridade e hierarquia, o estilo organizacional, a ética e o código de conduta.

⁷ Nesta categoria, o PMI indica identificar a localização de unidades da organização, as equipes virtuais (se houver), os sistemas compartilhados e a computação na nuvem (se houver).

⁸ Na infraestrutura, é importante identificar a disponibilidade e capacidades existentes de: instalações, equipamentos, canais de [tele]comunicações e *hardware* de tecnologia de informações.

⁹ Sobre softwares, podemos identificar ferramentas de software para elaboração de cronogramas, sistemas de gerenciamento de configuração, interface web para outros sistemas on-line automatizados e sistemas de autorização de trabalho.

¹⁰ Na categoria disponibilidade de recursos, é importante identificar restrições de contratações e compras, provedores e subcontratos aprovados e acordos de colaboração (se for necessário ao projeto experimental).

¹¹ Nesta categoria, consideramos essencial identificar expertise, habilidades, competências e conhecimentos de recursos humanos existentes.



- b) Fatores Ambientais da Organização (FAOs) Externos - Condições de mercado (desnecessárias a este projeto); Questões sociais e culturais que influenciam; Restrições legais; Bancos de dados comerciais (desnecessários a este projeto); Pesquisa acadêmica (se houver); Padrões governamentais ou setoriais (fazer adaptação às legislações institucionais do Órgão Público que afetam os projetos do Comitê); Considerações financeiras (desnecessárias a este projeto); Elementos ambientais físicos¹².
- c) Ativos de Processos Organizacionais (APOs) internos – Processos, políticas e procedimentos de comunicação existentes no Órgão Público; e bases de conhecimento organizacionais (arquivos e/ou relatórios de ações para a cidadania anteriores).

A partir dos elementos contidos nesses conceitos, desenhou-se o diagnóstico complementar aos documentos do primeiro projeto executado, por meio de uma entrevista com o servidor público responsável pelo comitê vinculado diretamente à presidência desse órgão.

4.1 O PROTOCOLO DE ENTREVISTA COM O SERVIDOR PÚBLICO

Para dar início ao protocolo de entrevista, pensou-se nos seguintes tópicos concretos (Moura e Rocha, 2017), para criar as perguntas (ver quadro 1). Estes serão divididos em: a) Recursos necessários; b) Estratégias para o público-alvo; c) Controle da Comunicação; d) Serviços oferecidos nas ações para a cidadania; e) Recepção e orientação durante as ações, f) Impacto Social e feedback, g) investimento, h) Objetivos das ações para a cidadania; i) Iniciativas para a comunicação aproximativa.

Quadro 1 – Tópicos para o protocolo da entrevista para a servidora pública do órgão

Tópicos concretos	Questão da entrevista
Recursos necessários [Fatores Ambientais da Organização (FAOs) internos]	Pergunta 1 - O projeto de combate à _____ foi idealizado pelo Comitê, considerado o maior programa já realizado. Considerando isto, qual a disponibilidade de recursos e instrumentos para a realização de ações para a cidadania?

¹² Durante as ações para a cidadania, podemos identificar as condições de trabalho, climáticas e restrições.

Estratégias para o público de relacionamento [Ativos de Processos Organizacionais (APOs) internos]	Pergunta 2 - Como foi elaborada a estratégia de mapeamento do público-alvo e quais os meios de comunicação foram utilizados na elaboração operacional e divulgação das ações?
Controle da Comunicação [Ativos de Processos Organizacionais (APOs) internos]	Pergunta 3 - Como ocorre atualmente o controle relacionado a comunicação exercida nas ações para a cidadania? Há a utilização de algum dispositivo?
Serviços oferecidos nas ações para a cidadania [Ativos de Processos Organizacionais (APOs) internos]	Pergunta 4 - Levando em consideração os resultados da 1ª edição do projeto ____, pretendem realizar uma 2ª edição? Se sim, pretendem ampliar ao público a quantidade de serviços oferecido?
Recepção e orientação durante as ações [Fatores Ambientais da Organização (FAOs) internos]	Pergunta 5 - Como são organizadas a recepções e orientações para as pessoas inscritas, durante as ações?
Impacto Social e feedback [Fatores Ambientais da Organização (FAOs) externos]	Pergunta 6 - Como estas ações para a cidadania impactam no relacionamento com o público de interesse do Comitê?
Investimento [Fatores Ambientais da Organização (FAOs) internos]	Pergunta 7- Como o Comitê investe atualmente para que as ações e o serviços cheguem ao maior número possível de cidadãos?
Objetivos das ações para a cidadania [Fatores Ambientais da Organização (FAOs) internos]	Pergunta 8 - O objetivo principal das ações feitas pelo Comitê foi atingido? Quantas pessoas, no total, foram beneficiadas até o momento?
Iniciativas para a comunicação aproximativa [Ativos de Processos Organizacionais (APOs) internos]	Pergunta 9 - Há alguma iniciativa do Comitê para investir em uma qualificação do gerenciamento da comunicação durante as ações?

Fonte: Autores (2024), adaptado da metodologia PMBOK (PMI, 2013; 2017)

Para além das informações documentais sobre o Comitê e seu primeiro projeto de ação para a cidadania, as respostas às questões do protocolo forneceram melhor entendimento sobre certos Fatores Ambientais da Organização (FAOs) internos e externos e sobre alguns Ativos de Processos Organizacionais (APOs) internos que podem afetar o gerenciamento da comunicação dirigida aproximativa, no momento das ações para a cidadania. A entrevista teve que ser feita uma segunda vez para resolver as lacunas encontradas na primeira entrevista. A partir das respostas, pode-se elaborar a complementação do diagnóstico sobre os fatores e processos do órgão público que pudessem afetar o escopo da proposta.

4.2 O DIAGNÓSTICO COMPLEMENTAR

Diagnosticaram-se fatores presentes e ausentes no desenvolvimento do primeiro projeto do Comitê, conforme o quadro a seguir.

Quadro 2 – Resumo do diagnóstico

Características organizacionais	Fatores presentes	Fatores ausentes
Fatores Ambientais da Organização (FAOs) internos	<p>Setores internos que fazem parte do Órgão Público que auxiliam na realização dos projetos do Comitê.</p> <p>Recursos orçamentários do Órgão Público disponíveis aos projetos do Comitê.</p>	<p>Forma de utilização do Canva e do Gmail nos projetos do Comitê.</p> <p>Informações sobre a necessidade de outros softwares pelo Comitê.</p> <p>Transparência dos recursos orçamentários.</p> <p>Ausência de cultura que valorize seu próprio capital intelectual.</p>
Ativos de Processos Organizacionais (APOs) internos	<p>Possui um processo organizacional que sustenta os projetos do Comitê.</p> <p>Possui um planejamento geral parcialmente intuitivo do projeto.</p> <p>Produziu um “Mapa estatístico de ações” do primeiro projeto.</p> <p>Possui metodologia de reuniões com movimentos sociais parceiros.</p> <p>Possui iniciativa e expertise inicial para buscar parceiros para realização de ações.</p> <p>Possui “Termo de Cooperação”.</p> <p>Possui expertise inicial de divulgação das ações de projetos.</p> <p>Suporte técnico da ASCOM, da Divisão de Contratos e Convênios e da Divisão de Administração de Materiais.</p> <p>Expertise com os serviços ofertados no primeiro projeto.</p>	<p>Falta de racionalidade em certos momentos de desenvolvimento do projeto.</p> <p>Ausência de um protocolo de gerenciamento da comunicação (operacional).</p> <p>Ausência de dados específicos do público de relacionamento.</p> <p>Ausência de informações sobre o suporte técnico do setor de TI.</p> <p>Ausência de metodologias diferenciadas para as distintas reuniões.</p> <p>Ausência de dois planos: o de gerenciamento das comunicações digitais e tradicionais e o de engajamento das partes interessadas nas ações.</p> <p>Ausência de: monitoramento e controle das ações de comunicação, de mensuração e avaliação e de um relatório final do projeto.</p>
Fatores Ambientais da Organização (FAOs) externos	<p>Consciência da vulnerabilidade social e econômica do público de relacionamento, levando a um acolhimento específico.</p>	<p>Ausência de informações sobre projetos similares e dados de pesquisa que possam subsidiar a</p>



	Atos normativos sobre o objeto de trabalho.	qualificação dos serviços oferecidos.
--	---	---------------------------------------

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Diante das lacunas e do tempo que se teve para pensar na melhoria do processo (4 meses), decidiu-se investir no desenvolvimento do protocolo de gerenciamento da CDA, investindo o tempo e o esforço intelectual principalmente no monitoramento e controle.

5. DESENVOLVIMENTO DA SOLUÇÃO

A proposta de Protocolo de Gerenciamento da Comunicação Dirigida Aproximativa (PGCDA) para o comitê do órgão público, a ser utilizado durante as *ações para cidadania*, é composta por três camadas:

► Primeira camada: a orientação à execução da comunicação dirigida aproximativa durante as ações - orienta-se que o primeiro passo do Comitê seja: colocar o planejamento da comunicação aproximativa dentro de sua estratégia de relacionamento com o público de qualquer projeto que pretenda desenvolver, como se vê na Figura 2.

Figura 2 - Desenho da Estratégia de Relacionamento com o público dos projetos do Comitê





Fonte: Autores (2024)

Nesse processo, todos os sujeitos envolvidos precisam receber a mesma síntese da visão global de qualquer projeto com ações para cidadania, para alinhamento entre os colaboradores, conforme desenhado na Figura 3.

Figura 3 – Síntese da Visão Global de Projetos de Ações para Cidadania



Fonte: Elaborado pelos autores (2024), adaptado do curso de Gerenciamento de Projetos da Hotmart

► Segunda camada: a indicação de como fazer o monitoramento e de instrumentos de controle da prática comunicativa - no Protocolo de Gerenciamento da Comunicação Dirigida Aproximativa (PGCDA), monitoramento e controle, é composto por:

- 1) Monitoramento e controle da reunião deliberativa com a Presidência do Órgão e mediadores parceiros (ver fluxo na figura 2) junto ao público de relacionamento, como, por exemplo, movimentos sociais e parceiros de infraestrutura e de serviços ofertados – realizando o preenchimento de planilha de CDA para reunião, conforme figura a seguir.

Figura 4 – Modelo de planilha de CDA para reunião

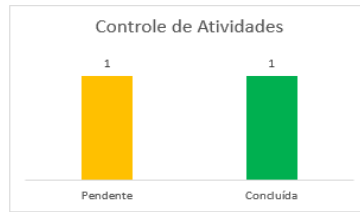
PLANILHA DE MONITORAMENTO E CONTROLE DE REUNIÕES E DE CDA (COMUNICAÇÃO DIRIGIDA APROXIMATIVA)

Data	Assunto	Objetivo	Metodologia	Integrantes	Setor	Responsável pela apresentação	Início e Fim	Data da próxima reunião
01/out	Reunião com mediadores parceiros, junto ao público de relacionamento, como movimentos sociais	Escuta das necessidades do público de relacionamento; Definir quais ações podem suprir tais necessidades.	Reunião de escuta ativa, presencial com levantamento de pautas.	Juiz Marco Adriano (Coordenação); Joelma do Nascimento (Secretaria)	Coordenação	Juiz Marco Adriano	14h - 16h	11/out
03/out	Reunião com Presidência do TJMA	Discutir necessidades de infraestrutura e recursos	Reunião propositiva, presencial	Juiz Marco Adriano (Coordenação); Juiza Elaine Carvalho (Coordenação); Juiza Adriana Chaves (Coordenação); Joelma do Nascimento (Secretaria); Presidência do TJMA	Coordenação	Juiz Marco Adriano	09h - 10h30	14/out
07/out	Reunião como Diretoria do Fórum Des. Sarney Costa	Apresentar o que foi tratado com a presidência para disponibilização de espaço e recursos.	Reunião propositiva, presencial	Juiz Marco Adriano (Coordenação); Joelma do Nascimento (Secretaria); Diretoria do Fórum	Coordenação	Juiz Marco Adriano	14h - 15h	09/out
09/out	Reunião com Equipe de T.I do Fórum Des. Sarney Costa	Apresentar solicitações relacionadas aos detalhes técnicos para realização da ação	Reunião propositiva, presencial	Juiz Marco Adriano (Coordenação); Joelma do Nascimento (Secretaria); Chefe da Divisão de Informática do Fórum	Coordenação	Juiz Marco Adriano	15h - 16h	Finalizado
11/out	Reunião com Empresas parceiras, como por exemplo a Montisol	Apresentar o levantamento dos serviços solicitados pelo público de relacionamento.	Reunião propositiva, via Videoconferência por meio da plataforma Google Meet	Juiz Marco Adriano (Coordenação); Juiza Elaine Carvalho (Coordenação); Joelma do Nascimento (Secretaria); Representantes das empresas parceiras	Coordenação	Juiz Marco Adriano	14h - 16h	Finalizado
14/out	Reunião com Presidência do TJMA	Aprovação do projeto para início da operacionalização	Reunião deliberativa, presencial	Juiz Marco Adriano (Coordenação); Juiza Elaine Carvalho (Coordenação); Juiza Adriana Chaves (Coordenação); Joelma do Nascimento (Secretaria); Presidência do TJMA	Coordenação	Juiz Marco Adriano	14h - 15h	Finalizado

Fonte: Elaborado pelos autores (2024), adaptado do curso de Gerenciamento de Projetos da Hotmart

2) Monitoramento de controle de atividades: acolhimento, uso de tótem de direcionamento ao serviço ofertado, atendimento, monitoramento e controle da CDA e avaliação da CDA realizada para o público de relacionamento – realizando o preenchimento de planilha de atividades de CDA, conforme Figura 5.

Figura 5 – Modelo de planilha de atividades de CDA



Status	Prazo	Setor	Responsáv	Atividade	Comentários
Pendente	16/out	Secretaria e Coordenação	Joelma Nascimento, Juiz Marco Fonsêca, Juiza Elaille Carvalho, Juiza Adriana Chaves e Estagiário (a)	Acolhimento e recepção do público de relacionamento	
Pendente	16/out	Secretaria e Coordenação	Joelma Nascimento, Juiz Marco Fonsêca, Juiza Elaille Carvalho, Juiza Adriana Chaves e Estagiário (a)	Apresentação do projeto e direcionamento do público	
Pendente	16/out	Estagiário (a)	Estagiário (a)	Assistência durante utilização do totem	
Pendente	16/out	Secretaria e Estagiário (a)	Joelma Nascimento Estagiário (a)	Avaliação dos serviços ofertados	
Pendente	18/out	Secretaria e Estagiário (a)	Joelma Nascimento e Estagiário (a)	Mensuração dos resultados	

Fonte: Elaborado pelos autores (2024), adaptado do curso de Gerenciamento de Projetos da Hotmart

- 3) Monitoramento e controle do cronograma das ações de CDA para a cidadania, por projeto – realizando preenchimento da mesma planilha de atividades e cronograma do projeto

Figura 6 – Modelo de planilha de cronograma do projeto



Fonte: Elaborado pelos autores (2024), adaptado do curso de Gerenciamento de Projetos da Hotmart



4) Monitoramento e controle das lições aprendidas (correções de CDA) e melhores práticas (ações corretas de CDA) – realizando o preenchimento de planilha de lições aprendidas e melhores práticas de CDA. Ela é complexa e contém percepções dos agentes envolvidos no processo. Nela estão contidos os seguintes tópicos: identificação numérica, tipo de conteúdo (lições ou melhores práticas), fase da ação (acolhimento, uso do totem-direcionamento ao serviço ofertado, atendimento, monitoramento e controle da CDA e avaliação da CDA), responsável pela mitigação (minimizar danos ou efeitos negativos de comportamentos), descrição do que percebeu, mitigação/correção para o próximo projeto, status (concluído ou pendente) e resultado, conforme ilustrado a seguir.

Figura 7 – Modelo de planilha de lições aprendidas e melhores práticas de CDA

PLANILHA DE LIÇÕES APRENDIDAS E MELHORES PRÁTICAS DE CDA (COMUNICAÇÃO DIRIGIDA APROXIMATIVA)								
Tipo	Fase da ação de CDA	Sector	Responsável pela CDA	Descrição	Mitigação/Correção para próximos projetos	Status	Prazo	Resultado
Lições aprendidas	Reunião	Secretaria e Coordenação	Juiz Marco Fonseca, Juiza Elaine Carvalho, Juiza Adriana Chaves e Joelma Nascimento	Ter mais participantes do Comitê de Diversidade presentes nas reuniões	Tornar obrigatória a presença dos membros (as) durante as reuniões.	Pendente	X	Como resultado, será alcançado um maior engajamento do público interno do Comitê de Diversidade durante as tomadas de decisões, resultando ainda em uma melhor comunicação e instrução dos participantes
Melhores práticas	Reunião	Secretaria e Coordenação	Juiz Marco Fonseca, Juiza Elaine Carvalho, Juiza Adriana Chaves e Joelma Nascimento	Durante a reunião, houve uma fácil identificação das necessidades do público de relacionamento	X	X	X	Como resultado, há uma facilidade em propor as ações a serem realizadas para suprir essas necessidades
Lições aprendidas	Recepção e Acolhimento	Secretaria e Coordenação	Juiz Marco Fonseca, Juiza Elaine Carvalho, Juiza Adriana Chaves e Joelma Nascimento	Houve uma leve desordem durante o direcionamento do público aos serviços oferecidos	Adequar o processo de recepção e direcionamento dos públicos para que não haja tumulto e o público seja atendido com agilidade, por meio da utilização de um totem eletrônico para retirada de senhas, direcionamento dos espaços sociais e dos serviços ofertados, com o objetivo de evitar aglomerações em filas e desordem	Pendente	Mês de novembro (Segunda edição do projeto)	Mais organização, agilidade e praticidade durante os atendimentos
Melhores práticas	Recepção e Acolhimento	Secretaria e Coordenação	Juiz Marco Fonseca, Juiza Elaine Carvalho, Juiza Adriana Chaves e Joelma Nascimento	Suporte oferecido pelos magistrados, servidores e estagiários, acolhimento e dos públicos	X	X	X	Melhora da operacionalização voltada à assistência do público de relacionamento
Lições aprendidas	Uso do totem							
Melhores práticas	Uso do totem							
Lições aprendidas	Atendimento							
Melhores práticas	Atendimento							
Lições aprendidas	Avaliação							
Melhores práticas	Avaliação							

Fonte: Elaborada pelos autores (2024, adaptado do curso de Gerenciamento de Projetos da Hotmart

Todas as planilhas sugeridas podem ser customizadas, se for necessário. Podem também ser preenchidas e compartilhadas com a equipe por meio de *tablets* ou aplicativo para *smartphone*. Elas gerarão dados quantitativos sobre o processo de Comunicação Dirigida

Aproximativa próprios do processo de gerenciamento de comunicação. Seus dados servirão à mensuração e avaliação da prática comunicativa dirigida aproximativa.

► Terceira camada: a orientação para o encerramento das ações - mensuração de dados, avaliação da prática comunicativa no projeto e elaboração e apresentação de relatório simples. No Protocolo de Gerenciamento de CDA, o trabalho encerra após a apresentação de um relatório simples à presidência do Órgão Público. Seu conteúdo é composto pela mensuração dos dados e pela avaliação da equipe de Relações Públicas/Comunicação sobre a prática da comunicação dirigida aproximativa durante as *ações para a cidadania*.

Uma das especialistas em mensuração de dados e métricas na comunicação, a pesquisadora Bianca Marder Dreyer (2017, 2019 e 2021), distingue mensuração de avaliação. Para a autora, métrica e indicador-chave de performance (KPI – *key performance indicator*) são dois elementos intimamente ligados. Ou seja,

[...] propomos que métricas são dados associados aos objetivos e metas de comunicação, sendo passíveis de exercício de conhecimento e questionamento. KPIs são indicadores-chaves que resultam das métricas e guiam a percepção quantitativa e, principalmente, qualitativa/valorativa do objetivo maior que se deseja atingir (Dreyer, 2021, p. 228).

A mensuração da comunicação, que pode gerar engajamento e relacionamento com o público de uma organização, possibilita medir e avaliar mudanças de atitudes e comportamentos no processo de relacionamento entre organização e público (Jahansoozi, 2013), monitorar o relacionamento entre organizações e públicos (Ki; Shin, 2025) e mensurar os efeitos ocultos dos relacionamentos (Huang; Zhang, 2025), por exemplo.

É possível criar métricas para cada objetivo e meta de comunicação dirigida aproximativa – objetivos de acolher o público, de informar, de comunicar, de fazê-lo participativo, de corrigir um ruído da comunicação, de fazer o público se interessar em avaliar as ações realizadas e de vinculá-lo ao projeto e à organização estatal.

No Protocolo de Gerenciamento da Comunicação Dirigida Aproximativa (PGCDA) aqui proposto, as métricas podem ser em torno das ações específicas de CDA:

- a) No acolhimento – escuta e fala informativa e humanizada (presencial)
- b) No uso do totem-direcionamento ao serviço ofertado – quantidade de senhas por serviço, resolução de dúvidas, detalhamento da informação;

- c) Atendimento – informação clara, tratamento humano (tom de voz e expressões faciais), resolução do problema, registro de informação e comunicação do agente público;
- d) Na avaliação do público (pesquisa de opinião) – respostas do público atendido ao questionário objetivo e contato de retorno depois de 30 dias.

Além de elaboração de métricas específicas, todos os dados quantitativos e qualitativos oriundos das planilhas de monitoramento e controle também tornar-se-ão métricas para eficiência, eficácia e efetividade (Dreyer, 2021) da CDA. São esses dados que servirão à avaliação.

Neste caso, a avaliação é a interpretação crítica dos dados apresentados, com valoração do processo, indicação de pontos fortes e pontos fracos e sugestões de manutenções ou de melhorias. A avaliação será apresentada no formato de relatório simples contendo: apresentação, descrição da prática de CDA pretendida no projeto, dados do monitoramento e controle da CDA, dados da pesquisa de opinião do público, lições aprendidas e melhores práticas de CDA e sugestão para um Plano de Gerenciamento da Comunicação e para um Plano de Engajamento das Partes Interessadas (PMI, 2017).

Uma camada extra: Testando o protocolo - a forma pensada para testar este protocolo é utilizá-lo no próximo projeto de cidadania do órgão público, começando pela orientação sobre a forma de comunicação aproximativa: a CDA. Iniciando pelo formato de reunião com a presidência do órgão público, por observação e anotação no diário de reuniões do projeto. Depois pode-se seguir as lógicas estabelecidas na Figura 2. Nesse momento, também se testará o uso da Síntese da Visão Global de Projetos (Figura 3), por todos os que se envolverem no próximo projeto.

Depois da aprovação do projeto, na execução, testar-se-ão as planilhas de monitoramento e controle no dia da ação para a cidadania. Dois dias antes da ação, testar-se-á o totem e o questionário para pesquisa de opinião do *público de relacionamento*. Após os testes, far-se-ão as correções necessárias ao processo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das lacunas e do tempo que se tinha para pensar na melhoria do processo – 4 meses – decidiu-se investir no desenvolvimento do protocolo de gerenciamento da CDA,



empregando o tempo principalmente para resolver o problema da falta de monitoramento e controle.

Assim, apresentou-se uma proposta de Protocolo de Gerenciamento da Comunicação Dirigida Aproximativa (PGCDA) para ser utilizado durante as *ações para a cidadania*, realizadas pelo Órgão Público. O objetivo era aperfeiçoar a Comunicação Dirigida Aproximativa (CDA) aos públicos de relacionamento.

Ao se elaborar o protocolo para a CDA, optou-se por uma abordagem que pudesse oferecer praticidade e funcionalidade, conforme descrito na etapa de execução das ações, com a utilização de dois totens eletrônicos, que garantissem que o público de relacionamento fosse atendido adequadamente e direcionado-o aos serviços ofertados de maneira prática e ágil.

Por fim, trabalhou-se na criação de quatro modelos de planilhas, formato Excel, que servirão ao monitoramento e controle da Comunicação Dirigida aproximativa durante qualquer *ação para a cidadania* desenvolvida pelo Órgão Público, além de permitir uma gestão mais eficaz e acessível dos dados coletados. Ao final, este protocolo prevê, como documento para visualização da mensuração de dados e da avaliação, a confecção e apresentação de relatório simples à presidência do órgão. A avaliação feita através da equipe de Relações Públicas/Comunicação consistirá, também, na análise das opiniões do *público de relacionamento* realizada no final de cada ação. Assim, a equipe de comunicação poderá construir, *a posteriori*, indicadores-chave de performance (KPI – *key performance indicator*) para futuras métricas de CDA, colocando as informações e as necessidades do *público de relacionamento* em primeiro plano em cada projeto desenvolvido por essa organização estatal.

REFERÊNCIAS

ARRUDA PESSOA, M. Os eventos institucionais como estratégias comunicativas. **Comunicologia - Revista de Comunicação da Universidade Católica de Brasília**, v. 7, n. 2, p. 182-203, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.31501/comunicologia.v7i2.5657>. Acesso em: 12 out. 2023.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça (STJ). **Resolução STJ/GP N. 4 de 02 de março de 2022**. Dispõe sobre a política de comunicação institucional do Superior Tribunal de Justiça. Diário da Justiça Eletrônico do STJ. Brasília, DF: Superior Tribunal de Justiça, 22 mar. 2022. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://bdjur.stj.jus.br/server/api/core/bitstreams/6fbb634e-7b27-4dad-be6b-2b929435894e/contente>. Acesso em: 12 out. 2023.

DREYER, Bianca Marder. **Teoria e prática das relações públicas: uma metodologia para diagnosticar, construir e obter resultados com os relacionamentos**. São Paulo: Summus, 2021.



DREYER, Bianca Marder; KARHAWI, Issaaf. Métricas na comunicação organizacional: reflexões e proposições. In: TERRA, Carolina; DREYER, Bianca Marder; RAPOSO, João Francisco (orgs.). **Comunicação Organizacional: práticas, desafios e perspectivas digitais**. São Paulo: Summus, 2021. p. 223-234.

FERREIRA, W. Comunicação dirigida: instrumento de relações públicas. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FORTES, W. G. **Relações Públicas - Processo, funções, tecnologia e estratégias**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2003.

Guia PMBOK 5a. ed. – EUA: **Project Management Institute**, 2013

HUANG, Yi-Hui Christine; ZHANG, Yin. Revisiting organization-public relationship research for the past decade: theoretical concepts, measures, methodologies, and challenges. In: KI, Eyun-Jung; KIM, Jeong-Nam; LEDINGHAM, John A. (orgs.). **Public relations as relationship management: a relational approach to the study and practice of public relations**. New York: Routledge, 2015. p. 3-27.

JAHANSOOZI, Julia. Relationships, transparency, and evaluation: the implications for public relations. In: L'ETANG, Jacquie; PIECZKA, Magda (orgs.). **Public relations: critical debates and contemporary practice**. New York: Routledge, 2013. p. 61-91.

JERÔNIMO, Luciana Saraiva de Oliveira. **O planejamento na comunicação organizacional e seu gerenciamento**. 26 mar. 2024. Apresentação do Power Point. São Luís: PPGCOMPRO/UFMA, 2024.

KI, Eyun-Jung; SHIN, Jae-Hwa. The status of organization-public relationship research through an analysis of published articles between 1985 and 2013: an appeal for further research. In: KI, Eyun-Jung; KIM, Jeong-Nam; LEDINGHAM, John A. (orgs.). **Public relations as relationship management: a relational approach to the study and practice of public relations**. New York: Routledge, 2015. p. 28-45.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Obtendo resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997. Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada. 6. ed. São Paulo: Summus, 2016.

MARTIN, V. **Manual prático de eventos**. São Paulo: Atlas, 2007.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 43. ed. São Paulo: Malheiros, 2018.

MORAIS, Patricia; GARCIA, Caio. **Comunicação Dirigida Aproximativa**. Prezi, out. 2012. Disponível em: Comunicação Dirigida Aproximativa by Caio Garcia (prezi.com).

MOURA, Flávia A.; ROCHA, Larissa L. F. Memória e história: entrevista como procedimento de pesquisa em comunicação. **Revista Comunicação Midiática**, v. 12, n. 2, p. 161-176, maio/ago. 2017.

NORIHAMA, Nicole. **Planejamento da Comunicação Integrada**. São Paulo: Editora Senac, 2023.

.