



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCSO  
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL - RELAÇÕES PÚBLICAS**

**MARIA MARIANA SILVA PONTES  
MATEUS SILVA ROCHA**

**PROJETO EXPERIMENTAL EM RELAÇÕES PÚBLICAS:  
Proposta de Protocolo de Gerenciamento da Comunicação Dirigida  
Aproximativa para uso nas ações para a cidadania do Comitê de Diversidade  
do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão**

**SÃO LUÍS – MA**

**2024**

MARIA MARIANA SILVA PONTES

Matrícula 2019018925

MATEUS SILVA ROCHA

Matrícula 2019014819

**PROJETO EXPERIMENTAL EM RELAÇÕES PÚBLICAS:**

**Proposta de Protocolo de Gerenciamento da Comunicação Dirigida  
Aproximativa para uso nas ações para a cidadania do Comitê de Diversidade  
do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão**

Trabalho de Conclusão de Curso, na modalidade Projeto Experimental, apresentado ao curso de Comunicação Social - Relações Públicas da Universidade Federal do Maranhão - UFMA, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Luciana Saraiva de Oliveira Jerônimo

SÃO LUÍS – MA

2024

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a). Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Silva Pontes, Maria Mariana.

PROJETO EXPERIMENTAL EM RELAÇÕES PÚBLICAS: proposta de Protocolo de Gerenciamento da Comunicação Dirigida Aproximativa para uso nas ações para a cidadania do Comitê de Diversidade do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão / Maria Mariana Silva Pontes, Mateus Silva Rocha. - 2024.

65 p.

Orientador(a): Luciana Saraiva de Oliveira Jerônimo.  
Curso de Comunicação Social - Relações Públicas,  
Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2024.

1. Ações. 2. Cidadania. 3. Comunicação Dirigida Aproximativa. 4. Gerenciamento. 5. Público de Relacionamento. I. Saraiva de Oliveira Jerônimo, Luciana. II. Silva Rocha, Mateus. III. Título.

MARIA MARIANA SILVA PONTES

Matrícula 2019018925

MATEUS SILVA ROCHA

Matrícula 2019014819

**PROJETO EXPERIMENTAL EM RELAÇÕES PÚBLICAS:**

Proposta de Protocolo de Gerenciamento da Comunicação Dirigida Aproximativa para uso nas ações para a cidadania do Comitê de Diversidade do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão

Trabalho de Conclusão de Curso, na modalidade Projeto Experimental, apresentado ao curso de Comunicação Social - Relações Públicas da Universidade Federal do Maranhão - UFMA, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Luciana Saraiva de Oliveira Jerônimo

Aprovado em: 20 de setembro de 2024

**BANCA EXAMINADORA**

Documento assinado digitalmente



LUCIANA SARAIVA DE OLIVEIRA JERONIMO

Data: 25/09/2024 15:01:12-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Prof<sup>a</sup> Dra. Luciana Saraiva de Oliveira Jerônimo**  
Presidente da Banca – Examinador 1

Documento assinado digitalmente



FRANCINETE LOUSEIRO DE ALMEIDA

Data: 23/09/2024 20:35:06-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Prof<sup>a</sup> Dra. Francinete Louseiro de Almeida**  
Examinador 2

Documento assinado digitalmente



PABLO RICARDO MONTEIRO DIAS

Data: 25/09/2024 09:43:06-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Prof. Dr. Pablo Ricardo Monteiro Dias**  
Examinador 2

## **AGRADECIMENTOS**

Eu, Maria Mariana, agradeço primeiramente a Deus por nos dar sabedoria, resiliência, nos ajudar a vencer todos os obstáculos durante o nosso percurso acadêmico e nos permitir concluir este Trabalho de Conclusão de Curso; aos meus pais, Selma do Nascimento Silva e Antônio José Silva Pontes, por sempre priorizarem a minha educação, me proporcionarem excelentes valores de vida e por acreditarem em mim; e à minha avó materna, Maria Dalva do Nascimento Silva (*in memoriam*), que ela receba minha dedicação depositada neste trabalho, onde estiver.

Em segundo lugar, agradeço à nossa orientadora, Prof<sup>a</sup>. Dra. Luciana Saraiva, por nos auxiliar na correção, ensinamentos e na construção deste trabalho e por nos tranquilizar durante todo o processo. Agradeço também a todos os nossos professores, que durante todo o curso nos deram o suporte necessário para nos tornarmos verdadeiros Relações Públicas e cumprimos a nossa missão como futuros profissionais.

Eu, Mateus Rocha, gostaria de começar agradecendo à minha mãe que, com muita luta, criou 5 filhos com o maior amor do mundo e que, mesmo com todas as dificuldades, sempre fez tudo para que não me faltasse comida na mesa. Meu grande desejo era tê-la hoje nesta sala, assistindo o resultado de todo seu esforço e criação exemplares. Meu maior desejo era ainda tê-la em vida ao meu lado, mas sei que ela deve estar realizada vendo os passos que tenho guiado.

Em segundo lugar, agradeço à minha orientadora Prof<sup>a</sup>. Dra. Luciana Saraiva e minha parceira de TCC Maria Mariana. Foi um período de muita dedicação, no qual vencemos alguns contratempos e graças à nossa orientadora conseguimos concluir este trabalho.

Por último, gostaria de agradecer aos meus amigos e familiares que acompanharam de perto essa jornada e deram total apoio nos momentos de dificuldade. Agradeço em especial a: Gabryelle Almeida; aos membros do lendário grupo Surubin: Adney Danilo, Juliana Nogueira, Maria Mariana e Maria Júlia; ao grupo "Apenas amigos", com pessoas especiais que carrego desde infância e ensino médio; e aos meus irmãos, que ajudaram a formar o homem que sou hoje.

*Dedicamos este projeto a todos os professores que nos influenciaram na nossa trajetória. Em especial, à professora Luciana Saraiva, nossa orientadora, com quem compartilhamos nossas dúvidas e angústias a respeito do tema.*

## RESUMO

O presente Projeto Experimental em Relações Públicas visa resolver uma lacuna nos projetos desenvolvidos pelo Comitê de Diversidade do TJMA: ausência de gerenciamento da comunicação durante as ações para a cidadania em cada um deles. Para isso criamos um protocolo útil ao gerenciamento da comunicação aqui denominado de Protocolo de Gerenciamento da Comunicação Dirigida Aproximativa (PGCDA). Para construí-lo, investigamos a organização-cliente do projeto, especificamente a unidade organizacional para a qual ele se destina; elaboramos o entendimento teórico sobre gerenciamento da comunicação aproximativa (Ferreira, 1997; Fortes, 2003; Martin, 2007; Kunsch, 2016; Norihama, 2023); a partir do diagnóstico estratégico, por meio de pesquisa bibliográfica (Marconi; Lakatos, 2010) e entrevista estruturada (Moura e Rocha, 2017), definimos as necessidades de gerenciamento da comunicação aproximativa à luz da metodologia de gestão PMBOK (PMI, 2013; 2017) durante as ações para a cidadania do Comitê de Diversidade; e criamos o PGCDA com três etapas: execução, monitoramento e controle e encerramento (PMI, 2013-17; Dreyer, 2021; Dreyer; Karhawi, 2021). No final, propusemos o teste do protocolo e reconhecemos na característica da organização fatores presentes e ausentes que impactam os projetos do Comitê de Diversidade, compreendendo que, com o protocolo criado, a equipe do Comitê de Diversidade poderá construir, a *posteriori*, indicadores-chave de performance (KPI – *key performance indicator*) para futuras métricas de CDA para seus projetos, qualificando a comunicação com seu público de relacionamento (STJ, 2022).

**Palavras-chave:** Comunicação Social; Comunicação Dirigida Aproximativa; Público de Relacionamento; Protocolo de gerenciamento da comunicação.

## **ABSTRACT**

This Experimental Project in Public Relations aims to solve a gap in the projects developed by the TJMA's Diversity Committee: the absence of communication management during the citizenship actions in each of them. To this end, we have created a useful communication management protocol, here called the Protocol for the Management of Approximative Directed Communication (PGCDA). To build it, we investigated the project's client organization, specifically the organizational unit for which it is intended; we developed a theoretical understanding of approach communication management (Ferreira, 1997; Fortes, 2003; Martin, 2007; Kunsch, 2016; Norihama, 2023); based on the strategic diagnosis, through bibliographic research (Marconi; Lakatos, 2010) and a structured interview (Moura and Rocha, 2017), we defined the needs for managing approach communication in the light of the PMBOK management methodology (PMI, 2013; 2017) during the Diversity Committee's citizenship actions; and we created the PGCDA with three stages: execution, monitoring and control, and closure (PMI, 2013-17; Dreyer, 2021; Dreyer; Karhawi, 2021). In the end, we proposed a test of the protocol and recognized in the characteristics of the organization present and absent factors that impact the projects of the Diversity Committee, understanding that, with the protocol created, the Diversity Committee team will be able to build, a posteriori, key performance indicators (KPI).

**Keywords:** Social Communication; Approximative Directed Communication; Relationship Audience; Communication Management Protocol.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da estrutura organizacional atual do TJ.....	16
Figura 2 - Fases do gerenciamento da comunicação aproximativa durante as ações para a cidadania .....	21
Figura 3 - Influências da Organização no gerenciamento da comunicação aproximativa.....	22
Figura 4 - Desenho da Estratégia de Relacionamento com o público dos projetos do Comitê de Diversidade.....	49
Figura 5 - Síntese da visão global de projetos do Comitê de Diversidade.....	50
Figura 6 - Comunicação Dirigida Aproximativa nos projetos do Comitê de Diversidade.....	51
Figura 7 - Modelo de planilha de CDA para reunião.....	54
Figura 8 - Modelo de planilha de atividades de CDA .....	55
Figura 9 - Modelo de planilha de Cronograma do projeto .....	56
Figura 10 - Modelo de planilha de lições aprendidas e melhores práticas de CDA .....	58

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - O protocolo de entrevista com o Comitê de Diversidade do TJMA...	29
Quadro 2 - Tópicos concretos, questões e respostas da entrevista com a Coordenadora Adjunta do Comitê de Diversidade do TJMA.....	31
Quadro 3 - Tópicos concretos e preenchimento de lacunas na segunda rodada de entrevista.....	38
Quadro 4 - Tipos de métricas para os gestores de comunicação.....	60
Quadro 5 - Resumo do diagnóstico.....	63

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2 TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO (TJMA), SEU COMITÊ DE DIVERSIDADE E SUAS AÇÕES PARA A CIDADANIA.....</b>	<b>15</b>
<b>3 GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO APROXIMATIVA.....</b>	<b>20</b>
<b>3.1 Aspectos operacionais das ações para a cidadania como estratégia de comunicação dirigida aproximativa .....</b>	<b>20</b>
<b>3.2 Fase de execução do processo da comunicação dirigida aproximativa para as ações para a cidadania .....</b>	<b>24</b>
<b>3.3 Fase de monitoramento e controle no gerenciamento da comunicação dirigida aproximativa para as ações para a cidadania .....</b>	<b>27</b>
<b>3.4 Fase de encerramento do gerenciamento da comunicação dirigida aproximativa para as ações para a cidadania .....</b>	<b>28</b>
<b>4 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA DO PROJETO EXPERIMENTAL.....</b>	<b>29</b>
<b>4.1 O protocolo de entrevista com o Comitê de Diversidade do TJMA.....</b>	<b>29</b>
<b>4.2 A interpretação das respostas da entrevista .....</b>	<b>31</b>
<b>5 DIAGNÓSTICO DA COMUNICAÇÃO NAS AÇÕES PARA CIDADANIA.....</b>	<b>41</b>
<b>5.1 Quanto aos Fatores Ambientais da Organização (FAOs) internos.....</b>	<b>42</b>
<b>5.2 Quanto aos Ativos de Processos Organizacionais (APOs) Internos .....</b>	<b>42</b>
5.2.1 Sobre a estratégia de diálogo com movimentos sociais .....	42
5.2.2 Sobre estratégia de construção de parcerias .....	43
5.2.3 Sobre estratégias de relacionamento com o público dos projetos .....	43
5.2.4 Sobre o capital humano utilizado .....	44
5.2.5 Sobre suporte técnico do TJMA e suas atividades específicas .....	44
5.2.6 Sobre estratégias de divulgação específicas da ação para cidadania .....	45
5.2.7 Sobre as fases das ações executadas .....	46
<b>5.3 Quanto aos Fatores Ambientais da Organização (FAOs) Externos .....</b>	<b>47</b>
<b>5.4 Nossa interpretação do problema.....</b>	<b>47</b>

<b>6 PROTOCOLO DE GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO DIRIGIDA APROXIMATIVA (PGCDA) DURANTE AS AÇÕES PARA CIDADANIA: NOSSA PROPOSTA.....</b>	<b>48</b>
<b>6.1 Orientação à execução da comunicação dirigida aproximativa na ação para a cidadania .....</b>	<b>49</b>
6.1.1 Investimento em totem eletrônico na CDA durante a execução das ações para a cidadania .....	52
<b>6.2 Monitoramento e Controle das Ações: a segunda camada .....</b>	<b>53</b>
6.2.1 Os modelos das planilhas de monitoramento e controle de CDA .....	53
<b>6.3 Encerramento das Ações: mensuração de dados, avaliação da prática comunicativa no projeto e elaboração e apresentação de relatório simples ....</b>	<b>59</b>
<b>7 TESTANDO O PROTOCOLO.....</b>	<b>61</b>
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>62</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>66</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>69</b>
<b>APÊNDICE A – TERMO DE PERMISSÃO PARA DESENVOLVIMENTO DE PROJETO EXPERIMENTAL .....</b>	<b>70</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXO A - RESOL-GP – 472020 DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO.....</b>	<b>73</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão (TJMA) criou, no ano de 2021, o Comitê de Diversidade, um órgão vinculado à Presidência do TJMA que tem por objetivo promover a inclusão e o direito à igualdade, atuando diretamente no combate às diversas formas de preconceito, discriminação e violência. Com foco em seis eixos - racismo, sexismo, LGBTfobia, etarismo, capacitismo e gordofobia – o Comitê de Diversidade realiza campanhas de sensibilização dos públicos internos e externos, além de projetos e ações de cidadania para os públicos de relacionamento que se enquadram em um ou mais grupos atingidos pelas formas de violência citadas acima.

Devido ao fluxo das ações e à adesão dos públicos de relacionamento, as ações promovidas pelo Comitê requerem um processo de comunicação eficaz, especificamente durante a operacionalização das atividades, para que o público seja bem atendido. Durante um dos grandes projetos realizados pelo Comitê de Diversidade, o “Projeto Cidadania Transgênero”, foi observado pelo então estagiário Mateus Rocha a necessidade de um aprimoramento no processo de recepção e direcionamento dos públicos aos serviços ofertados durante a ação de cidadania, devido a uma pequena falha durante esta etapa da ação.

Em virtude dessa necessidade, demos início a este projeto experimental, propondo um incremento à Comunicação Dirigida Aproximativa (CDA) do Comitê de Diversidade para com seus públicos de relacionamento, para otimizar os processos de recepção e direcionamento dos públicos durante a operacionalização das ações para a cidadania. A melhoria desse tipo de comunicação poderá qualificar as reuniões com a Presidência do TJMA e com as parcerias antes das ações para a cidadania; e durante as ações, qualificar o acolhimento do *público de relacionamento*, a orientação para uso do totem, o encaminhamento aos serviços oferecidos, o atendimento do *público de relacionamento*, o monitoramento e controle do processo de CDA e a pesquisa de opinião com o *público de relacionamento*.

Este projeto, se bem-sucedido e desenvolvido em todo o seu potencial, pode ser replicado, com as devidas adequações, inclusive em outros setores do TJMA, aprimorando o processo de comunicação aproximativa do órgão.

Para chegarmos à proposta aqui apresentada, trabalhamos com três momentos consecutivos e dependentes. No primeiro momento, optamos 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, desenhamos o diagnóstico estratégico, iniciando o segundo momento com uma entrevista com o servidor responsável pelo Comitê de Diversidade do TJMA.

Este projeto experimental está dividido em oito seções para orientar a percepção do leitor. Na seção 1, foi feita uma introdução na qual apresentamos o tema e o problema, o objetivo pretendido, a metodologia adotada e a estruturação deste trabalho. Na seção 2, apresentamos a organização-cliente do projeto experimental, apresentando o conceito de *público de relacionamento* (STJ, 2022) e detalhando a estrutura organizacional para a qual desenhamos esta proposta. Na seção 3, apresentamos nossa fundamentação teórica a respeito dos conceitos de: comunicação dirigida aproximativa (Ferreira, 1997; Fortes, 2003; Martin, 2007; Kunsch, 2016), de planejamento estratégico (Chiavenato; Sapiro, 2004), de gerenciamento operacional da comunicação (Kunch, 2016), de *Inbound PR* (Norihama, 2023) e de gerenciamento da comunicação em projetos (PMI, 2013 e 2017), detalhando melhor este último conceito. Na seção 4, expusemos nossa estratégia metodológica para o projeto experimental. Nesse momento, partimos das fases de gerenciamento da comunicação em projetos para elaborar a pesquisa empírica. Desenvolvemos um protocolo de entrevista com a gestora do Comitê de Diversidade a partir de tópicos concretos e o método de interpretação dessa fala. Na seção 5, apresentamos o diagnóstico da situação de comunicação no primeiro projeto desenvolvido pelo Comitê de Diversidade do TJMA. Na seção 6, criamos o Protocolo de Gerenciamento da Comunicação Dirigida Aproximativa (PGCDA) para as ações *para cidadania* do Comitê de Diversidade do TJMA incorporando em uma das fases o conceito de mensuração na comunicação organizacional (Dreyer, 2021; Dreyer; Karhawi, 2021). Na seção 7, propusemos o teste do protocolo. E na seção 8, apresentamos nossas considerações finais.

## **2 TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO (TJMA), SEU COMITÊ DE DIVERSIDADE E SUAS AÇÕES PARA A CIDADANIA**

A organização-cliente do nosso projeto experimental de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) é o Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão (TJMA), que foi fundado em São Luís, no dia 04 de novembro de 1813. O primeiro Juiz letrado que geriu os assuntos da Justiça no Maranhão foi Luiz de Madureira, que ao lado de Bento Maciel Parente e Salvador de Melo, integrou a Junta no ano de 1616. (TJMA,2023a).

Em 1777, foi criada a Junta da Justiça por inspiração do Marquês de Pombal, à época Ministro do Rei Dom José I, de Portugal. Em 04 de novembro de 1813, foi instalado em São Luís o terceiro Tribunal do Brasil, denominado como “Relação Maranhense”, jurisdicionada do Ceará ao Amazonas, e só extinta com a Proclamação da República, em 1889.

Na sequência das Cortes colegiadas, seguem-se estes Tribunais: Superior Tribunal de Justiça (1891); Corte de Apelação (1934); Tribunal de Apelação (1937) e, finalmente, Tribunal de Justiça, a partir de 1947.

Foi no ano de 1948 que o Tribunal de Justiça do Maranhão passou a ter sede própria, a Praça Pedro II, e cuja construção foi iniciada pelo interventor Paulo Ramos, concluída pelo Governador Sebastião Archer e inaugurada pelo Presidente da República Eurico Gaspar Dutra (TJMA, 2023a).

Atualmente, o Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão (TJMA) possui um sistema organizacional hierárquico. Na Presidência, está o Desembargador Paulo Sérgio Pereira Velten, cujo mandato terá vigência até 2024. Seguindo a linha de hierarquia do TJMA, há o Desembargador Ricardo Tadeu Bugarim Duailibe, que ocupa o cargo de 1º vice-presidente do Órgão. Em seguida, há o cargo de 2º vice-presidente, ocupado pelo Desembargador Marcelino Chaves Everton. Concluídos os cargos da Presidência, temos o Corregedor-Geral da Justiça do Maranhão, o Desembargador José de Ribamar Froz Sobrinho.

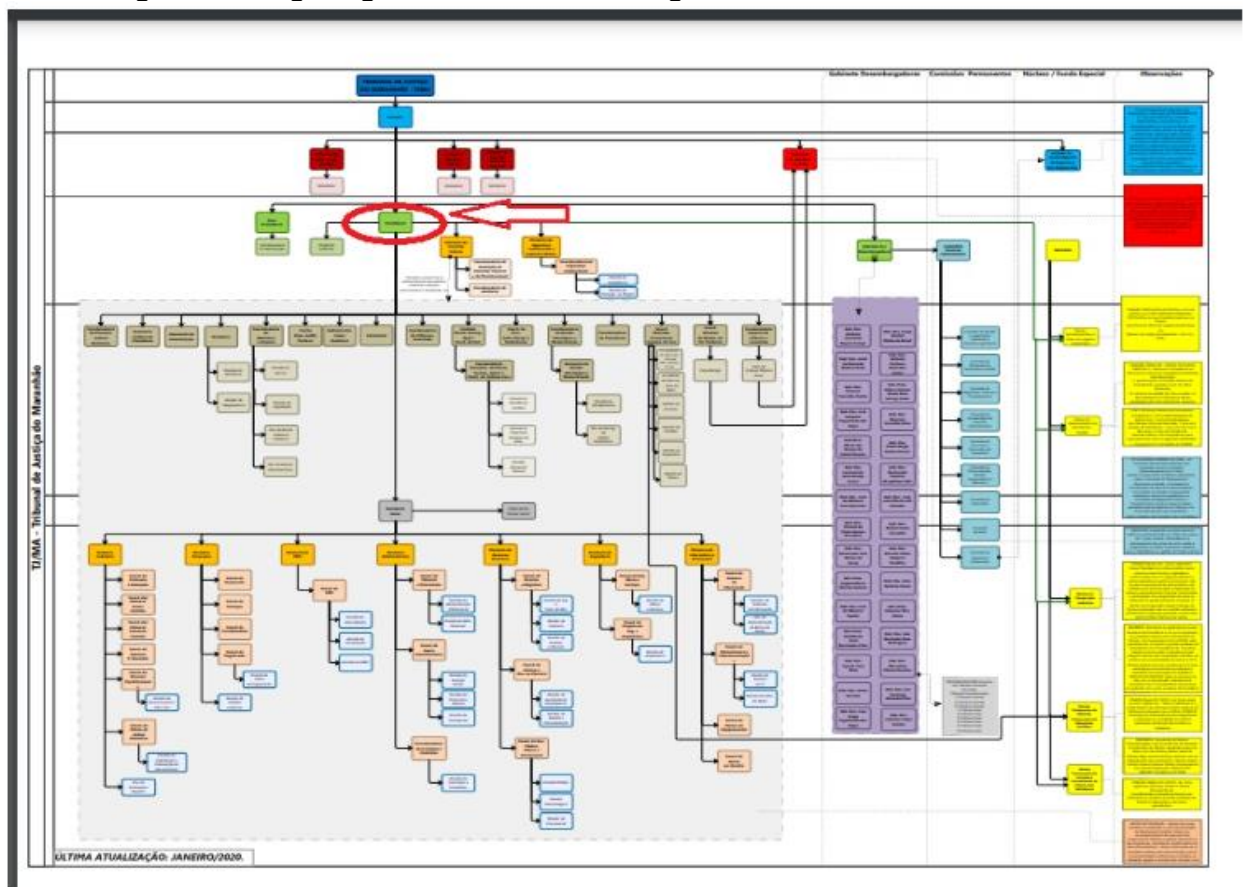
Observando o organograma do TJMA, pode-se identificar seu público interno, podendo categorizá-lo, a partir da perspectiva de Hely Lopes Meirelles (2018) como:

- a) agentes políticos, representados pelos Magistrados, Desembargadores e Juízes;
- b) agentes administrativos, representados por seus servidores concursados, servidores de cargo comissionados e estagiários; e c) agentes honoríficos, É com seu público interno que o TJMA conta para desenvolver sua atividade-fim e as atividades-

meio e, dentre elas, ações próprias de seus comitês específicos que, neste projeto experimental, denomina-se “Comitê de Diversidade do TJMA”.

O TJMA, em 2021, criou o Comitê de Diversidade por meio da Resolução GP–47/2020 (TJMA, 2021) e está vinculado à Presidência do Tribunal de Justiça do Maranhão (ver organograma, figura 1, conforme sinalização). É um órgão de assessoria que tem por missão “assegurar o respeito aos direitos fundamentais aos diversos grupos da sociedade, mediante o acesso à justiça contra qualquer tipo de preconceito, violência e discriminação, tais como racismo, sexismo, LGBTfobia, etarismo, capacitismo e gordofobia” (TJMA, 2023c).

Figura 1 - Organograma da estrutura organizacional atual do TJMA



Fonte: TJMA (2023b)

Pela Resolução GP – 47/2020 (TJMA, 2021, grifo nosso), o “Comitê de Diversidade” do TJMA tem “atribuição de propor objetivos estratégicos, ações, metas e indicadores de melhoria e igualdade voltadas para o público interno e externo deste Tribunal e colaborar com organizações da sociedade civil e órgãos estatais com



objetivos similares” (ver Anexo A). Este comitê criou, por exemplo, o “Projeto Cidadania Transgênero”, em 28 de julho de 2023:

Com o objetivo de promover a conscientização da população maranhense para a necessidade de respeito à diversidade, visando à erradicação de preconceitos e práticas discriminatórias, mediante o estímulo para a oportunização de um espaço para o diálogo institucional e a promoção de Direitos Humanos, e a fim de criar um espírito de pacificação e tolerância social (TJMA, 2023d).

As ações para a cidadania do Comitê de Diversidade do TJMA, por meio do “Projeto Cidadania Transgênero” foram realizadas, de 27 de março a 05 de maio de 2023, com as seguintes atividades: a) realização de reuniões internas, com representantes do Poder Público e com representantes e lideranças de movimentos sociais e organizações da sociedade civil organizada; b) celebração de parcerias institucionais com a Corregedoria Geral da Justiça, a Defensoria Pública Estadual, a Secretaria de Estado de Direitos Humanos, o Estado do Maranhão Poder Judiciário, Comitê de Diversidade, Secretaria de Estado do Trabalho e Economia Solidária, Prefeitura Municipal de São Luís, por intermédio da Secretaria Municipal de Saúde, e com o Curso de Direito da Faculdade Estácio; c) elaboração de arte e divulgação da campanha; e d) reunião com o Corregedor-Geral da Justiça. (TJMA, 2023d).

Especificamente no dia 09 de maio de 2023, o projeto realizou 11 ações voltadas para qualificação da cidadania do público transgênero. Para o Superior Tribunal de Justiça, esse público, que são impactadas ou interessadas nas ações do tribunal são denominadas de *públicos de relacionamento* (STJ, 2022). Para o STJ, ações dirigidas aos *públicos de relacionamento* visam “integrar o Tribunal à sociedade, esclarecendo sobre sua missão e sua importância para o bom funcionamento do Estado Democrático de Direito”.

Nesse contexto, o profissional de Relações Públicas pode desempenhar um papel qualificador na gestão operacional e controle das ações de comunicação aproximativa para todos os projetos e suas respectivas ações cidadãs do Comitê de Diversidade do TJMA, assegurando que os participantes recebam orientações adequadas, sinalizações eficazes para direcioná-los aos locais corretos e um sistema organizado para facilitar a chegada e o atendimento de cada pessoa. E para o Comitê de Diversidade do TJMA, assegurar boa prática de comunicação na execução das ações para cidadania, assim como monitoramento, controle e encerramento (indicando o que pode ser aprimorado na comunicação aproximativa).

No intuito de conhecer e entender o cenário de atuação do Comitê de Diversidade do TJMA, realizamos o levantamento das ações voltadas à cidadania, promovidas pelo Órgão. As ações contemplam os seis eixos de atuação trabalhados pela comissão - Gordofobia, Sexismo, Etarismo, Racismo, LGBTfobia e Capacitismo. Entretanto, o foco se mantém nos programas de combate à violência contra a comunidade LGBTQIA+ e combate ao racismo -, temas vistos como principais dentro da organização, tendo em vista que existem outras comissões que trabalham a sensibilização das demais temáticas de forma singular.

Usaremos como exemplo para aplicação da nossa proposta o "Projeto Cidadania Transgênero", que realizou um mutirão de atendimentos, em parceria com outros órgãos públicos, com 11 atividades voltadas ao público transgênero da capital ludovicense. O projeto atendeu ainda outras pessoas da comunidade LGBTQIA+, proporcionando a oportunidade de mudança de nome e gênero, oferecendo serviços como Registro Civil de Pessoas Naturais; Emissão de RG e CTPS retificados; Emissão de Título de Eleitor; Atendimentos pelo Ambulatório Trans Sabrina Drumond (EMSERH); Posto de multivacinação (parceria com a SEMUS); testes rápidos (parceria com a SEMUS); Inscrições para os Cursos do SENAC com ação afirmativa de 02 vagas gratuitas para pessoas da comunidade LGBTQIA+; Inscrições para o curso de Soldador, promovido pela Montisol; Recebimento de currículos pela ALUMAR; Atendimentos e orientações do INSS; Orientações jurídicas pela Defensoria Pública Estadual e pelo Núcleo de Prática Jurídica da Faculdade Estácio de São Luís-MA.

O projeto faz parte do programa "LGBTfobia não é opinião. É crime!", que vem sendo posto em prática desde o ano de 2021. Trata-se do principal programa da comissão, premiado nacionalmente no ano de 2023 no Prêmio Inovare, na categoria "CNJ". Entre as ações para a cidadania, estão: campanhas de sensibilização sobre o combate à LGBTfobia em escolas, empresas públicas e privadas, e espaços públicos como a Feirinha de São Luís; qualificação da comunidade LGBTQIA+, por meio de um Termo de Compromisso firmado com o Senac que oferta vagas gratuitas em cursos profissionalizantes; parceria com empresas privadas como a Montisol Construção e Manutenção e com o Ministério Público do Trabalho do Maranhão, que oportunizaram a qualificação e a empregabilidade à comunidade; e o Primeiro Casamento Comunitário Homoafetivo do Maranhão, em parceria com a Corregedoria Geral da Justiça do Maranhão, que reuniu 31 casais em cerimônia presencial e online.

As ações para a cidadania, voltadas ao combate ao racismo são realizadas por meio de palestras sensibilizadoras dentro de instituições de ensino, organizações públicas e privadas, além de formações oferecidas ao público interno, em parceria com a Escola Superior da Magistratura do Maranhão - ESMAM. A principal ação dentro dessa temática é a exposição "Maria Firmina dos Reis - 200 Anos Inspirando Humanidades" que retrata a história de Maria Firmina, primeira romancista negra do Brasil, por meio de obras produzidas em parceria com a Biblioteca Des. José Antônio de Almeida, que faz parte do judiciário maranhense. A exposição já esteve presente no Palacete Gentil Braga, na Galeria Trapiche, no Fórum Des. Sarney Costa, além de outros municípios do estado.

O Comitê de Diversidade do TJMA tem realizado, em parceria com a Ouvidoria dos Povos Indígenas do Judiciário maranhense, com a Corregedoria Geral da Justiça do Maranhão e outros órgãos públicos, o programa "Escuta Ativa dos Povos Indígenas". Entre os anos de 2022 e 2023 foram feitas itinerâncias que proporcionaram aos povos indígenas mutirões de atendimentos que oportunizaram a mudança de nome, a emissão de documentações básicas e a resolução de demandas jurídicas. Ocorreu ainda o primeiro casamento comunitário indígena no Maranhão, que oficializou a união de 53 casais.

Foram efetuadas ainda palestras voltadas ao público interno do Judiciário, visando o combate ao etarismo, na Semana da Longevidade do TJMA, além do apoio às campanhas de combate ao capacitismo. No entanto, nas ações desenvolvidas, especificamente, no "Projeto Cidadania Transgênero", foi identificado, por meio de observação assistemática do ex-estagiário Mateus Rocha (que agora propõe este projeto), que muitas pessoas (do público-alvo) não receberam informações assertivas ao serem recepcionadas pelos organizadores das *ações para a cidadania*. Isso inclui: a falta de orientações sobre a localização das atividades, a ausência de sinalizações que direcionassem aos pontos de atendimento e a falta de um sistema para organizar a chegada e o atendimento de cada indivíduo, o que indica a necessidade de qualificação da recepção do público e de comunicação nesse tipo de ação, que deveria ser feita, em tese, por meio de comunicação aproximativa. Esse é um problema real que nos desafia a desenvolver uma proposta de gestão operacional e controle da comunicação aproximativa durante as ações para a cidadania. Parece ser algo simples e comum, mas é deixada de lado por falta de tempo (ou de suporte técnico e financeiro) das equipes envolvidas.

### **3 GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO APROXIMATIVA**

Comunicação dirigida aproximativa (Ferreira, 1997; Fortes, 2003; Martin, 2007; Kunsch, 2016) é uma categoria de comunicação que conhecemos e compreendemos 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). O suporte à política de responsabilidade social nos itens que se relacionam à circunvizinhança do TJMA, e que se alinha às ações que atuam como um serviço para a sociedade é realizado por intermédio da extensão comunitária. 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 com a comunidade em que está inserida. Porém, perguntamos: que aspectos operacionais da estratégia de comunicação aproximativa podemos melhorar?

#### **3.1 Aspectos operacionais das ações para a cidadania como estratégia de comunicação dirigida aproximativa**

As ações voltadas para qualificação da cidadania do público do Comitê de Diversidade do TJMA, entendido aqui, de agora em diante, como *público de relacionamento* (STJ, 2022), é uma espécie de comunicação dirigida aproximativa.

Durante a ação para cidadania do Comitê de Diversidade do TJMA, quaisquer atividades, desde a abertura até seu encerramento, devem ser controladas por meio de estratégias de gerenciamento de comunicação específicas, tanto pelo coordenador quanto pela equipe de apoio. 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 desenvolvido com metodologias contemporâneas.

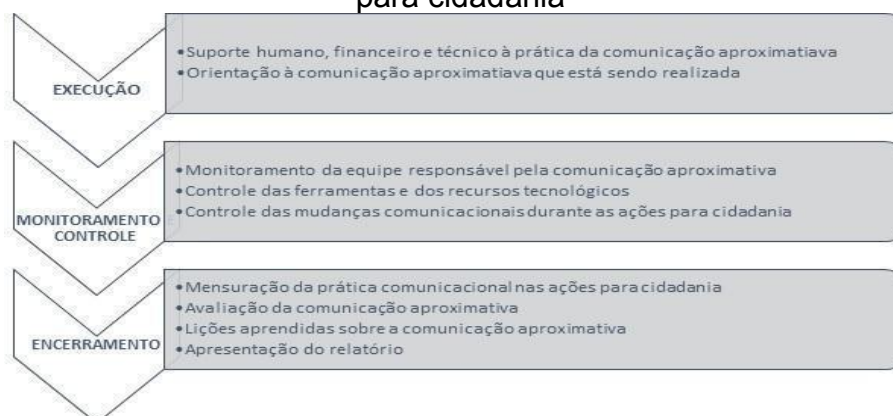
Explicando melhor. Em 1979, George A. Steiner propôs um modelo clássico de planejamento estratégico contendo definições sobre planejamentos estratégico, tático e operacional (Chiavenato; Sapiro, 2004). Se olharmos para este modelo, planejamento operacional é representado por programas de curto prazo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

Atualizando a gestão e o controle operacional da comunicação, à luz do Guia PMBOK (PMI, 2013), desenharemos como podemos, em tese, gerenciar as operações da comunicação nas *ações para a cidadania* do Comitê de Diversidade do TJMA, considerando a estratégia que foca no relacionamento com o público: Inbound PR (Noriham, 2023). Como é percebido na seção 2, o Comitê de Cidadania do TJMA gerencia distintos projetos. Nesse cenário, entendemos 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) planejar o gerenciamento das comunicações; b) gerenciar as comunicações; e c) controlar as comunicações. A partir dessa orientação, pretendemos olhar especificamente para a orientação da execução, o monitoramento e controle e para o encerramento do gerenciamento da comunicação aproximativa nos projetos do Comitê da Cidadania do TJMA, conforme ilustramos na Figura 2.

Figura 2 - Fases do gerenciamento da comunicação aproximativa durante as ações para cidadania



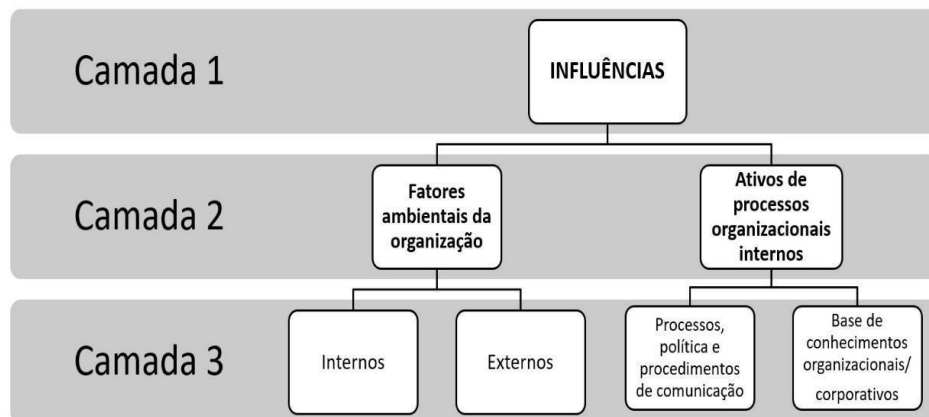
Fonte: Autores (2024)

O gerenciamento de comunicação de qualquer projeto deve ser executado de acordo com um planejamento preciso que, ao ser realizado, deve obedecer às práticas exercidas pelo Órgão/Organização. Com isso queremos dizer que vários fatores como, por exemplo, a cultura organizacional e as partes interessadas da ação influenciam para que o projeto seja colocado em prática e principalmente para que a equipe organizadora obtenha sucesso na realização deste.

A cultura e o estilo de uma organização afetam a maneira como ela conduz os projetos. As “normas culturais”, que se desenvolvem ao longo do tempo. As normas incluem abordagens estabelecidas para a iniciação e o planejamento de projetos, os meios considerados aceitáveis para a execução do trabalho e as autoridades que tomam ou influenciam as decisões. (PMI, 2013, p.20).

Considerando que a cultura e o estilo de uma organização afetam seus projetos e, por conseguinte, o gerenciamento de projetos, o PMI (2017, p. 37) afirma: “Duas importantes categorias de influência são os fatores ambientais da empresa (FAEs) e os ativos de processos organizacionais (APOs)”, conforme figura 3.

Figura 3 - Influências da Organização no gerenciamento da comunicação aproximativa



Fonte: Jerônimo (2024), adaptado do PMI (2017, p. 37-39).

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 e ativos (PMI, 2017, p. 38 – 39):

- Fatores Ambientais da Organização (FAOs) Internos - Cultura, estrutura e governança organizacionais<sup>1</sup>; Distribuição geográfica de instalações e

<sup>1</sup> 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.

recursos<sup>2</sup>; Infraestrutura<sup>3</sup>; *Software* de tecnologia de informação<sup>4</sup>; Disponibilidade de recursos<sup>5</sup>; e Capacidade dos servidores/empregados<sup>6</sup>.

- b) Fatores Ambientais da Organização (FAOs) Externos - Condições de mercado (desnecessário a este projeto); Questões sociais e culturais que influenciam<sup>7</sup>; Restrições legais<sup>8</sup>; Bancos de dados comerciais (desnecessário a este projeto); Pesquisa acadêmica<sup>9</sup> (se houver); Padrões governamentais ou setoriais (fazer adaptação às legislações institucionais do TJMA que afetam os projetos do Comitê de Cidadania); Considerações financeiras (desnecessário a este projeto); Elementos ambientais físicos<sup>10</sup>.
- c) Ativos de Processos Organizacionais (APOs) internos – Processos, políticas e procedimentos de comunicação existentes no TJMA; e Bases de conhecimento organizacionais (arquivos e/ou relatórios de ações para a cidadania anteriores).

Os dados que formarão o diagnóstico estratégico serão as entradas para criar o protocolo de gerenciamento da comunicação aproximativa para o Comitê de Diversidade do TJMA. Entretanto, podemos adiantar, a seguir, ao nível teórico, as fases do gerenciamento que pretendemos desenvolver, conforme Figura 2 já apresentada.

---

<sup>2</sup> 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).

<sup>3</sup> Na infraestrutura, é importante identificar a disponibilidade e capacidades existentes de: instalações, equipamentos, canais de [tele]comunicações e *hardware* de tecnologia de informações.

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> 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).

<sup>6</sup> Nesta categoria, consideramos essencial identificar expertise, habilidades, competências e conhecimentos de recursos humanos existentes.

<sup>7</sup> É importante identificar o clima político, os códigos de conduta, a ética e as percepções. Informações próprias do público de relacionamento.

<sup>8</sup> Sobre restrições legais, podemos, se necessário, identificar leis e regulamentos locais e nacionais relacionados com segurança, proteção de dados, conduta de negócio, emprego e contratação.

<sup>9</sup> Sobre pesquisas acadêmicas, podemos, se necessário, identificar estudos, publicações e resultados práticos sobre gerenciamento de comunicação no poder judiciário.

<sup>10</sup> Durante as ações para a cidadania, podemos identificar as condições de trabalho, climáticas e restrições.

### 3.2 Fase de execução do processo da comunicação dirigida aproximativa para as ações para a cidadania

Sabemos teoricamente que a estrutura organizacional influencia no fator ambiental, em como os recursos serão disponibilizados, impactando diretamente na forma em como as ações serão executadas. Quando falamos em fatores ambientais, falamos na disponibilização de recursos, sendo estes os recursos humanos, distribuição de instalações, canais de comunicação, infraestrutura ou até mesmo o uso de um sistema de informação, até mesmo um software que auxilie no gerenciamento de todas as etapas de planejamento.

As partes interessadas e os membros da organização podem utilizar meios eletrônicos de comunicação (como e-mails, redes sociais, internet, videoconferência e outras formas de mídias eletrônicas) como uma forma de estender a comunicação entre si e manter o alinhamento do que será realizado. Mas, para isso precisamos saber quem são as partes interessadas para que este projeto aconteça.

As partes interessadas de um projeto podem ser a própria organização, os membros do gerenciamento e seu *público de relacionamento*. Nesse sentido, entendemos que:

Uma parte interessada é um indivíduo, grupo ou organização que pode afetar ou sentir-se afetada por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto. As partes interessadas podem estar ativamente envolvidas no projeto ou ter interesses que possam ser positivos ou negativamente afetados pelo desempenho ou término do projeto. (PMI, 2013, p.30).

A equipe organizadora é responsável pela identificação das partes interessadas internas e externas, a fim de gerenciar as influências em relação aos requisitos das ações que forem realizadas, que culminam no sucesso final (ou não) do acontecimento.

Para que seja devidamente planejado, devemos saber como inicialmente executar as ações.

Nesta primeira fase, precisamos descrever dois passos: a) definir o escopo do gerenciamento da comunicação dirigida aproximativa, contendo uma orientação clara desse processo de comunicação ao Comitê de Cidadania e b) definir, ao Comitê de Cidadania, os suportes humano, financeiro e técnico próprios para esse tipo de comunicação durante as *ações para a cidadania* em cada projeto. Esse momento envolve coordenar pessoas e recursos da comunicação dirigida aproximativa, gerenciar as expectativas das partes interessadas (TJMA e o público das ações) e



integrar e executar as atividades dos projetos específicos do Comitê de Cidadania para o público externo. (PMI, 2013).

O primeiro passo, nesta fase, é definir o escopo, que para o PMI (2013, p. 105) é “a descrição detalhada do projeto<sup>11</sup> e do produto<sup>12</sup>”. Neste projeto experimental, corresponde à descrição detalhada do protocolo de gerenciamento da comunicação dirigida aproximativa para o Comitê de Diversidade.

O segundo passo, é definir os recursos humanos (PMI, 2013) necessários para executar a descrição do escopo. Essa definição só poderá ser realizada após o resultado do diagnóstico estratégico para o projeto experimental.

Por meio da metodologia PMBOK, percebemos o quanto o gerenciamento das comunicações é essencial em qualquer ação, servindo como uma ponte entre equipes e as partes interessadas. É necessária uma estrutura abrangente para entender e aplicar os princípios de comunicação em *ações para a cidadania*. Este processo envolve a criação, distribuição, armazenamento e recuperação das informações de forma eficaz e oportuna. Ele visa garantir que todos os envolvidos recebam as informações certas, no momento exato e da maneira correta, para tomar decisões adequadas e manter o projeto alinhado aos seus objetivos.

O sucesso de um projeto frequentemente depende da qualidade da comunicação entre todas as partes envolvidas. Logo, destacamos a importância de estabelecer um plano de comunicação robusto desde o início do projeto. Isso inclui identificar as necessidades de informação de cada parte interessada, definir os meios de comunicação apropriados e estabelecer um cronograma para distribuição de informações.

Um aspecto positivo identificado durante esse processo é a abordagem utilizada para definir o processo de comunicação, reconhecendo que ela não se limita apenas a relatórios formais. Ela incentiva a comunicação eficaz em todos os níveis, desde conversas informais até relatórios detalhados, e destaca a importância de adaptar o estilo e o formato da comunicação para atender às necessidades específicas de cada reunião.

---

<sup>11</sup> “O trabalho que deve ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas”. (PMI, 2013, p. 105).

<sup>12</sup> “As características e funções que caracterizam um produto, serviço ou resultado”. (PMI, 2013, p. 105).

Sendo assim, é primordial que os gerentes de projeto dediquem tempo e recursos adequados ao gerenciamento eficaz das comunicações do próprio projeto, visto que apesar da importância atribuída à comunicação, muitas vezes essa é negligenciada ou subestimada, o que pode resultar em problemas como informações incompletas ou imprecisas, falta de *feedback* e falta de transparência. Tais falhas podem levar a atrasos, custos adicionais e, em casos extremos, ao fracasso do projeto.

Além disso, algumas críticas podem ser levantadas em relação à aplicação prática desses princípios. Por exemplo, embora tenhamos aqui uma estrutura sólida, pode parecer excessivamente prescritivo em certos aspectos, deixando pouco espaço para a flexibilidade necessária em projetos únicos. Isso pode levar a uma abordagem de “tamanho único” que não se adapta totalmente à cultura organizacional ou às nuances do projeto em questão (PMI, 2017).

Outro aspecto crítico desse processo é a necessidade de comunicação clara e eficaz entre todos os envolvidos no projeto, desde a equipe que idealizou o projeto até as partes externas interessadas nele. Isso ajuda a evitar mal-entendidos, minimizar conflitos e promover a colaboração.

Percebemos a importância da comunicação verbal e não verbal. Embora relatórios e registros sejam essenciais, a comunicação cara a cara muitas vezes é mais eficaz para resolver problemas, construir relacionamentos e alinhar expectativas.

Em síntese, temos teoricamente aqui uma base sólida e um elemento primordial para o sucesso de qualquer projeto. Contudo, sua aplicação bem-sucedida depende da capacidade dos gerentes de projeto de adaptar e personalizar esses princípios para atender às necessidades específicas de seus projetos e das partes interessadas. Sendo assim, ao priorizar a comunicação clara e eficaz, os gerentes de projeto podem melhorar a colaboração, minimizar os riscos e aumentar as chances de alcançar os objetivos do projeto dentro do prazo e do orçamento previstos (PMI, 2017).

O Guia PMBOOK permite atentarmos para o gerenciamento da comunicação em uma visão eficaz sobre como definir as ferramentas e técnicas que serão utilizadas para determinada ocasião. A partir deste Guia, exploramos entendimentos sobre tecnologia, modelos e métodos de comunicação, além de entendermos os sistemas desse gerenciamento de informações.

Quando partimos da ideia de que a tecnologia de comunicação é algo que não pode faltar em uma *ação para a cidadania*, percebemos que esta escolha pode variar

de acordo com a temática que cada ação do Comitê de Diversidade pretende explorar com seus *públicos de relacionamento*. Neste ponto, destacamos a importância do alinhamento dessas tecnologias com as informações que serão veiculadas. Além disso, é preciso que os modelos de comunicação sejam eficazes e eficientes, e que contribuam para a ação em questão, a fim de que não existam ruídos ou quaisquer barreiras que possam surgir no entendimento das informações.

Estes métodos de comunicação são cruciais para que o resultado do projeto e os *feedbacks* sejam positivos. Tendo ciência disto, partimos para os sistemas de gerenciamento de informações que abrangem uma variedade de ferramentas como:

- Gerenciamento de documentos impressos: cartas, memorandos, relatórios e comunicados à imprensa;
- Gerenciamento de comunicações eletrônicas: e-mail, fax, correio de voz, telefone, videoconferência e reunião pela Internet, websites e publicação na web;
- Ferramentas eletrônicas de gerenciamento de projetos;
- Agendamento e gerenciamento de projetos, software de apoio a reuniões e escritórios virtuais,
- Portais e ferramentas colaborativas de gerenciamento de trabalho.

Após essa fase, torna-se necessário a elaboração de um relatório de desempenho que seja capaz de realizar e relatar o acompanhamento, progresso e previsões das ações.

Os relatórios de desempenho precisam fornecer informações no nível adequado para cada público. O formato pode variar desde um simples relatório de andamento até relatórios mais elaborados, que podem ser elaborados regularmente ou como uma exceção. Um relatório de andamento simples pode mostrar informações do desempenho, como o percentual completo, ou painéis de indicadores da situação de cada área (ou seja, escopo, cronograma, custo e qualidade) (PMI, 2013. p. 301).

Para a elaboração de um relatório de andamento simples, é necessário que já tenha sido construída a fase de monitoramento e controle da comunicação em cada *ação para a cidadania* pensada para cada projeto do Comitê de Diversidade do TJMA.

### **3.3 Fase de monitoramento e controle no gerenciamento da comunicação dirigida aproximativa para as ações para a cidadania**

Chegamos na segunda fase para que um projeto seja realizado. O monitoramento e o controle é onde são identificadas qualquer área – escopo, ações

de comunicação, serviços oferecidos, capital humano, cronograma, investimento, suporte técnico - que podem precisar de mudanças e dar início a essas respectivas alterações. Além disso, é no monitoramento que se realiza o acompanhamento, organização, medição e análise de desempenho do que já está sendo executado.

Este monitoramento contínuo fornece à equipe do projeto uma visão melhor sobre a saúde do projeto e identifica quaisquer áreas que exijam atenção adicional. O grupo de processos de monitoramento e controle não apenas monitora e controla o trabalho sendo feito dentro do grupo de processos, mas também monitora e controla todo o esforço do projeto. Nos projetos de várias fases, o grupo de monitoramento e controle coordena as fases do projeto para **implementar ações corretivas ou preventivas** para que o projeto cumpra o seu plano de gerenciamento. (PMI, 2013, p.57, grifo nosso).

Com instrumentos de controle adequados, podemos fazer um bom monitoramento da comunicação dirigida aproximativa própria à *ação para a cidadania* e gerar dados para mensuração da prática comunicacional em cada projeto, como explicaremos a seguir.

### **3.4 Fase de encerramento do gerenciamento da comunicação dirigida aproximativa para as ações para a cidadania**

Nesta última etapa é onde é realiza a mensuração da prática comunicacional, avaliação da comunicação dirigida aproximativa, as lições aprendidas sobre este tipo de comunicação e a apresentação do relatório final. É o momento em que são finalizadas todas as atividades a fim de concluir formalmente as ações ou o projeto. Além disso, é realizada a avaliação dos membros da equipe organizadora e a liberação dos recursos utilizados.

Nessa acepção, foi objetivo geral deste projeto desenvolver um protocolo útil ao gerenciamento da comunicação dirigida aproximativa para o Comitê de Diversidade do TJMA, que se concretizará em três momentos: a) do entendimento teórico sobre gerenciamento da comunicação dirigida aproximativa; b) a partir do diagnóstico estratégico, que define as necessidades de gerenciamento desse tipo de comunicação durante as ações para a cidadania do Comitê de Diversidade; e c) do próprio desenvolvimento do protocolo<sup>13</sup>. Com este percurso, podemos detalhar nossa estratégia metodológica.

---

<sup>13</sup> Protocolo é um termo comum no campo da Ciência da Computação. Podemos traduzi-lo como um conjunto de regras e procedimentos objetivos que controlam uma determinada ação ou produto para que seja eficiente. Neste caso, protocolo é entendido como um padrão de gerenciamento da comunicação aproximativa especificamente pensado para uma ação para cidadania. Neste padrão de

## 4 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA DO PROJETO EXPERIMENTAL

Com o objetivo de desenvolver um protocolo útil ao gerenciamento da comunicação dirigida aproximativa do Comitê de Diversidade do TJMA, trabalhamos com três momentos consecutivos e dependentes. No primeiro momento, optamos 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, desenhamos o diagnóstico estratégico, iniciando o segundo momento com uma entrevista com o servidor público responsável pelo Comitê de Diversidade do TJMA.

### 4.1 O protocolo de entrevista com o Comitê de Diversidade do TJMA

Para darmos início ao protocolo de entrevista com a comissão organizadora do Comitê de Diversidade do TJMA, pensamos os seguintes tópicos concretos (Moura e Rocha, 2017), para criar as perguntas pré-estruturadas. 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.

A estrutura da entrevista pode ser pensada conforme o quadro a seguir:

Quadro 1 - Protocolo da entrevista para o Comitê de Diversidade do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão (TJMA)

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

gerenciamento definimos três camadas: a primeira orienta a forma da comunicação aproximativa; a segunda estabelece os instrumentos de controle da comunicação aproximativa no momento da ação para cidadania e desenvolve seu monitoramento, gerando dados objetivos; e a terceira, mensura os dados, avalia a comunicação aproximativa concreta e gera um relatório final para cada projeto do Comitê de Diversidade do TJMA.

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

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

Para além das informações documentais sobre o Comitê de Diversidade do TJMA apresentadas na seção 2 deste TCC, as respostas às questões suscitadas fornecerão 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 dos projetos do referido comitê, ajudando a tecer um diagnóstico e, por conseguinte, o escopo do protocolo.

#### 4.2 A Interpretação das respostas da entrevista

Para cada tópico concreto há um objeto de referência do qual precisamos obter informações contidos em alguns Fatores Ambientais da Organização (FAOs) internos e externos e em certos Ativos de Processos Organizacionais (APOs) internos, apontando características particulares nas ações de gerenciamento do comitê. Aqui estamos visando uma análise qualitativa (das respostas) dos objetos de referência (FAOs e APOs). Com ela, precisamos identificar a percepção do agente público sobre o fato (as ações realizadas), lacunas em sua percepção e suas reais necessidades quanto ao controle e monitoramento da comunicação dirigida aproximativa durante as ações. Se necessário for, verificar a existência e conteúdo de relatório para complementar nosso entendimento.

A entrevista foi realizada dia 04 de junho de 2024, por meio da plataforma Google Meet, com a senhora Elaile Silva Carvalho, coordenadora adjunta do Comitê de Diversidade do TJMA, conforme conteúdo na tabela a seguir. Os trechos da entrevista são denominados neste trabalho de “extratos”, que são numerados sequencialmente para melhor utilização textual no diagnóstico.

Quadro 2 – Tópicos concretos, questões e respostas da entrevista com a coordenadora adjunta do Comitê de Diversidade do TJMA

<b>Tópicos concretos</b>	<b>Questões da entrevista</b>	<b>Respostas à entrevista</b>
<b>Recursos necessários [Fatores Ambientais da Organização (FAOs) internos]</b>	Pergunta 1 - O projeto de combate à LBGBTfobia foi idealizado pelo Comitê de Diversidade, considerado o maior programa realizado pelo Comitê. Considerando isto, qual a disponibilidade de	O Comitê de Diversidade não trabalha sozinho, ele <b>trabalha com parcerias</b> . Então, o que a gente verifica, principalmente nessa questão de documentação das pessoas transgênero, é a dificuldade que elas ainda têm de buscar sua documentação. Algumas

<p><b>OBS: A entrevistada não respondeu o que lhe foi perguntado.</b></p>	<p><u>recursos e instrumentos</u> para a realização de ações para a cidadania?</p>	<p><b>estão em situação de vulnerabilidade social, econômica</b> e não tem condições de se deslocar ao cartório, de ir atrás da documentação, de ter acesso à internet, ou <b>não sabem a informação</b> de onde pega as certidões. Às vezes, para quem tem informação e não está em situação de vulnerabilidade social e econômica é bem tranquilo, é bem fácil obter essas certidões, se dirigir ao cartório e retificar nome e gênero. [Extrato 1]</p> <p>A gente observa que existe uma população em situação de vulnerabilidade. Então, muitas ações do Comitê se voltam para essa população, a exemplo do Mutirão Transgênero, que reunimos <b>diversos órgãos públicos</b> visando a retificação do nome e gênero e demais documentos como RG, CPF, título de eleitor, carteira de trabalho. Eles também pediram carteira de saúde, o cartão do SUS, que também é uma dificuldade muito grande, às vezes não só de acesso à informação, mas a disponibilidade emocional também que essa pessoa tem de comparecer a um órgão público e não ser tratado da forma que deveria ser. Porque a gente sabe que, infelizmente, muitas pessoas ainda não têm a educação adequada para tratar com respeito, principalmente essas pessoas, as minorias, que ainda sofrem muito preconceito. [Extrato 2]</p>
---	--	---



<p><b>Estratégias para o público de relacionamento do Comitê [Ativos de Processos Organizacionais (APOs) internos]</b></p>	<p>Pergunta 2- Como foi elaborada a <u>estratégia de mapeamento do público-alvo</u> e quais os <u>meios de comunicação</u> foram utilizados na elaboração operacional e divulgação das ações?</p>	<p>Bom, esse <b>mapeamento é feito através dos movimentos sociais</b>. Os movimentos sociais são grandes aliados e é algo que busca ainda efetivar os direitos já garantidos, porque como eu já falei, muitas pessoas que são da comunidade LGBTQIA+, não tem dificuldade nenhuma, quase dificuldade nenhuma, de obter esses direitos, porque existem outras escalas de categoria social. Então, nós procuramos ouvir, ter uma <b>escuta ativa com os movimentos sociais</b>, e buscar quais são os principais problemas e quais são as principais dificuldades deste público em situação de vulnerabilidade social e econômica. [Extrato 3]</p> <p>Além dessas questões do mutirão transgênero, da retificação de documentação, nós já fizemos o termo de cooperação com o Senac para garantir duas vagas em todos os <b> cursos oferecidos pelo Senac</b> no estado do Maranhão para pessoas da comunidade LGBTQIA+.</p> <p>Essa inscrição é feita de forma isenta de taxa e essa é uma forma de viabilizar a profissionalização dessas pessoas que muitas vezes deixam de frequentar escola, cursos profissionalizantes, diversos cursos, cursos de universidade também, por não se sentirem bem e à vontade, emocionalmente, nesses locais, por virtude de preconceitos sofridos, dos mais diversos preconceitos</p>
--	---	--

		<p>que as pessoas sofrem. [Extrato 4]</p> <p>Bom, antes da ação nós procuramos <b>contato com as lideranças dos movimentos sociais</b>, aí fizemos as <b>reuniões</b> para ouvir e, também, para falar o que nós tínhamos interesse em estar promovendo para essa população; e, também, ouvir a população sobre o que nós poderíamos melhorar e oferecer a mais, ou então de forma diferente. E aí, a partir dessa iniciativa, desenvolvemos o trabalho e, claro, assim, tivemos uma <b>ampla divulgação</b> de todos os projetos da comunidade LGBTQIA+, <b>através das redes sociais, dos sites do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão</b>, as redes sociais também dos participantes, dos membros do comitê de diversidade. [Extrato 5]</p> <p>Também <b>participamos de programas de rádio e de televisão</b>. Então, esses veículos que transmitem a comunicação de forma massiva foram essenciais para a edificação desses projetos. [Extrato 6]</p>
<p><b>Controle da Comunicação [Ativos de Processos Organizacionais (APOs) internos]</b></p>	<p>Pergunta 3 - Como ocorre atualmente <u>o controle relacionado a comunicação</u> exercida nas ações para a cidadania? Há utilização de algum dispositivo?</p>	<p>Os dispositivos são esses que falei anteriormente. A participação, às vezes, da <b>ASCOM</b> do Tribunal de Justiça, trabalha com a comunicação do Tribunal de Justiça, ou da Corregedoria, ou também os próprios estagiários. No caso, o <b>Mateus</b> participou também, hoje nós temos a <b>Betise</b>, e,</p>

<p><b>OBS: A entrevistada não respondeu o que lhe foi perguntado.</b></p>		<p>também, os próprios membros, às vezes, gravam vídeos, tiram fotos, e aí é montada toda uma <b>estratégia de divulgação</b> dessas ações. [Extrato 7]</p>
<p><b>Serviços oferecidos nas ações para a cidadania [Ativos de Processos Organizacionais (APOs) internos]</b></p> <p><b>OBS: Este tópico concreto não foi abordado na pergunta. Ele está parcialmente respondido na primeira resposta.</b></p>	<p>Pergunta 4 - Levando em consideração os resultados da 1º edição do projeto de combate a LBGTfobia, pretendem realizar uma 2º edição? Se sim, pretendem estender ao público a quantidade de serviços oferecidos?</p>	<p>Eu acho que esse projeto é um projeto que não é para ele, é um projeto dinâmico. Na verdade, é um projeto que nós sempre estamos trabalhando com eles. Toda ação que nós fazemos <b>de entrevistas, reportagens, palestras, de roda de conversa em escolas, em faculdades</b>, de sair também, de ir para os locais, é uma forma de divulgar esse projeto de combate à homofobia, a transfobia, do Comitê Diversidade. E a gente sabe que ganhou o Prêmio Inovare ano passado, e foi o primeiro projeto do Tribunal de Justiça do Maranhão que ganhou o Prêmio Inovare. [Extrato 8]</p> <p>A gente pensa em realizar um outro mutirão de pessoas transgênero para esse ano, o casamento comunitário lgbt para esse ano, que não foi realizado ano passado, mas tem que ter uma conversa com a nova diretoria do Tribunal de Justiça para saber como isso vai ser feito. Também dar continuidade ao termo de cooperação com o SENAC e qualquer aceitação de convites de outras instituições e outros órgãos parceiros nossos. [Extrato 9]</p>

<p><b>Recepção do público e orientação durante as ações para a cidadania</b>  <b>[Fatores Ambientais da Organização (FAOs) internos]</b></p>	<p>Pergunta 5 - Como são organizadas as <u>recepções e orientações para as pessoas inscritas</u>, durante as ações?</p>	<p>Tem um <b>acolhimento</b>. Nós <b>conversamos</b> ou os estagiários e estudantes. Às vezes temos <b>universidades que são parceiras do Comitê</b>, e alguns estudantes participam com a gente das ações até pra ter essa aproximação dessas pessoas, que estão em formação acadêmica, com esses movimentos, com essas ações sociais. São grandes experiências de vida, e essas pessoas geralmente acolhem as pessoas que chegam procurando o trabalho. Vão perguntar <b>o que a pessoa quer, qual o tipo de serviço e fazer o devido encaminhamento</b>. E essa é a forma de fazer o acolhimento das pessoas.  [Extrato 10]</p>
<p><b>Impacto social e Feedback das ações para cidadania</b>  <b>[Fatores Ambientais da Organização (FAOs) externos]</b></p>	<p>Pergunta 6 - Como estas ações para a cidadania <u>impactam diretamente no relacionamento com o público</u> do comitê?</p>	<p>As ações do comitê de diversidade visam atingir um público que precisa desses serviços, possibilitando que estas pessoas possam estar no mercado de trabalho, através de uma parceria com <b>a empresa Montesol</b>, garantindo <b>vagas de trabalho</b> na área de soldagem. Esta é uma forma de <b>impactar positivamente nessa profissionalização e, também, economicamente</b> para essas pessoas de vulnerabilidade social e econômica, além disso levamos cidadania, <b>documentação e oportunidade</b> para estas pessoas. Além do nosso público, nós também atingimos a sociedade em geral, na <b>sensibilização e conscientização sobre</b></p>

		<p><b>estes assuntos</b>, pois a minoria social precisa <b>ter acesso aos serviços</b> de forma digna e respeitosa. Com isso a sociedade precisa estar consciente de que este público precisa ter seus direitos respeitados. [Extrato 11]</p>
<p><b>Investimento do TJMA para as ações de cidadania [Fatores Ambientais da Organização (FAOs) internos]</b></p>	<p>Pergunta 7 - Como o Comitê de Diversidade <u>investe</u> atualmente para que as ações e serviços cheguem ao maior número de público possível?</p> <p><b>OBS: A entrevistada não entendeu o que significa “INVESTIMENTO”. Precisa ser detalhado.</b></p>	<p><b>Através da comunicação.</b> A comunicação atinge um número específico de pessoas, e isso ocorre através de divulgações no site institucional do TJ, das redes sociais do Comitê, através de outros órgãos parceiros, programas de rádio, televisão e, também, com as interações que os movimentos sociais realizam com suas comunidades, entrevistas e palestras também são uma forma de difundir este conhecimento e divulgação dos projetos e serviços. [Extrato 12]</p>
<p><b>Objetivo das ações para a cidadania [Fatores Ambientais da Organização (FAOs) internos]</b></p> <p><b>OBS: A entrevistada não respondeu o que lhe foi perguntado.</b></p>	<p>Pergunta 8 - O objetivo principal dessas ações feitas pelo comitê foi atingido? Você tem o quantitativo de pessoas <b>que</b> foram beneficiadas até o momento?</p>	<p>Sim. No mutirão transgênero, as pessoas foram beneficiadas com a <b>autenticação de suas documentações pessoais</b>, além disso neste mutirão nós tivemos <b>consultas e marcações de consultas</b> para esse público que possui dificuldades de marcar uma consulta, levando a equipe da <b>Policlínica do Cohatrac</b>. [Extrato 13]</p>
<p><b>Iniciativas do Comitê para a comunicação aproximativa durante as ações para cidadania [Ativos de Processos Organizacionais (APOs) internos]</b></p>	<p>Pergunta 9 - Há alguma iniciativa atualmente do comitê para investir no gerenciamento da comunicação aproximativa durante as</p>	<p>Há a comunicação que nós estamos fluindo com a comunidade, que tem sido uma comunicação boa porque nós temos atingidos os objetivos e, além disso, o Comitê de Diversidade do</p>

<p><b>OBS: A entrevistada respondeu parcialmente o que lhe foi perguntado.</b></p>	<p>ações para com seu público?</p>	<p>TJMA se encontra como uma referência para a comunidade LGBTQIA+, inclusive nós temos um grande número de servidores que sempre quando há algum evento nosso, procuram ter contato com esse tipo de informação e que nos prestigiam. Então nós estamos atingindo, através da comunicação, não só o público externo, mas o público interno do TJMA. Porém, nós visamos buscar algo mais avançado para <b>tentar viabilizar outras formas de comunicação</b>, para que possamos atingir um público maior. [Extrato 14]</p>
--	------------------------------------	--

Fonte: Autores (2024)

Ao analisarmos as respostas da entrevista realizada com a juíza Elaile Carvalho, coordenadora adjunta do Comitê de Diversidade, percebemos que algumas lacunas necessitavam ser preenchidas com uma nova rodada de perguntas, a partir de uma segunda etapa de entrevistas. Para compreender como preenchemos estas lacunas, criamos o seguinte quadro a seguir:

Quadro 3 - Tópicos concretos e preenchimento de lacunas na segunda rodada de entrevista

Tópicos concretos	Lacunas	Respostas da entrevistada
<p><b>Apoio interno</b> [Fatores Ambientais da Organização (FAOs) internos]</p>	<p>Pergunta 1 - Além da ASCOM do TJMA, quais outros setores auxiliam na realização dos projetos do Comitê? ex: setor de tecnologia e informação, etc.</p>	<p><b>Corregedoria Geral da Justiça, Serventias Extrajudiciais (Cartórios), Juízes, Servidores, Toada Lab, Vara de Direitos Difusos e Coletivos, Presidência do Tribunal de Justiça, Divisão de Material...</b> [Extrato 15]</p>
<p><b>Atuação dos agentes internos</b></p>	<p>Pergunta 2 - Quem trabalha vinculado ao Comitê de Diversidade?</p>	<p><b>Não precisa ter uma competência técnica específica. É claro que algumas formações</b></p>

<b>[Fatores Ambientais da Organização (FAOs) internos]</b>	Qual sua competência técnica?	possuem maior afinidade com as ações do Comitê. O mais necessário é que o servidor tenha afinidade com as ações do Comitê. [Extrato 16]
<b>Equipamentos utilizados [Fatores Ambientais da Organização (FAOs) internos]</b>	Pergunta 3 - Sobre as instalações e equipamentos próprios: Com quais equipamentos o Comitê trabalha durante os projetos? e quantos?	O que mais o Comitê utiliza são <b>banners</b> e alguns presentes para palestrantes e participantes de <b>eventos</b> . A quantidade depende do evento. [Extrato 17]
<b>Recursos orçamentários [Fatores Ambientais da Organização (FAOs) internos]</b>	Pergunta 4 - Sobre recursos orçamentários: De qual setor é disponibilizado o orçamento para as ações do Comitê? Quanto é disponibilizado para cada projeto? <b>OBS: A entrevistada não respondeu o que lhe foi perguntado.</b>	As <b>camisas</b> são do Setor de Patrimônio e Material. [Extrato 18]
<b>Utilização de softwares [Fatores Ambientais da Organização (FAOs) internos]</b>	Pergunta 5 - Há softwares utilizados nos projetos? Quais?	Utilizamos o <b>Canva</b> para fazer apresentações e o <b>Gmail</b> com suas múltiplas utilidades. [Extrato 19]
<b>Canais de divulgação [Fatores Ambientais da Organização (FAOs) internos]</b>	Pergunta 6 - Quais canais de comunicação são utilizados na divulgação e durante as ações dos projetos? ex: TV, telefone, e-mail, redes sociais, site... Especifique.	<b>TV, telefone, e-mail, redes sociais, sites, rádio e o boca a boca.</b> Hoje trabalhamos muito com as <b>redes sociais</b> . [Extrato 20]
<b>Parcerias [Ativos de Processos Organizacionais (APOs) internos]</b>	Pergunta 7 - Parcerias: Quantas parcerias o Comitê possui no momento? Quais os nomes das empresas/movimentos parceiros? Sua resposta	Vários <b>parceiros</b> entre eles as <b>empresas MONTISOL e ALUMAR, a Casa Florescer, o Instituto da Cor ao Caso, o SESC, o SENAI, o MPT, Defensoria Pública</b> etc. [Extrato 21]

<p><b>Público de relacionamento</b> [Ativos de Processos Organizacionais (APOs) internos]</p>	<p>Pergunta 8 - Informações do público de relacionamento: Qual o sexo da maioria do público atendido no Projeto Cidadania Trans? Geralmente qual a idade desse público?</p>	<p>Não foi identificado. [Extrato 22]</p> <p><b>Aqui há uma lacuna. Como elaborar a próxima ação se não conhecem seu público de relacionamento?</b></p>
<p><b>Processo de comunicação externa</b> [Ativos de Processos Organizacionais (APOs) internos]</p>	<p>Pergunta 9 - No momento, há alguma iniciativa para inovar a comunicação e a aproximação com o público-alvo durante a execução das ações?</p>	<p>Há um diálogo do <b>Comitê de Diversidade com os movimentos sociais sobre ações</b> voltadas para o público-alvo, com a <b>escuta ativa</b> desse público para que sejam priorizados projetos voltados aos seus anseios. [Extrato 23]</p>
<p><b>Processo de comunicação interna</b> [Ativos de Processos Organizacionais (APOs) internos]</p>	<p>Pergunta 10 - Há alguma estratégia de comunicação utilizada durante as ações para auxiliar/direcionar o público? Quais?</p> <p><b>OBS: A entrevistada não respondeu o que lhe foi perguntado.</b></p>	<p>Sempre pedimos <b>para que os movimentos sociais divulguem</b> as ações do Comitê de Diversidade para que as informações cheguem ao maior número de interessados o possível. [Extrato 24]</p>
<p><b>Serviços oferecidos nas ações</b> [Ativos de Processos Organizacionais (APOs) internos]</p>	<p>Pergunta 11 - Quais os tipos de serviços são oferecidos no Projeto Cidadania Trans?</p>	<p><b>Alteração de prenome e gênero nas certidões de nascimento, RG, CPF, Título de eleitor, Carteira de Trabalho, inscrição nos cursos oferecidos pelo SENAC com isenção de taxa, inscrição em cursos de empresas com possibilidade de contratação, recebimento de currículos, vacinação e consultas.</b> [Extrato 25]</p>
<p><b>Monitoramento e controle de resultados</b></p>	<p>Pergunta 12 - Há algum meio de monitoramento e</p>	<p>Procuramos fazer um <b>mapa estatístico de algumas ações</b> do</p>



<b>[Ativos de Processos Organizacionais (APOs) internos]</b>	controle dos resultados das ações?	Comitê de Diversidade para sabermos o público atingido e a necessidade de realização de outras ações. [Extrato 26]
<b>Processos, políticas e procedimentos de comunicação existentes no TJMA</b> <b>[Ativos de Processos Organizacionais (APOs) internos]</b>	Pergunta 13 - Existe alguma política de comunicação ou relatório/documento do TJ que foram utilizados para a elaboração dos projetos do Comitê? Se sim, qual?	<b>Os atos normativos do CNJ e do Tribunal sobre diversidade</b> e uso de linguagem simplificada são alguns exemplos. [Extrato 27]

Fonte: Autores (2024)

A partir da segunda entrevista com a juíza Elaile Carvalho, obtivemos pistas sobre as características particulares das ações de gerenciamento do Comitê que incidem sobre o processo de comunicação dirigida aproximativa durante as ações *para a cidadania* já experimentadas pelo próprio Comitê de Diversidade do TJMA. Estas pistas dizem respeito aos: a) Fatores Ambientais da Organização (FAOs) internos, b) Fatores Ambientais da Organização (FAOs) internos e c) Ativos de Processos Organizacionais (APOs) internos.

## 5 DIAGNÓSTICO DA COMUNICAÇÃO NAS AÇÕES PARA CIDADANIA

Sabemos que um diagnóstico da comunicação ajuda a visualizar desafios e oportunidades para tornar a prática comunicativa mais eficiente em uma organização. Neste caso, observando de forma exploratória o trabalho do Comitê de Diversidade do TJMA, procuramos pistas para padronizar, da melhor forma possível, o gerenciamento da comunicação dirigida aproximativa em seus projetos. Aqui, a prática comunicativa é base das ações *para a cidadania* em cada projeto. Dessa forma, fazemos uma leitura da realidade considerando os fatores indicados nas seções secundárias a seguir.

## 5.1 Quanto aos Fatores Ambientais da Organização (FAOs) internos

Quanto aos Fatores Ambientais da Organização (FAOs) internos, podemos perceber que o Comitê possui o auxílio de setores internos que fazem parte do TJMA, sendo estes a Corregedoria Geral da Justiça, as Serventias Extrajudiciais (Cartórios), a participação de Juízes, de servidores do TJMA, a Vara de Direitos Difusos e Coletivos, a Presidência do Tribunal de Justiça, a Divisão de Material, que auxiliam na realização dos projetos do Comitê de Diversidade, além da participação da ASCOM do TJMA. Todos estes setores atuam nas *ações para a cidadania*, oferecendo serviços como, por exemplo, para alteração de prenome e gênero nas certidões de nascimento, RG, CPF, título de eleitor, carteira de trabalho. Além disso, para que estas ações sejam realizadas, são disponibilizados recursos orçamentários do setor de Patrimônio e Material do TJMA.

Os softwares utilizados pelo Comitê de Diversidade são o Canva, para a realização de apresentação de palestras, e o Gmail, o que não explica como eles são usados nem há qualquer informação sobre a necessidade de outros softwares.

## 5.2 Quanto aos Ativos de Processos Organizacionais (APOs) Internos

Para o desenvolvimento de seus projetos e *ações para a cidadania*, o Comitê de Diversidade elabora um processo organizacional que contém desde o contato inicial com movimentos sociais e com possíveis parceiros, passando pela divulgação das ações até sua realização e mensuração por meio de “Mapa estatístico de ações”<sup>14</sup> (Entrevistada, extrato 26). De acordo com a Coordenadora Adjunta do Comitê, a juíza Elaile Carvalho, existe o que chamamos aqui de um planejamento parcialmente intuitivo contendo: a) estratégia de diálogo com movimentos sociais; b) estratégia de construção de parcerias; c) estratégias de relacionamento com o público dos projetos; d) capital humano; e) suporte técnico e suas atividades; f) estratégias de divulgação específica; e h) fases das ações executadas.

### 5.2.1 Sobre a estratégia de diálogo com movimentos sociais

A entrevistada revela que inicialmente o Comitê de Diversidade, ao decidir sobre uma *ação para a cidadania*, faz contato com lideranças de movimentos sociais

---

<sup>14</sup> Os proponentes deste projeto experimental não tiveram acesso ao “Mapa estatístico de ações”.

que lutam por uma minoria específica. A partir desse contato, marca reuniões para discutir as fases dessa ação. “Há **um diálogo do Comitê de Diversidade com os movimentos sociais sobre ações** voltadas para o público-alvo, com a **escuta ativa** desse público para que sejam priorizados projetos voltados aos seus anseios” (Extrato 23, grifos nossos), afirma a juíza Elaile Carvalho, Coordenadora Adjunta do Comitê.

### 5.2.2 Sobre estratégia de construção de parcerias

Pelo que foi compreendido da entrevista, após entender as necessidades do *público de relacionamento* do projeto, o Comitê de Diversidade segue em busca de parceiros públicos e privados para viabilizar documentos pessoais, outros serviços públicos, cursos profissionalizantes, marcações de consultas e consultas, vagas de trabalho etc. Sobre os parceiros públicos, foram citados: diversos órgãos públicos como Ministério Público do Trabalho e Defensoria Pública do Estado e universidades públicas, especificando alguns ligados ao TJMA: “Corregedoria Geral da Justiça, Serventias Extrajudiciais (Cartórios), Juízes, Servidores, Toada Lab., Vara de Direitos Difusos e Coletivos, Presidência do Tribunal de Justiça, Divisão de Material” (Entrevistada, extrato 15). Já sobre os parceiros privados como, por exemplo, universidades, serviços sociais e empresas, a entrevistada falou em fazer a parceria por meio de “Termo de Cooperação” (Entrevistada, extrato 9), indicando as seguintes parcerias: as empresas Policlínica do Cohatrac, Mateus, Betise, Montisol e Alumar; os serviços sociais Sesc e Senai; com a plataforma digital Instituto Da Cor ao Caso; e Ongs como a Casa Florescer.

### 5.2.3 Sobre estratégias de relacionamento com o público dos projetos

Por meio das respostas à entrevista, percebemos que a primeira tentativa de contato com o *público de relacionamento* do primeiro projeto executado pelo Comitê de Diversidade foi mediado pelo movimento social desse público, seguindo o seguinte caminho: 1º) contato e reuniões com as lideranças do movimento; 2º) mapeamento dos problemas, das dificuldades e das necessidades do público feito pelo movimento social e entregue ao Comitê de Diversidade; 3º) elaboração colaborativa das ações; 4º) divulgação massiva das ações por meios de comunicação tradicionais e por plataformas digitais; e 5º) contato face-a-face com o cidadão que faz parte do *público de relacionamento* do projeto durante as *ações para a cidadania*.

Algo que nos chama a atenção é que o Comitê de Diversidade não apresentou, na entrevista, os dados específicos sobre esse *público de relacionamento* como, por exemplo: gênero, idade, educação, profissão, ocupação, nível de renda familiar, estado civil, onde reside, tipo de necessidade, tipo de dificuldade etc. Se ele tem, não nos deu acesso. Se não tem, seria interessante que os obtivessem na próxima ação.

#### 5.2.4 Sobre o capital humano utilizado

Quando perguntamos sobre capital humano, queríamos saber sobre as competências, conhecimentos e habilidades de cada profissional que foi envolvido na *ação para a cidadania*, por exemplo, no “Projeto Cidadania Transgênero” planejado e executado pelo Comitê de Diversidade do TJMA. Na entrevista, obtivemos a seguinte resposta: “**Não precisa ter uma competência técnica específica**. É claro que algumas formações possuem maior afinidade com as ações do Comitê. O mais necessário é que o servidor tenha afinidade com as ações do Comitê” (Extrato 16, grifo nosso).

Há uma clara despreocupação com o capital humano que pode levar o Comitê a enfrentar problemas como desvalorização do capital intelectual, perda de talentos, pouca atração para novos talentos, engajamento frágil nas ações, baixa produtividade, falta de autonomia da equipe etc. Aqui há um espaço aberto para um outro projeto experimental.

#### 5.2.5 Sobre suporte técnico do TJMA e suas atividades específicas

Todo projeto a ser desenvolvido precisa de assistência técnica. Para projetos como os de “Cidadania Transgênero” do Comitê de Diversidade do TJMA, pressupomos que, pelo menos, algumas estruturas organizacionais precisam dar suporte técnico: a ASCOM, a Divisão de Contratos e Convênios, a Divisão de Adm. Materiais, a Divisão de Serviços de TI, a Coord. de Manut. de Equipamentos etc.

Na entrevista há menção sobre a participação de alguns deles:

- da ASCOM, quando a entrevistada mencionou “A participação, às vezes, da ASCOM do Tribunal de Justiça, trabalha com a comunicação do Tribunal de Justiça, ou da Corregedoria [...]” (Extrato 7);
- da Divisão de Contratos e Convênios, quando a entrevistada mencionou o “termo de cooperação” (Extrato 9);

- da Divisão de Adm. Materiais, quando a entrevistada mencionou “As **camisas** são do Setor de Patrimônio e Material” (Extrato 18), para indicação dos servidores públicos e colaboradores durante as ações.

Sentimos falta da menção sobre os suportes técnicos da Divisão de Serviços de TI (como os de Help Desk<sup>15</sup>, Service Desk<sup>16</sup> e Field Service<sup>17</sup>) e da Coord. de Manut. de Equipamentos que são sempre exigidos em qualquer atividade organizacional. Dependendo da necessidade deste protocolo (procedimentos necessários), tais suportes precisam ser acionados.

### 5.2.6 Sobre estratégias de divulgação específicas da ação para cidadania

A entrevista revela que as estratégias de divulgação do projeto, que já foram executadas, foram mais intuitivas do que planejadas. A divulgação das ações foi feita de duas maneiras: a) pelas plataformas digitais que a entrevistada chama de “redes sociais e sites” e b) por meio de mídia tradicional (veículos de comunicação de massa). Houve também momentos de comunicação dirigida aproximativa, por meio de palestras e roda de conversa em escolas e universidades. As plataformas digitais foram utilizadas por: servidores públicos e estagiários envolvidos nas ações para cidadania e por movimentos sociais. “Sempre pedimos **para que os movimentos sociais divulguem** as ações do Comitê de Diversidade para que as informações cheguem ao maior número de interessados o possível” (Entrevistada). Também utilizam divulgação por meio de telefone e e-mail.

---

<sup>15</sup> Explicando melhor: é “O nível 1 é o primeiro contato com o suporte, o chamado, que pode ser feito via e-mail, chat ou telefone. Caso a demanda seja simples, **o problema é logo resolvido de forma remota sem repassar para os demais níveis**. O Help Desk é o responsável pelo registro de todas as demandas, direcionando os chamados para o nível superior (se necessário). Ele é indicado para problemas de baixa complexidade, como a configuração dos e-mails, impressora e internet. Além disso, o suporte nível 1 pode solucionar pequenas alterações necessárias em hardware ou software, desde que possam ser realizadas remotamente” (Cf. <https://netsupport.com.br/suporte-tecnico-de-ti/>).

<sup>16</sup> Significa “O nível 2, conhecido como Service Desk, é **destinado a questões mais complexas** como falha de software, rede ou hardware. Todos os chamados encaminhados pelo primeiro nível são recebidos aqui. O atendimento pode ser telefônico, online e em campo e abrange questões mais aprofundadas. Aqui acontece também uma espécie de consultoria para a boa manutenção da infraestrutura de TI da empresa, adequação à LGPD e sistemas de segurança” (Cf. <https://netsupport.com.br/suporte-tecnico-de-ti/>).

<sup>17</sup> Quando é necessário executar uma ação fora do TJMA podemos precisar do “‘Field service’ **refere-se a qualquer serviço realizado em campo**, em que um técnico ou uma equipe se deslocam para atender uma demanda que não pôde ser solucionada nos primeiros níveis. Assim, os profissionais contratados vão para locais específicos (geralmente a empresa do cliente) para instalar, reparar ou manter equipamentos ou sistemas” (Cf. <https://netsupport.com.br/suporte-tecnico-de-ti/>).

Com o suporte da ASCOM/TJMA, as *ações para a cidadania* são divulgadas também por meio de canais como rádios, TVs e jornais, nos formatos de entrevista e releases. Entretanto, o Comitê de Diversidade pretende viabilizar outras formas de Comunicação:

Há a comunicação que nós estamos fluindo com a comunidade, que tem sido uma comunicação boa porque nós temos atingidos os objetivos e, além disso, o Comitê de Diversidade do TJMA se encontra como uma referência para a comunidade LGBTQIA+, inclusive nós temos um grande número de servidores que sempre quando há algum evento nosso, procuram ter contato com esse tipo de informação e que nos prestigiam. **Então nós estamos atingindo, através da comunicação, não só o público externo, mas o público interno do TJMA.** Porém, nós visamos buscar algo mais avançado para **tentar viabilizar outras formas de comunicação**, para que possamos atingir um público maior (Entrevistada, extrato 14, grifos nossos).

O planejamento de uma estratégia de divulgação também pode ser desenvolvido em um projeto experimental.

#### 5.2.7 Sobre as fases das ações executadas

De certa forma as fases das *ações para a cidadania* do “Projeto Cidadania Transgênero” já foram mencionadas anteriormente: contato e reuniões, por meio de escuta ativa, com lideranças de movimentos sociais → mapeamento de problemas, necessidades e dificuldades feito pelo movimento social → elaboração compartilhada das ações → planejamento para o dia das ações para a cidadania → divulgação do projeto e de suas ações para a cidadania → execução das ações para a cidadania → elaboração de “Mapa estatístico de ações”.

Os serviços oferecidos ao *público de relacionamento* do TJMA nas *ações para a cidadania* no “Projeto Cidadania Transgênero” foram: solicitação ou retificação de documentos pessoais (certidão de nascimento, RG, CPF, título de eleitor, carteira de trabalho, cartão do SUS etc.), autenticação de documentos pessoais, consultas médica e marcação de consultas, disponibilidade de vagas de trabalho e de cursos profissionalizantes etc. Sobre esse assunto, recebemos a seguinte resposta na entrevista: “Alteração de prenome e gênero nas certidões de nascimento, RG, CPF, Título de eleitor, Carteira de Trabalho, inscrição nos cursos oferecidos pelo SENAC com isenção de taxa, inscrição em cursos de empresas com possibilidade de contratação, recebimento de currículos, vacinação e consultas” (Entrevistada, extrato 25).

### 5.3 Quanto aos Fatores Ambientais da Organização (FAOs) Externos

Percebemos, na fala da juíza Elaile Silva Carvalho, coordenadora adjunta do Comitê de Diversidade do TJMA, a valoração da vulnerabilidade social dos beneficiários das *ações para a cidadania*. Ela expõe que o *público de relacionamento* dos projetos do Comitê de Diversidade é um grupo social que possui certas dificuldades de acesso à documentação e aos serviços básicos que são direitos do cidadão. No “Projeto Cidadania Transgênero”, por exemplo, essas dificuldades do cidadão são maiores, porque além da vulnerabilidade social e econômica, há o preconceito enraizado na sociedade ao lidar com essas pessoas. E, por conta disso, o Comitê realiza um acolhimento específico, pois muitos podem enfrentar dificuldade socioemocional ao buscar os serviços oferecidos. Então, um dos fatores ambientais externos é a vulnerabilidade social e econômica.

Além dos aspectos socioculturais, os atos normativos sobre o tema do projeto também foram fatores que impactam as ações como, por exemplo, “Os **atos normativos do CNJ e do Tribunal sobre diversidade** e uso de linguagem simplificada são alguns exemplos” afirma a entrevistada (Extrato 27).

### 5.4 Nossa interpretação do problema

Nossa interpretação é que no processo de planejamento e execução de *ações para a cidadania* no “Projeto Cidadania Transgênero”, único realizado até o momento, os Ativos de Processos Organizacionais (APOs) internos estão mais presentes e mais desenvolvidos. Já os Fatores Ambientais da Organização (FAOs) Internos são parcialmente percebidos antes, durante e depois da execução do projeto: a cultura, estrutura e governança organizacionais parece fornecer orientação para o desenvolvimento das ações, mas esta é uma percepção superficial. Sob esse aspecto, não percebemos preocupação com o controle do projeto nem com a prática da comunicação dirigida aproximativa nele; não há nada sobre distribuição geográfica do projeto, de instalações ou recursos; não há detalhes sobre a infraestrutura do TJMA utilizada no projeto; há menção sobre utilização frágil de *Software* de tecnologia de informação; não há menção sobre a disponibilidade de recursos da Presidência do TJMA para o Comitê de Diversidade e seus projetos; e, por fim, há despreocupação com a capacidade dos servidores para desenvolver e executar os projetos, assunto que abordamos anteriormente.

Quanto aos Fatores Ambientais da Organização (FAOs) Externos que podem impactar os projetos do Comitê de Diversidade, aparece apenas as questões sociais, culturais e econômicas do *público de relacionamento* e as orientações normativas externas sobre o objeto do projeto como, por exemplo, “Os **atos normativos do CNJ**” (Extrato 27). Há muitas lacunas a serem preenchidas sobre fatores e ativos da organização (PMI, 2017, p. 38 – 39) que afetam a melhoria de um Protocolo de Gerenciamento de Comunicação (PGC).

Há também, no que se refere à comunicação dirigida aproximativa para o *público de relacionamento*, a percepção sobre a escassez de gerenciamento para o acolhimento correto desse público durante as ações. A entrevistada não soube nos relatar sobre as estratégias de comunicação utilizadas durante as *ações para a cidadania*, o que nos faz crer provisoriamente que o Comitê de Diversidade não possui uma estratégia definida para isso, o que pode ocasionar conflitos relacionados à organização do público no local de realização dos projetos, ao gerenciamento das informações concedidas durante estas ações e aos trâmites para a utilização dos serviços.

Partindo deste diagnóstico, pretendemos intervir com uma proposta de incremento desta comunicação dirigida aproximativa (CDA), buscando criar um Protocolo de Gerenciamento da Comunicação Dirigida Aproximativa (PGCDA), objetivando a melhoria na recepção com o *público de relacionamento* e na clareza das informações, diminuindo possíveis ruídos durante a realização das *ações para a cidadania*.

## **6 PROTOCOLO DE GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO DIRIGIDA APROXIMATIVA (PGCDA) DURANTE AS AÇÕES PARA CIDADANIA: NOSSA PROPOSTA**

Nossa proposta para o PGCDA para o Comitê de Diversidade do TJMA, a ser utilizado durante as *ações para cidadania*, é composto por três camadas: 1) a orientação à execução da comunicação dirigida aproximativa durante as ações, 2) a indicação de como fazer o monitoramento e de instrumentos controle da prática comunicativa e 3) a orientação para realização da mensuração e avaliação da prática comunicativa realizada com apresentação de relatório simples, conforme foi apresentado na Figura 2 deste trabalho.



Descreveremos a seguir as camadas do protocolo de gerenciamento da comunicação aproximativa.

### 6.1 Orientação à execução da comunicação dirigida aproximativa na ação para a cidadania

Considerando que a comunicação dirigida aproximativa (CDA) “é a comunicação direta e segmentada com os públicos específicos que queremos atingir” (Kunch, 2016, p.186). Este tipo de comunicação “permite estabelecer relações pessoais diretas entre a instituição e um público, ou segmento de público”<sup>18</sup>. Antes pensada para a relação emissor-receptor (Ferreira, 1997), hoje prioriza a interação entre dois sujeitos que agem colaborativamente. Orientamos, neste projeto, que o primeiro passo do Comitê de Diversidade seja: colocar o planejamento da comunicação aproximativa dentro de sua estratégia de relacionamento com o público de qualquer projeto que desenvolva, como se vê a seguir.

Figura 4 - Desenho da Estratégia de Relacionamento com o público dos projetos do Comitê de Diversidade



Fonte: Autores (2024)

<sup>18</sup> Ver conteúdo em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/72522/1/ID-29030.pdf>

A comunicação dirigida (a um sujeito ou grupo) aproximativa que objetive o funcionamento pleno de uma *ação para a cidadania*, precisa ser orientada antes mesmo da execução dessa ação. Nesse sentido, orientamos que sejam desenvolvidas três camadas de ações: 1) a comunicação dirigida aproximativa (CDA) com a Presidência do TJMA, por meio de reunião; 2) a CDA com as parcerias públicas e privadas do projeto, por meio de reunião; e 3) a CDA para o *público de relacionamento* durante a execução das ações para cidadania. Essas camadas podem aparecer no seguinte documento (Figura 5) que deve ser entregue aos parceiros e agentes que realizam as ações:

Figura 5 – Síntese da Visão Global de Projetos do Comitê de Diversidade

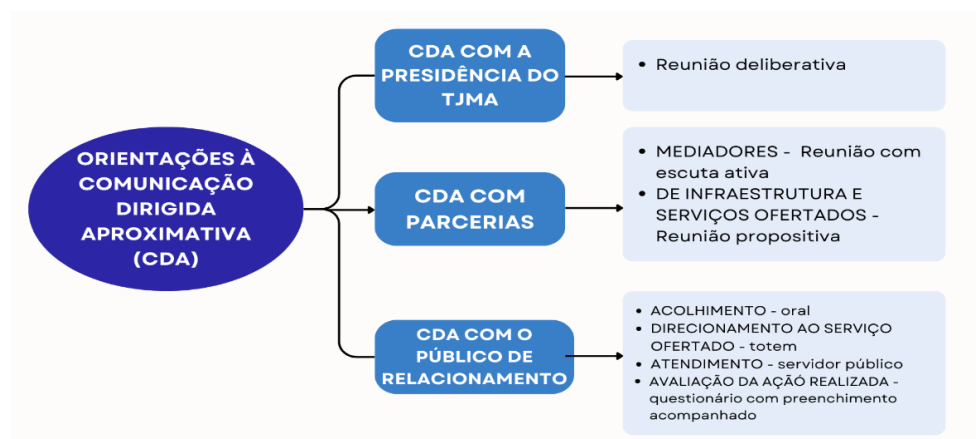


Fonte: Autores (2024), adaptado do curso de Gerenciamento de Projetos da Hotmart

Após o preenchimento do escopo da CDA, orientamos a seguinte metodologia: a CDA com a Presidência do TJMA poderá ser feita por meio de reunião deliberativa; a CDA com as parcerias devem ser realizadas de forma distinta: uma para o movimento social mediador na relação com o cidadão, por meio de reunião com escuta ativa, como já foi feito, e outra para os parceiros de infraestrutura e serviços ofertados, por meio de reunião propositiva. Na literatura de Relações Públicas são chamados de *stakeholders*. Já a CDA para o *público de relacionamento* pode conter

o momento de acolhimento e direcionamento ao serviço ofertado, o momento do atendimento e o momento de avaliação da ação realizada, como ilustrado a seguir:

Figura 6 – Comunicação Dirigida Aproximativa nos Projetos do Comitê de Diversidade



Fonte: Autores (2024)

A seguir, apresentamos uma ideia para a CDA especificamente para o direcionamento do cidadão ao serviço ofertado na *ação para a cidadania*. Com essa ideia, o protocolo indica a construção de dois planos: de gerenciamento das comunicações<sup>19</sup> (antes, durante e depois das ações) e de engajamento das partes interessadas<sup>20</sup> (público de relacionamento, TJMA, movimentos sociais, parceiros das ações, etc.).

Pensando no momento das ações, propomos que no protocolo seja considerado o investimento específico em totens eletrônicos para dar conta do momento inicial da CDA.

<sup>19</sup> O plano de gerenciamento das comunicações “contém o plano atual para coletar, criar e distribuir informações de forma oportuna. Identifica os membros da equipe, partes interessadas e o trabalho envolvido no processo de comunicação” (PMI, 2017, p.390). Neste caso, o protocolo sobre um dos processos de comunicação que deverá estar contido no plano de gerenciamento das comunicações: o de Comunicação Dirigida Aproximativa (CDA).

<sup>20</sup> O plano de engajamento das partes interessadas “identifica as estratégias de comunicação planejadas para engajar as partes interessadas” (PMI, 2017, p.390). Uma das estratégias é a de CDA. Portanto, parte delas está contemplada no Protocolo.

### 6.1.1 Investimento em Totem Eletrônico Na CDA Durante a Execução das Ações para a Cidadania

Para agregar ao pleno funcionamento dos projetos do Comitê de Diversidade durante as *ações para a cidadania*, recomendamos a utilização de dois totens eletrônicos interativos instalados na entrada do local das ações. Na tela inicial dos totens, serão exibidos ícones que irão sinalizar o mapa do evento, a programação, o direcionamento de locais sociais como banheiros, hall, a retirada de senhas impressas a fim de evitar aglomerações em filas, fazendo com que o atendimento à comunidade seja eficaz e organizado. No totem também conterà a avaliação do atendimento dos serviços oferecidos, que deverá ser respondida no final do processo. Ao lado dos totens, é fundamental a presença de uma pessoa da equipe do Comitê de Diversidade para auxiliar e orientar o *público de relacionamento*, no momento das retiradas das senhas e no momento de responder à avaliação do que lhe foi oferecido.

O TJMA possui no momento um totem em sua sede e três totens lotados no Fórum de Justiça, que podem ser utilizados nos projetos do Comitê, por meio de solicitação realizada aos setores de Tecnologia da Informação (TI) das referidas estruturas organizacionais. Ao todo, serão necessários dois colaboradores (um para cada totem) e um servidor da Divisão de Serviços de TI para dar suporte técnico aos aparelhos.

A partir do momento em que for autorizado a utilização do totem, será preciso entregar à Diretoria de Informática e Automação um *briefing* descritivo do conteúdo das telas e da avaliação do atendimento dos serviços oferecidos. O descritivo detalhado do conteúdo poderá ter: o mapa do evento, a programação, o direcionamento de locais sociais, a retirada de senhas impressas e a avaliação digital na tela.

Além do suporte voltado ao desenvolvimento do projeto, controle de dados e informações, será necessária a disponibilização de um treinamento para os servidores que atuarem no Comitê de Diversidade e que ficarão responsáveis pelo totem durante as *ações para a cidadania*, para auxílio do *público de relacionamento* referente ao uso dos equipamentos. Tal medida visa aprimorar o conhecimento dos servidores quanto aos recursos oferecidos pelo totem e, conseqüentemente, garantir a eficiência do equipamento e a eficácia de parte da CDA pensada para o projeto.

## 6.2 Monitoramento e Controle das Ações: a segunda camada

Segundo o PMI (2017, p. 388),

monitorar as comunicações é o processo de garantir que as necessidades de informação do projeto e de suas partes interessadas sejam atendidas. O principal benefício deste processo é o fluxo otimizado de informações, conforme definido no plano de gerenciamento das comunicações e no plano de engajamento das partes interessadas.

Neste Projeto Experimental, optamos por desenhar apenas um protocolo, sem especificarmos e detalharmos os planos de gerenciamento das comunicações digital e tradicional e de engajamento das partes interessadas. Dessa forma, monitoramento e controle das três camadas da CDA (ver Figura 6), é composto por:

- 1) Monitoramento e controle da reunião deliberativa com a Presidência do TJMA e mediadores parceiros 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;
- 2) Monitoramento de controle de atividades: acolhimento, uso de totem-direcionamento ao serviço ofertado, atendimento, monitoramento e controle da CDA e avaliação das CDA realizada para o público de relacionamento – realizando o preenchimento de planilha de atividades de CDA;
- 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; e
- 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.

Todas as planilhas são elaboradas em Excel que, por sua popularidade, facilita o preenchimento e a extração dos dados. Todas as planilhas podem ser utilizadas em tablets.

### 6.2.1 Os modelos das planilhas de monitoramento e controle de CDA

No Protocolo de Gerenciamento da Comunicação Dirigida Aproximativa (PGCDA), para o momento de monitoramento e controle das *ações para a cidadania* de cada projeto do Comitê de Diversidade do TJMA, foram elaboradas quatro planilhas: a) planilha de CDA para reuniões, b) planilha de atividades de CDA, c)

planilha de cronograma do projeto e d) planilha de lições aprendidas e melhores práticas de CDA.

A planilha de CDA para reuniões deve ser utilizada durante cada reunião com a Presidência do TJMA e com os parceiros dos projetos. Nela estão contidos os seguintes tópicos: data, assunto, objetivo da reunião, metodologia, integrantes, responsável pela apresentação, início e fim e data da próxima reunião, conforme figura a seguir.

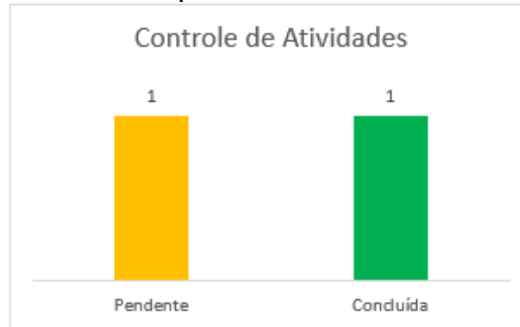
Figura 7 – Modelo de planilha de CDA para reunião

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.	Juíz Marco Adriano (Coordenação); Joelma do Nascimento (Secretaria)	Coordenação	Juíz Marco Adriano	14h - 16h	11/out
03/out	Reunião com Presidência do TJMA	Discutir necessidades de infraestrutura e recursos	Reunião propositiva, presencial	Juíz Marco Adriano (Coordenação); Juíza Elaile Carvalho (Coordenação); Juíza Adriana Chaves (Coordenação); Joelma do Nascimento (Secretaria); Presidência do TJMA	Coordenação	Juíz 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	Juíz Marco Adriano (Coordenação); Joelma do Nascimento (Secretaria); Diretoria do Fórum	Coordenação	Juíz Marco Adriano	14h - 15h	09/out
09/out	Reunião com Equipe de T.J do Fórum Des. Sarney Costa	Apresentar solicitações relacionadas aos detalhes técnicos para realização da ação	Reunião propositiva, presencial	Juíz Marco Adriano (Coordenação); Joelma do Nascimento (Secretaria); Chefe da Divisã de Informática do Fórum	Coordenação	Juíz 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	Juíz Marco Adriano (Coordenação); Juíza Elaile Carvalho (Coordenação); Joelma do Nascimento (Secretaria); Representantes das empresas parceiras	Coordenação	Juíz Marco Adriano	14h - 16h	Finalizado
14/out	Reunião com Presidência do TJMA	Aprovação do projeto para início da operacionalização	Reunião deliberativa, presencial	Juíz Marco Adriano (Coordenação); Juíza Elaile Carvalho (Coordenação); Juíza Adriana Chaves (Coordenação); Joelma do Nascimento (Secretaria); Presidência do TJMA	Coordenação	Juíz Marco Adriano	14h - 15h	Finalizado

Fonte: Autores (2024), adaptado do curso de Gerenciamento de Projetos da Hotmart

A planilha de atividades de CDA deverá ser utilizada *durante as ações para a cidadania*. Ela deverá ser compartilhada por todos os agentes que trabalham no momento das ações, por meio de tablets ou aplicativo para smartphones. Nela estão contidos os seguintes tópicos: identificação numérica, tipo de atividade, responsável, tempo de realização e comentário, conforme figura a seguir.

Figura 8 – Modelo de planilha de atividades de CDA




Status	Prazo	Setor	Responsáv	Atividade	Comentários
Pendente	16/out	Secretaria e Coordenação	Joelma Nascimento, Juiz Marco Fonsêca, Juíza Elaile Carvalho, Juíza Adriana Chaves e Estagiário (a)	Acolhimento e recepção do público de relacionamento	
Pendente	16/out	Secretaria e Coordenação	Joelma Nascimento, Juiz Marco Fonsêca, Juíza Elaile Carvalho, Juíza 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: Autores (2024), adaptado do curso de Gerenciamento de Projetos da Hotmart

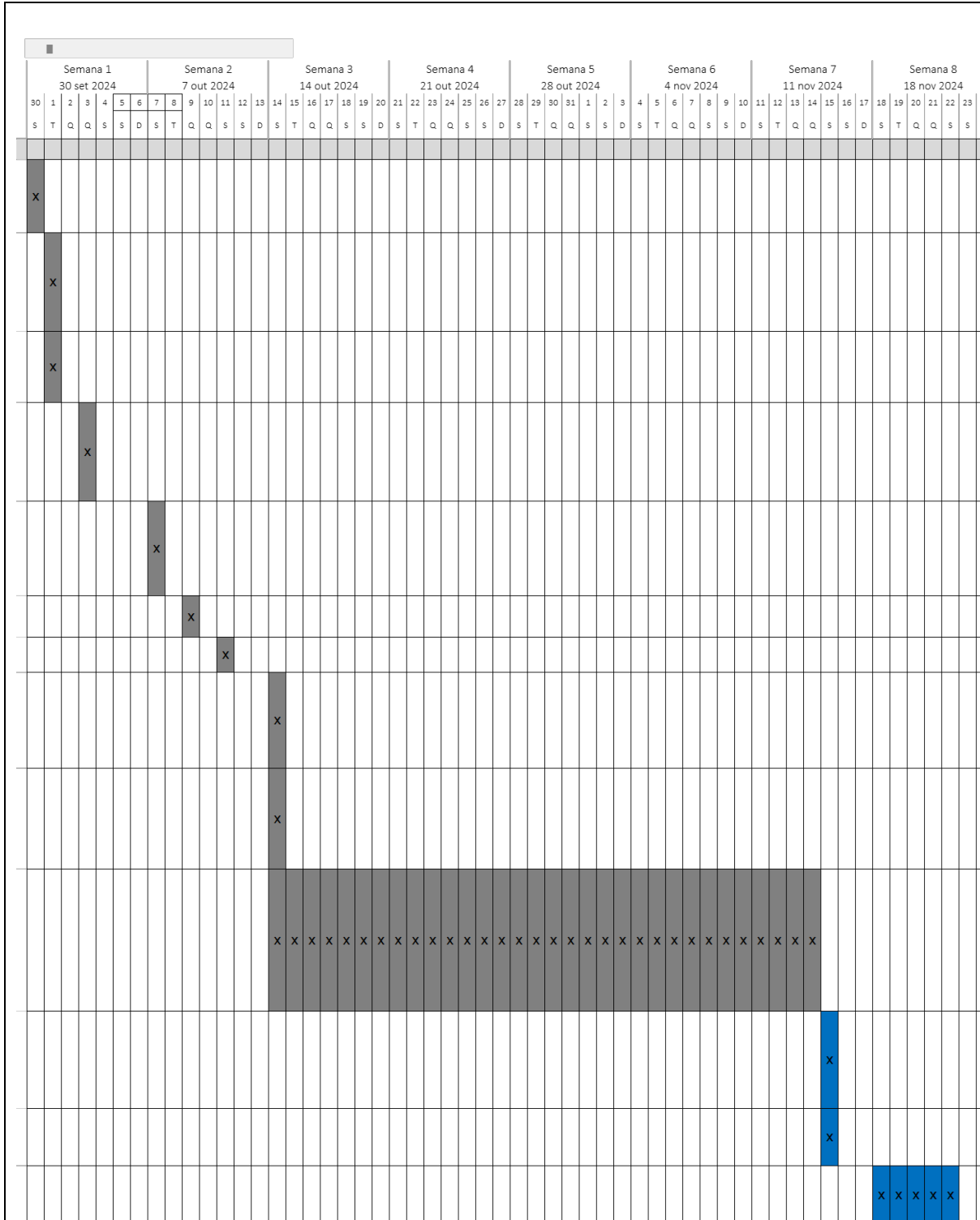
A terceira planilha é a de cronograma do projeto. Ela é mais complexa pela quantidade de dados que deve ser capturada. Deverá ser preenchida pelo agente público, gestor do projeto, e compartilhado com toda a equipe desde o início, por meio de tablets ou aplicativo para smartphones. Também pode ser apresentada na reunião com a Presidência do TJMA e com os parceiros, se for necessário. Nela estão contidos

os seguintes tópicos: identificação numérica, atividade, responsável pela atividade, atividade predecessora, início, fim, duração em dias, percentual concluído, dias de trabalho, as semanas com mês e datas, conforme figura a seguir.

Figura 9 – Modelo de planilha de cronograma do projeto

 <b>[Projeto Cidadania Transgênero 2ª Edição] Cronograma do Projeto</b>								
Data de início do projeto		30/09/2024			Mostrar Semana 2			
Líder do projeto		Comitê de Diversidade do TJMA						
ID	Atividade	Responsável	PREDECESSOR	Início	Fim	Duração em dias	% Concluído	Dias de trabalho
<b>Atividades</b>								
1	Contato com movimentos	Juiz Marco Fonsêca, Juíza Elaíle Carvalho e Juíza Adriana Chaves		30/09/2024	30/09/2024	1	100%	1
2	1ª Reunião com Movimento Social	Juiz Marco Fonsêca, Juíza Elaíle Carvalho, Juíza Adriana Chaves e Joelma Nascimento	1	01/10/2024	01/10/2024	1	100%	1
3	Enumerar as necessidades do público	Juiz Marco Fonsêca, Juíza Elaíle Carvalho e Juíza Adriana Chaves	2	01/10/2024	01/10/2024	1	100%	1
4	Reunião com Presidência do TJMA	Juiz Marco Fonsêca, Juíza Elaíle Carvalho, Juíza Adriana Chaves e Joelma Nascimento	3	03/10/2024	03/10/2024	1	100%	1
5	Reunião como Diretoria do Fórum Des. Sarney Costa	Juiz Marco Fonsêca, Juíza Elaíle Carvalho, Juíza Adriana Chaves e Joelma Nascimento	4	07/10/2024	07/10/2024	1	100%	1
6	Reunião com Equipe de T.I do Fórum Des. Sarney Costa	Juiz Marco Fonsêca	5	09/10/2024	09/10/2024	1	100%	1
7	Contato com empresas e instituições parceiras	Joelma Nascimento	6	11/10/2024	11/10/2024	1	100%	X
8	Reunião com empresas parceiras	Juiz Marco Fonsêca, Juíza Elaíle Carvalho, Juíza Adriana Chaves e Joelma Nascimento	7	14/10/2024	14/10/2024	1	100%	1
9	Definição de local, data e horário da ação e comunicado às empresas e instituições parceiras	Juiz Marco Fonsêca, Juíza Elaíle Carvalho, Juíza Adriana Chaves e Joelma Nascimento	8	14/10/2024	14/10/2024	1	100%	1
10	Divulgação do projeto	Juiz Marco Fonsêca, Juíza Elaíle Carvalho, Juíza Adriana Chaves, Joelma Nascimento e Paulo Fernando de Oliveira	9	14/10/2024	14/11/2024	30	100%	30
11	Realização da Ação	Juiz Marco Fonsêca, Juíza Elaíle Carvalho, Juíza Adriana Chaves e Joelma Nascimento	10	15/11/2024	15/11/2024	1	0%	0
12	Avaliação dos serviços ofertados	Juiz Marco Fonsêca e Joelma Nascimento	11	15/11/2024	15/11/2024	1	0%	0
13	Mensuração dos resultados	Juiz Marco Fonsêca e Joelma Nascimento	12	18/11/2024	22/11/2024	5	0%	0





Fonte: Autores (2024), adaptado do curso de Gerenciamento de Projetos da Hotmart

A quarta e última planilha é 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 das 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 10 – 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	Setor	Responsável pela CDA	Descrição	Mitigação/Correção para próximos projetos	Status	Prazo	Resultado
Lições aprendidas	Reunião	Secretaria e Coordenação	Juiz Marco Fonsêca, 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 Fonsêca, 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 Fonsêca, 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 Fonsêca, 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: 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, o que será abordado na próxima seção.

### **6.3 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 TJMA. Seu conteúdo é composto por 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 é a pesquisadora Bianca Marder Dreyer (2017, 2019 e 2021). Ela distingue mensuração de avaliação. Mensuração em Relações Públicas nasce vinculada à ideia de mensurar a comunicação em plataformas digitais, oriunda das discussões trazidas pelo marketing e pela comunicação digital (Dreyer, 2021). 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).

O Comitê de Diversidade do TJMA, por meio do “Projeto Cidadania Transgênero” por exemplo, visou “promover a conscientização da população maranhense para a necessidade de respeito à diversidade, visando à erradicação de preconceitos e práticas discriminatórias, mediante o estímulo para a oportunização de um espaço para o diálogo institucional e a promoção de Direitos Humanos, e a fim de criar um espírito de pacificação e tolerância social” (TJMA, 2023d). Para cumprir esse objetivo, realizou 11 ações voltadas para qualificação da cidadania do público transgênero, seu *público de relacionamento* nesse projeto. Entretanto, não elaborou um protocolo de Comunicação Dirigida Aproximativa – tipo de comunicação mais

adequada para o dia das ações – nem elaborou os planos de gerenciamento das comunicações (antes e depois das ações) e de engajamento das partes interessadas. Eliminado a possibilidade de orientações, adaptações, monitoramento, controle, mensuração e, por conseguinte, de avaliação da comunicação do projeto e da possibilidade de criar indicadores-chave de performance (KPI).

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 avaliação as ações realizadas e de vinculá-lo ao projeto e à organização.

As métricas podem ser categorizadas conforme indicações de distintos autores (Dreyer, 2021), conforme quadro a seguir.

Quadro 4 - Tipos de métricas para os gestores de comunicação

AUTORES	TIPOS DE MÉTRICAS
Yanaze; Freire; Senise (2013, p. 160)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Métricas de eficiência</u> – aderência aos objetivos de comunicação da empresa e compatibilidade com os objetivos específicos da ação.</li> <li>2. <u>Métricas de eficácia</u> – quantidade de pessoas atingidas e resultados de pesquisa.</li> <li>3. <u>Métricas de efetividade</u> – índice de continuidade da ação e comparativo dos resultados ao longo do tempo.</li> </ol>
Renato Dias ( <i>apud</i> Moura e Oliveira, 2019)  Indicadas para plataformas digitais	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Métricas de relacionamento – quantidade de fãs e seguidores etc.</li> <li>2. Métricas de alcance – alcance orgânico, alcance pago, alcance viral, views.</li> <li>3. Métricas de engajamento – curtidas, comentários, compartilhamentos etc.</li> <li>4. métricas de atendimento – taxa de resposta, tempo de resposta etc.</li> <li>5. Métricas de transações – vendas, participação em concursos, downloads, geração de leads, etc.</li> </ol>

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 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, dados sobre a opinião do público após 30 dias, 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).

## **7 TESTANDO O PROTOCOLO**

O protocolo é entendido aqui como um padrão de gerenciamento da comunicação aproximativa especificamente pensado para uma *ação para a cidadania*. Neste padrão de gerenciamento definimos três camadas: a primeira orienta a forma da comunicação aproximativa; a segunda estabelece os instrumentos de controle da comunicação aproximativa no momento da *ação para a cidadania* e desenvolve seu monitoramento, gerando dados objetivos; e a terceira, mensura os dados, avalia a

comunicação aproximativa concreta e gera um relatório final para cada projeto do Comitê de Diversidade do TJMA.

A forma pensada para testar este protocolo é utilizá-lo no próximo projeto do Comitê de Diversidade do TJMA, começando pela orientação sobre a forma de comunicação aproximativa: A CDA. Iniciando pelo formato de reunião com a presidência do TJMA, por observação e anotação no diário de reuniões do projeto. Depois podemos seguir as lógicas estabelecidas nas Figuras 4 e 6. Nesse momento, também testaremos o uso da Síntese da Visão Global de Projetos do Comitê de Diversidade (Figura 5), por todos os que se envolverem no próximo projeto.

Depois da aprovação do projeto, na execução, testaremos as planilhas de monitoramento e controle no dia da ação para cidadania. Dois dias antes da ação, testaremos o totem e o questionário para pesquisa de opinião do *público de relacionamento*. Após os testes, faremos as correções necessárias ao processo, deixando para depois apenas o contato com o público de relacionamento após trinta dias da ação.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da experiência do ex-estagiário Mateus Rocha (que agora propõe este projeto) como o "Projeto Cidadania Transgênero", foi percebido que muitas pessoas (do público-alvo) não receberam informações assertivas ao serem recepcionadas pelos organizadores das *ações para a cidadania*. Isso inclui: a dificuldade de orientações sobre a localização das atividades e a falta de um sistema para organizar a chegada e o atendimento de cada indivíduo, o que indica a necessidade de qualificação da recepção do público e de comunicação nesse tipo de ação, que deveria ser feita, em tese, por meio de comunicação aproximativa.

No sentido de preencher tais lacunas, foi objetivo geral deste projeto experimental desenvolver um protocolo útil ao gerenciamento da comunicação dirigida aproximativa do Comitê de Diversidade do TJMA que se concretizou em três momentos: a) do entendimento teórico sobre gerenciamento da comunicação aproximativa; b) a partir do diagnóstico estratégico, definir as necessidades de gerenciamento da comunicação aproximativa durante as ações para cidadania do Comitê de Diversidade; e c) do próprio desenvolvimento do protocolo.

Precisamos, agora, fazer uma discussão sobre o que foi diagnosticado e o que foi possível propor. Diagnosticamos fatores presentes e ausentes no desenvolvimento do primeiro projeto do Comitê de Diversidade do TJMA.

Quadro 5 – Resumo do diagnóstico

<b>Características organizacionais</b>	<b>Fatores presentes</b>	<b>Fatores ausentes</b>
<b>Fatores Ambientais da Organização (FAOs) internos</b>	<p>Setores internos que fazem parte do TJMA que auxiliam na realização dos projetos do Comitê de Diversidade.</p> <p>Recursos orçamentários do TJMA disponíveis aos projetos do Comitê de Diversidade.</p>	<p>Forma de utilização do Canva e do Gmail nos projetos do Comitê de Diversidade.</p> <p>Informações sobre a necessidade de outros softwares pelo Comitê de Diversidade.</p> <p>Transparência dos recursos orçamentários.</p> <p>Ausência de cultura que valorize seu próprio capital intelectual.</p>
<b>Ativos de Processos Organizacionais (APOs) internos</b>	<p>Possui um processo organizacional que sustente os projetos do Comitê de Diversidade.</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>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</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>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>
<p><b>Fatores Ambientais da Organização (FAOs) externos</b></p>	<p>Consciência da vulnerabilidade social e econômica do público de relacionamento, levando a um acolhimento específico.</p> <p>Atos normativos sobre o objeto de trabalho.</p>	<p>Ausência de informações sobre projetos similares e dados de pesquisa que possam subsidiar a qualificação dos serviços oferecidos.</p>

Fonte: Autores (2024)

Diante das lacunas e do tempo de tínhamos para pensar na melhoria do processo – 4 meses – decidimos investir no desenvolvimento do protocolo de gerenciamento da CDA, investindo o tempo principalmente no monitoramento e controle.

Assim, neste Trabalho de Conclusão de Curso, apresentamos uma proposta de **Protocolo de Gerenciamento da Comunicação Dirigida Aproximativa (PGCDA)** durante as ações para a cidadania, produzida para o Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão (TJMA), com o objetivo de aperfeiçoar a Comunicação Dirigida Aproximativa (CDA), durante as ações promovidas para a cidadania.

Ao elaborarmos o protocolo para a CDA, optamos 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 garantem que o público de relacionamento seja atendido adequadamente e direcionado aos serviços ofertados de maneira prática e ágil.

Por fim, trabalhamos 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 Comitê de Diversidade, além de permitir uma gestão mais eficaz e acessível dos dados coletados. Ao final,



nosso protocolo prevê como documento para visualização da mensuração de dados e da avaliação, a apresentação de relatório simples à Presidência do TJMA. A avaliação feita através da equipe de Relações Públicas/Comunicação consistirá, também, de análise das opiniões do *público de relacionamento* realizada no final de cada ação. Assim, a equipe do Comitê de Diversidade poderá construir, a *posteriori*, indicadores-chave de performance (KPI – *key performance indicator*) para futuras métricas de CDA para seus projetos, colocando as informações e as necessidades do *público de relacionamento* em primeiro plano em cada projeto desenvolvido pelo Comitê de Diversidade do TJMA.

Este **Protocolo de Gerenciamento da Comunicação Dirigida Aproximativa (PGCDA)** não só permite um avanço na comunicação nas ações de cidadania do Comitê, como permite que se estabeleça uma base sólida e bem estruturada para atuais e futuras iniciativas. Soluções inovadoras e acessíveis, como a utilização do totem e a disponibilidade das planilhas podem ser integradas ao cotidiano institucional e servir como um apoio fundamental no planejamento de toda a equipe, fortalecendo assim a eficácia das ações, atingindo assim nosso real propósito.

Por fim, desejamos que este Projeto Experimental sirva como incentivo para que outras iniciativas, para além do âmbito do TJMA, sejam realizadas também em outros órgãos públicos. As ferramentas e estratégias, aqui direcionadas, representam um caminho contínuo de aprendizagem e evolução, na importância do aprimoramento do atendimento ao cidadão, tendo a consciência de que a comunicação, pensada por profissionais de Relações Públicas, possui uma forte responsabilidade, servindo como uma ponte de confiança e respeito entre órgãos públicos e cidadãos por meio de serviços públicos ou privados oferecidos em período e situações excepcionais.

## 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.

COMITÊ da Diversidade do TJAC participa da audiência pública “Empregabilidade LGBTQIA+”. **Tribunal de Justiça do Acre (TJAC)**. Site Institucional, São Luís, 2023. Disponível em: <https://www.tjac.jus.br/2023/10/comite-da-diversidade-do-tjac-participa-da-audiencia-publica-empregabilidade-lgbtqia/>. Acesso em: 15 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).

MoveMente usa dança e música como instrumentos de ressocialização do público LGBT privado de liberdade. **Tribunal de Justiça da Paraíba (TJPB)**. Site Institucional, São Luís, 2023. Disponível em:

<https://www.tjpb.jus.br/noticia/movemente-usa-danca-e-musica-como-instrumentos-de-ressocializacao-do-publico-lgbt-privado-de>. Acesso em: 15 out. 2023.

MPs promovem audiência pública sobre empregabilidade LGBTQIA+. **Ministério Público do Estado do Acre**. Site Institucional, São Luís, 2023. Disponível em: <https://www.mpac.mp.br/mps-promovem-audiencia-publica-sobre-empregabilidade-lgbtqia/#:~:text=6%20de%20outubro%20de%202023,tema%20%E2%80%9CEmpregabilidade%20LGBTQIA%2B%E2%80%9D>. Acesso em: 15 out. 2023.

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.

Palestrantes do seminário sobre cidadania plural falam de lacunas legais e do papel da Justiça na promoção de direitos LGBT+. **Supremo Tribunal de Justiça (STJ)**. Site Institucional, São Luís, 2023. Disponível em:

<https://www.stj.jus.br/sites/portalp/Paginas/Comunicacao/Noticias/2023/21062023-Palestrantes-do-seminario-sobre-cidadania-plural-falam-de-lacunas-legais-e-do-papel-da-Justica-na-promocao-de-.aspx>. Acesso em: 15 out. 2023.

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

Tribunal de Justiça do Amapá, Anoreg e Conselho LGBT lançam Campanha “Registro Civil de Pessoas Trans? É só ir ao Cartório!”. **Tribunal de Justiça do Amapá (TJAP)**. Site Institucional, São Luís, 2021. Disponível em: <https://old.tjap.jus.br/portal/publicacoes/noticias/12777-tribunal-de-justi%C3%A7a-do-amap%C3%A1,-anoreg-e-conselho-lgbt-lan%C3%A7am-campanha-%E2%80%9Cregistro-civil-de-pessoas-trans-%C3%A9-s%C3%B3-ir-ao-cart%C3%B3rio-%E2%80%9D.html>. Acesso em: 15 out. 2023.

**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO [TJMA]**. RESOLUÇÃO-GP – 47/2020 [Código de validação: 0B72417099]. Institui o Comitê de Diversidade no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Maranhão. São Luís, 2021. Disponível em:

[https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/arquivos/site\\_diversidade/resolucao\\_472](https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/arquivos/site_diversidade/resolucao_472)

[020\\_institui\\_o\\_comite\\_de\\_diversidade\\_01\\_07\\_2021\\_21\\_11\\_55.pdf](#). Acesso em: 31 ago. 2023.

**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO [TJMA]**. Site. Comitê de Diversidade. São Luís. 2023c. Disponível em:  
<https://www.tjma.jus.br/hotsite/diversidade>. Acesso em: 31 ago. 2023.

**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO [TJMA]**. Site. Projeto “Cidadania Transgênero”. São Luís. 2023d. Disponível em:  
[https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/arquivos/site\\_diversidade/projeto\\_cidadania\\_trans\\_28\\_07\\_2023\\_03\\_08\\_2023\\_12\\_44\\_27.pdf](https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/arquivos/site_diversidade/projeto_cidadania_trans_28_07_2023_03_08_2023_12_44_27.pdf). Acesso em: 31 ago. 2023.

**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO [TJMA]**. Site. Institucional. São Luís, 2023a. Disponível em:  
<https://www.tjma.jus.br/institucional/tj/geral/9008/150/t>. Acesso em: 31 ago. 2023.

**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO [TJMA]**. Site. Organograma. São Luís, abr. 2023. 2023b. Disponível em:  
<https://www.tjma.jus.br/institucional/tj/organograma/titulo-organograma/153/9010>. Acesso em: 31 ago. 2023.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – TERMO DE PERMISSÃO PARA DESENVOLVIMENTO DE PROJETO EXPERIMENTAL



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO**  
Fundação Instituída nos termos da Lei Nº 5.152, de 21/10/1966 - São Luís – Maranhão  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS**  
**DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

### TERMO DE PERMISSÃO PARA DESENVOLVIMENTO DE PROJETO EXPERIMENTAL

Ao Comitê de Diversidade do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão (TJMA),

Os alunos **Maria Mariana Silva Pontes (Mat. 2019018925)** e **Mateus Silva Rocha (Mat. 2019014819)**, solicitam permissão para desenvolver *Projeto Experimental* como Atividade Acadêmica Específica denominada *Trabalho de Conclusão de Curso* (TCC), do Curso de Relações Públicas/Comunicação do Centro de Ciências Sociais da Universidade Federal do Maranhão, sob orientação da Profª Dra. Luciana Saraiva de Oliveira Jerônimo. Com o título “RELAÇÕES PÚBLICAS PARA O COMITÊ DE DIVERSIDADE DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO: uma proposta de gestão operacional e controle da comunicação durante as ações para cidadania”, a proposta pretende desenvolver e apresentar uma proposta de gestão operacional e controle da comunicação [aproximativa] com o público de relacionamento durante as ações para cidadania do Comitê de Diversidade do TJMA.

Para construir a proposta, necessitamos também de permissão para coletar informações, conforme o projeto em anexo. **Nos comprometemos com o sigilo das informações coletadas no Comitê de Diversidade vinculado à Presidência do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão**, a fim de contextualizar historicamente a instituição, os projetos com ações para cidadania e perceber as necessidades para a gestão da comunicação aproximativa com o público de relacionamento de cada projeto já desenvolvido.

Serão consideradas para efeito deste termo toda e qualquer informação sobre as estratégias dos projetos, a equipe executora e suas experiências, as ações de comunicação


durante a execução dos projetos, o público de relacionamento definido nos projetos e relatórios avaliativos ao final de cada projeto.

Declaramos entender que é nossa a responsabilidade de cuidar da integridade das informações e de garantir sua confidencialidade e a privacidade das falas dos indivíduos que serão ouvidos pelos alunos e que tais informações sejam utilizadas única e exclusivamente para o desenvolvimento do projeto experimental que, após elaborado, será apresentado na Defesa de TCC na UFMA e ao Comitê de Diversidade do TJMA. A divulgação do projeto em congressos ou revistas científicas só será realizada com a autorização escrita do TJMA.


São Luís, 6 de março de 2024

MARIA MARIANA SILVA PONTES  
Matrícula UFMA 2019018925

MATEUS SILVA ROCHA  
Matrícula UFMA 2019014819

Documento assinado digitalmente  
 LUCIANA SARAIVA DE OLIVEIRA JERONIMO  
Data: 06/03/2024 12:54:47-0300  
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof.<sup>a</sup> Dra. Luciana Saraiva de Oliveira Jerônimo  
Orientadora do Projeto Experimental  
Professora Associada IV  
Departamento de Comunicação Social/CCSo/UFMA

Documento assinado digitalmente  
 MARCO ADRIANO RAMOS FONSECA  
Data: 05/04/2024 17:01:46-0300  
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

**ANEXOS**



## ANEXO A - RESOL-GP – 472020 DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO



Tribunal de Justiça do Maranhão  
Diário da Justiça Eletrônico

**REFERENDADA, POR UNANIMIDADE, NA 10ª SESSÃO PLENÁRIA ADMINISTRATIVA ORDINÁRIA DO DIA 15 DE JULHO DE 2020.**

**RESOL-GP - 472020**

**Código de validação: 0B72417099**

**Institui o Comitê de Diversidade no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Maranhão.**

**O PRESIDENTE DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO**, no uso de suas atribuições legais e regimentais:

**CONSIDERANDO** o princípio da dignidade da pessoa humana, previsto no art. 1º, inciso III, da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988;

**CONSIDERANDO** que os valores consagrados no preâmbulo da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, que instituiu um Estado Democrático de Direito visando uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos;

**CONSIDERANDO** a Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948 e os dispostos nos tratados e convenções internacionais que rechaçam todas as formas de discriminação e violência, dos quais o Brasil é signatário;

**CONSIDERANDO** as leis infraconstitucionais, as resoluções, recomendações e portarias publicadas pelo Conselho Nacional de Justiça com objetivo de orientar a criação e consolidação de políticas públicas que contribuam para a erradicação do racismo, violência de gênero, lgbtphobia, capacitismo, etarismo, gordofobia e demais formas de discriminação;

**CONSIDERANDO** que, dentre as metas de gestão do biênio 2020/2022 do Tribunal de Justiça do Maranhão, está assegurar o respeito aos direitos fundamentais aos diversos grupos da sociedade, assegurando-lhes o acesso à justiça contra qualquer tipo de preconceito e violência;

**RESOLVE:** " *ad referendum*" do Plenário:

**Art. 1º** Instituir o Comitê de Diversidade do Tribunal de Justiça do Maranhão, com a atribuição de propor objetivos estratégicos, ações, metas e indicadores de melhoria e igualdade voltadas para o público interno e externo deste Tribunal e colaborar com organizações da sociedade civil e órgãos estatais com objetivos similares.

**Art. 2º** O Comitê de Diversidade do Tribunal de Justiça do Maranhão observará aos seguintes princípios:

- I – dignidade da pessoa humana;
- II – cidadania;
- III – inclusão social;
- IV - equidade;
- V - acessibilidade;
- VI – pluralismo cultural;
- VII – liberdade de consciência e de crença;
- VIII – liberdade de convicção filosófica ou política;
- IX - qualidade de vida no ambiente de trabalho.

**Art. 3º** São objetivos do Comitê de Diversidade do Tribunal de Justiça do Maranhão:

- I - assegurar o respeito aos direitos fundamentais aos diversos grupos da sociedade, assegurando-lhes o acesso à justiça contra qualquer tipo de preconceito e violência, tais como racismo, sexismo, lgbtphobia, etarismo, capacitismo e gordofobia;
- II - promover a conscientização, no âmbito interno, para a necessidade de respeito à diversidade, visando à erradicação de preconceitos e práticas discriminatórias;
- III – criar, no âmbito interno, um ambiente de trabalho que garanta a segurança, a saúde e o bem estar físico e psicológico de magistrados e servidores que pertençam aos grupos historicamente discriminados;
- IV – realizar eventos e cursos voltados para as questões referentes à diversidade, visando à formação e ao aperfeiçoamento de magistrados e servidores para essa temática;
- V – identificar e propor soluções visando a erradicação de preconceitos e práticas discriminatórias no âmbito interno do Poder Judiciário do Maranhão;
- VI – atender às demandas do jurisdicionado que pertença aos grupos de diversidade de que trata este Comitê, por meio de audiências públicas e da manutenção de um canal junto à Ouvidoria para denúncias de práticas discriminatórias diversas;
- VII – estabelecer diálogo permanente com movimentos sociais organizados que tratem de temáticas relacionadas à diversidade, visando a atualização constante quanto às suas demandas.

**Art. 4º** O Comitê de Diversidade do Tribunal de Justiça do Maranhão terá a seguinte composição:

- I – 02 (dois) magistrados, preferencialmente observada a diversidade de gênero;
- II – 01 (um) servidor autoidentificado como negro;
- III – 01 (um) servidor autoidentificado como indígena;
- IV – 01 (um) servidor autoidentificado LGBTQIA+;
- V – 01 (um) servidor acima de 60 anos;
- VI – 01 (uma) servidora indicada pela Coordenadoria da Mulher;
- VII – 01 (um) servidor indicado pela Comissão de Pessoas com Deficiência;
- VIII – 01 (um) servidor indicado pela Diretoria de Recursos Humanos;
- IX – 01 (um) servidor indicado pela Escola Superior da Magistratura do Estado do Maranhão;
- X – 01 (um) servidor indicado pela Assessoria de Comunicação da Presidência;

§ 1º Cada um dos magistrados indicados para o Comitê exercerá a função de Coordenador e Coordenador Adjunto.

§ 2º Para os demais membros do Comitê de Diversidade deverão ser indicados os seus respectivos suplentes, observada, preferencialmente, a categoria de diversidade.

§ 3º Na ausência de servidor pertencente a alguma das categorias de diversidade para a composição do Comitê de Diversidade, poderá ser nomeado servidor que tenha conhecimento e identificação com as pautas daquele grupo social.



Tribunal de Justiça do Maranhão

Diário da Justiça Eletrônico

**Art. 5º** Os membros do Comitê de Diversidade serão nomeados pelo Presidente do Tribunal de Justiça e exercerão suas atividades pelo período de 2 (dois) anos, podendo ser reconduzidos por igual período, a critério da Presidência.

Parágrafo único. Os magistrados e servidores componentes do Comitê de Diversidade exercerão suas atribuições sem prejuízo das respectivas funções administrativas e/ou jurisdicionais.

**Art. 6º** O Comitê de Diversidade manifestar-se-á em processos administrativos disciplinares que envolvam práticas discriminatórias e de assédio, conexas à temática do Comitê, devendo emitir parecer de caráter consultivo antes do parecer final da Coordenadoria de Processos Administrativos Disciplinares e de Sindicâncias.

**Art. 7º** O Comitê poderá receber denúncias de práticas discriminatórias no âmbito do Poder Judiciário do Maranhão, devendo averiguar a verossimilhança da alegação e, caso assim delibere, requisitar ao setor competente a adoção das providências cabíveis.

Parágrafo único. As denúncias referidas neste artigo poderão ser formuladas por meio de plataforma digital de amplo acesso.

**Art. 8º** O Comitê deverá promover a disseminação de informações por meio de cursos, palestras e audiências públicas, visando à conscientização de magistrados, servidores e jurisdicionados para questões relacionadas ao respeito às diversidades e à erradicação de práticas discriminatórias.

Parágrafo único. O Comitê de Diversidade deverá propor a política de gestão da Diversidade e Inclusão no âmbito do Poder Judiciário do Maranhão, a ser regulamentada mediante Resolução do Tribunal de Justiça.

**Art. 9º** Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

PALÁCIO DE JUSTIÇA "CLÓVIS BEVILÁCQUA DO ESTADO DO MARANHÃO", em São Luís.

Desembargador LOURIVAL DE JESUS SEREJO SOUSA  
Presidente do Tribunal de Justiça  
Matrícula 3954

Documento assinado. SÃO LUÍS - TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 06/07/2020 17:11 (LOURIVAL DE JESUS SEREJO SOUSA)

Informações de Publicação

Edição	Disponibilização	Publicação
121/2020	08/07/2020 às 11:37	09/07/2020

Informações de Publicação

144/2020	10/08/2020 às 11:19	12/08/2020
----------	---------------------	------------