

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM COMUNICAÇÃO E INDÚSTRIA CRIATIVA**

**IVANA CAVALCANTE SARAIVA**

**MÉTODO DE PLANEJAMENTO ÁGIL DE RELAÇÕES PÚBLICAS:  
UMA PROPOSTA PARA O CENTRO DE TECNOLOGIA DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

**SÃO BORJA  
2022**

**IVANA CAVALCANTE SARAIVA**

**MÉTODO DE PLANEJAMENTO ÁGIL DE RELAÇÕES PÚBLICAS:  
UMA PROPOSTA PARA O CENTRO DE TECNOLOGIA DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação *stricto sensu* em Comunicação e Indústria Criativa da Universidade Federal do Pampa como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Comunicação e Indústria Criativa.

Orientadora: Professora Doutora Marcela Guimarães e Silva

**SÃO BORJA**

**2022**

s243mm Saraiva, Ivana Cavalcante

Método de planejamento ágil de Relações Públicas: Uma proposta para o Centro de Tecnologia da Universidade Federal de Santa Maria / Ivana Cavalcante Saraiva

92p.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Pampa, MESTRADO EM COMUNICAÇÃO E INDÚSTRIA CRIATIVA, 2022.

Orientação: Marcela Guimarães e Silva

1. Planejamento. 2. Metodologias ágeis. 3. Relações Públicas. 4. Design Science Research. I. Título.



**IVANA CAVALCANTE SARAIVA**

**MÉTODO DE PLANEJAMENTO ÁGIL DE RELAÇÕES PÚBLICAS: UMA PROPOSTA PARA  
O CENTRO DE TECNOLOGIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Indústria Criativa da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Comunicação e Indústria Criativa.

Dissertação defendida e aprovada em: 13 de setembro de 2022.

Banca examinadora:

---

Profa. Dra. Marcela Guimarães e Silva

Orientador  
(Unipampa)

---

Profa. Dra. Alciane Nobilos Baccin

(Unipampa)

---

Prof. Dr. Tiago Costa Martins  
(Unipampa)



Assinado eletronicamente por **MARCELA GUIMARAES E SILVA, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 13/09/2022, às 16:18, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **ALCIANE NOLIBOS BACCIN, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 13/09/2022, às 16:56, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **TIAGO COSTA MARTINS, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 13/09/2022, às 16:57, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sci.unipampa.edu.br/sci/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sci.unipampa.edu.br/sci/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0928238** e o código CRC **03ADB06A**.

Dedico este trabalho a Hildeci (*in memoriam*),  
César, Ivone, Iana, Fernando e Flora.

## RESUMO

Uma necessidade identificada na atuação profissional da pesquisadora motivou a realização desta pesquisa. No contexto em que está inserida há um fluxo contínuo de demandas de Comunicação para uma equipe de poucas pessoas atenderem. Empiricamente já havia uma preocupação em simplificar o processo de planejamento de relações públicas, mas buscando aproximar academia e mercado, estabeleceu-se como objetivo projetar um método de planejamento ágil de relações públicas. As estratégias metodológicas utilizadas foram balizadas pelo método *Design Science Research*. Primeiro revisamos as metodologias ágeis *Scrum*, *Lean Startup*, *Lean Inception* e *Design Sprint*, depois os modelos Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada (KUNSCH, 2013), Metodologia da Relação de Relações Públicas (DREYER, 2021), *Reflective Communication Scrum* e Blocos de desenvolvimento de estratégia de comunicação ágil (RULER, 2015; 2021) e *Lean Inception* para RP (SANTOS et. al., 2020; 2021). Com base nessa revisão teórica, projetou-se um método de planejamento ágil de relações públicas com ferramentas como formulário, canvas e checklist. Ele foi desenvolvido para que seja fluído, mas depende do tempo das partes envolvidas. Consideramos que o trabalho contribui para que os profissionais da área possam adaptá-lo e utilizar sempre que necessário.

Palavras-chave: Planejamento; Metodologias ágeis; Relações Públicas; *Design Science Research*.

## **ABSTRACT**

A need identified in the researcher's professional work motivated this research. In the context in which the researcher is inserted, there is a continuous flow of Communication demands to be met by a team of few people. Empirically there was already a concern to simplify the public relations planning process, and seeking to bring academic and market closer together, the objective was to design an agile public relations planning method. The methodological strategies used were guided by the Design Science Research method. First we reviewed the agile methodologies Scrum, Lean Startup, Lean Inception and Sprint Design, then the models Planning public relations in integrated communication (KUNSCH, 2013), Methodology of the Public Relations Relationship (DREYER, 2021), Reflective Communication Scrum and Development Blocks of agile communication strategy (RULER, 2015; 2021) and Lean Inception for RP (SANTOS et. al., 2020; 2021). Based on this theoretical review, an agile public relations planning method was developed with tools such as form, canvas and checklist. It was developed to be fluid, but considering the time of the parties involved. We consider that the work contributes so that professionals in the area can adapt it and use it whenever necessary.

**Keywords:** Planning; Agile methodologies; Public Relations; Design Science Research.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Comparativo dos cronogramas <i>Design Sprint</i> x <i>Solo Design Sprint</i> .....	27
Figura 2 - <i>Scrum</i> em Ação: do planejamento até a entrega do software....	34
Figura 3 - Ciclo de feedback construir-medir-aprender do método Lean Startup.....	38
Figura 4 - Agenda da <i>Lean Inception</i> .....	39
Figura 5 - Quadrantes para identificar persona e mapa de empatia.....	40
Figura 6 - canvas MVP da <i>Lean Inception</i> .....	42
Figura 7 - Cronograma do <i>Design Sprint</i> .....	43
Figura 8 - Etapas do processo de planejamento de relações públicas e as interconexões.....	53
Figura 9 - Etapas da Metodologia da Relação de Relações Públicas.....	57
Figura 10 - <i>Scrum</i> de Comunicação Reflexiva.....	60
Figura 11 - Aspectos da avaliação.....	62
Figura 12 - Modelo de blocos de desenvolvimento de estratégia de comunicação ágil.....	64
Figura 13 - Etapas da <i>Lean Inception</i> para RP.....	65
Figura 14 - Mapa da <i>Sprint</i> .....	72
Figura 15 - Ideias para o esboço.....	74
Figura 16 - <i>Crazy 8s</i> .....	74
Figura 17 - Esboço da solução.....	75
Figura 18 - <i>Storyboard</i> do protótipo.....	77
Figura 19 - Canvas de planejamento.....	79

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Valores e princípios por trás do Manifesto Ágil.....	31
Quadro 2 - Fases do <i>Scrum</i> .....	35
Quadro 3 - Princípios do método <i>Lean Startup</i> .....	37
Quadro 4 - <i>Checklist Design Sprint</i> .....	45
Quadro 5 - Síntese das atividades de planejamento ágil.....	48
Quadro 6 - Plano estratégico de comunicação organizacional.....	56
Quadro 7 - Projeto global de comunicação.....	56
Quadro 8 - Síntese dos artefatos de Relações Públicas para planejamento.....	69
Quadro 9 - Aplicação da técnica “Como poderíamos”.....	72
Quadro 10 - Síntese das entrevistas.....	83

## LISTA DE SIGLAS

CT-UFSM - Centro de Tecnologia da UFSM

DSR - *Design Science Research*

EBOOK - *European Body of Knowledge*

MRRP - Metodologia da Relação em Relações Públicas

MVP - Produto Mínimo Viável

NDI-CT - Núcleo de Divulgação Institucional do Centro de Tecnologia

PDI - Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação

PDSA - Planejar, fazer, estudar e agir.

PPGCIC - Programa de Pós-graduação em Comunicação e Indústria Criativa

RCS - *Reflective Communication Scrum*

RP - Relações Públicas

SAE - Sociedade dos Engenheiros Automotivos

Sars-Cov-2 - Coronavirus 2 da Síndrome Respiratória Aguda Grave

SDS - *Solo Design Sprint*

TCC - Trabalho de conclusão de curso

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria

UX - *User Experience*

WIP - *Work in Progress*

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b>	<b>7</b>
<b>1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS</b>	<b>13</b>
1.1 Razões para realizar a pesquisa	17
1.2 Objetivos da pesquisa	18
1.3 Definição dos conceitos	19
1.3.1 Planejamento ágil	19
1.3.2 Relações Públicas	20
1.3.3 Design Science Research	21
1.4 Estratégias metodológicas	22
<b>2 METODOLOGIAS ÁGEIS</b>	<b>28</b>
2.1 O ágil e as características das metodologias ágeis	28
2.2 Exemplos de métodos ágeis	32
2.2.1 Scrum	32
2.2.2 Lean Startup	35
2.2.3 Lean Inception	38
2.2.4 Design Sprint	42
2.3 Síntese dos métodos ágeis	45
2.3.1 Planejamento ágil	45
<b>3 PLANEJAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS</b>	<b>48</b>
3.1 Função estratégica das Relações Públicas	48
3.2 Artefatos de Relações Públicas para planejamento	49
3.2.1 Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada	51
3.2.2 Metodologia da Relação de Relações Públicas	55
3.2.3 Scrum de Comunicação Reflexiva e modelo de blocos de desenvolvimento de estratégia de comunicação ágil	58
3.2.4 Lean Inception para RP	63
3.3 Síntese dos artefatos de Relações Públicas para planejamento	65
<b>4 PLANEJAMENTO ÁGIL DE RELAÇÕES PÚBLICAS</b>	<b>67</b>
4.1 Os artefatos e a classe de problemas	67
4.2 (Solo) Design Sprint para projeto, desenvolvimento e avaliação do modelo	68
4.2.1 Conhecendo o processo	68

4.2.2 Mapear	69
4.2.3 Esboçar	71
4.2.3.1 Anotações	71
4.2.3.2 Ideias	72
4.2.3.3 Crazy 8s	73
4.3.3.4 Esboço da solução	73
4.2.4 Decidir	74
4.2.5 Prototipar	76
4.2.6 Testar	77
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>80</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>83</b>

## 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Ter cursado o mestrado no biênio 2020/2021, em plena pandemia de Covid-19, creio eu, não deixou ninguém ileso(a). Em alguns trabalhos esse é o tema central, você percebe muito nitidamente através do problema de pesquisa. No entanto, em outros não está tão claro assim, provavelmente a pandemia não é nem citada, mas todo um cotidiano esteve (e para alguns ainda está) fora da “normalidade” ou em um “novo normal”, como se dizia. Então afetou a vida desses(as) pesquisadores(as) e afetou esses trabalhos, mesmo que não esteja ali explícito. E tem uma outra categoria, digamos assim, que é a de temas que a gente vai deixando para futuras pesquisas, mas acontece que: o futuro chegou!

Concluí minha graduação em Relações Públicas (RP) em 2015, na Universidade Federal do Pampa, e, no mesmo ano, iniciei minha carreira profissional no cargo de RP, no Núcleo de Divulgação Institucional do Centro de Tecnologia (NDI-CT) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Apesar de todos os conhecimentos adquiridos ao longo da graduação e do meu livro “Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada” (KUNSCH, 2003) ter sido consultado por mim “mais de mil vezes”, na prática, pelo menos pra mim, a teoria não foi suficiente. O processo de planejamento estratégico é muito difícil de ser realizado por uma equipe pequena que atende a um fluxo contínuo de demandas. Quanto mais julgava difícil, mais percebia o quanto era necessário justamente para definirmos prioridades, por exemplo. E também objetivos, estratégias e tudo que se define nesse processo. O problema não era elaborar um planejamento, o que eu sentia falta era de fosse um processo mais ágil. Por que já pensou se de repente surge uma pandemia e a gente precisa trabalhar num cenário de completa incerteza e (re)planejar tudo?

Eu lembro que planejamos (nós da equipe da Direção do Centro de Tecnologia, que inclui o NDI-CT) com praticamente um ano de antecedência uma ampla programação de eventos e conteúdos alusivos aos 60 anos do CT-UFSM, culminando no dia 30 de junho de 2020. Mas antes disso, 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde declarou pandemia do novo Coronavírus

(Sars-Cov-2)<sup>1</sup>. A partir do dia 16 de março de 2020 as atividades acadêmicas e administrativas presenciais da UFSM foram suspensas, por 30 dias, prorrogáveis conforme necessidade<sup>2</sup>. Ou seja, a expectativa era que tão logo fosse possível, tudo voltaria ao normal. Até o fim de 2021, com o avanço da vacinação, apenas as atividades administrativas e acadêmicas práticas tinham retornado presencialmente.

Apesar disso, considero que o objetivo de celebrar a sexta década dessa instituição de construção e divulgação do conhecimento foi atingido. Em duas ou três reuniões por videochamada com a participação de membros da Direção, diagnosticou-se o cenário de instabilidade em relação ao retorno ou não das atividades presenciais, estabeleceu-se prioridades, planejou-se algumas estratégias considerando ambas possibilidades, distribuiu-se tarefas, avaliou-se o andamento e os resultados etc. Coisa rápida: planeja-executa-avalia, planeja-executa-avalia. Particularmente na minha atividade de Relações Públicas, já vinha sendo assim, mas com um certo sentimento de inadequação porque era muito feito a partir de conhecimento empírico, até que teve que ser assim. Inadiavelmente.

Alicerçando esta dissertação, apresento aqui resumidamente meu projeto de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PDI), intitulado “Planejamento ágil de comunicação para campanhas de financiamento coletivo”, que foi planejado e executado conforme as diretrizes do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Indústria Criativa (PPGCIC), da Unipampa. O PDI é entendido como um produto/processo de comunicação e/ou indústria criativa com relevância social e regional a ser produzido individualmente pelos discentes do Programa, sendo reconhecido alguns formatos, como: ações de comunicação integrada; produção audiovisual institucional em mídia eletrônica e digital; projetos culturais; marketing de produtos e serviços criativos e culturais; campanhas de relações públicas; produção de eventos etc<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Organização Mundial de Saúde declara pandemia do novo Coronavírus. UNA-SUS, 2020.

Disponível em:

<<https://www.unasus.gov.br/noticia/organizacao-mundial-de-saude-declara-pandemia-de-coronavirus>>. Acesso em: 6 de jun. de 2021.

<sup>2</sup> UFSM suspende atividades acadêmicas e administrativas presenciais a partir do dia 16 de março.

UFSM, 2020. Disponível em:

<<https://www.ufsm.br/2020/03/16/ufsm-suspende-atividades-academicas-e-administrativas-presenciais-a-partir-do-dia-16-de-marco/>>. Acesso em: 6 de jun. de 2021.

<sup>3</sup> Diretrizes de PD&I - PPGCIC. Disponível em:

<<http://cursos.unipampa.edu.br/cursos/ppgcic/files/2018/07/diretrizes-pdi.pdf>>. Acesso em: 10 de ago. de 2021.

As propostas diferenciam-se conforme a linha em que o(a) mestrando(a) está inserido(a). No meu caso, da linha Comunicação para Indústria Criativa, trouxe como “cliente” equipes de competição do CT-UFSM. Bombaja UFSM e Carancho Aerodesign UFSM desenvolvem protótipos de, respectivamente, carros *off-road* e micro aeronaves para concorrer nos Programas Estudantis da SAE Brasil<sup>4</sup>. Estas equipes são formadas especialmente por estudantes dos cursos de graduação em Engenharia, mas também fazem parte estudantes de outras áreas do conhecimento, uma vez que as normas das competições exigem que os protótipos sejam integralmente desenvolvidos pelos estudantes e que as equipes funcionem basicamente como uma empresa, com setores e gestão de recursos.

Em geral, o custo do desenvolvimento dessas tecnologias é consideravelmente elevado, mas costumam receber subsídios das instituições de ensino. Porém, devido a redução acentuada de investimento público, de natureza discricionária, nas universidades e institutos federais<sup>5</sup>, tem se tornado comum que as equipes de competição do CT-UFSM recorram ao financiamento coletivo como forma complementar de captação de recursos. No entanto, no levantamento feito para o projeto de PDI, constatei que apenas uma de seis campanhas atingiram 100% da meta de arrecadação. Sendo a mobilização dos apoiadores um dos principais desafios que os proponentes encontram no processo de financiamento coletivo<sup>6</sup>, percebi a oportunidade de contribuir na elaboração do planejamento estratégico de comunicação.

Considerando o público com quem eu trabalharia - jovens estudantes de cursos de Engenharia, envolvidos em projetos de desenvolvimento de protótipos -, a proposta de PDI consistiu em um método ágil de planejar as campanhas, buscando, assim, inovar no processo de comunicação. A ideia era promover workshops imersivos de cinco dias úteis, possibilitando assim que em um curto espaço de

---

<sup>4</sup> De acordo com o site SAE Brasil, os programas estudantis são competições de diversas categorias, voltadas aos estudantes de escolas de engenharia e ensino médio, que permitem vivenciar todas as etapas de um processo real de desenvolvimento e desenvolver a habilidade de trabalho em equipe para possibilitar aos participantes uma proximidade com o mercado de trabalho do qual em breve farão parte.

<sup>5</sup> FINANCIAMENTO da educação superior no Brasil: impasses e perspectivas. Brasília: Câmara dos Deputados, 2018. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/a-camara/estruturaadm/altosestudios/pdf/financiamento-da-educacao-superior-no-brasil-impasses-e-perspectivas>>. Acesso em: 20 de outubro de 2019.

<sup>6</sup> WEISE, Angélica Fabiane. Cultura Participativa e Financiamento Coletivo: Um estudo dos projetos educacionais na plataforma Catarse. Dissertação (Mestrado profissional em Tecnologias Educacionais em Rede) - Programa de Pós-Graduação em Tecnologias Educacionais em Rede, Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2017.

tempo os participantes pudessem se capacitar não apenas através de conteúdos teóricos, mas também por atividades práticas.

O método utilizado como base foi o *Design Sprint*<sup>7</sup>, especialmente porque, devido ao cenário pandêmico, os autores do método atualizaram o *site* de divulgação do livro “*Sprint - O método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias*” com uma página especialmente desenvolvida para compartilhar como adaptar as atividades para serem desenvolvidas remotamente<sup>8</sup>. Nela se encontram várias dicas de ferramentas que ajudam tanto os facilitadores, quanto os participantes na dinâmica dos *workshops* através de videochamadas.

No *Design Sprint* cada dia tem um objetivo e, para isso, são propostas atividades individuais e em grupo. Tudo começa com uma equipe de até sete pessoas, um problema a ser resolvido e uma (ou duas) pessoa(s) facilitadora(s). Na segunda-feira, mapeia-se o problema. Na terça-feira, esboça-se soluções concorrentes. Na quarta-feira, toma-se a decisão de escolher uma das ideias de solução para transformar numa hipótese realista. Na quinta-feira, constrói-se um protótipo. Na sexta-feira, faz-se um teste do protótipo através do feedback de convidados(as).

Mais detalhes sobre os assuntos abordados e como os workshops foram desenvolvidos estão no texto “Planejamento ágil de comunicação para campanhas de financiamento coletivo”, disponível na Revista Eletrônica do PPGCIC, Vol.4, de 2021. Aqui, vale destacar os resultados:

...agora temos um passo a passo de como replicar esse modelo de planejamento de campanha de financiamento coletivo. Ele ainda não está acabado porque a cada edição percebemos melhorias que podem ser feitas para a experiência e ampliação dos conhecimentos dos participantes, mas, sim, já é viável.

O conteúdo de comunicação disponibilizado ao longo do workshop, que serve para campanhas de financiamento coletivo, também serve para que as equipes de competição divulguem melhor suas atividades independente de estarem em um momento de arrecadação financeira. Como iniciativas de uma Instituição de Ensino Superior pública, é importante criar e manter os vínculos entre os grupos universitários de ensino, pesquisa e extensão com a sociedade, compartilhando cotidianamente os avanços e conquistas de cada equipe.

---

<sup>7</sup> KNAPP, Jake; ZERATSKY, John; KOWITZ, Braden. *Sprint - O método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias*. Edição digital: 2017.

<sup>8</sup> The Remote Design Sprint Guide. Disponível em: <<https://www.thesprintbook.com/remote>>. Acesso em: 20 de março de 2021.

Acreditamos que o trabalho de mapeamento de rede, sugerido no workshop, pode ser feito por qualquer pessoa/grupo, independente de ter uma campanha de financiamento coletivo em mente. E as nossas perspectivas futuras são de que esse processo de planejamento, adaptado do método Sprint, possa ser utilizado para campanhas de financiamento coletivo não só das equipes de competição do CT-UFSM, mas também de qualquer outra iniciativa em que o coletivo possa ser útil. (SARAIVA, 2021, p. 200)

A partir dessa experiência de projetar um planejamento de comunicação para campanha de financiamento coletivo utilizando *Design Sprint* e considerando a minha inquietação inicial a partir do meu cotidiano profissional de Relações Públicas e a contribuição da minha orientadora, elaboramos como questão-problema: **qual método de planejamento ágil de relações públicas é possível projetar a partir de uma revisão da literatura sobre metodologias ágeis e planejamento de relações públicas?** Escrito assim mesmo, como se houvesse apenas um possível, porque a intenção é buscar algo para este problema e dele fomentar generalizações.

### 1.1 Razões para realizar a pesquisa

Atender as nossas necessidades profissionais está como a principal razão para realizar esta pesquisa, mas além disso, justificamos do ponto de vista teórico. Primeiro a partir de Kunsch (2018, p. 22) que diz:

A complexidade dos tempos atuais, decorrente do fenômeno da globalização, da revolução tecnológica da informação e da era digital, exige das organizações uma nova postura e uma comunicação estrategicamente planejada. Só assim elas poderão fazer frente a mercados difíceis e, sobretudo, atender a uma opinião pública vigilante, públicos cada vez mais exigentes e uma sociedade em constantes mudanças.

Depois que, para Dreyer (2017), num cenário em que a Internet transformou a vida de pessoas e organizações, a profissão de RP também sofreu influência. Atualmente, o papel de RP é também perceber o potencial da web em relação às possibilidades de interação com os públicos e visibilidade para a organização. A lógica linear do processo comunicativo não faz mais qualquer sentido, uma vez que “o receptor, considerado um indivíduo passivo no processo de comunicação, tornou-se também um protagonista do ato de comunicar” (DREYER, 2017, p. 65).

Esse processo simétrico combinado ao advento da internet e o imediatismo e a velocidade com que as informações se propagam, torna-se problemática para que trabalhos como o de Boarini (2016) surjam. Intitulada de “O planejamento da comunicação on-line: como a velocidade no fluxo de informação altera a forma de

planejar”, a dissertação buscou analisar como o fator prazo tem impactado no processo de planejamento de longo prazo das ações voltadas para o ambiente digital. Através de entrevistas em profundidade, a pesquisadora levantou que, se antes um planejamento estratégico era realizado obrigatoriamente com 12 meses de antecedência, agora no ambiente digital os respondentes não demonstraram convicção de que esse seja o período mais adequado. Mas, praticamente, todos concordaram com a necessidade de uma revisão contínua do planejamento.

O planejamento, segundo os entrevistados, é um organismo vivo, o que lhe confere automaticamente o caráter de um processo flexível. A julgar pela hesitação dos profissionais ouvidos em nossa pesquisa quanto ao prazo ideal para o estabelecimento de uma visão de longo prazo somado à velocidade no fluxo da informação, o fator tempo poderá trazer ainda muitos outros novos paradigmas para a comunicação nos próximos anos. (BOARINI, 2016, p.127-128)

Portanto, justificamos a realização deste trabalho no âmbito científico-teórico e científico-prático através da possibilidade de auxiliar na ampliação do conhecimento sobre planejamento de relações públicas. E vislumbramos, na medida em que o problema é descrito, demonstrar como uma solução pode ser desenvolvida.

Além disso, os objetivos que me motivam, enquanto pesquisadora, dizem respeito às minhas atividades profissionais. O planejamento é uma etapa imprescindível a qualquer projeto de Relações Públicas, portanto, ter a oportunidade de desenvolver um método que aperfeiçoe essa etapa e seja mais viável no dia a dia, traz benefícios como a otimização de recursos (intelectuais, materiais, temporais, etc).

## **1.2 Objetivos da pesquisa**

Dado a percepção de uma lacuna a ser preenchida entre os conhecimentos teóricos e necessidades práticas que se apresentam no exercício da profissão, o objetivo geral a ser alcançado através do desenvolvimento desta dissertação é: projetar um método de planejamento ágil de Relações Públicas.

Para isso, dentre os objetivos específicos estão:

1. Revisar os conceitos e modelos disponíveis de métodos ágeis e planejamento de Relações Públicas;

2. Identificar e estabelecer simetrias e assimetrias entre os modelos existentes e as circunstâncias em que se aplicam;
3. Desenvolver uma proposta de planejamento de relações públicas a partir das necessidades identificadas.

### 1.3 Definição dos conceitos

Para a melhor compreensão do trabalho que segue, apresentamos, de forma introdutória, os principais conceitos utilizados nesta dissertação. Com isso, a intenção é limitar interpretações e tornar o desenvolvimento da pesquisa mais claro e coerente.

#### 1.3.1 Planejamento ágil

O planejamento é ágil quando é realizado alinhado aos valores e princípios ágeis. Mas o que é ágil, afinal? Para os autores Rigby, Elk e Berez (2020), podemos contar essa história partindo da década de 1930, com o físico e estatístico Waler Shewhart, do Bell Labs, que começou a aplicar ciclos de melhoria contínua a produtos e processos. Depois, em 1938, interessado no trabalho de Shewhart, W. Edwards Deming, popularizou a ideia chamando de ciclo PDSA: *plan* (planejar), *do* (fazer), *study* (estudar) e *act* (agir). Mas foi só em 2001, com um grupo de programadores adeptos de métodos conhecidos como *lightweight frameworks* (“leves”), que se acabou chegando ao nome *agile*, ou ágil em português, para o movimento.

Definido o nome, os participantes chegaram a um acordo sobre as bases do movimento, criando o Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software. O documento trazia quatro valores cruciais para todos os envolvidos (...). Naquele mesmo encontro, e durante os meses seguintes, formularam 12 princípios operacionais (...). Desde 2001, todo *framework* de desenvolvimento alinhado com esses valores e princípios passou a ser considerado uma técnica ágil. (RIGBY, ELK e BEREZ, 2020, p.49-50).

Embora no Manifesto Ágil um dos valores seja “responder a mudanças mais do que seguir um plano” (BEEDLE et al, 2001, n.p.), isso não significa não planejar. O principal objetivo é fazer planos como hipóteses a serem testadas e adaptadas ao longo do tempo. Ou seja:

Planejadores adaptativos fazem uma estimativa de potenciais benefícios e custos para que as pessoas possam definir prioridades e orçamentos. São as hipóteses. Em seguida, lançam perguntas que servirão para determinar se essas hipóteses são válidas ou não. Então fazem revisões frequentes e

usam dados empíricos para determinar se é preciso alterar planos ou atividades previstas para cumprir os objetivos do plano.” (RIGBY, ELK e BEREZ, 2020, p.129-130).

O capítulo 2 é especialmente dedicado à revisão de literatura desse assunto. Nele retomamos e nos aprofundamos em explicar a que se refere a nomenclatura ágil e o que caracteriza as metodologias/métodos ágeis. Também trazemos exemplos de métodos ágeis existentes e, mais especificamente, de etapas de planejamento. Isso serve para que possamos ao final relacionar com os modelos de planejamento de Relações Públicas para, por fim, projetar um método de planejamento ágil de Relações Públicas.

### **1.3.2 Relações Públicas**

A atividade de Relações Públicas essencialmente se dá na relação organização-públicos. Mas, para fins de definição, aqui a forma de planejar essa relação está pautada no que Dreyer (2017, p. 67) traz como relações públicas na contemporaneidade, que “implica elaborar modelos e estratégias de comunicação que contemplem o on-line e off-line e levem em consideração o tempo e o espaço das interações entre as organizações e seus públicos.” Mais recentemente, Dreyer (2021, p.126-127) reforça que relações públicas é

uma atividade profissional capaz de atuar não só em diferentes áreas, mercados e setores, mas também, de forma mais específica, em programas, projetos, campanhas e ações diversos que, para serem postos em prática, necessitam de relações de comunicação.

Portanto, o que caracteriza o planejamento de relações públicas é ter como objetivo atender às demandas de relacionamento entre a organização e os seus públicos. Kunsch (2003, p. 316) destaca que relações públicas têm dupla responsabilidade: “cuidar para que o conceito de sua organização não seja prejudicado; e, sempre, levar em conta que suas ações devem atender e respeitar os interesses dos públicos e da opinião pública”.

No capítulo 3 retornamos ao assunto desse planejamento porque, considerando que as atividades de relações públicas envolvem sempre públicos e opinião pública, trata-se de uma função primordial para refletir sobre uma sistematização desse processo. Ou seja, apresentamos um pouco mais da função estratégica das relações públicas nas organizações com o objetivo de resgatar os

modelos de planejamento de relações públicas existentes e o que os caracteriza, ou, de acordo com a perspectiva da *Design Science Research* (a seguir), os artefatos existentes que resolvem essa classe de problemas. A partir disso, propomos um método de planejamento não só contemporâneo, mas, também, ágil.

### 1.3.3 *Design Science Research*

Considerando que a *Design Science Research* (DSR) é a estratégia metodológica estruturante deste trabalho, faz sentido apresentá-la desde o começo para fins de contextualização. DSR é um método de pesquisa que tem como base epistemológica a *Design Science*, “que está orientada para gerar conhecimentos que suportem a solução de problemas e tem como um de seus produtos uma prescrição” (DRESCH et al., 2015, p. 59). Ou seja, ela é utilizada quando se tem o objetivo de aproximar teoria e prática porque:

Uma característica fundamental da pesquisa que utiliza a *design science research* como método é ser orientada à solução de problemas específicos, não necessariamente buscando a solução ótima, mas a solução satisfatória para a situação. No entanto, as soluções geradas devem ser passíveis de generalização para uma determinada classe de problemas, permitindo que outros pesquisadores e profissionais, em situações diversas, também possam fazer uso do conhecimento gerado. (DRESCH et al., 2015, p. 68)

Termos relativos à DSR que também consideramos importante já esclarecer aqui são: classe de problemas e artefatos. Quanto ao primeiro, Dresch et al. (2015, p. 104) define como “a organização de um conjunto de problemas práticos ou teóricos que contenha artefatos úteis para a ação nas organizações”. E o segundo - artefatos - se trata de algo que foi concebido pelo homem e podem ser constructos, modelos, métodos, instanciações ou *design propositions*.

Considerando que o artefato proposto nesta dissertação é um método, cabe pontuar sua definição a partir de Carneiro (2016, p.12):

Métodos são conjuntos de procedimentos e ações orientados para o desempenho de determinada tarefa ou solução de um dado problema. Os métodos podem estar relacionados a modelos previamente estabelecidos, sendo um passo a mais na escala entre abstração e tangibilidade da solução que propomos anteriormente.

No livro “*Design Science Research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia*”, os autores, Dresch et al. (2015), disponibilizam um modelo de protocolo de pesquisa listando as etapas previstas pelo método. Ele não foi

replicado *ipsis literis*, mas balizou todo o trabalho de idealização, execução e revisão desta dissertação. A seguir, ao apresentarmos as estratégias metodológicas, detalhamos as etapas.

#### 1.4 Estratégias metodológicas

A pesquisa científica é realizada a partir de alguns procedimentos. A estrutura tradicionalmente utilizada tem as seguintes etapas: razões para realizar uma pesquisa; objetivos da pesquisa; métodos científicos; métodos de pesquisa; métodos de trabalho; técnicas de coleta e análise de dados; e resultados confiáveis (DRESCH et al, 2015). Até aqui apresentamos uma breve descrição das primeiras etapas, agora seguiremos neste item discorrendo sobre os métodos e técnicas utilizados.

O método científico ou a abordagem científica é uma perspectiva sobre como o conhecimento é construído. “Nas ciências tradicionais os métodos científicos comumente empregados são o indutivo, o dedutivo e o hipotético-dedutivo, na *design science* um quarto método científico se apresenta: a abdução.” (DRESCH et al, 2015, p. 61). Santaella (2001, p. 126), ao tratar sobre o método das ciências, citou: "No Brasil, Sodré (2000b *apud* SANTAELLA, 2001) está desenvolvendo a hipótese de que a comunicação deve ser uma ciência predominantemente abdutiva". Em entrevista, Sodré (2002, n.p.) explica a sua proposta metodológica para abordar o campo da Comunicação:

Uma coisa é a metodologia e outra, os métodos. Edgar Morin fez essa distinção. Metodologia são os métodos já testados, que muitas instituições acadêmicas aplicam mecanicamente. Eu diria que a comunicação tem método e não tem muita metodologia. Método é o percurso em direção a um objetivo, é um caminho. Isso significa que todo e qualquer trabalho científico comporta uma criação, uma descoberta, seja qual for. A comunicação tem aquela invenção que C. S. Peirce chamava de abdução, o instante da descoberta, de um *insight* nas ciências sociais. Quando se toma os grandes explicadores do Brasil, como Gilberto Freyre e Sérgio Buarque de Holanda, vê-se que há uma enorme pesquisa pessoal por trás dos textos, mas em nenhum instante neles se encontra o fetichismo da pesquisa. E, no entanto, com suas idéias, abduções, *insights*, eles têm sido verdadeiras sementes. Nessa mesma trilha, para mim a comunicação é, acadêmica e teoricamente, um pretexto para descobertas sobre o social.

O paradigma da *design science* tem por premissa ser rigorosa e relevante, ou seja, “o conhecimento gerado deve ser reconhecido pela comunidade acadêmica e, ao mesmo tempo, útil para os profissionais, gerando soluções satisfatórias”

(DRESCH et al, 2015, p.63). Além disso, Braga (2011), ao escrever sobre a prática da pesquisa em Comunicação, destacou que um dos objetivos do trabalho de produção da tese ou dissertação é a própria formação da pesquisadora, com o desenvolvimento de competências metodológicas e de formulação teórica. Então, na condução das investigações são utilizados diferentes métodos científicos conforme a etapa que está sendo desenvolvida e os objetivos a serem alcançados.

Considerando que a *Design Science* é a nossa base epistemológica, que o ponto de partida é um problema de ordem prática e que o objetivo é apresentar uma solução prescritiva, o método que fundamenta e operacionaliza a condução desta pesquisa é a *Design Science Research*. Conceitualmente a pesquisa sustentada pela DSR não é voltada apenas para o desenvolvimento do artefato em si, mas para expor evidências de que o artefato poderá ser utilizado para resolver problemas reais (Tremblay, Hevner e Berndt, 2010 *apud* Dresch et al, 2015).

Por artefato, entende-se que é algo projetado, não necessariamente aplicado. Ou seja, na proposta deste trabalho, o artefato final é um método de planejamento ágil de relações públicas criado a partir da pesquisa por modelos já existentes de planejamento ágil e de planejamento de relações públicas. Para isso, no nosso método de trabalho, revisões da literatura, identificação dos artefatos e configuração das classes de problemas ocorrem paralelamente e resultam em um capítulo sobre metodologias ágeis e outro sobre planejamento de relações públicas. Só a partir daí que se iniciam as demais etapas para propor um artefato que resolva o problema em questão.

Falando das revisões da literatura, elas se guiaram pelo protocolo de revisão sistemática da literatura da DSR. Neste caso, o objetivo foi “formar um arcabouço teórico-prático dos artefatos utilizados para a solução de um determinado problema ou classe de problemas” (MORANDI e CAMARGO, 2015, p.167). As questões de revisão utilizadas neste trabalho foram: “quais atividades/etapas dentre os exemplos de métodos ágeis são essenciais para um planejamento?” e “quais atividades/etapas dentre os modelos de planejamento de Relações Públicas existentes são essenciais?”, ou seja, o foco está em buscar a relação de metodologias ágeis e relações públicas através do planejamento. Os termos de busca utilizados no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, na base de dados Scopus, nos anais do Intercom e no Google Acadêmico foram bem literais: “metodologias ágeis”;

“planejamento ágil”; “planejamento de relações públicas”, restringindo os resultados a estudos publicados a não mais que cinco anos. Buscas essas realizadas levando em consideração especialmente o título de livros, artigos, dissertações e teses, mas também notícias e artigos de opinião de profissionais. A estratégia adotada para que essa etapa não se estendesse mais que o necessário foi a “saturação”, “ou seja, localizar os estudos primários suficientes para uma coerente resposta à questão de revisão” (BRUNTON; STANSFIELD; THOMAS, 2012 apud DRESCH et al., 2015, p. 168).

Para finalizar os capítulos 2 e 3, em que tratamos da revisão da literatura de, respectivamente, metodologias ágeis e planejamento de relações públicas, realizamos uma síntese dos resultados. Pelas características da DSR, a técnica utilizada para esse momento é a triangulação ecológica, ou seja, “que tipo de artefato provoca que resultado para que tipo de problema sob que heurísticas” (DRESCH et al., 2015, p. 168).

Uma vez realizada essa revisão sistemática da literatura e a identificação dos artefatos relacionados às classes de problemas, chegamos à reflexão sobre como ambos assuntos se relacionam e à proposição de artefatos para resolver o problema específico. Uma breve análise dos prós e contras de cada artefato, deu conta do segundo objetivo específico que temos com essa pesquisa: identificar e estabelecer simetrias e assimetrias entre os modelos existentes e as circunstâncias em que se aplicam. Feito isso, escolhemos uma proposta para ser desenvolvida.

Para atingir o objetivo geral de projetar um método de planejamento ágil de Relações Públicas, ainda foram necessárias mais algumas etapas discriminadas no protocolo de DSR, como: projeto do artefato selecionado, desenvolvimento do artefato e avaliação do artefato. Segundo o protocolo, primeiro se elabora um plano de ação onde se lista os procedimentos de construção e avaliação, bem como os resultados esperados. Depois, descreve-se detalhadamente como se deu o desenvolvimento e avaliação do artefato, fala-se das técnicas necessárias, etc. Para esse momento, inspirado em Martins e Parizi (2021), que utilizaram a *Lean Inception* - um método ágil - como método de trabalho em conjunto com a DSR, buscamos projetar e desenvolver o modelo ágil de relações públicas também de forma ágil. O argumento dos autores é de que:

A consecução do espaço do problema leva naturalmente ao espaço da solução e é nesse viés que a *design science research* pode ser orquestrada com a *lean inception* para a produção de soluções voltadas aos interessados (conhecimento aplicado para alguma coisa ou alguém). (MARTINS e PARIZI, p. 133, 2021)

Tendo em vista a experiência, no PDI, de ter facilitado workshops desenvolvidos a partir do método *Design Sprint* e entendendo como uma oportunidade de experimentação dele também no âmbito da pesquisa científica, optamos por, dentro da DSR, no que cabe ao método de trabalho, experimentar desenvolvê-lo a partir de outro método, no caso, *Design Sprint*. Ou seja, método dentro de método gerando um outro método. Em vez de usar a *Lean Inception*, conforme Martins e Parizi (2021), fizemos o projeto e desenvolvimento do método de planejamento ágil de RP conforme Laura Eiche (2020), que adaptou e disponibilizou orientações para o *Design Sprint* ser realizado por apenas uma pessoa<sup>9</sup>.

O processo de *Design Sprint* (KNAPP, ZERATSKY e KOWITZ, 2017) é dividido em 5 partes, correspondendo a 5 dias. No *Solo Design Sprint* (EICHE, 2020), algumas partes levam mais, outras menos tempo. Abaixo, Eiche (2020) ilustrou um comparativo para que fique mais claro semelhanças e diferenças entre os cronogramas.

---

<sup>9</sup> “6 tips on how to run your first Solo Design Sprint” e “I ran a one-person Design Sprint to create my UX/UI design portfolio”, respectivamente disponíveis em: <<https://laura-eiche.medium.com/6-tips-on-how-to-run-your-first-solo-google-design-sprint-afa1dd75009>> e <<https://sprintstories.com/i-ran-a-one-person-google-design-sprint-to-create-my-ux-ui-design-portfolio-4661c3e97858>>.

Figura 1 - Comparativo dos cronogramas *Design Sprint* x *Solo Design Sprint*



Fonte: EICHE, 2020

O resultado do nosso processo de *Solo Design Sprint* (SDS) foi um método de planejamento ágil de Relações Públicas. Na etapa de “*user tests*” (teste com os usuários), as entrevistas foram agendadas com estudantes e profissionais de Relações Públicas que atuam/atuaram junto ao NDI-CT e RP que atua na Unidade de Comunicação Integrada da UFSM. Essa etapa do SDS de certa forma corroborou diretamente para a avaliação do artefato. Na condução das entrevistas, para avaliar se os requisitos do método foram atendidos, elaboramos três perguntas: 1. considerando que a pessoa tenha conhecimentos básicos da área de Comunicação, o método é autoexplicativo?; 2. o método contempla suficientemente os itens de planejamento de planos/programas/projetos de Relações Públicas?; 3. o método é suficientemente ágil cumprindo a proposta de ser realizável em pouco tempo e por poucas pessoas?

Considerando os aspectos de contexto do artefato, recomendamos a utilização do método para o planejamento de atividades de relações públicas

realizado por equipes de até 5 pessoas. Segundo o método de pesquisa de Ahmad Alturki, Guy Gable e Wasana Bandara (2011 apud DRESCH et al., 2015, p. 91),

Na *design science research*, a avaliação não tem como objetivo mostrar “por que” ou “como” o artefato funciona, mas explicitar o “quão bem” ele desempenha suas funções. Quando feita de maneira rigorosa, a avaliação garante um maior reconhecimento da pesquisa por parte da academia.

Ainda sobre a avaliação, não se trata de métodos sofisticados, mas sim que ela “implica cuidados para evitar que algo seja afirmado ou concluído sem que a pesquisa tenha condições de embasar” (DRESCH et al., 2015, p. 100). As entrevistas realizadas na etapa de “*user tests*”, embora individuais, tiveram objetivo e papel semelhante ao de um grupo focal exploratório, que, segundo Tremblay, Hevner e Berndt (2010 apud DRESCH, 2015), são de alcançar melhorias incrementais e fornecer informações que possam ser utilizadas para eventuais mudanças.

Finalizando as etapas diretamente relacionadas ao projeto e desenvolvimento do método, temos, pela DSR, uma “explicitação das aprendizagens”, ou seja, um levantamento sobre os aspectos em que obteve sucesso e pontos que deveriam ser melhorados para uma próxima pesquisa. No cronograma de SDS, esta atividade coincide com a proposta do quinto dia em que se revê às entrevistas, toma notas e procura por comentários/sugestões recorrentes para então chegar às conclusões.

Essa articulação entre o problema de pesquisa e as estratégias metodológicas adotadas (DSR e SDS) se apresenta de forma experimental, mas leva em consideração o precedente de Santos, Righi e Martins (2021) que, a partir de trabalhos de conclusão de curso realizados, detalharam o processo de projeto experimental em Relações Públicas com DSR.

As considerações finais desta dissertação são, portanto, uma síntese do trabalho realizado e as conclusões às quais foi possível chegar através do trabalho realizado. Discorreremos tanto sobre as potencialidades e limitações das estratégias metodológicas adotadas (a fim de contribuir com futuras pesquisas estruturadas a partir da DSR), quanto sobre o problema e, conseqüentemente, a solução da pesquisa.

## 2 METODOLOGIAS ÁGEIS

### 2.1 O ágil e as características das metodologias ágeis

Embora tenha se popularizado principalmente a partir da área de Tecnologia da Informação, a aplicação da agilidade é relevante para diversas áreas das organizações. Esta filosofia foi concebida para ajudar as pessoas a equilibrar burocracia e inovação, deixando mais espaço para a criatividade. Para Rigby (2020), empreendimentos ágeis começam por times ágeis e explica resumidamente o funcionamento dessa proposta a seguir:

Para explorar uma oportunidade, a organização monta e dá autonomia a uma equipe pequena, em geral de três a nove indivíduos, a maioria deles integralmente dedicada à missão do grupo. O time é multidisciplinar e reúne todas as capacidades necessárias para concluir sua missão. A equipe se organiza sozinha e é estritamente responsável por todos os aspectos do trabalho. Líderes da organização podem dizer aos membros da equipe onde inovar, mas não como. Se está lidando com um problema grande e complexo, a equipe o divide em módulos, desenvolve soluções para cada componente usando prototipagem rápida e ciclos de feedback curtos e integra as soluções em um todo coeso. Para essa equipe, é mais importante se adaptar a mudanças do que seguir um plano à risca. Seus membros trabalham para produzir resultados - ou "outcomes" -, como crescimento, rentabilidade e fidelização do cliente, e não apenas saídas - ou "outputs" -, como linhas de código ou um número específico de novos produtos. O time trabalha em estreita colaboração com os clientes, externos e internos. Idealmente, isso deixa a responsabilidade pela inovação nas mãos de gente mais próxima desses clientes e reduz níveis de controle e aprovação, agilizando o trabalho e deixando a equipe mais motivada. (RIGBY, 2020, p.51)

Para Giaffredo (2020, p. 16), "muito além de metodologias específicas, agilidade é um conjunto de comportamentos norteadores do trabalho e das decisões que as equipes de qualquer área podem adotar de imediato." Andrade (2018), que desenvolveu um "modelo ágil comportamental", traz como primeiro passo encontrar o propósito. Ou seja, "as suas escolhas passam a ser fundamentadas no que é essencial, e você consegue descomplicar o processo. O "como" fazer acaba por fluir depois, pelas estratégias traçadas, a partir do propósito fortalecido." (Andrade, 2018, p. 68). Embora não esteja diretamente relacionado às metodologias ágeis, Simon Sinek, autor best-seller "Comece pelo porquê: Como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir" (2018), defende que empresas e pessoas bem-sucedidas acreditam no primordialmente "por que" fazem algo, e não só no "o que" ou "como". Inclusive, Giaffredo ao citar os princípios do Manifesto Ágil (BEEDLE et al, 2001, n.p.), explica:

Quando as equipes encontram motivo para fazer um trabalho, e são reconhecidas como as verdadeiras responsáveis pela sua realização, tendem a sentir-se mais motivadas do que as equipes em que o trabalho se resume a um conjunto de tarefas sem um sentido definido, controladas de maneira excessiva. (GIAFFREDO, 2020, p. 24)

Ter uma clara noção de propósito é essencial para deixar mais tranquilamente algumas ideias para trás, no sentido de que às vezes pensamos que determinado produto ou serviço vai resolver um problema, mas ao recebermos críticas e sugestões de usuários/clientes, percebemos que não é bem assim e o melhor a ser feito é aprender e buscar novas soluções. Rigby, Elk e Berez (2020) ao sentenciar que o foco do ágil está totalmente no cliente e suas necessidades, justifica porque o trabalho é feito em ciclos de duração de menos de um mês. O objetivo com isso é acelerar o *feedback* de clientes reais. Ou seja:

A mentalidade ágil abomina o WIP (o “*work in progress*”, ou tarefas em execução). O WIP consome tempo e não agrega valor. Quanto mais tempo uma tarefa permanece inacabada, maior o custo. E, nesse meio-tempo, as necessidades do cliente vão mudando, a concorrência vai inovando e o WIP fica obsoleto. (RIGBY, ELK e BEREZ, 2020, p. 52)

Apresentando um pouco mais da prática, ao discorrerem sobre o método *Design Sprint*, especificamente sobre a etapa de prototipação, Knapp, Zeratsky e Kowitz (2017, p. 202) alertam: “quanto mais tempo você passa trabalhando em algo, mais apegado vai ficar, e menos disposto a aceitar resultados negativos”. E listam quatro princípios do que chamaram de “mentalidade do protótipo”: 1. você pode fazer protótipo de qualquer coisa; 2. protótipos são descartáveis; 3. construa o bastante para aprender e só; 4. o protótipo deve parecer real (KNAPP, ZERATSKY e KOWITZ, 2017). Em outros métodos ágeis também se utiliza a nomenclatura “Produto Mínimo Viável” (MVP) que “é a versão mais simples de um produto que pode ser disponibilizada para a validação de um pequeno conjunto de hipóteses sobre o negócio” (PROVINCIAATTO e CAROLI, 2020, p. 173-174). A intenção é que se evolua o desenvolvimento de uma inovação de produto/processo de forma incremental, aprimorando o protótipo ou MVP já validado.

Leopold (2019), autor do livro “Repensando a Agilidade: Por que os Times Ágeis não têm nada a ver com business agility”, atenta que um dos erros mais comuns em empresas às quais presta consultoria quanto a implementação dos métodos de trabalho ágeis é esse se tornar o próprio objetivo. Ou seja, quando “a

agilidade é reduzida a algo que não deveria ser: um método. Porque, então, já não é mais sobre o que a empresa ganha com isso, sem mencionar que o cliente fica completamente em segundo plano” (LEOPOLD, 2019, p.35). O foco da agilidade está sempre no cliente. Segundo Rigby, Elk e Berez (2020, p. 173), “a experiência do cliente é a melhor ferramenta para a definição da solução, pois normalmente é mais fácil associar a experiência que o cliente vive com aquilo que ele valoriza”.

Como já mencionado brevemente, o Manifesto Ágil (BEEDLE et al, 2001) foi elaborado para guiar práticas relacionadas ao movimento. São quatro valores e doze princípios discriminados a seguir:

Quadro 1 - Valores e princípios por trás do Manifesto Ágil

<b>Valores</b>	
1	Indivíduos e interações mais que processos e ferramentas.
2	Software em funcionamento mais que documentação abrangente.
3	Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos.
4	Responder a mudanças mais que seguir um plano.
<b>Princípios</b>	
1	Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente por meio da entrega contínua e adiantada de software com valor agregado.
2	Mudanças nos requisitos são bem-vindas, mesmo tardiamente no desenvolvimento. Processos ágeis tiram vantagem das mudanças visando vantagem competitiva para o cliente.
3	Entregar frequentemente um software funcionando, num prazo de poucas semanas a poucos meses, com preferência à menor escala de tempo.
4	Pessoas de negócio e desenvolvedores devem trabalhar diariamente em conjunto por todo o projeto.
5	Construa projetos em torno de indivíduos motivados. Dê a eles o ambiente e o suporte necessário e confie neles para fazer o trabalho.
6	O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para e entre uma equipe de desenvolvimento é por meio de conversa face a face.
7	Software funcionando é a medida primária de progresso.
8	Os processos ágeis promovem desenvolvimento sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter um ritmo constante indefinidamente.
9	A contínua atenção à excelência técnica e bom design aumenta a agilidade.
10	Simplicidade – a arte de maximizar a quantidade de trabalho não realizado – é

	essencial.
11	As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de equipes auto-organizáveis.
12	Em intervalos regulares, a equipe reflete sobre como se tornar mais eficaz e então refina e ajusta seu comportamento de acordo.

Fonte: BEEDLE et al, 2001.

Dentre os doze princípios do Manifesto Ágil, para concluir essa parte, destaca-se dois. Primeiro que “mudanças nos requisitos são bem-vindas, mesmo tardiamente no desenvolvimento” (BEEDLE et al, 2001, n.p.). Ou seja, “as equipes ágeis toleram quaisquer ajustes aos planos de trabalho em prol da melhor entrega possível, dentro das capacidades e recursos disponíveis para sua execução” (GIAFFREDO, 2020, p. 23). Se a mudança for grande o suficiente para descaracterizar o planejamento inicial, faz-se um novo planejamento. E, especificamente sobre planejamento ágil, Jaggars e Jones (2018, p.124, tradução nossa) trazem uma definição simples:

O planejamento e as operações ágeis são, praticamente falando, a combinação de atividades de planejamento padrão e gerenciamento de projetos implementadas dentro de uma estrutura iterativa projetada para medir o sucesso de forma contínua, fazer ajustes de tamanho certo e alimentar ativamente novas informações no processo para orientar a tomada de decisões futuras e a aprendizagem organizacional.<sup>10</sup>

Segundo que “em intervalos regulares, a equipe reflete sobre como se tornar mais eficaz e então refina e ajusta seu comportamento de acordo com esse objetivo” (BEEDLE et al, 2001, n.p.). Giaffredo sugere que ao refletirem sobre como foi o trabalho, as equipes se questionem: “O que o cliente disse sobre o que fizemos? Como foi o relacionamento entre nós? As ferramentas, artefatos e metodologias que utilizamos são realmente as melhores?” (GIAFFREDO, 2020, p. 27). Provinciatto e Caroli (2020, p.581), definem esse momento como “retrospectiva” e justificam que ela “é essencial para unir o time em um objetivo comum e para evitar que desentendimentos se elevem a níveis de desconforto interpessoal, que, por sua vez, levam à redução da comunicação e à ruptura do grupo”.

---

<sup>10</sup> Agile planning and operations is, practically speaking, the combination of standard planning and project management activities implemented within an iterative framework designed to measure success on a rolling basis, make right-sized adjustments, and actively feed new information into the process to inform future decision making and organizational learning.

A partir da caracterização relacionada até aqui, apresentamos, na sequência, alguns exemplos de métodos ágeis e suas práticas com o objetivo de mapear atividades que sirvam de subsídios para a elaboração de um modelo de planejamento ágil de Relações Públicas.

## **2.2 Exemplos de métodos ágeis**

Como vínhamos nos referindo até então à “metodologias ágeis”, faz-se necessário explicar que “metodologia pode ser conceituada como um conjunto de descrições de métodos relacionados entre si, e que um método é um procedimento sistemático e ordenado ou processo para alcançar um objetivo” (PMI, 2012 *apud* CONCEIÇÃO, 2019). Ao tratarmos separadamente, optou-se por utilizar a nomenclatura “método ágil”.

A maioria dos métodos ágeis surgiram relacionados ao desenvolvimento de softwares, para contribuir com esta pesquisa, foram selecionados quatro, que possuem obras próprias - embora outras fontes tenham sido consultadas: *Scrum* (SUTHERLAND, 2020), *Lean Startup* (RIES, 2019), *Lean Inception* (CAROLI, 2018) e *Design Sprint* (KNAPP, ZERATSKY e KOWITZ, 2017).

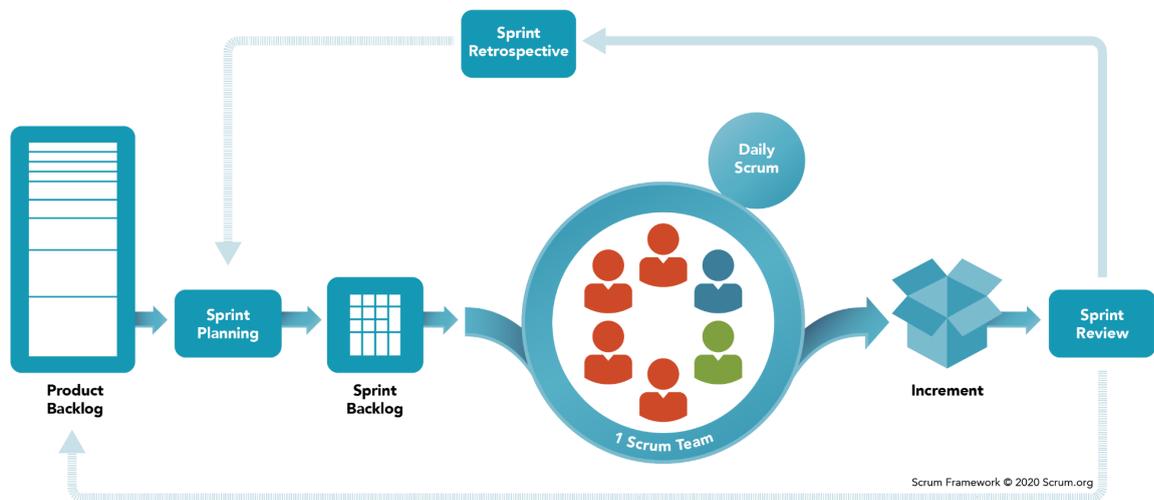
### **2.2.1 Scrum**

No site [scrum.org](https://www.scrum.org), encontramos uma breve definição do que se entende desse método: “o Scrum substitui uma abordagem algorítmica programada por uma heurística, com respeito às pessoas e auto-organização para lidar com a imprevisibilidade e resolver problemas complexos”<sup>11</sup> (WHAT, 2022, n.p.). E está graficamente representado como na Figura 2 a seguir.

---

<sup>11</sup> Originalmente em inglês: “Scrum replaces a programmed algorithmic approach with a heuristic one, with respect for people and self-organization to deal with unpredictability and solving complex problems.”

Figura 2 - Scrum em Ação: do planejamento até a entrega do software



Fonte: WHAT IS SCRUM, 2022.

Resumidamente, Schwaber (1995 *apud* FRANZOLIN, 2019) apresenta três fases do Scrum: 1. pré-jogo; 2. desenvolvimento e; 3. pós-jogo. Para facilitar a compreensão, apresenta-se no Quadro 2 (a seguir) as fases, subfases e suas respectivas descrições. Muitos termos são em inglês, mas conforme seguem as explicações, poderão ser melhor compreendidos.

Antes é preciso apenas brevemente apresentar que fazem parte do time *Scrum*: 1. o(a) “*Product Owner*”, ou seja, dono(a) do produto, que representa o cliente “e é responsável por maximizar o valor do produto e do trabalho do time de desenvolvimento” (DEUNIZIO, 2020, p.11), além de ter a função de aceitar ou rejeitar o resultado de cada *Sprint* (FRANZOLIN, 2019); 2. o(a) “*Master Scrum*”, que é um(a) facilitador(a) do processo que garante que a equipe esteja totalmente apta a produzir; e 3. o “*Scrum Team*”, uma equipe multifuncional formada por no máximo sete pessoas, que tem a responsabilidade de “desenvolver e entregar uma versão usável que potencialmente incrementa o produto ‘pronto’ ao final de cada *Sprint*” (DEUNIZIO, 2020, p.11). “A equipe é a menor unidade organizacional do *Scrum*, entregando valor aos clientes rapidamente, em ciclos curtos chamados *Sprints*” (Sutherland, 2020, p. 30).

Quadro 2 - Fases do Scrum

Fase	Subfase	Descrição
Pré-jogo	Planejamento	Define uma nova versão baseada no conhecimento do <i>backlog</i> atual, bem como o cronograma e estimativa de prazo e custo. É um processo iterativo onde mais informações estão disponíveis sobre um determinado item do <i>backlog</i> do produto. O <i>Product Owner</i> juntamente com o <i>Scrum Team</i> é responsável por realizar a estimativa do esforço.
	Desenho da arquitetura	Define como os itens do <i>backlog</i> serão implementados.
Desenvolvimento	<i>Sprint Planning Meeting</i>	<p>Trata-se de uma reunião de planejamento com o cliente (<i>Product Owner</i>) para fazer a seleção e estimar as tarefas que serão realizadas na Sprint. A reunião de planejamento da Sprint (<i>Sprint Planning Meeting</i>) tem duas fases organizadas pelo <i>Master Scrum</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participam da primeira fase da reunião para decidir sobre os objetivos e a funcionalidade do próximo Sprint: clientes, usuários, gerenciamento, <i>Product Owner</i>, <i>Scrum Team</i> e <i>Master Scrum</i>.</li> <li>• Participam da segunda fase da reunião com foco em como o incremento do produto é implementado durante a Sprint: <i>Scrum Team</i> e <i>Master Scrum</i>.</li> </ul>
	<i>Daily Scrum Meeting</i>	<p>Durante essa etapa a equipe controla o desenvolvimento. São realizadas reuniões diárias de, no máximo, 15 minutos de duração, onde a equipe examina continuamente o progresso do projeto usando um gráfico chamado de <i>Sprint Burndown</i>.</p> <p>As reuniões servem também de planejamento: o que foi feito desde a última reunião e o que deve ser feito antes da próxima. Problemas e outros assuntos variáveis são discutidos e controlados nesta curta reunião. Quaisquer deficiências ou impedimentos no processo de desenvolvimento de sistemas ou nas práticas de engenharia são procuradas, identificadas e removidas para melhorar o processo.</p> <p>Participam das reuniões conduzidas pelo <i>Master Scrum</i>, o <i>Scrum Team</i>.</p>
	Sprint Review	<p>Ao final de cada <i>Sprint</i>, realiza-se uma reunião de revisão onde a equipe demonstra o produto entregue e verifica se o objetivo foi atingido.</p> <p>No último dia do <i>Sprint</i>, o <i>Scrum Team</i> e o <i>Master Scrum</i> apresentam os resultados (ou seja, incremento do produto em funcionamento) do Sprint para os clientes, usuários, gerenciamento e <i>Product Owner</i> em uma reunião informal.</p> <p>Os participantes avaliam o incremento do produto e tomam a decisão sobre as atividades seguintes.</p>

		A reunião de revisão pode trazer novos itens de lista de pendências e até alterar a direção do sistema que está sendo construído.
	Sprint Retrospective	Trata-se de uma reunião de retrospectiva com o objetivo de melhorar o processo de trabalho da equipe ou aprimorar o produto no próximo Sprint.
Pós-jogo		Fase de preparação para o lançamento do produto, documentação final, ensaios e testes de pré-lançamento.

Fonte: Adaptado pela autora com base em FRANZOLIN, 2019, p. 46-48.

De artefatos relacionados ao Scrum, Deunizio (2020) cita: *Backlog* do *Produto*, *Backlog* do *Sprint* e *Incremento*. Respectivamente, o primeiro pode ser definido como uma lista, em ordem de prioridade, dos recursos necessários para o produto final. O segundo artefato consiste em uma lista de tarefas que a equipe Scrum tem que realizar até o final do Sprint. Durante a reunião de planejamento do Sprint, a equipe scrum seleciona itens prioritários definidos pelo *Product Owner* a partir dos itens da lista de *Backlog* do Produto. E, terceiro, o “Incremento” é um passo em direção ao produto final. Ou seja, ele é composto por uma lista de itens de *Backlog* de Produtos concluídos durante o *Sprint* atual e anteriores.

Basicamente,

existem apenas três funções no Scrum: Product Owner, Master Scrum e membro da equipe. Existem cinco eventos: planejamento do sprint, sprint, scrum diário, revisão do sprint e retrospectiva do sprint. E há três artefatos: o backlog do produto, o backlog do sprint e o incremento de produto que a equipe entrega a cada sprint. Não é complicado, mas requer disciplina. (SUTHERLAND, 2020, p. 46).

Uma vez apresentadas essas funções, eventos e artefatos, vamos conhecer mais um método no item a seguir.

### **2.2.2 Lean Startup**

Esse é um conceito voltado à criação de novos produtos ou serviços, que tem foco na visão, direção e aceleração (DEUNIZIO, 2020). Foi criado por Eric Ries, em 2011, e publicado no livro “A startup enxuta” (2019) - originalmente *Lean Startup* em inglês. O método possui cinco princípios descritos no quadro a seguir:

Quadro 3 - Princípios do método *Lean Startup*

Princípio	Descrição
Os empreendedores estão por toda parte	O conceito de empreendedorismo inclui qualquer um que trabalhe no âmbito de uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza (conceito de startup de Ries, 2019). Isso significa que os empreendedores estão em todo lugar e que o modelo startup enxuta é aplicável a empresas de qualquer tamanho, até nas muito grandes, e em qualquer ramo.
Empreender é gerenciar	Uma startup é uma instituição, por isso exige um novo tipo de gestão, equipado especificamente para o contexto de incerteza extrema. E “empreendedor” deveria ser considerado um cargo em todas as empresas modernas que dependem de inovação para crescer.
Aprendizagem validada	As startups existem também para aprender a construir um negócio sustentável. Essa aprendizagem pode ser validada cientificamente por meio de experimentos frequentes que permitam aos empreendedores testar cada elemento de sua visão.
Construir-medir-aprender	A atividade fundamental de uma startup é transformar ideias em produtos, avaliar a reação dos clientes e, a partir daí, concluir se deve pivotar - mudar de rumo - ou perseverar. Todos os processos bem-sucedidos devem ser empregados para acelerar esse ciclo de feedback.
Contabilidade para inovação	Para melhorar os resultados do empreendedorismo e manter os inovadores prestando contas, precisamos nos concentrar nas tarefas tediosas: medir o progresso, estabelecer marcos e priorizar o trabalho. Isso exige um novo tipo de contabilidade, específico para startups – e para as pessoas a quem elas devem prestar contas.

Fonte: Baseado em Ries, 2019, p.18-20.

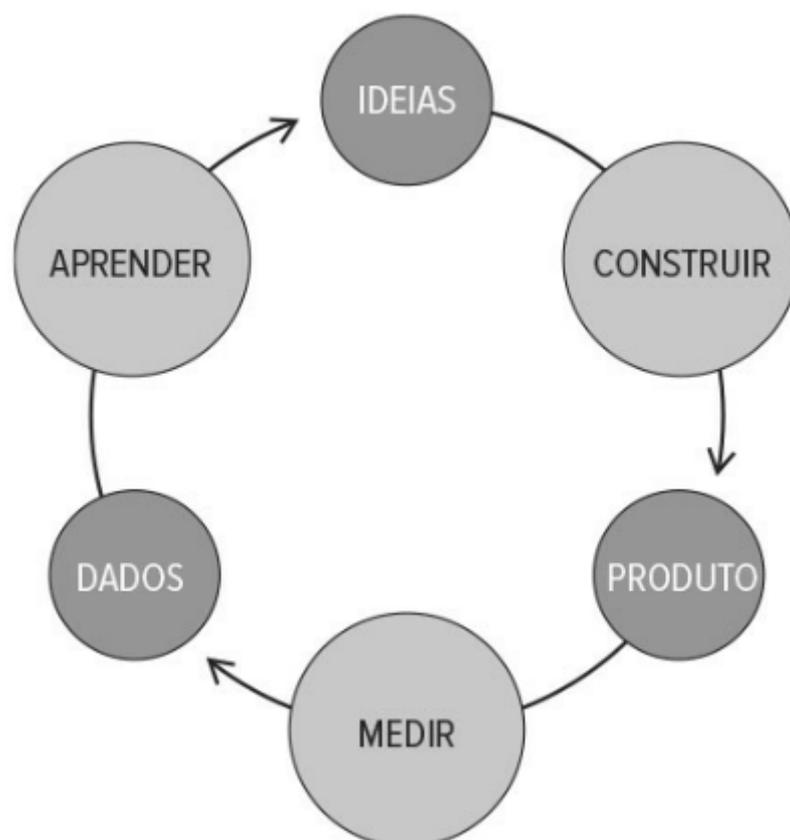
Ao longo da obra, Eric Ries (2019) apresenta o conceito de “aprendizagem validada”, que “é embasada em dados empíricos coletados de clientes reais” (RIES, 2019, p. 64). Isso é importante porque “no modelo startup enxuta, cada produto, cada funcionalidade, cada campanha de marketing – tudo que uma startup faz – é considerado um experimento para alcançar a aprendizagem validada” (RIES, 2019, p. 70). O experimento a que ele se refere é o MVP - produto mínimo viável, ou seja, o artefato a ser construído para ser colocado à prova e gerar o aprendizado desejado.

Mas não é necessariamente o menor produto imaginável, apenas o trajeto mais rápido no ciclo construir-medir-aprender com o mínimo de esforço. (...) A diferença em relação a um protótipo ou um teste de conceito é que o MVP é projetado não somente para responder a questões de projeto ou técnicas, mas para testar hipóteses de negócio fundamentais. (RIES, 2019, p. 111-112)

As hipóteses podem ser “de valor” e/ou “de crescimento”. No primeiro grupo, hipóteses de valor, testa-se se a utilização do produto ou serviço realmente confere valor aos clientes. Enquanto no segundo, hipóteses de crescimento, testa-se como novos clientes descobrem um produto ou serviço, como se espalha dos adotantes iniciais à adoção em massa. O objetivo do MVP não é responder somente às questões técnicas e de design, mas sim às perguntas do negócio. Frequentemente os testes resultam em resultados ruins, mas eles são apenas um passo na jornada da aprendizagem (RIES, 2019).

Em uma representação gráfica, o método pode ser sintetizado em um ciclo contínuo de experimentos:

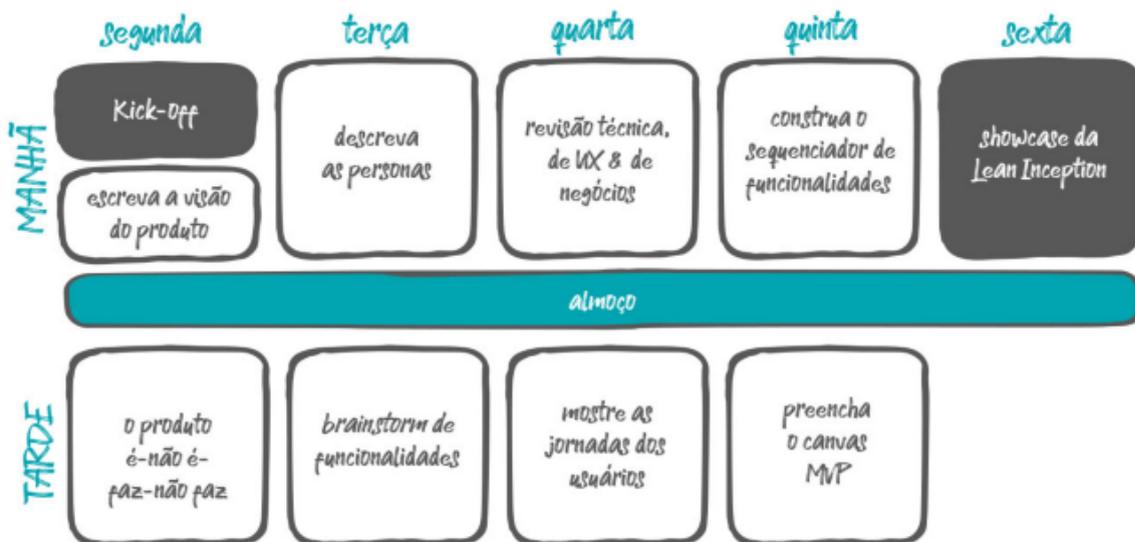
Figura 3 - Ciclo de feedback construir-medir-aprender do método Lean Startup



### 2.2.3 Lean Inception

*Lean Inception* é um workshop de uma única semana de trabalho colaborativo, para a equipe entender os objetivos do produto, os principais usuários e o escopo de funcionalidade. A importância desse processo é que se pode estimar a duração do projeto e identificar uma estratégia de lançamento incremental. “No final, o time deve estar mais entrosado e com uma visão mais clara do caminho a seguir” (PROVINCIIATTO e CAROLI, 2020, p. 260-261).

Figura 4 - Agenda da *Lean Inception*



Fonte: PROVINCIIATTO e CAROLI, 2020.

O autor, Caroli (2018), diz ter encontrado no movimento da *Lean Startup* boas respostas sobre aprender e medir, mas, por sentir falta de algo para direcionar ao “que construir”, criou a *Lean Inception* com o objetivo de ajudar uma equipe a definir as funcionalidades do MVP. A sequência de atividades é estruturada em sete passos que estão distribuídos conforme a Figura 4 (acima): 1. visão de produto; 2. objetivos do produtos; 3. personas; 4. funcionalidades; 5. jornada do usuário; 6. sequenciador de funcionalidades; e 7. canvas MVP.

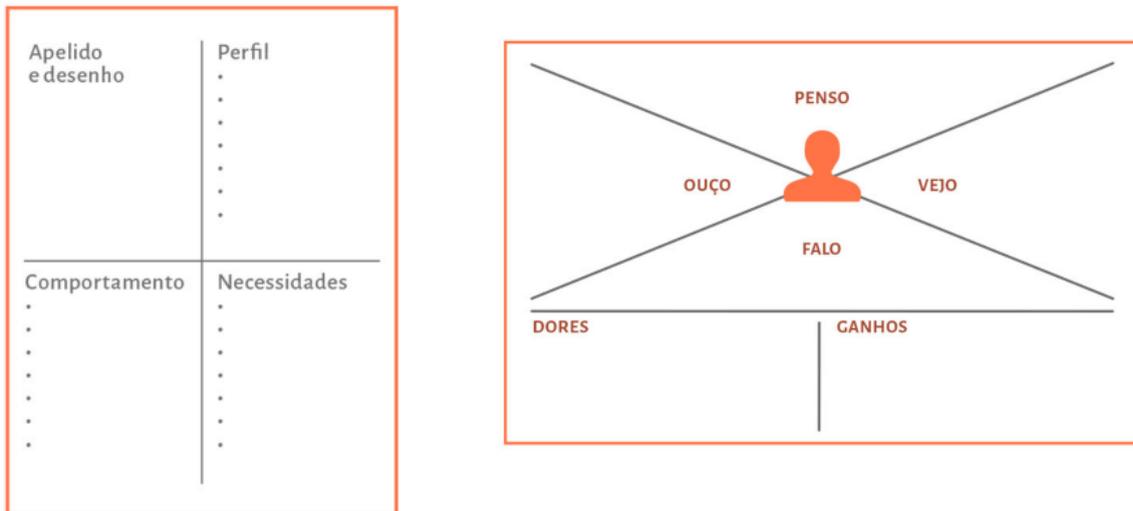
Na primeira atividade, visão do produto, o objetivo é, em equipe, completar o template a seguir:

Para: [cliente final],  
cujo: [problema que precisa ser resolvido].  
O: [nome do produto]  
é um: [categoria do produto]  
que: [benefício-chave, razão para adquiri-lo],  
diferentemente do: [alternativa da concorrência]. (CAROLI, 2019, p.59)

Para os objetivos do produto, utiliza-se um modelo gráfico de dois eixos perpendiculares, totalizando 4 quadrantes. Nessa dinâmica, solicita-se que cada participante descreva o produto, escrevendo as características e dispondo nas áreas devidas: “o produto é...”, “o produto não é...”, “o produto faz...” e “o produto não faz...”. O objetivo é que os participantes tenham uma visão mais alinhada sobre o produto.

Antes de pensar nas funcionalidades do produto, considera-se importante ter em mente os usuários e seus objetivos. Sendo a(s) persona(s) representação de um usuário do produto ou serviço, busca-se não só descrever o seu papel, mas também suas necessidades específicas. Duas ferramentas representadas a seguir (Figura 5) são utilizadas nessa fase. Elas servem para “classificar, explorar e entender os diferentes tipos de personas” (CAROLI, 2019, p. 68).

Figura 5 - Quadrantes para identificar persona e mapa de empatia



Fonte: Caroli, 2019, p. 67-68.

Definido os principais objetivos do produto e as personas, a discussão se encaminha para descobrir quais funcionalidades são necessárias para atender aos objetivos e as personas. Caroli (2019, p.71) sugere como perguntas norteadoras: “O que deve ter no produto para atender às necessidades da persona? Quais funcionalidades devemos construir para atingir esse objetivo do produto?”. E para priorizar de forma colaborativa, a equipe deve imaginar assim: “Se estivéssemos com um orçamento muito curto e pudéssemos trabalhar em apenas um objetivo, qual seria esse?” (CAROLI, 2019, p. 72). Na sequência cada funcionalidade passa pelo “gráfico do semáforo” e pela “tabela esforço, negócio e UX”. Respectivamente, numa “o eixo X representa o nível de confiança técnico (como fazer) e o eixo Y representa o nível de confiança sobre o requisito de negócio e de UX (o que fazer)”, para as funcionalidades que ficarem na parte com baixo nível de confiança tanto técnica, quanto de negócio de UX, deve-se considerar descartá-las ou esclarecê-las. Já a “tabela esforço, negócio e UX”, serve para avaliar e classificar as funcionalidades em uma escala de um a três, ou seja, baixo, médio ou alto.

A etapa de jornada do usuário serve para esclarecer como se dará a interação entre as personas e o produto. Enquanto se elabora o passo a passo da jornada, também se verifica se há alguma funcionalidade que atenda ou melhore essa jornada.

Ao final desta atividade, duas coisas podem ocorrer: 1. funcionalidades ausentes são identificadas para algumas jornadas e 2. algumas funcionalidades não são mapeados para nenhuma jornada. Para as

situações tipo 1 você deve criar os cartões de funcionalidade de acordo com as cores e marcas que identificam nível de confiança, esforço e valor. Já as de tipo 2 são indicações de que algumas funcionalidades não são mapeadas para as principais jornadas dos usuários. Essas funcionalidades devem ser esclarecidas (e documentadas), mas a equipe não deve levá-las adiante, mantendo o foco nos itens prioritários, de acordo com as principais jornadas. (CAROLI, 2019, p. 87)

Encaminhando-se para o fim do workshop, é a vez de pensar sobre a ordem mais adequada para criar as funcionalidades, definir o MVP e seus incrementos subsequentes. No livro, Caroli (2019) detalha ainda seis regras do sequenciador de funcionalidade e sugere um dimensionamento de tarefas para entender custo e tempo de execução.

O canvas MVP (Figura 6) - atividade final da *Lean Inception* - foi concebido como uma atividade do *workshop*, mas pode ser utilizado independente disso. Ele é dividido em sete blocos a serem preenchidos na ordem indicada, de acordo com as seguintes perguntas: 1. Qual é a proposta deste MVP?; 2. Para quem é este MVP? Podemos segmentar e testar este MVP em um grupo menor?; 3. Quais jornadas são atendidas ou melhoradas com este MVP?; 4. O que vamos construir neste MVP? Que ações serão simplificadas ou melhoradas neste MVP?; 5. Que aprendizado ou resultado estamos buscando neste MVP?; 6. Como podemos medir os resultados deste MVP?; e 7. Qual é o custo e a data prevista para a entrega deste MVP? (CAROLI, 2018).

Figura 6 - canvas MVP da Lean Inception



Fonte: Caroli, 2018, p. 105.

Os três principais benefícios da *Lean Inception* são: conhecimento, relacionamento e comprometimento. Ou seja:

“Quem participa da semana de inception adquire um alto nível de conhecimento sobre o produto a ser criado; também cria uma aproximação e um bom relacionamento com as outras pessoas envolvidas na criação do produto, além de assumir um alto nível de comprometimento com as datas e entregáveis acordados na inception.” (PROVINCIATTO e CAROLI, 2020, p. 1032-1036).

Portanto, este é um método que se relaciona muito bem com a temática de planejamento.

#### 2.2.4 Design Sprint

O método Design Sprint também é um workshop que ocorre originalmente num período de 5 dias. Seu objetivo é “resolver questões críticas por meio de protótipos e testes de ideias com clientes” (KNAPP, ZERATSKY e KOWITZ, 2017, p. 21). Como no *Scrum*, o time aqui é formado por pessoas que desempenham certos papéis: 1. Definidor(a); 2. Facilitador(a); e 3. Especialistas. Dentre os especialistas

que farão parte da equipe, recomenda-se que sejam no máximo cinco pessoas de diferentes áreas da organização como finanças, marketing, tecnologia, design etc.

Tão importante quanto a equipe é o “desafio”, ou seja, o problema a ser resolvido. Os autores indicam ao menos três situações desafiadoras em que os sprints podem ajudar. Primeiro, quando existem altos riscos da solução demandar muito tempo e dinheiro, um *sprint* pode ser uma forma de testar e aprender antes de seguir a todo vapor numa determinada direção. Segundo, quando se tem prazos apertados, afinal, a essência do *sprint* é a velocidade. Terceiro, em algum momento de estagnação de algum projeto que ainda não foi iniciado ou que perdeu o ritmo de desenvolvimento, uma nova abordagem para solução do problema pode surgir a partir do *workshop*.

Figura 6 - Cronograma do Design Sprint



Fonte: KNAPP, ZERATSKY e KOWITZ, 2017, p. 30

Resumidamente, definido o desafio, na segunda-feira a equipe mapeia o problema e escolhe um ponto importante em que se concentrar. Na terça-feira, esboça soluções concorrentes, ou seja, cada membro da equipe trabalha individualmente esboçando suas sugestões de solução. Na quarta-feira, toma-se a decisão de qual das ideias se transformarão em hipóteses a serem testadas. Na quinta-feira, constrói-se um protótipo realista. E, sexta-feira, faz-se testes, geralmente através de entrevistas com outros especialistas e possíveis consumidores. No quadro que segue, as atividades realizadas no *Design Sprint* estão mais bem detalhadas.

Quadro 4 - Checklist Design Sprint

	Etapa	Descrição da atividade
<b>Segunda-feira</b>	Comece pelo fim	A equipe define um objetivo de longo prazo, sendo tanto otimista, quanto pessimista. Lista perguntas que poderão ser respondidas, como: “por que estamos conduzindo esse projeto”, “e se falharmos?”
	Mapeie	O mapa a ser traçado é bem simples. À esquerda uma lista dos clientes e atores importantes, à direita o objetivo a ser atingido e no meio um fluxograma mostrando como interagem (com não mais que quinze etapas).
	Pergunte aos especialistas	O facilitador entrevista os especialistas da equipe do Sprint e convidados de fora, perguntando sobre a ideia, como as coisas funcionam e projetos anteriores. Busca-se com isso, a medida em que as entrevistas avançam, ir atualizando as perguntas do Sprint, o mapa e até mesmo o objetivo de longo prazo.
	Alvo	Por votação e a partir do mapa atualizado, elege-se um cliente mais importante e um evento-alvo. A equipe pode dar opiniões, mas é o Definidor quem toma a decisão final.
<b>Terça-feira</b>	Ajuste e aperfeiçoe	Considerando que soluções são desenvolvidas com base em ideias pré-existentes, inicia-se o dia com a dinâmica "demonstrações-relâmpago" em que cada membro da equipe rapidamente apresenta boas ideias de outras empresas ou mesmo da sua própria, como forma de inspiração.
	Faça esboços	Os autores apresentam a técnica do esboço em 4 etapas que consiste em: 1. Anotações; 2. Ideias; 3. "Crazy 8s"; 4. Esboço da solução. Este <i>brainstorm</i> é realizado individualmente e os esboços devem ser autoexplicativos e anônimos.
<b>Quarta-feira</b>	Decida	Para evitar longas discussões, cinco passos são conduzidos pelo facilitador. Primeiro todos os esboços são apresentados (etapa intitulada “museu de arte”). Depois cada membro da equipe analisa os esboços em silêncio e cola de 1 a 3 adesivos ao lado das partes que mais gostaram, resultando num "mapa de calor". Na sequência são disponibilizados até 3 minutos por esboço em que é permitido que a equipe discuta em grupo os destaques de cada solução. O quarto passo é uma pesquisa de intenção de voto, ou seja, cada um escolhe em silêncio sua ideia favorita. Por fim, o super voto do Definidor - que escolhe qual das ideias será transformada em protótipo e testada. Ele pode escolher conforme a maioria, mas não necessariamente.

	Batalha	Mantém-se ideias concorrentes e, se necessário, abre-se uma nova disputa para decidir com qual seguir.
	Storyboard	Aqui a ideia é traçar um plano para o protótipo. Sugere-se um <i>Storyboard</i> , com uma cena de abertura simples, por exemplo: busca na Internet. Depois, de acordo com os esboços, completa-se a história em até quinze passos, incluindo apenas os detalhes necessários.
<b>Quinta-feira</b>	Protótipo	Em vez de levar semanas, meses ou até anos construindo uma solução, a equipe deve apenas fingir que ela já está pronta. Ou seja, em um dia, fazer um protótipo que parece real. Para isso é preciso: 1. Escolher as ferramentas certas; 2. Dividir para conquistar; 3. Costurar tudo e; 4. Testar.
<b>Sexta-feira</b>	Small Data	Apenas cinco entrevistados são suficientes para identificar os padrões mais importantes. E, sendo as entrevistas individuais, viabiliza-se um dado importante e difícil de se obter em pesquisas quantitativas: por que as coisas funcionam ou não.
	Entrevista	Sugere-se cinco atos para a entrevista: 1. Um cumprimento amigável de boas-vindas; 2. Perguntas de contextualização sobre o cliente; 3. Apresentação do(s) protótipo(s); 4. Tarefas detalhadas para que o cliente reaja e; 5. Um rápido “debriefing”, ou seja, perguntas que levem o cliente a resumir suas impressões e conseqüentemente ajudem a equipe a revisar tudo o que apurou a partir da entrevista.
	Aprenda	Durante as entrevistas, enquanto um membro da equipe se ocupa do papel de entrevistador, os demais fazem anotações e registram citações diretas, observações, interpretações, etc. No fim do dia, faz-se uma lista dos padrões que as pessoas identificaram para que cada item seja rotulado como positivo, negativo ou neutro. O workshop encerra com uma revisão do objetivo de longo prazo e as perguntas do Sprint comparadas aos padrões identificados nas entrevistas. Assim a equipe decide os próximos passos.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Knapp, Zeratsky e Kowitz, 2017.

### 2.3 Síntese dos métodos ágeis

Dentre os métodos apresentados, observa-se de similaridades o objetivo de num curto período elaborar hipóteses, prototipar, testar com clientes reais e aprender, podendo ser necessário incrementos ao que foi desenvolvido ou novas hipóteses e, conseqüentemente, novos protótipos - que, por definição, são as

metodologias ágeis. Além disso, o cliente/usuário está sempre no foco, por isso ter uma clara definição de quem é esse cliente/usuário faz toda diferença para desenvolver soluções. No *Scrum* e na *Lean Startup* o período de Sprints é indeterminado, desde que não se estenda por mais de um mês. Já na *Lean Inception* e no *Design Sprint*, de antemão fica determinado o período de apenas uma semana para o cumprimento do ciclo.

De particularidades, vemos no *Scrum* e *Lean Startup* um *framework* estrutural para gerenciar o desenvolvimento de inovações, mas não exatamente com atividades bem definidas. Esses métodos, apesar das definições em relação a papéis, eventos, artefatos e regras, permitem que, de acordo com as necessidades, recorra-se a processos e técnicas variadas. A *Lean Inception* e o *Design Sprint* tem uma agenda bem definida, com dinâmicas próprias, ou seja, um passo-a-passo de como proceder. A *Lean Inception* é mais uma Sprint de planejamento, bem voltada ao alinhamento da equipe sobre por qual caminho seguir. No *Design Sprint*, espera-se o mesmo, mas a partir da avaliação de um protótipo.

### 2.3.1 Planejamento ágil

Tradicionalmente, o que mais costuma motivar um planejamento é a expectativa de controle - em detrimento da execução. Já nas metodologias ágeis, prioriza-se os resultados. Resumidamente:

Benassi e Amaral (2007) destacam como umas das principais diferenças entre as técnicas ágeis e tradicionais, a definição do projeto (visão do produto ao invés de uma declaração de escopo) e o planejamento, que segundo Chin (2004), é menos intenso no início, e mais freqüente durante o projeto. Este diferencial é resultado da formação de equipes adaptativas (auto-organizadas e auto disciplinadas) que devem formar, através das práticas, uma visão em conjunto do produto a ser desenvolvido. (BARQUET et. al., 2008, p. 5)

Destacam-se como atividades de planejamento, por método:

Quadro 5 - Síntese das atividades de planejamento ágil

Método	Atividade	Descrição
Scrum	Reunião de Planejamento da Sprint	A reunião tem no máximo 8h de duração e responde essencialmente: "O que pode ser 'pronto' nesta Sprint?" e "Como o trabalho escolhido será 'pronto'?". A condução dessa reunião não tem um passo-a-passo,

		mas basicamente o Product Owner apresenta o backlog do produto para a equipe examinar e decidir o que irá executar, transferindo então transferem os principais itens do backlog do produto para o que é chamado de backlog do sprint.
	Scrum diário	Uma breve sessão de replanejamento de no máximo 15 minutos em que todos os participantes permanecem de pé. Nela, a equipe compartilha o que vem fazendo para alcançar o objetivo do sprint, o que fará nas próximas 24 horas e qualquer coisa que possa representar um obstáculo para a equipe chegar ao seu objetivo.
Lean Startup	Ideias	Nesse método encontramos uma etapa específica de planejamento, mas podemos apontar a necessidade de estabelecer as “hipóteses de valor” e as “hipóteses de crescimento” antes de iniciar o experimento. A hipótese de valor testa se a utilização de um produto ou serviço realmente entrega valor aos clientes e a hipótese de crescimento testa como novos clientes descobrem um produto ou serviço. Sendo o ciclo descrito como construir-medir-aprender, entende-se que o planejamento acontece na ordem inversa: pensa-se no que precisa aprender e depois se trabalha para ver qual produto servirá como experimento para obter esse aprendizado. Assim, é a hipótese sobre o cliente que puxa o trabalho do desenvolvimento do produto e de outras funções.
<i>Lean Inception</i>	Todas as atividades: <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Visão do produto</li> <li>→ É - Não é - Faz - Não faz</li> <li>→ Personas</li> <li>→ Funcionalidade Brainstorm</li> <li>→ Funcionalidade revisão técnica, de UX e de negócios</li> <li>→ Jornadas dos usuários</li> <li>→ Sequenciador de funcionalidades</li> <li>→ canvas MVP</li> </ul>	A <i>Lean Inception</i> é basicamente uma Sprint de Planejamento. Tanto que na obra de Prosciutto e Caroli (2020), <i>Sprint a Sprint</i> , ela é indicada para ser realizada na primeira semana e, dentre os entregáveis do período, está o plano de trabalho para a consultoria ágil. Inclusive nos próximos capítulos veremos que já existem iniciativas como a de Santos, Martins e Santos (2021) que implementaram a <i>Lean Inception</i> como metodologia de trabalho em Relações Públicas. Quanto à descrição de cada uma das atividades listadas ao lado, já foram apresentadas no tópico 2.2.3.
Design Sprint	Atividades de segunda a quarta-feira.	As atividades estão descritas e podem ser consultadas no “Quadro 5 - <i>Checklist Design Sprint</i> ”. São elas: <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Comece pelo fim</li> <li>→ Mapeie</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"><li>→ Pergunte aos especialistas</li><li>→ Alvo</li><li>→ Ajuste e aperfeiçoe</li><li>→ Faça esboços</li><li>→ Decida</li><li>→ Batalha</li><li>→ Storyboard</li></ul>
--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora.

Para encerrar este capítulo, destaca-se que, ao se referir aos métodos ágeis como ferramentas a serviço das estratégias das organizações, Rigby (2020) alerta para serem utilizados somente onde forem apropriados. Ou seja, para ele, o “jeito certo” é também decidir onde não usar o ágil. E esclarece:

Os métodos ágeis são desenhados para criar soluções inovadoras onde o que entregar e como entregar são algo vago e imprevisível. Não é a melhor maneira de administrar operações rotineiras que exigem estrita adesão a procedimentos padronizados. (RIGBY, 2020, p. 189)

Em um outro trecho, Rigby (2020) diz que há uma faixa ideal de agilidade para toda atividade dentro da organização e recomenda que se utilize métodos ágeis para definir quão ágil é possível ser. Isto porque, como são muitas as variáveis e elas evoluem rápida e aleatoriamente, só testando, aprendendo e se adaptando continuamente para desenvolver e implementar um sistema de gestão e operação ágil adequado.

### 3 PLANEJAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

#### 3.1 Função estratégica das Relações Públicas

O campo a ser explorado pelas Relações Públicas (RP) é amplo e a condução da atividade depende muito do tipo de organização, seus objetivos, finalidade e política. Dentre as funções de RP temos: função administrativa, função mediadora, função política e função estratégica (KUNSCH, 2003). Não que, na prática, seja possível exercê-las isoladamente, mas a ênfase dada aqui está na função estratégica devido à estreita ligação “à pesquisa, ao planejamento e à gestão estratégica da comunicação organizacional, trabalhando questões que dizem respeito à visibilidade interna e externa, bem como à identidade” (LERY, 2019, p. 62). Kunsch (2018, p. 22) nos indica que:

Na contemporaneidade as relações públicas devem desenvolver nas organizações sua função estratégica, o que significa ajudar as organizações a se posicionarem perante a sociedade, demonstrando qual é a razão de ser do empreendimento, isto é, sua missão, seus valores, no que acreditam e o que cultivam, bem como a definirem uma identidade própria e como querem ser vistas no futuro. Mediante a função estratégica, elas abrem canais de comunicação entre a organização, os públicos e a opinião pública, em busca de confiança mútua, construindo a credibilidade e valorizando a dimensão social da organização, enfatizando sua missão e seus propósitos e princípios, ou seja, fortalecendo sua dimensão institucional.

Hoje em dia, não há espaço para uma comunicação meramente instrumental, técnica e tática (KUNSCH, 2018). Apesar disso, consideramos importante trazer a visão de Lattimore et al. (2012), baseado em Glen Broom e David Dozier, que fala em dois principais papéis desempenhados pelos profissionais de RP nas organizações: o papel do(a) técnico(a) e o do(a) gestor(a). No primeiro, as atividades têm foco nas estratégias mais gerais de comunicação e representam um lado mais operacional, por exemplo: lidar com a produção de peças de comunicação, organizar eventos, entrar em contato com meios de comunicação etc. Quanto ao segundo papel, em geral, “está direcionado a atividades que ajudam a identificar e resolver problemas de Relações Públicas” (LATTIMORE et al., 2012, p. 67). Esse papel de gestor(a) pode ser cumprido a partir de três perspectivas:

*Consultor especializado:* a pessoa que funciona como consultor para definir o problema, sugerir opções e supervisionar a implementação.

*Facilitador de comunicação:* a pessoa que faz a mediação entre a organização e seu meio, que mantém a comunicação bidirecional fluindo.

*Facilitador para a solução de problemas*: a pessoa que trabalha junto aos gerentes seniores para identificar e resolver problemas. (LATTIMORE et al., 2012, p. 67)

Assim como as funções, na prática, os papéis listados por Lattimore (2012) não necessariamente são desempenhados isoladamente. Inclusive, o papel técnico é importante para materializar as demandas do papel de gestão. Complementando, numa perspectiva europeia de RP, resultante do estudo EBOK (*European Body of Knowledge*), que envolveu participantes de 25 países, além dessas características 1. operacional e 2. gerencial (conceitos anglo-americanos), considera-se mais outras duas características:

3. *Reflexiva*: analisar mudanças de padrões, valores e pontos de vista da sociedade e realizar debates com os membros da organização, com o objetivo de ajustar os padrões, valores e pontos de vista da organização. Esta característica está orientada para padrões, valores e visões organizacionais e dirigida ao desenvolvimento da missão e de estratégias organizacionais.

4. *Educacional*: ajudar todos os membros da organização a se tornarem competentes comunicacionalmente, com o objetivo de responder melhor às mudanças das demandas da sociedade. Esta característica está orientada para a mentalidade e o comportamento dos membros da organização e dirigida aos grupos de público interno e esfera pública. (RULER; VERCIC, 2003, p. 163)

Os participantes do trabalho de Ruler e Vercic (2002), consideraram que essas sejam não só características, mas sim papéis de RP em um conceito europeu. Na opinião dos autores, as relações públicas “deveriam, acima de tudo, ser vistas como uma visão na organização, isto é, um processo estratégico de enxergar uma organização desde uma perspectiva ‘externa’ e ‘social’” (RULER; VERCIC, 2003, p. 168).

### **3.2 Artefatos de Relações Públicas para planejamento**

Como já brevemente mencionado, o planejamento é um dos principais conceitos utilizados para definir a função de Relações Públicas. Marchiori et al. (2011, p. 93), no entanto, questionaram: "quanto da atividade de Relações Públicas é efetivamente planejado? Quanto dela se pauta na real compreensão da organização em que se está inserido?". Esse trabalho de investigação sobre qual a ideia que os profissionais de RP têm de planejamento, focou no meio acadêmico por entender que é onde o futuro profissional adquire as suas bases e resultou no artigo

“O ensino de planejamento nos cursos de Comunicação” (MARCHIORI et al., 2011). Dele, destacamos a parte da pesquisa que perguntou aos participantes se existe diferença entre o ensino de planejamento de Comunicação e de Relações Públicas porque a maioria indicou que há. Dentre as principais respostas estão que o planejamento de Comunicação é voltado à comunicação integrada e planejamento de Relações Públicas voltado para o relacionamento com os públicos. Indicando, portanto, uma forte abordagem de relacionamento na área de RP, pelo menos no que diz respeito a como esse assunto vem sendo trabalhado.

#### Sobre a abordagem de relacionamento,

O estado-da-arte da Enciclopédia de Relações Públicas (Heath, 2013), o leitor dos amplamente discutidos Ledingham e Bruning (2000), Scott M. Cutlip; o manual amplamente utilizado de Alen H. Center e Glen M. Broom (ver Broom, Sha, 2013), a visão geral final de Grunig, Grunig e David M. Dozier (2002), bem como volumes recentes de jornais e livros didáticos de relações públicas - tudo isso mostra que muitos na comunidade acadêmica de relações públicas agora consideram as relações públicas como uma função de gestão preocupada com a construção de relacionamentos com públicos (*stakeholders*) a fim de preservar ou reduzir conflitos e construir confiança, usando uma definição de relações públicas como “a função de gestão que estabelece e mantém relações mutuamente benéficas entre uma organização e os públicos dos quais seu sucesso ou fracasso depende”. (RULER, 2016, p. 14-15, tradução nossa)<sup>12</sup>

Em outra parte do trabalho, Marchiori et al. (2011) questionam, como sugestão para trabalhos futuros, quais realmente são as atividades dos profissionais de RP no âmbito do planejamento. Dentre as abordagens levantadas por Ruler (2016), uma outra ideia sobre o que é RP, especialmente considerando dinâmicas comunicacionais cada vez mais participativas e colaborativas, é a construção da comunidade.

Kruckeberg e Starck (1988) definiram as relações públicas de forma normativa, como a consciência social de uma organização que é capaz de contribuir para o entendimento mútuo entre grupos e instituições, e traz harmonia às políticas públicas e privadas. Nessa abordagem, as relações públicas estão focadas em “como se comportar” para ser um cidadão decente. (...) Kruckeberg e Starck (1988, p. 62; eles também se referem a

---

<sup>12</sup> The state-of-the-art Encyclopedia of Public Relations (Heath, 2013), the widely discussed Ledingham and-Bruning reader (2000), Scott M. Cutlip; Alen H. Center and Glen M. Broom’s widely used handbook (see Broom, Sha, 2013), Grunig, Grunig and David M. Dozier’s final overview (2002) as well as recent volumes of public relations journals and textbooks - all these show that many in the academic public relations community now consider public relations as a management function concerned with building relationships with publics (stakeholders) in order to preserve or reduce conflicts and build trust, by using a definition of public relations such as “the management function that establishes and maintains mutually beneficial relationships between an organization and the publics on whom its success or failure depends”.

Carey) afirmam que a comunicação deve ser vista não como “fazer algo para outra pessoa”, mas como “fazer algo com alguém”. (...) Eles ainda afirmam que: “O papel do profissional de relações públicas como comunicador, e mais especificamente como facilitador da comunicação, deve ser sua maior vocação” (Kruckeberg, Starck, 1988, p. 112).<sup>13</sup> (RULER, 2016, p. 19-20, tradução nossa)

Considerando a função estratégica, papéis e abordagens de RP, buscaremos exemplificar o processo de planejamento, ou seja, identificar alguns dos artefatos existentes, e assim subsidiar e concluir o segundo objetivo desta dissertação que é identificar e estabelecer simetrias e assimetrias entre os modelos existentes e as circunstâncias em que se aplicam. Nas seções seguintes trabalhamos com os(as) principais autores(as) consultadas: Kunsch (2003, 2006 e 2018); Dreyer (2017 e 2021); Ruler (2015, 2016, 2019); e Santos et al. (2020, 2021).

### **3.2.1 Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**

Na pesquisa de Marchiori et al. (2011), sobre o ensino de planejamento nos cursos de Relações Públicas, 94% dos entrevistados citaram a Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Margarida M. K. Kunsch como a maior referência brasileira e todos os respondentes utilizam sua obra. No artigo os autores não deixam claro, mas, entende-se que a obra a qual se referem seja o livro “Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada” (2003). Nele Kunsch (2003) traça todo um percurso conceitual de organizações, a comunicação nas organizações, as relações públicas nas organizações, relações públicas e a filosofia da comunicação integrada. Então passa a afunilar mais para as questões de planejamento e planejamento estratégico direcionado para a comunicação organizacional. Por fim, chega em assuntos mais específicos da área como pesquisa e auditoria em relações públicas, planejamento de relações públicas e planos, projetos e programas de relações públicas.

Kunsch (2003) lista basicamente dois tipos de planejamento em RP: 1. o plano estratégico de comunicação, mais global, e 2. o planejamento de projetos e programas específicos, por exemplo: eventos, publicações, comunicações de crise,

---

<sup>13</sup> Kruckeberg and Starck (1988) defined public relations in a normative way, as the social conscience of an organization that is able to contribute to the mutual understanding among groups and institutions, and brings harmony to private and public policies. In such an approach, public relations is focused on “how to behave” in order to be a decent citizen. (...) Kruckeberg and Starck (1988, p. 62; they also refer to Carey) claim that communication should be seen, not as “doing something to someone else”, but as “doing something with someone”. (...) They even state that: “The public relations practitioner’s role as a communicator, and more specifically as a communication facilitator, should be his or her highest calling” (Kruckeberg, Starck, 1988, p. 112).

comunicação interna, mídias digitais etc. Em suas percepções teóricas e técnicas, a autora recorre a vários outros autores como Cutlip, Center e Broom (1985), Wilson (2001), Simon (1994), Illescas (1995), Albuquerque (1981). A partir deles propõe um roteiro que se baseia nas quatro etapas básicas de RP sintetizadas num diagrama propositalmente circular: 1. pesquisa, 2. planejamento; 3. implementação; e 4. avaliação.

Figura 8 - Etapas do processo de planejamento de relações públicas



Fonte: Kunsch, 2003, p. 326.

Sobre o diagrama, o objetivo é

demonstrar que se trata de um processo contínuo que se interconecta sinergicamente, a partir da identificação da situação que está sendo planejado, seja uma organização, um problema, uma necessidade detectada ou uma decisão, até a mensuração ou avaliação dos resultados e o relatório conclusivo. Assim, o equacionamento, a pesquisa, as ideias que aparecem, as análises, as constatações situacionais e as proposições de solução vão surgindo numa perspectiva dinâmica e questionadora, que permitirá novas definições, quando necessárias, em função de contextos e

da busca dos princípios da eficiência, eficácia e da efetividade das ações futuras a serem implantadas. (KUNSCH, 2003, p. 325)

Considerando a distinção entre o processo de planejamento e os documentos que são elaborados (plano, projeto, programa), apresentou-se primeiro a proposta de processo a partir de Kunsch (2003) e agora daremos seguimento apresentando dois dos modelos de documentos disponíveis no livro: plano estratégico de comunicação organizacional e projeto global de comunicação/relações. A seleção foi feita utilizando como critério a abrangência dos mesmos, visando a oportunidade de embasar ou se adaptar a um possível método que quanto mais multidisciplinar em relação aos participantes, melhor. Além disso, corrobora com a função estratégica evidenciada neste capítulo.

Nos quadros a seguir (6 e 7), para facilitar o entendimento, são apresentadas as atividades referentes a cada etapa simulando o sumário dos documentos.

#### Quadro 6 - Plano estratégico de comunicação organizacional

- |   |
|---|
| <p>1 PESQUISA E CONSTRUÇÃO DE DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO</p> <ul style="list-style-type: none"><li>1.1 Identificação da missão, da visão e dos valores</li><li>1.2 Definição do negócio</li><li>1.3 Análise do ambiente externo, setorial e interno</li><li>1.4 Diagnóstico estratégico da comunicação organizacional</li></ul> <p>2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"><li>2.1 Definição da missão, da visão e dos valores da comunicação</li><li>2.2 Estabelecimento de filosofias e políticas</li><li>2.3 Determinação de objetivos e metas</li><li>2.4 Esboço das estratégias gerais</li><li>2.5 Relacionamento dos projetos e programas específicos</li><li>2.6 Montagem do orçamento geral</li></ul> <p>3 GESTÃO ESTRATÉGICA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"><li>3.1 Divulgação do plano</li><li>3.2 Implementação</li><li>3.3 Controle das ações</li><li>3.4 Avaliação dos resultados</li></ul> |
|---|

Fonte: Kunsch, 2003, p. 373.

#### Quadro 7 - Projeto global de comunicação

**Primeira parte**

**A ORGANIZAÇÃO**

- 1. Denominação ou razão social: forma jurídica

2. Capital atual
3. Principais sócios, acionistas, controle acionário, relação com outras organizações
4. Dirigentes e administradores principais
5. Histórico das atividades e evolução de produção, vendas, serviços, capital e resultados financeiros
6. Finalidades da organização
7. Ramo de atuação
8. Missão, visão e valores

### **Segunda parte**

#### O PROJETO

##### I. APRESENTAÇÃO

1. Descrição sumária dos objetivos e das características principais do projeto
2. Indicação dos promotores ou responsáveis pela execução do projeto
3. Determinação das ações necessárias
4. Investimentos necessários
5. Resultados esperados

##### II. PÚBLICOS

1. Características dos públicos a serem atingidos
2. Políticas de relações públicas em relação a esses públicos

##### III. ESTRATÉGIA GERAL

##### IV. PROGRAMAS DE ATIVIDADES

(Colocar os programas com as suas fases)

##### V. DETERMINAÇÃO DOS RECURSOS NECESSÁRIOS

1. Recursos humanos
2. Recursos materiais
3. Recursos financeiros

##### VI. CUSTOS

(Orçamento detalhado)

##### VII. CONCLUSÕES

1. Dados para avaliação do projeto
2. Justificativas das suas vantagens
3. Análise de sua relevância para a melhoria da gestão comunicativa da organização
4. Análise de sua contribuição para o desenvolvimento da organização e do país

### **Terceira parte**

#### ANEXOS

(Estudos complementares, leitura técnica empregada, outros documentos utilizados)

Fonte: Kunsch, 2003, p. 376-377.

Embora os modelos acima estejam consolidados e amplamente difundidos teórica e praticamente, a própria autora chama atenção para importância do uso da criatividade na elaboração de planos, projetos e programas de RP: “Isto é, não se

deve priorizar a rigidez dos quadros e diagramas, pois esses devem facilitar o trabalho, nunca substituir o conhecimento, as ideias inovadoras e a intuição” (KUNSCH, 2003, p. 366). Consideramos esse um grande incentivo tanto para buscar outros modelos, quanto para desenvolver um próprio.

### **3.2.2 Metodologia da Relação de Relações Públicas**

Temos como referência aqui os livros “Relações Públicas na contemporaneidade: contexto, modelos e estratégias” (DREYER, 2017) e “Teoria e prática de relações públicas: uma metodologia para diagnosticar, construir e obter resultados com os relacionamentos” (DREYER, 2021). Bianca Marder Dreyer (2017, 2021) é relações públicas doutora e mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP) e atua no grupo de pesquisa COM+ que desenvolve pesquisas nas áreas de Políticas e Estratégias, Comunicação Digital, Tecnologias da Comunicação e Redes Interativas.

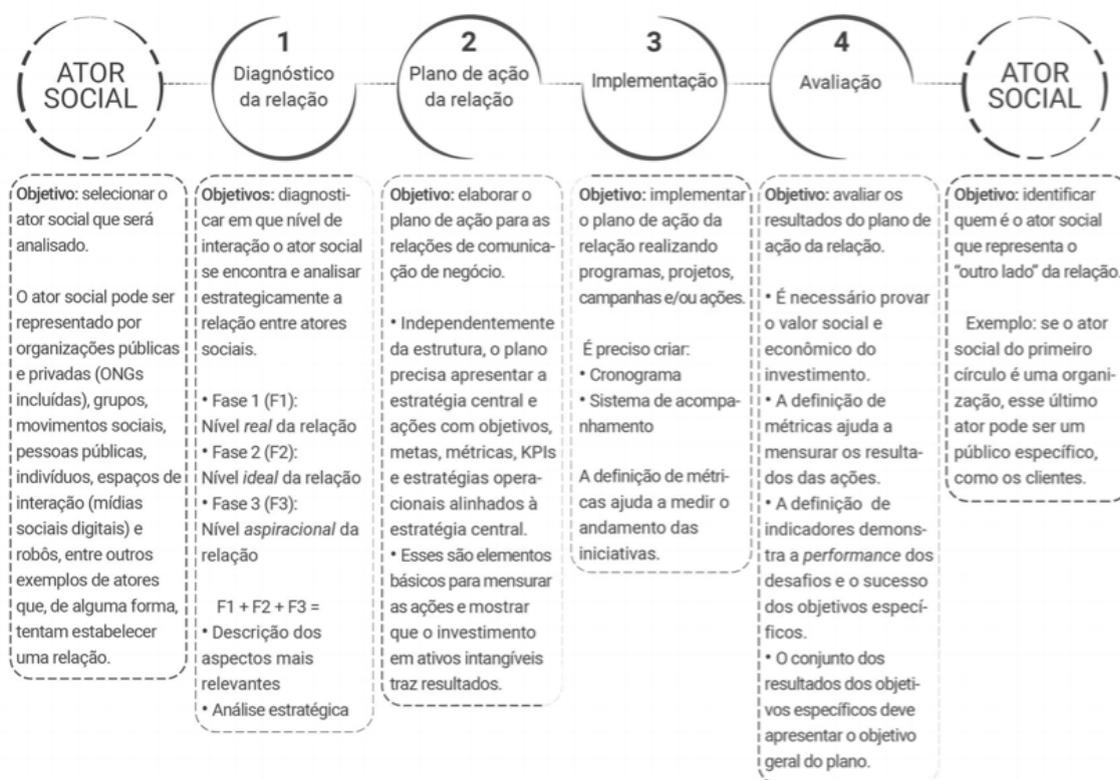
Uma forte característica da produção de Dreyer (2017; 2021) é a perspectiva contemporânea das relações públicas, baseada numa sociedade digitalizada. Além disso, em seus livros, as proposições teóricas andam lado a lado com as práticas. Por exemplo, em *Relações Públicas na Contemporaneidade* (DREYER, 2017), 15 modelos estratégicos de comunicação e negócios foram descritos e se pode refletir sobre dois aspectos que os permeiam. Segundo Dreyer (2017, p. 110-111),

O primeiro deles é que todos, de alguma maneira, caracterizam a prática da atividade de relações públicas, pois estamos nos referindo a uma função de gestão da comunicação nas organizações feita por meio do uso de determinado modelo ou de estratégias que estão inseridas em diversos modelos. Vale ressaltar que é muito difícil uma organização utilizar algum modelo em sua integridade. Aliás, não acreditamos nisso. Acreditamos que os profissionais de relações públicas devem criar modelos com base nas estratégias que melhor se adaptem à cultura, à missão, à visão e aos valores de cada empresa. O segundo aspecto é que todos os modelos têm elementos marcantes inerentes à sua execução. Percebemos que o diálogo, a simetria, o relacionamento, a integração, a visibilidade e a interação são características almejadas no conjunto dos modelos, independentemente do período em que foram elaborados. Além disso, detectamos, nos modelos mais contemporâneos, elementos marcantes do ambiente digital, como o multiculturalismo, a cooperação, o digital integrado à comunicação tradicional e ao negócio, a adaptabilidade, a fluidez, a não intermediação, a circulação, o hibridismo, o storytelling, a quantificação e mensuração de dados, a construção de aplicativos, a mobilidade, a geolocalização, o Big Data, a ubiquidade e a reconfiguração da noção de públicos. (...) No entanto, isso não significa que todos os elementos devem ser usados; ao contrário, cada empresa tem seu tempo de adequação e aceitação ao ambiente digital. O mais importante é o profissional de relações públicas compreender que tais temas fazem parte da sua atividade. Ele também

deve levar em conta que, para implementar essas ferramentas, faz-se necessário interagir com outros campos que não apenas o seu para ter sucesso na atividade.

Recentemente, no livro “Teoria e prática de relações públicas: uma metodologia para diagnosticar, construir e obter resultados com os relacionamentos”, Dreyer (2021) apresenta uma abordagem teórica sobre “o que são e como se fazem relações de comunicação para obter resultados sociais e econômicos em prol de um ator social” (DREYER, 2021, p. 11). A partir disso ela desenvolveu a Metodologia da Relação de Relações Públicas (MRRP), que se trata de uma proposta de como formular estratégias centrais e operacionais na comunicação. Essa ferramenta foi elaborada para preencher a lacuna existente em termos de metodologia voltada às relações de comunicação de negócio fundamentadas na ciência. Ela é composta de quatro etapas, conforme a Figura 9: 1. Diagnóstico da relação; 2. Plano de ação da Relação; 3. Implementação; e 4. Avaliação.

Figura 9 - Etapas da Metodologia da Relação de Relações Públicas



Fonte: Dreyer, 2021, p. 140.

O diagnóstico é o momento em que o profissional reúne informações para fundamentar o plano de ação. Para fins da MRRP, Dreyer (2021) propõe primeiro o

diagnóstico do nível real da relação, depois do nível ideal da relação e, por fim, do nível aspiracional da relação.

Na segunda etapa, o objetivo é elaborar o plano de ação para as relações de comunicação de negócio. Quanto a isso, Dreyer (2021, p. 139) destaca que “o público interno é um agente de influência da reputação da organização no mercado. Desse modo, é estratégico apresentar o plano primeiro aos funcionários, mesmo que não façam parte das ações diretamente.”

Na terceira, implementação, como o nome diz, implementa-se o plano de ação da relação por meio de programas, projetos, campanhas e/ou ações. Para isso, é fundamental um cronograma (sujeito a alterações) e um sistema de acompanhamento. Dreyer (2021) não especifica qual sistema de acompanhamento, mas reitera que feita, “a definição de métricas ajuda a mensurar o andamento das iniciativas” (DREYER, 2021, p. 139).

A quarta e última etapa, é a avaliação dos resultados do plano de ação. O grande desafio é que a MRRP trata de um ativo intangível (relação) e precisa provar o valor econômico – e o valor social – do investimento nas relações de comunicação. Também fica em aberto como fazer isso porque existem diferentes métodos, técnicas e instrumentos que se podem utilizar.

Dessa forma, a MRRP pode tanto fazer parte de qualquer tipo de planejamento, como também ser aplicada para fins específicos, basta que esteja apropriada às estratégias de negócio da organização. Em síntese:

A MRRP não é uma metodologia engessada, rígida, tampouco constitui um modelo perfeito para ser aplicado nas organizações. Ao contrário, ela proporciona ao profissional de comunicação flexibilidade para incluir, alterar e/ou selecionar a ordem dos elementos a fim de obter o melhor panorama das relações de comunicação com o ator social que for de seu interesse. Para um estudo mais completo da comunicação, sugerimos ainda pesquisas de imagem, de opinião, mercadológicas, institucionais, de comunicação integrada etc. (DREYER, 2021, p. 141)

Essa flexibilidade proporcionada pelo MRRP o faz próprio para ser utilizado como referência para propostas de novos modelos.

### **3.2.3 Scrum de Comunicação Reflexiva e modelo de blocos de desenvolvimento de estratégia de comunicação ágil**

Betteke van Ruler é Professora Emérita em Ciências da Comunicação, Universidade de Amsterdã, Escola de Pesquisa em Comunicações de Amsterdã, Holanda. Ela estuda Relações Públicas a partir de uma perspectiva científica da comunicação. Outros dos seus trabalhos estão referenciados ao longo desse texto, mas essa parte vai focar nos artigos “Planejamento ágil de relações públicas: o Scrum de comunicação reflexiva”<sup>14</sup> (RULER, 2015, tradução nossa), “Avaliação e mensuração de comunicação ágil”<sup>15</sup> (RULER, 2019, tradução nossa) e “Planejamento de comunicação: a agilidade é um ponto de virada no desenvolvimento da estratégia”<sup>16</sup> (RULER, 2021, tradução nossa).

No primeiro, Ruler (2015) apresenta um novo método ágil para o planejamento de relações públicas: o Scrum aplicável em RP. Para isso, foi preciso expandir o método e complementar com teoria sobre comunicação, mudança e refletividade, além de adequar a noção de avaliação. O estudo foi motivado pela seguinte constatação da autora:

Todos os métodos de planejamento existentes sugerem que a pesquisa e a análise devem ser a primeira fase, seguidas pela estratégia, metas inteligentes e um plano de ação detalhado, terminando com uma avaliação dos resultados. Esses modelos fornecem uma ilusão indesejável de controle. É por isso que essa abordagem não é mais adequada em uma sociedade digitalizada em que as organizações devem funcionar em uma arena pública de construções contínuas de significados feitas por stakeholders (auto-inventados). Consequentemente, o contexto das relações públicas modernas é muito mais complexo do que implica a noção enferrujada de comunicação bidirecional com públicos relevantes. É por isso que deve ser dada preferência à visão de que a comunicação é não tanto a comunicação entre dois ou mais atores, mas é um processo diacrônico multifacetado de construções contínuas de significados em que não se pode prever quem está – ou estará – envolvido, de que forma e quais serão os resultados. Para ser bem sucedido, é necessário um método de planejamento mais flexível em que a mudança é uma parte definidora durante o processo.<sup>17</sup> (RULER, 2015, p. 187, tradução nossa)

---

<sup>14</sup> Agile public relations planning: The Reflective Communication Scrum

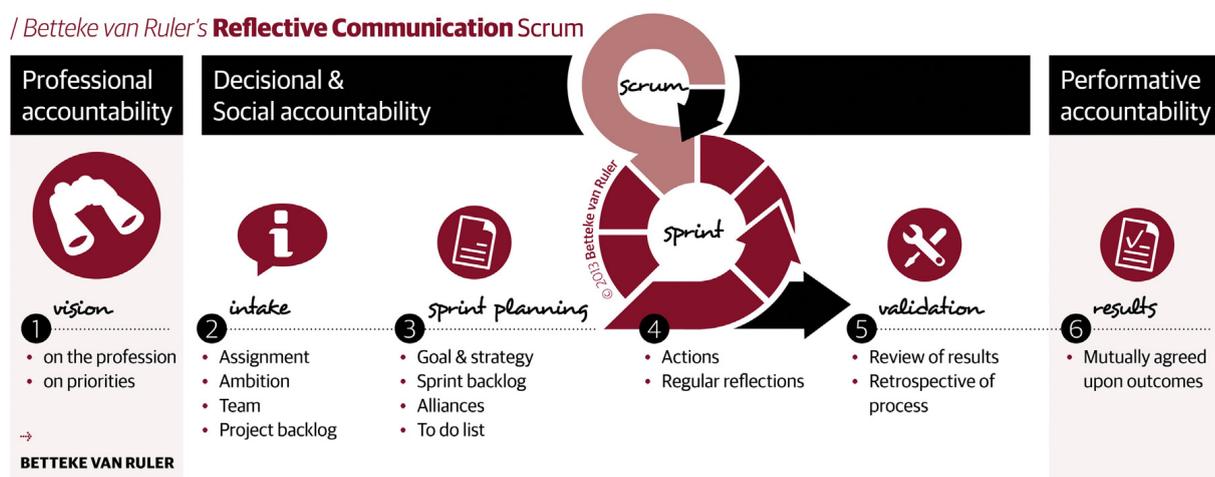
<sup>15</sup> Agile communication evaluation and measurement

<sup>16</sup> Communication Planning: Agility is a Game Changer in Strategy Development

<sup>17</sup> Existing planning methods all suggest that research and analysis should be the first phase, followed by strategy, smart goals and a detailed action plan, and ending with an evaluation of the results. These models provide an undesirable illusion of control. That is why this approach is no longer suitable in a digitalized society in which organizations must function in a public arena of ongoing constructions of meanings done by (self-invented) stakeholders. Consequently, the context of modern public relations is much more complex than the rusted notion of two-way communication with relevant publics implicates. That is why preference should be given to the view that communication is not so much communication between two or more actors but is a multi-way diachronic process of ongoing

Após apresentar as características do Scrum (que podem ser consultadas neste trabalho no item “2.2.1 Scrum”), Ruler propõe um modelo expandido para se adequar ao caráter agitado das relações públicas na era digital. Ruler (2015) o chamou de modelo de *Reflective Communication Scrum* (RCS) - *Scrum* de Comunicação Reflexiva (Figura 9) - porque se refere à reflexividade tanto como um papel das relações públicas, como um conceito em organizações ágeis. Após experiências com scrum em relações públicas e avaliações do modelo com profissionais da área, Ruler (2015) indica cinco elementos essenciais para inclusão no planejamento scrum de relações públicas: 1. Monitoramento permanente da mudança; 2. Programação de intervenções em sprints time-boxed<sup>18</sup>; 3. Reflexões diárias da equipe em reuniões em pé; 4. Adaptação de novas intervenções em cada novo sprint; e 5. Equipes autogeridas com responsabilidade de equipe, treinadas por um *Master Scrum*.

Figura 10 - *Scrum* de Comunicação Reflexiva



Fonte: Ruler, 2015, p. 192.

Dentre as considerações finais de Ruler (2015) sobre o modelo RCS, destacamos que:

(...) para trabalhar em equipes autogeridas e multicompetências, é extremamente importante que os membros da equipe estejam cientes de

constructions of meanings in which one cannot foresee who is – or will be – involved, in what way, and what the results will be. To be successful, a more flexible planning method is needed in which change is a defining part during the process.

<sup>18</sup> Timeboxing é alocar uma unidade fixa e máxima de tempo para uma atividade. Essa unidade de tempo é chamada de caixa de tempo. O objetivo do timeboxing é definir e limitar a quantidade de tempo dedicada a uma atividade. Fonte: WHAT is timeboxing? Disponível em: <<https://www.scruminc.com/what-is-timeboxing/>> . Acesso em: 24 fev. 2022. Tradução nossa.

seus padrões profissionais e uma visão profissional clara sobre o que a comunicação pode fazer, a fim de mostrar sua responsabilidade profissional para com os outros membros da equipe.<sup>19</sup> (RULER, 2015, p. 193, tradução nossa)

Além disso, o RCS traz uma nova abordagem de mensuração, mais que apenas uma técnica, e por isso exige uma mentalidade nova. Na filosofia ágil, a mensuração e a avaliação não são as primeiras fases de um modelo de planejamento, mas precisam de atenção contínua. O que nos leva ao segundo artigo mencionado anteriormente, “Avaliação e mensuração de comunicação ágil”<sup>20</sup> (RULER, 2019).

Nele, as mudanças nas reflexões metateóricas tanto sobre organizações e comunicação, quanto sobre avaliação e mensuração são demonstradas pelo deslocamento das concepções que geralmente são centradas na organização e, no ágil, passam para as necessidades do usuário. “A agilidade ensina que o que funciona é mais importante do que o que foi acordado antecipadamente, por isso a ênfase está mais nas necessidades do que nos objetivos”<sup>21</sup> (RULER, 2019, p. 265, tradução nossa). Os modelos de planejamento existentes na gestão da comunicação fornecem uma ilusão de estabilidade e controle e a avaliação é correspondente à avaliação somativa baseada em objetivos. Em formas ágeis de trabalho é o oposto e, inclusive, na primeira fase do processo de planejamento do RCS, a avaliação é formativa sem objetivos.

---

<sup>19</sup> (...) for working in self-steering and multi-competence teams, it is extremely important that the members of the team are aware of their professional standards and a clear professional vision on what communication can do, in order to show their professional accountability to the other team members.

<sup>20</sup> Agile communication evaluation and measurement.

<sup>21</sup> Agility teaches that what works is more important than what was agreed upon in advance, so it is with more emphasis on needs rather than objectives.

Figura 11 - Aspectos da avaliação



Fonte: Ruler, 2015, p. 191, tradução nossa.

#### Sintetizando:

A avaliação é um elemento contínuo e iterativo no processo de planejamento de testar continuamente o que funciona e o que não funciona (o que atende às necessidades do usuário e não tanto aos objetivos). A avaliação somativa é, então, a soma total de todas as avaliações formativas e, conseqüentemente, também é livre de objetivos. No final, a avaliação no *Scrum* é a variável independente, enquanto os objetivos assim como as ações são os dependentes. Então, basicamente, a avaliação é a essência das formas ágeis de trabalho, e a avaliação é sempre formativa e sempre livre de objetivos, para fomentar o desenvolvimento e a melhoria dentro de uma atividade contínua, como já havia sido explicado por Scriven, e com mais ênfase nas necessidades do que do que objetivos, como promoveu McCoy (2006) (p. 11) Portanto, a avaliação ágil é o oposto da avaliação do gerenciamento de comunicação convencional.<sup>22</sup>. (RULER, 2019, p. 272, tradução nossa)

Para que as necessidades dos usuários sejam atendidas com agilidade, a iteração é muito importante. Por isso, para Ruler (2019), não se trata apenas de uma mudança prática, mas também metodológica e metateórica. Sendo a medição ágil essencialmente focada nas necessidades e não nos objetivos, apenas o usuário/cliente é o especialista nesse processo e sua criação de sentido do mundo é a única referência na pesquisa. Portanto, o pesquisador é um “não sabe”, que

<sup>22</sup> Evaluation is an ongoing, iterative element in the planning process of continuously testing what works and what does not (what meets the needs of the user and not so much the goals). Summative evaluation is then the sum total of all formative evaluations and is, consequently, also goal-free. In the end, evaluation in scrum is the independent variable, while the objectives as well as the actions are the dependent ones. So, basically, evaluation is the essence of agile ways of working, and evaluation is always formative and always goal-free, to foster development and improvement within an ongoing activity, as had been explained by Scriven already, and with more emphasis on needs rather than objectives, as McCoy (2006) promoted (p. 11). So, agile evaluation is the opposite of mainstream communication management evaluation.

conduz as entrevistas dialogicamente sem hipóteses ou qualquer roteiro pré-estabelecido.

Mais recentemente, Ruler (2021) publicou um modelo de blocos de desenvolvimento de estratégia de comunicação ágil. A ideia dos blocos não é nova, nem tem a intenção de introduzir elementos completamente diferentes de outros modelos de planejamento. O que é novo, porém, é ver os elementos como peças de um quebra-cabeça que devem ser montadas para determinar quais devem ser as escolhas importantes e evitar uma explicação detalhada de como executar o plano. Ou seja:

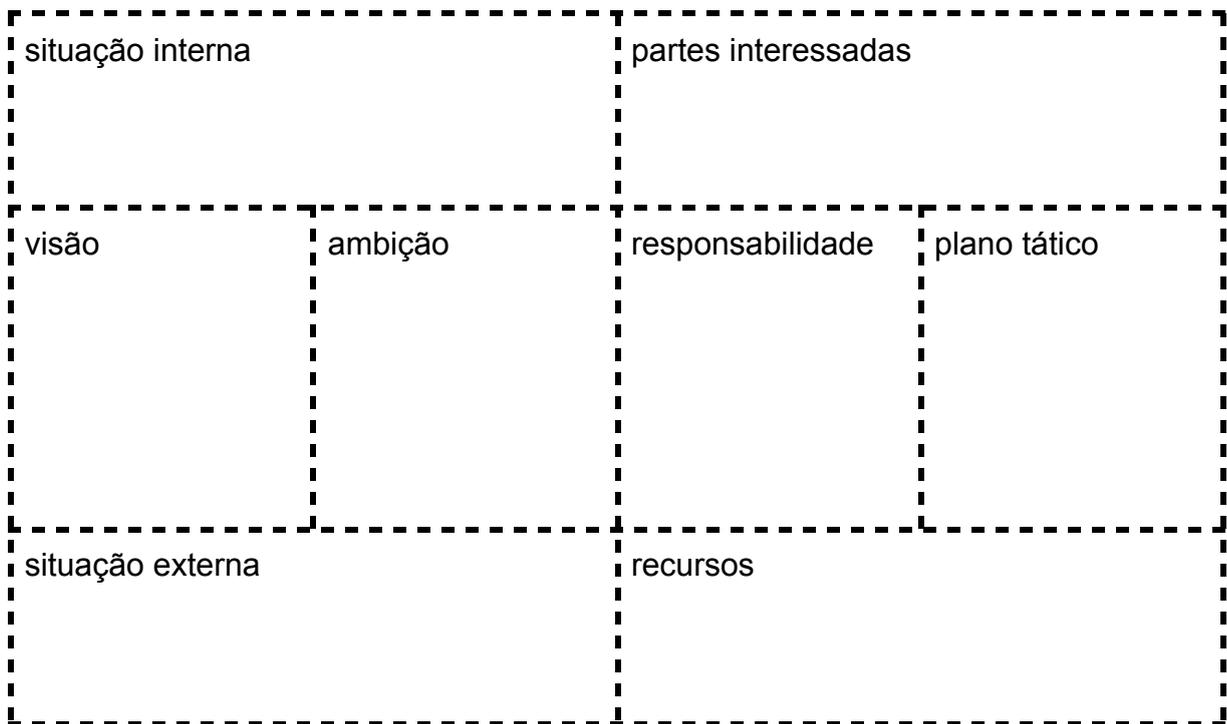
Isso implica que o desenvolvimento de uma estratégia não é uma questão de fases e passos a serem dados, mas uma narrativa em si. Por esta razão, prefiro a ideia de blocos de construção (cf. Ostenwalder & Pigneur, 2010) em vez de setas. Além disso, é mais fácil verificar a coerência se uma estratégia for desenhada em uma página ou em um slide (cf. Kuiper, 2019; van Eck & van Zanten, 2014). A ideia de blocos de construção também ajuda a mostrar a natureza iterativa do próprio desenvolvimento da estratégia – pode-se começar onde quiser, desde que as escolhas feitas em um bloco de construção sejam consistentes com as escolhas feitas em outros blocos<sup>23</sup>. (RULER, 2021, p. 120, tradução nossa)

A estrutura da estratégia de comunicação ágil conta com oito blocos, são eles: situação interna, situação externa, visão, ambição, partes interessadas (*stakeholders*), recursos, responsabilidade (*accountability*) e plano tático.

---

<sup>23</sup> This implies that the development of a strategy is not a matter of phases and steps to be taken but a narrative in itself. For this reason, I prefer the idea of building blocks (cf. Ostenwalder & Pigneur, 2010) rather than arrows. Moreover, it is easier to check coherence if a strategy is designed on one page or one slide (cf. Kuiper, 2019; van Eck & van Zanten, 2014). The idea of building blocks also helps to show the iterative nature of strategy development itself – one can start wherever one wants, as long as choices made in one building block are consistent with choices made in other blocks.

Figura 12 - Modelo de blocos de desenvolvimento de estratégia de comunicação ágil



Fonte: Ruler, 2021, p. 121, tradução nossa.

### 3.2.4 Lean Inception para RP

Além do trabalho que vem sendo desenvolvido pela autora holandesa Ruler (2015; 2019; 2021), que relaciona planejamento de RP e metodologias ágeis, encontramos não só no Brasil, mas na Universidade Federal do Pampa (mesma instituição do PPGCIC), o trabalho de conclusão de curso (TCC) de graduação intitulado “Inovação em processo: a implementação da *Lean Inception* como metodologia de trabalho em Relações Públicas” de Santos (2021), além da produção de artigos homônimos (SANTOS et al., 2020; SANTOS, MARTINS e SANTOS, 2021). Neles são apresentados o processo de planejamento estratégico de RP a partir da observação e adaptação das etapas propostas pelo método *Lean Inception*.

Seguindo a metodologia *Design Science Research*, Santos (2021), na identificação dos artefatos existentes, listou *Agile PR*, *Scrum*, método PESO, *Design Thinking* e *Kanban*, relacionando-os às classes de problemas e descrevendo suas aplicações teóricas/práticas. A partir deles, a autora desenvolveu a proposta de um método de como implementar a *Lean Inception* no processo de planejamento estratégico, a partir de uma abordagem ágil e centrada no público. E esclareceu:

A intenção não é fazer a substituição do modelo tradicional de planejamento estratégico de Relações Públicas, mas sim propor um método que seja a solução para um problema ou para uma classe de problemas dentro de um contexto específico — ou seja, um processo de planejamento estratégico que corresponda às necessidades de um ambiente organizacional que exige agilidade em seus processos. (SANTOS, 2021, p. 48)

O desenvolvimento do artefato levou em consideração que a condução da *Lean Inception* é feita através de uma agenda e observou a ordem em que as atividades são propostas e as suas finalidades para detectar em quais aspectos a metodologia poderia contribuir com o processo de planejamento estratégico. Então no método de *Lean Inception* para as Relações Públicas proposto as atividades centradas no público são desenvolvidas primeiro e foram adicionadas quatro etapas: identificação dos públicos, *brainstorming*, análise ambiental e kanban.

Figura 13 - Etapas da *Lean Inception* para RP



Fonte: Martins e Santos, 2021.

Do tópico explicitações das aprendizagens, destaca-se que:

a *Lean Inception* não substitui a pesquisa. Pelo contrário, as atividades propostas devem ser desenvolvidas com base em dados prévios acerca dos públicos-alvo do produto/serviço. A metodologia deve ser entendida como uma parte do processo que permite a compreensão do que é necessário para a construção de um produto eficaz, e não como uma ferramenta que permite a criação de MVPs com base em hipóteses e suposições do público. A pesquisa é um elemento importante não só em um processo de planejamento estratégico, mas também para a prática das relações públicas. Nesse sentido, as etapas de Identificação dos Públicos e Análise Ambiental foram acrescentadas e consideradas fundamentais para o bom desempenho do método *Lean Inception* RP. (SANTOS, 2021, p. 68)

É importante que tenhamos essas aprendizagens no horizonte do nosso processo criativo para elaborar um modelo que aproveite os acertos e busque soluções para pontos desafiadores.

### 3.3 Síntese dos artefatos de Relações Públicas para planejamento

Para finalizar o capítulo, embora já tendo mais de três décadas, o estudo de Calhoun e Lederer (1990), “Do Plano Estratégico à Prática Estratégica: A Conexão da Comunicação”, traz contribuições válidas até os dias atuais para melhorar a comunicação do plano em toda a organização e a probabilidade de implementação bem-sucedida. A conclusão a qual os autores chegaram é de que melhorar a qualidade da comunicação do plano pode oferecer mais do que realmente melhorar a qualidade do próprio plano. É um caso a se pensar, por isso seguem as oito dicas para conhecimento:

1. Documente as saídas do plano.
2. Resuma os documentos do plano.
3. Estabeleça reuniões entre a alta direção e os funcionários.
4. Substitua a alta administração.
5. Entrelace a comunicação de planejamento em atividades contínuas.
6. Mantenha o plano vivo.
7. Divulgue a declaração de missão.
8. Divulgue o plano.<sup>24</sup> (CALHOUN E LEDERER, 1990, p. 63, tradução nossa)

Sintetizando os artefatos de RP, Kunsch e Dreyer nos apresentam modelos tradicionais de planejamento. Kunsch (2003) mais detalhadamente, explicando ponto a ponto do que deve ter em documentos como o plano estratégico de comunicação organizacional e o projeto global de comunicação. Enquanto Dreyer (2021)

---

<sup>24</sup> 1. Document the plan's outputs. 2. Summarize the plan documents. 3. Establish meetings between top management and employees. 4. Stand in for top management. 5. Weave planning communication into ongoing activities. 6. Keep the plan alive. 7. Publicize the mission statement. 8. Disseminate the plan.

apresenta as etapas da Metodologia da Relação de Relações Públicas (MRRP) que tem foco na relação entre atores sociais que, segundo a autora, “ajuda profissionais de comunicação a diagnosticar, planejar, implementar e avaliar as relações de comunicação de negócio, a fim de obter resultados sociais e sobretudo econômicos com o relacionamento entre atores sociais” (DREYER, 2021, p. 125). Já relacionando RP e métodos ágeis, trouxemos como referência os modelos elaborados por Ruler (2015; 2021), respectivamente, “*Reflective Communication Scrum*” e “Blocos de desenvolvimento de estratégia de comunicação ágil”, e o “*Lean Inception* para RP” de Santos et. al. (2020; 2021) conforme descrito no quadro a seguir.

Quadro 8 - Síntese dos artefatos de Relações Públicas para planejamento

<b>Autor(es)</b>	<b>Modelo/processo</b>	<b>Considerações</b>
Kunsch (2003)	<p>PROCESSO</p> <p>Etapas do planejamento de relações pública:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pesquisa</li> <li>2. Planejamento</li> <li>3. Implantação</li> <li>4. Avaliação</li> </ol> <p>DOCUMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Plano estratégico de comunicação organizacional</li> <li>❖ Projeto global de comunicação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● O processo tem poucas etapas, mas geralmente resulta em documentos extensos.</li> <li>● Orienta detalhadamente sobre o que e como fazer</li> </ul>
Dreyer (2021)	<p>MRRP</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnóstico da relação</li> <li>2. Plano de ação da relação</li> <li>3. Implementação</li> <li>4. Avaliação</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Trabalha a relação entre atores sociais.</li> <li>● Tem um passo a passo de etapas, em que especifica os objetivos de cada uma delas, mas deixa em aberto o como os implementar.</li> </ul>
Ruler (2015; 2021)	<i>Reflective Communication Scrum</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Baseado no <i>Scrum</i></li> <li>● Papel reflexivo das relações públicas</li> <li>● Equipes autogeridas e multicompetências</li> <li>● Avaliação formativa sem objetivos</li> </ul>
	Blocos de desenvolvimento de estratégia de comunicação ágil	<ul style="list-style-type: none"> <li>● O modelo ajuda a visualizar a construção da estratégia garantindo coerência nas escolhas feitas.</li> </ul>

Santos et al. (2020; 2021)	<i>Lean Inception</i> para RP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo de planejamento centrado no público, ágil e interativo</li> <li>• Contribui com o processo de planejamento tático-operacional</li> <li>• Permite enxergar de forma efetiva e estratégica o que está sendo construído</li> <li>• Não se aplica a todas as situações</li> </ul>
----------------------------	-------------------------------	---

Fonte: Elaborado pela autora.

## 4 PLANEJAMENTO ÁGIL DE RELAÇÕES PÚBLICAS

### 4.1 Os artefatos e a classe de problemas

Ao longo da revisão da literatura, encontramos alguns trabalhos que relacionam o planejamento de RP e uma metodologia ágil. Vimos Ruler (2015) que desenvolveu o planejamento de RP com *Scrum* e Santos et al. (2020, 2021), RP e *Lean Inception*.

Quanto ao *Reflective Communication Scrum*, Ruler (2015) elenca como limitações:

Em primeiro lugar, é preciso qualidade e experiência para incorporar agilidade e fazê-lo de forma eficiente (Jongerius et al., 2013: 24), e são necessários profissionais reflexivos com formação em pensamento crítico (Schön, 1987). Em segundo lugar, para trabalhar em equipes autogeridas e multicompetências, é extremamente importante que os membros da equipe estejam cientes de seus padrões profissionais e tenham uma visão profissional clara sobre o que a comunicação pode fazer, a fim de mostrar sua responsabilidade profissional aos demais membros da equipe. Terceiro, algumas de nossas universidades aplicadas estão experimentando o *Scrum* para educar seus alunos a lidar com as mudanças e deixar para trás a ilusão de controle. Eles estão cientes de que esta não é apenas mais uma ferramenta, mas urge uma forma totalmente nova de educar, bem como novos modelos de como a comunicação funciona e qual é a prática da comunicação. Quarto, é uma nova abordagem de medição e não é apenas mais uma técnica, mas um impulso para uma mentalidade totalmente nova. (...) Por último, mas não menos importante, o *Scrum* trabalha com equipes autogeridas. Isso implica que o *Scrum* muda a hierarquia nas organizações. Esse é um desafio em muitas práticas também. (RULER, 2015, p. 193, tradução nossa)

Por sua vez, Santos et. al. (2020, 2021) reflete em relação ao processo de planejamento de RP em que a *Lean Inception* contribui: tático-operativo. Ou seja, tem “foco no desenvolvimento de produtos que alcance os objetivos de relacionamento dentro de um contexto organizacional.” (SANTOS, MARTINS, SANTOS, 2021, p. 207). Este destaque é importante porque

o método de *Lean Inception* RP não se aplica a todas as situações, pois ele foi projetado para operar dentro de um ambiente específico, que exige agilidade em seus processos. Sendo assim, a aplicação do método vai depender do contexto específico da organização. Além disso, constatou-se que o método em questão não substitui a pesquisa, pelo contrário, as atividades propostas devem ser desenvolvidas com base em informações prévias acerca dos públicos-alvo do produto/serviço. Nesse sentido, as etapas de Identificação dos Públicos e Análise Ambiental foram acrescentadas e consideradas fundamentais para o bom desempenho do método *Lean Inception* RP. (SANTOS, MARTINS, SANTOS, 2021, p. 207)

Como apresentado desde as considerações iniciais, *Design Sprint/Solo Design Sprint* é um dos métodos ágeis com os quais a autora desta dissertação mais tem familiaridade e estabeleceu como objetivo utilizar como metamétodo para encontrar uma solução para o problema de pesquisa. Além disso, brevemente cabe reforçar que ágil é uma forma de trabalho caracterizado por curtos ciclos de ideia-prototipação-aprendizado. Dentre as apresentadas, não coincidentemente, a mais focada na entrega de um protótipo é a *Design Sprint*. Sendo assim, o próximo tópico é dedicado à descrição das atividades relativas ao projeto (*design*).

## **4.2 (Solo) Design Sprint para projeto, desenvolvimento e avaliação do modelo**

### **4.2.1 Conhecendo o processo**

Os elementos centrais da *Design Sprint* são: um desafio, um cronograma de atividades concentrado em cinco dias e uma equipe multidisciplinar. O desafio deste é projetar um método de planejamento ágil de Relações Públicas para quando se tem uma demanda estratégica a ser atendida em pouco tempo e por uma equipe enxuta.

Quanto ao cronograma, buscamos aproveitar sequencialmente as atividades propostas pelo método e avançar conforme fosse possível. Ou seja, a execução de cada atividade esteve previamente alocada em um período de tempo para manter o foco, mas em geral foi necessário algum tempo entre as atividades para organização e discussão, então não estabelecemos estritamente um prazo de conclusão em cinco dias porque, antes de tudo, este é um trabalho acadêmico que possui demandas específicas de formatação.

Por fim, em relação à equipe, como já mencionado, é de apenas uma pessoa: eu - autora do trabalho. No entanto, para contribuições ao longo do processo, contei

com a orientação da professora doutora Marcela Guimarães e Silva e para a avaliação do método, agendei entrevistas com profissionais e estudantes da área.

#### 4.2.2 Mapear

Knapp, Zeratsky e Kowitz (2017) orientam que se comece pelo fim, ou seja, que se determine um objetivo de longo prazo. Considerando a adaptação feita por Eiche (2020), recapitulamos a pesquisa realizada até então buscando aplicar a técnica “como poderíamos”, que foi desenvolvida pela Protector & Gamble nos anos 1970, mas que Knapp, Zeratsky e Kowitz (2017) aprenderam com a agencia de design IDEO. Ela consiste em fazer anotações em forma de perguntas começando com as palavras “como poderíamos...?”, os autores explicam que “a formulação aberta e otimista nos leva a procurar oportunidades e desafios, em vez de ficarmos empacados em problemas ou, o que é quase pior, pularmos para soluções rápido demais” (KNAPP, ZERATSKY e KOWITZ, 2017, p. 98).

As anotações foram baseadas nas considerações de Ruler (2015) e Santos, Martins e Santos (2021) e estão descritas no quadro abaixo:

Quadro 9 - Aplicação da técnica “Como poderíamos”

Autor(a/es) diz que...		Como poderíamos...
Ruler (2015)	é preciso qualidade e experiência para incorporar agilidade e fazê-la de forma eficiente	incorporar agilidade e fazê-la de forma eficiente?
	são necessários profissionais reflexivos com formação em pensamento crítico	possibilitar formação em pensamento crítico?
	é extremamente importante que os membros da equipe estejam cientes de seus padrões profissionais e tenham uma visão profissional clara sobre o que a comunicação pode fazer	deixar os membros da equipe cientes sobre o que a comunicação pode fazer?
	urge uma forma totalmente nova de educar	usar o modelo para educar?
	(urge) novos modelos de como a comunicação funciona e qual é a prática da comunicação	criar um modelo para a prática da comunicação?

	o Scrum trabalha com equipes autogeridas. Isso implica que o Scrum muda a hierarquia nas organizações.	trabalhar com equipes autogeridas?
Santos, Martins e Santos (2021)	a aplicação do método vai depender do contexto específico da organização	definir um contexto para a aplicação do modelo?
	o método em questão não substitui a pesquisa, pelo contrário, as atividades propostas devem ser desenvolvidas com base em informações prévias acerca dos públicos-alvo do produto/serviço	basear as atividades propostas em informações prévias?
	as etapas de Identificação dos Públicos e Análise Ambiental foram acrescentadas e consideradas fundamentais para o bom desempenho do método <i>Lean Inception</i> RP	acrescentar ou retirar etapas para o bom funcionamento do modelo?

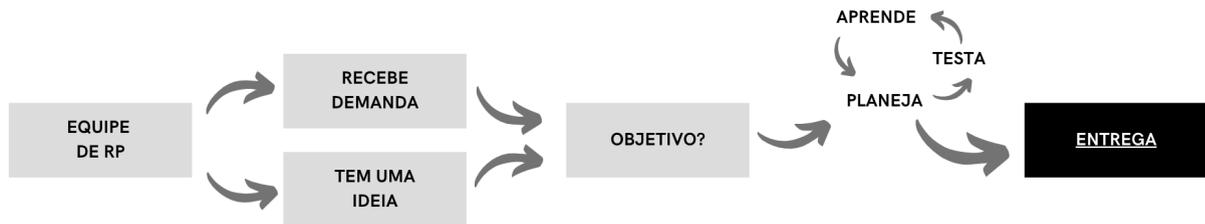
Fonte: Elaborado pela autora.

Todas essas perguntas de “como poderíamos” ficaram no horizonte do nosso objetivo de planejar projetos de RP com mais agilidade. O passo seguinte seria escolher um público-alvo e um evento-alvo porque os esboços, o protótipo da solução e o teste se desenvolvem com base nessa decisão (KNAPP, ZERATSKY e KOWITZ, 2017). No entanto, a condução deste trabalho já nos convergiu para profissionais/estudantes de relações públicas (público-alvo) que tenham de fazer um planejamento ágil (evento-alvo). Essa etapa de escolha é para que se revise as perguntas e se selecione as mais alinhadas com os alvos. Acabamos selecionando as seguintes perguntas para dar continuidade à Sprint:

1. Como incorporar agilidade e fazê-la de forma eficiente?
2. Como deixar os membros da equipe cientes sobre o que a comunicação pode fazer?

O mapa sugerido pelos autores é simples: de um lado os atores, do outro o fim e, entre os dois, palavras e setas. Basta que seja funcional, ou seja, que ofereça uma estrutura para os esboços e o protótipo da solução, ajude a manter o foco em como tudo se encaixa e aliviar a sobrecarga na memória de curto prazo (KNAPP, ZERATSKY e KOWITZ, 2017). Durante todo o processo, toma-se decisões sucessivamente a fim de simplificar e avançar. Nosso mapa ficou assim:

Figura 14 - Mapa da Sprint



Fonte: Elaborado pela autora.

### 4.2.3 Esboçar

Para criar soluções Knapp, Zeratsky e Kowitz (2017) implementam um técnica que chamam de “esboço em 4 etapas”. A primeira é fazer anotações, ou seja, reunir informações-chave. A segunda é das ideias, rabiscar soluções. A terceira é o “crazy 8s”, que consiste em pegar as ideias mais promissoras e rabiscar rapidamente oito variações em oito minutos - “o *crazy* [louco] do nome refere-se ao ritmo, e não à natureza das ideias” (KNAPP, ZERATSKY e KOWITZ, 2017, p. 142). E a última etapa é o esboço da solução, ou seja, pensar nos detalhes. Embora o esboço final deva ser autoexplicativo, o processo criativo compartilhado isoladamente à primeira vista pode não fazer sentido, por isso seguem breves explicações:

#### 4.2.3.1 Anotações

Revisamos todo o trabalho, especialmente os itens de síntese dos capítulos 2 e 3, destacando e listando apenas palavras-chave e/ou frases curtas.

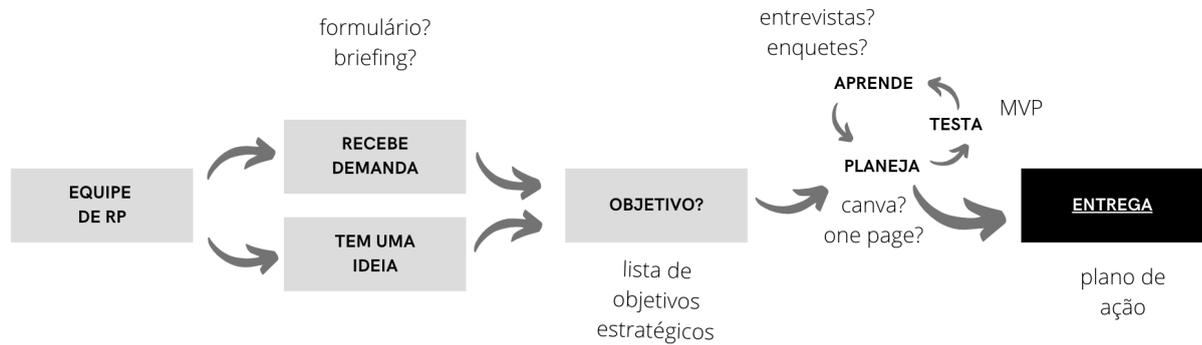
- Testar com clientes reais
- Foco cliente/usuário
- Papéis, eventos, artefatos e regras
- Agenda
- *Sprint* de planejamento
- Protótipo
- Resultado
- Planejamento frequente durante o projeto
- “O que pode ser pronto nesse *Sprint*?”
- “Como o trabalho escolhido pode ser pronto?”
- Sessão de replanejamento
- Hipóteses de valor
- Hipóteses de crescimento

- Construir-medir-aprender
- Pensa-se no que precisa aprender e depois se trabalha para ver qual produto servirá como experimento para obter esse aprendizado
- O jeito certo é também decidir onde não usar o ágil
- [Métodos ágeis] não é a melhor maneira de administrar operações rotineiras que exigem estrita adesão a procedimentos padronizados
- Faixa ideal de agilidade para toda atividade
- Comunicação do plano
- Documente as saídas do plano
- Plano estratégico de comunicação organizacional
- Projeto global de comunicação
- Metodologia da Relação de Relações Públicas
- Atores sociais
- Reflective Communication Scrum
- Blocos de desenvolvimento de estratégia de comunicação
- *Lean Inception* para RP
- Pesquisa, planejamento, implantação, avaliação
- Diagnóstico da relação, plano de ação da relação, implementação, avaliação
- Papel reflexivo das relações públicas
- Equipes autogeridas
- Planejamento centrado no público, ágil e interativo

#### 4.2.3.2 Ideias

As ideias também foram listadas a partir de palavras-chaves incorporadas ao mapa e surgiram das mais diversas referências utilizadas neste trabalho.

Figura 15 - Ideias para o esboço



Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.2.3.3 Crazy 8s

Essa técnica foi utilizada combinando ideias de como poderia ser o esboço do modelo de planejamento. Pensou-se já na materialização do processo e em recursos como formulários (forms), canvas, *checklists*, MVPs e *one page*<sup>25</sup>.

Figura 16 - Crazy 8s

forms canvas	forms forms	forms canvas <i>checklist</i>	<i>checklist</i> canvas forms <i>checklist</i>
forms <i>checklist</i> canvas	forms <i>checklist</i> canvas MVP <i>onepage</i>	forms <i>checklist</i> <i>onepage</i>	forms canvas MVP <i>onepage</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

<sup>25</sup> Essa foi uma ideia que surgiu no momento de dos rascunhos, não foi abordada no referencial teórico deste trabalho, mas vem do Projeto de Pesquisa, Desenvolvimento & Inovação desenvolvido pela autora, mencionado nas considerações iniciais. Nos workshops ofertados com estratégias de comunicação para campanhas de financiamento coletivo, o “one page” (uma página) tinha como objetivo concentrar em apenas uma única página todas as principais informações, por exemplo: sobre o que é a campanha, para que deseja o financiamento, qual é a meta, quem são os membros, de onde vem, para onde vão? Para que qualquer pessoa que o lesse, entendesse e quisesse saber mais. Por isso nele também tinha os links da campanha e formas de contato com o proponente. Tratava-se de um documento para estar em fácil acesso a toda equipe e para encaminhar sempre que uma oportunidade surgisse de falar sobre a campanha.

#### 4.3.3.4 Esboço da solução

Nesta etapa é importante retomar as perguntas da Sprint: “Como incorporar agilidade e fazê-la de forma eficiente?” e “Como deixar os membros da equipe cientes sobre o que a comunicação pode fazer?” porque foram determinantes para a escolha de um esboço que correspondesse com o esperado. Especialmente a segunda pergunta nos direcionou para algo imprescindível: delimitar a área de atuação. Acreditamos também que deixar os limites bem definidos contribui para a agilidade almejada.

Sendo assim, o esboço da solução que propomo começa com um formulário a ser preenchido pelo demandante/idealizador(a) de algo a ser planejado pela equipe de relações públicas. A equipe com as informações disponibilizadas e a partir delas preenche o canvas e, na sequência, confere-se o checklist. Portanto o esboço da nossa solução ficou assim:

Figura 17 - Esboço da solução



Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.2.4 Decidir

O momento da decisão no nosso caso foi simples por não termos soluções (esboços) concorrentes, mas antes de passar ao protótipo, pelo método *Design Sprint*, é preciso traçar um plano. Recomenda-se montar um *storyboard*<sup>26</sup> porque imaginar o protótipo finalizado serve para identificar problemas e elementos confusos antes dele ser montado. “Ao cuidar dessas decisões com antecedência, estará livre para se concentrar na quinta-feira [prototipar]” (KNAPP, ZERATSKY e KOWITZ, 2017, p.184).

Ao definirmos a cena de abertura, sentimos a necessidade de delimitar ainda mais o contexto. Portanto, consideramos não só a minha área de atuação, mas também o local em que atuo: Núcleo de Divulgação Institucional do Centro de

<sup>26</sup> Trata-se de um esboço sequencial, mas também pode ser traduzido como roteiro.

Tecnologia (NDI-CT) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), conforme mencionado anteriormente. Dessa forma, o protótipo pode ficar o mais próximo possível da realidade.

Sendo assim, é importante pontuar as atribuições do NDI-CT, conforme o regimento, bem como os princípios de Comunicação da UFSM. Embora item a item não esteja presente no esboço, essas informações contribuíram para o desenvolvimento do protótipo.

Ao Núcleo de Divulgação Institucional compete:

- I – produzir material informativo do Centro e outros programas de divulgação;
- II – gerenciar os canais de comunicação multimídia do Centro (correio eletrônico, portal eletrônico, redes sociais, entre outros);
- III – realizar a comunicação entre a Direção e as subunidades do CT;
- IV – manter o cadastro dos servidores atualizado;
- V – auxiliar na divulgação de eventos;
- VI – produzir as notícias e informações sobre as atividades que acontecem no CT;
- VII – promover campanhas para os públicos do Centro;
- VIII – gerenciar os murais do CT;
- IX – gerenciar o contato com a mídia interna da UFSM e com a mídia externa;
- X – elaborar programação de visita, recepcionar e acompanhar visitantes no âmbito do Centro;
- XI – executar outras atividades que forem estabelecidas pela chefia imediata. (REGIMENTO, 2017, p. 9-10)

Os princípios de Comunicação da UFSM são:

- I - interesse público;
- II - diálogo;
- III - transparência;
- IV - pluralidade;
- V - integração da Comunicação Pública as atividades de ensino, pesquisa e extensão da UFSM;
- VI - sustentabilidade;
- VII - acessibilidade. (REGULAMENTO, 2018, n.p.)

Pensando em um passo-a-passo para nortear o desenvolvimento do protótipo da solução, com informações-chave, criamos um breve roteiro conforme a figura a seguir:

Figura 18 - *Storyboard* do protótipo

<p>CENA DE ABERTURA</p> <p>Demanda/ideia Presencial/E-mail Encaminhar para Forms</p> 	<p><b>**FORMS**</b></p> <p>Identificação</p> <p>1 quem 2 o que 3 por que</p>	<p>OPÇÕES DE SERVIÇOS</p> <p>Listar...</p>	<p>SELECIONAR UMA DAS OPÇÕES DE SERVIÇOS PARA DESENVOLVER</p> <p>Listar informações imprescindíveis para o planejamento</p> 
	<p>CENA FINAL</p> <p>Discussão e ajustes do planejamento para execução</p>	<p><b>**CHECKLIST**</b></p> <p>Apoio à implementação do método</p>	<p><b>**CANVAS**</b></p> <p>Referências MVP (CAROLI, 2018) e blocos (RULER, 2021)</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.2.5 Prototipar

Para Eiche (2020), que desenvolveu o protótipo sozinha, essa etapa durou cinco dias, mas a proposta original é de apenas um dia porque segundo os autores, “quanto mais tempo você passa trabalhando em algo (seja um protótipo ou um produto de verdade), mais apegado vai ficar, e menos disposto a aceitar resultados negativos. Após um dia, você estará receptivo a feedbacks.” (KNAPP, ZERATSKY e KOWITZ, 2017, p.202). Pelo *Design Sprint*, o protótipo deve parecer real, mas descartável, ou seja, constrói-se apenas o bastante para aprender.

Seguindo a ideia do *storyboard*, imaginamos que independente de como a demanda chegasse até a equipe de RP, se por conversa presencial ou e-mail, fosse possível orientar que o solicitante ou idealizador(a) preenchesse um formulário (disponível para consulta: <https://forms.gle/ykjFKbPsbRotGXFy5>). Os campos do formulário foram pensados de forma que pudessem antecipar o quanto fosse possível da etapa de pesquisa/diagnóstico e também, de certa forma, fazer uma triagem da demanda deixando claro os limites da área de Comunicação, dando as opções de como o NDICT pode ajudar e quais são os princípios de Comunicação da UFSM.

Como trata-se apenas de um protótipo, não desenvolvemos todas as opções de serviços comunicacionais. Escolhemos “campanha institucional” para servir de exemplo para o método. O formulário elaborado direcionava a pessoa que o preenchesse a pensar sobre a necessidade de se ter o mais claro possível qual o objetivo da campanha, seu público-alvo, a mensagem que se pretende passa e através de quais canais. O campo em que se pede referências é para que os envolvidos no planejamento pudessem ter ideias nas quais se embasar para criar as estratégias da campanha. Além disso, é importante para o planejamento saber com quem contar, direta ou indiretamente, ter um cronograma e métricas de avaliação. Ou seja, buscamos com isso obter informações imprescindíveis para qualquer planejamento de relações públicas.

Continuando com o roteiro, imaginamos que essas informações chegam à equipe de relações públicas que vai analisá-las, organizá-las e desenvolvê-las. Para ajudar na visualização, prototipamos um canvas. As referências utilizadas em relação ao formato vieram do “canvas MVP da *Lean Inception*” (CAROLI, 2018) e do “Modelo de blocos de desenvolvimento de estratégia de comunicação ágil” (RULER, 2021), quanto ao conteúdo, utilizamos especialmente as orientações sobre planejamento de Kunsch (2013) e Dreyer (2021).

Figura 19 - Canvas de planejamento

Objetivo da campanha:		
Mensagem:	Canais e formatos:	Público-alvo:
Referências:		Equipe/parceiros:
Cronograma:		Métricas:

Fonte: Elaborado pela autora.

Como o canvas é apenas uma ferramenta, sentimos a necessidade de elaborar também um checklist para complementar o método listando orientações sobre como desenvolver o planejamento. São instruções curtas e direcionadas à equipe/profissional de relações públicas e indicam o passo a passo dessa proposta de planejamento ágil. Os itens do checklist são:

- Preencher Canvas com informações do formulário
- Lisstar dúvidas e/ou ideias da equipe de RP sobre o Canvas
- Reunir equipe de RP e solicitante para discutir as informações do Canvas, alterando/acrescentando/retirando.
- Estabelecer uma estratégia para ser validada junto ao público-alvo, antes de toda campanha ser lançada.
- A partir do feedback obtido, conferir Canvaas e elaborar plano de ação da campanha.

- Ajustar as estratégias e execução do plano de ação sempre que necessário para manter alinhado às informações-chave dispostas no Canvas

Poderia ser disponibilizado também um exemplo de plano de ação, mas não consideramos necessário porque os modelos existentes já são suficientes.

#### 4.2.6 Testar

Uma vez terminado o protótipo, propomos testá-lo conversando com estudantes de relações públicas que atuam/atuaram junto ao NDI-CT e RP que atua na Unidade de Comunicação Integrada da UFSM. Para os autores do método *Design Sprint*:

“Entrevistas individuais são um atalho extraordinário, pois permitem que seja feito um teste com a fachada do produto muito antes de você desenvolvê-lo de fato - e se apaixonar por ele. Geram resultados relevantes em um só dia. Mas também oferecem um dado importante que é quase impossível obter com dados quantitativos em grande escala: por que as coisas funcionam ou não. Este “por que” é decisivo. Se você não sabe por que um produto ou serviço não funciona, é difícil consertá-lo. (...) Quando tudo que temos são estatísticas, precisamos adivinhar o que os clientes estão pensando. Quando fazemos entrevistas, podemos simplesmente... perguntar.” (KNAPP, ZERATSKY e KOWITZ, 2017, p.236)

As entrevistas foram feitas por videochamada e contaram com uma apresentação de apoio (Apêndice 1). Nela constavam o formulário, o canvas e o checklist. Tudo estava aberto à sugestões e foi conduzido informalmente, mas ao final eu sempre perguntava:

1. O método é autoexplicativo?
2. Ele contempla suficientemente os itens de planejamento de planos/programas/projetos de Relações Públicas?
3. É suficientemente ágil cumprindo a proposta de ser realizável em pouco tempo e por poucas pessoas?

Essa lista de perguntas pré-definida serviu para ajuda a manter a objetividade do processo e, de certa forma, minimamente padronizar o que buscávamos saber com as entrevistas. A resposta de cada uma delas e as considerações feitas pelas entrevistadas foram sintetizadas no quadro a seguir:

Quadro 10 - Síntese das entrevistas

	Resposta da pergunta 1	Resposta da pergunta 2	Resposta da pergunta 3	Demais considerações
Entrevistada 1	sim	sim	sim	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No formulário (parte 2), quando fala sobre os canais, listar as opções existentes para seleção e deixar em aberto a opção de criação de um novo canal.</li> <li>- Também nessa parte comentou-se que para a execução da campanha o solicitante pode listar além de pessoas, setores.</li> <li>- A entrevistada considerou que a principal vantagem do modelo é permitir que qualquer membro da equipe de comunicação possa facilitar o processo de planejamento, especialmente no que se refere ao preenchimento do canvas.</li> </ul>
Entrevistada 2	sim	sim	sim	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sugeriu que as atividades desenvolvidas pelo NDICT fossem reescritas de forma mais clara para um público leigo, talvez dar exemplos ou breves explicações.</li> <li>- Também comentou sobre adicionar identificação por grupo/setor.</li> <li>- Pensa ser interessante incluir uma apresentação do formulário.</li> <li>- As perguntas são boas até para o próprio solicitante ter dimensão do trabalho de comunicação e organizar melhor as próprias ideias.</li> </ul>
Entrevistada 3	sim	sim	sim	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em alguns casos pode ser necessário explicar melhor os itens de como o NDI pode ajudar porque tem gente que entende um pouco de comunicação, tem gente não.</li> <li>- Sobre os itens, citou que sentiu falta de orçamento, mas que entende que na maioria dos casos, na UFSM, não se aplica.</li> </ul>
Entrevistada 4	sim	sim	sim	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trazer a pergunta sobre as datas pro começo. O cronograma é algo muito importante.</li> <li>- Deixar algumas perguntas opcionais para não desmotivar o solicitante a preencher. Justificou dizendo que às vezes quando</li> </ul>

				todas as perguntas são obrigatórias, as pessoas acabam desistindo e não respondendo nenhuma.
--	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora.

Portanto, segundo as entrevistas, o método é autoexplicativo, contempla suficientemente os itens de planejamento de Relações Públicas e cumpre a proposta de ser realizável em pouco tempo e por poucas pessoas. Destacamos as seguintes considerações para aprimorá-lo: inserir uma apresentação sobre o NDI-CT e os serviços prestados para conhecimento do solicitante com o objetivo de minimizar dúvidas e buscar formas de reescrever as questões para que fiquem o mais compreensível possível para pessoas leigas à área de comunicação.

Essas considerações nos levou a pensar que poderíamos ter agendado entrevistas com possíveis solicitantes, uma vez que fazem parte do processo. Já tomando como aprendizado o que foi pontuado pelas estudantes e profissionais de relações públicas, podemos fazer uma segunda versão do protótipo e testar novamente, com foco nos solicitantes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contexto que motivou este trabalho é muito dinâmico, partiu de uma necessidade do meu cotidiano profissional, em que há um fluxo contínuo de demandas em um centro de ensino - CT-UFSM - com quase 3.500 alunos e 300 servidores<sup>27</sup> para uma equipe de até cinco pessoas atender. Por isso buscamos uma forma de desenvolver uma solução para que o processo de planejamento de relações públicas fosse realizado com mais agilidade.

Primeiro revisamos os conceitos e modelos disponíveis de métodos ágeis e planejamento de Relações Públicas. Nessa parte, trouxemos para este trabalho as metodologias ágeis *Scrum*, *Lean Startup*, *Lean Inception* e *Design Sprint*, depois os modelos Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada, Metodologia da Relação de Relações Públicas, *Reflective Communication Scrum* e Blocos de desenvolvimento de estratégia de comunicação ágil e *Lean Inception* para RP. Ao final dos capítulos 2 e 3, sintetizar em quadros as descrições dos modelos existentes e as circunstâncias em que se aplicam, ajudou-nos a projetar um método de planejamento de relações públicas a partir das necessidades identificadas.

Por limitações de tempo e equipe (uma vez que precisávamos avançar com o desenvolvimento do trabalho para cumprir com os demais objetivos), a parte de revisão da literatura não chegou a ser tão sistemática quanto o protocolo *Design Science Research* prescreve. Por isso, como sugestão de trabalhos futuros, pontuamos a possibilidade de serem desenvolvidas pesquisas exploratórias ou descritivas sobre o tema, especialmente junto a profissionais. Uma das hipóteses que sugiro é que mais métodos existem e foram desenvolvidos empiricamente, sem rigor acadêmico. Mapeá-los e sistematizá-los viria ao encontro da nossa proposta de estreitar a relação entre academia e mercado.

Caso seja de interesse de outros setores de comunicação, as ferramentas desenvolvidas (formulário, canvas e checklist) podem ser adaptadas conforme suas necessidades e aperfeiçoadas ao serem utilizadas. Partindo do princípio de que não há como planejar qualquer coisa sem informações prévias de “o que”, “pra quem”, “como”, “por que” etc. e essa é uma etapa que costuma demandar um tempo

---

<sup>27</sup> Dados do portal UFSM em números. Disponível em: <<https://portal.ufsm.br/ufsm-em-numeros/>>. Acesso em: 10 de outubro de 2022.

significativo do processo, julgamos indispensável a inclusão do Formulário num método que tem por objetivo a agilidade.

Cabe pontuar que na nossa proposta agilidade e rapidez não são sinônimos. Sequer consideramos que, na prática, o método seja executado rapidamente, uma vez que o tempo entre o solicitante entrar em contato uma primeira vez e preencher o Formulário, é dele. E depois para discutir e aprovar o canvas e a estratégia que será validada também. Ou seja, a pressa (ou não) é do(a) interessado(a) em que a campanha (ou outra atividade de relações públicas) seja executada. Mas, o método foi desenhado para ser fluído e simplificar o trabalho de planejamento.

A parte ágil está em se fundamentar no que é essencial para descomplicar o processo e em acelerar o *feedback* do público-alvo. Por isso, no Checklist, elaborar um plano de ação vem só depois de uma rodada teste de alguma estratégia que foi brevemente discutida. O que tiver de ser alterado do planejamento, não vai ser em longos documentos, mas sim em alguma(s) caixinha(s) de um canvas, preenchido com algumas palavras-chaves, frases curtas e/ou ícones.

O modelo pode ser utilizado para diferentes situações em que um planejamento se faça necessário. Conforme o entendimento de quem o utilizar, é possível alterar, incluir ou retirar itens. Além disso, pode ser desenvolvido e implementado de forma modular. Ou seja, no protótipo, consideramos o planejamento de uma campanha institucional, depois pode-se, por exemplo, fazer formulário e canvas específico para divulgação institucional, depois para eventos e assim sucessivamente.

Metodologicamente este foi um trabalho desafiador. As metodologias ágeis foram não só assunto, como também método de trabalho para projetarmos o nosso método de planejamento de relações públicas. Tanto a *Design Science Research*, quanto a *Design Sprint* foram estudadas e aplicadas por mim pela primeira vez. Então além de pesquisar sobre o assunto em si da dissertação, também me propus a buscar formas de fazer ciência quão mais próximo fosse possível da prática, não só descrevendo as coisas como elas são, mas também buscando imaginar e contribuir com o que pode vir a ser.

Por fim, em meio ao processo desta escrita gastei e pari o que de mais perfeito eu poderia fazer na minha vida: minha filha Flora. O meu entendimento de

tempo agora vem de outro lugar. Tem uma frase que faz referência à dedicação que a maternagem nos exige nos primeiros anos que diz: "os dias são longos, mas os anos são muito curtos". Então a minha vida pessoal passou a ser prioridade. Por isso me sinto orgulhosa em ter projetado esse método que, quando devidamente aplicado, vai simplificar processos no meu cotidiano profissional, possibilitando que eu trabalhe melhor, com mais leveza. Porque como diz uma outra frase que eu gosto muito e tenho como um mantra: "mochila leve facilita a caminhada".

## REFERÊNCIAS

BARQUET, Ana Paula et. al. **A Aplicação das Abordagens de Gestão Lean e Ágil no Planejamento de Projetos**. XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Brasília, DF, 2008. Disponível em:

<<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/Simposio309.pdf>>. Acesso em: 19 de fev. 2022.

BEEDLE, Mike et al. **Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software**. 2001. Disponível em: <<https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html>>. Acesso em: 02 de nov. de 2021.

BRAGA, José Luiz. **A prática da pesquisa em Comunicação: abordagem metodológica como tomada de decisões**. Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação | E-compós. Brasília, v. 14, n.1, jan./abr. 2011.

BOARINI, Dulce Margareth. **O planejamento da comunicação on-line: Como a velocidade no fluxo da informação altera a forma de planejar**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Metodista de São Paulo, Programa de Pós Graduação em Comunicação Social, 2016.

CALHOUN, Kenneth; LEDERER, Albert. **From Strategic Plan to Strategic Practice: The Communications Connection**. American Journal of Business, Vol. 5, No. 2. 1990, p. 60-63.

CARNEIRO, Márcio. **Comunicação digital e jornalismo de inserção: como big data, inteligência artificial, realidade aumentada e internet das coisas estão mudando a produção de conteúdo informativo**. São Luis: LABCOM DIGITAL, 2016.

CAROLI, Paulo. **Lean Inception: como alinhar pessoas e construir o produto certo** – 1ª edição atualizada – São Paulo: Editora Caroli, 2018.

CONCEIÇÃO, Fábio Augusto. **Implementação de metodologias ágeis no Brasil : a perspectiva cultural dos empregados de empresas de tecnologia**. Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, 2019.

DEUNIZIO, Michel. **Métodos ágeis: Um guia definitivo com mais de 20 metodologias ágeis utilizadas por grandes empresas para criar o produto certo**. 1ª ed. 2020. Edição do Kindle.

DRESCH, Aline; et al. **Design Science Research: Método de Pesquisa para Avanço da Ciência e Tecnologia**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2015. Edição do Kindle.

DREYER, Bianca Marder. **Relações Públicas na contemporaneidade: contexto, modelos e estratégias**. São Paulo: Summus, 2017. Edição do Kindle.

\_\_\_\_\_. **Teoria e prática de relações públicas: uma metodologia para diagnosticar, construir e obter resultados com os relacionamentos.** - 1. ed. - São Paulo: Summus, 2021. Edição do Kindle.

EICHE, Laura. **6 tips on how to run your first Solo Design Sprint.** Disponível em: <<https://laura-eiche.medium.com/6-tips-on-how-to-run-your-first-solo-google-design-sprint-afa1dd75009>>. Acesso em:

\_\_\_\_\_. **I ran a one-person Design Sprint to create my UX/UI design portfolio.**

Disponível em:

<<https://sprintstories.com/i-ran-a-one-person-google-design-sprint-to-create-my-ux-ui-design-portfolio-4661c3e97858>>. Acesso em:

FRAZOLIN, Camila Ticiania Silva. **Barreiras na implementação de Metodologias Ágeis: estudo de caso em uma empresa de meios de pagamento.** Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

GIAFFREDO, Rodrigo. **Cultura ágil em empresas tradicionais.** Chiado Editora; 1ª edição, 2020. Edição do Kindle.

GOLDSCHMIDT, Margarida Cristina; ANTUNES, Renata Fonseca; MARTINS, Tiago Costa. **Comunicação e Design Thinking: um estudo da metodologia em processos de comunicação.** In: SILVA, Marcela Guimarães e; COUTINHO, Renata Corrêa (org.) Processos e práticas nas atividades criativas e culturais: reflexões e interfaces da comunicação e da indústria criativa, Santiago: Oliveira Books, 2017.

JAGGARS, Damon; JONES, DeEtta. **An agile planning and operations framework.** Performance Measurement and Metrics. Vol. 19 No. 2, 2018, p. 121-126.

KNAPP, J.; ZERATSKY, J.; KOWITZ, B. **Sprint: O método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias.** Tradução Andrea Gottlieb. 1ª ed., Rio de Janeiro: Intrínseca, 2017.

KUNSCH, Margarida. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** Ed. rev., atual. e ampl. - São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Planejamento e Gestão Estratégica de Relações Públicas nas Organizações Contemporâneas.** UniRevista, Porto Alegre, julho, v. 1, n. 3, p. 1-13, 2006.

\_\_\_\_\_. **A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas.** Media & Jornalismo, Vol. 18, N.º 33. 2018, p. 13-24.

LATTIMORE, Dan. et al. **Relações Públicas: profissão e prática** - 3. ed. - Porto Alegre: AMGH, 2012.

LEOPOLD, Klaus. **Repensando a Agilidade: Por que os Times Ágeis não têm nada a ver com business agility**. Viena: LEANability PRESS. 2019. Edição do Kindle.

LERY, Fernanda et al. **Fundamentos e práticas em relações públicas**. – Porto Alegre: SAGAH, 2019.

LIMA, Aline Poggi. et al. **Planejamento estratégico em Relações Públicas**. – Porto Alegre : SAGAH, 2019.

MARCHIORI, Marlene et al. **O ensino de planejamento nos cursos de Comunicação**. Conexão – Comunicação e Cultura, UCS, Caxias do Sul, v. 10, n. 19, jan./jun. 2011.

MARTINS, Tiago Costa. O “lugar” das Relações Públicas na Indústria Criativa. *In: Processos e práticas nas atividades criativas e culturais: reflexões e interfaces da comunicação e da indústria criativa*. Org. SILVA, Marcela Guimarães, COUTINHO, Renata Corrêa. Santiago: Oliveira Books, 2017, p. 43-60.

MARTINS, Tiago Costa; PARIZI, Rafael Baldiati; OLIVEIRA, Fernando Luis. Design Science Research para a pesquisa em Comunicação e SI. *In: PARIZI, Rafael Baldiati; MARTINS, Tiago Costa. Comunicação e Sistemas de Informação: metodologias aplicadas à integração das ciências*. Vol 1. 1 ed. Uruguaiana, RS: Editora Conceito, 2021.

MORANDI, Maria Isabel; CAMARGO, Luis Felipe. Revisão sistemática da literatura. *In: DRESCH, Aline; et al. Design Science Research: Método de Pesquisa para Avanço da Ciência e Tecnologia*. Porto Alegre: Bookman Editora, 2015. Edição do Kindle.

PARENTE, Herbert Bezerra. **Modelo de planejamento estratégico de marketing baseado em métodos ágeis**. Dissertação (mestrado) – Universidade Católica de Brasília, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Inovação em Comunicação e Economia Criativa, 2021.

PROVINCIAATTO, Mary; CAROLI, Paulo. **Sprint a Sprint: Erros e acertos na transformação cultural de um time ágil**. – São Paulo: Editora Caroli, Edição do Kindle, 2020.

**REGIMENTO interno do Centro de Tecnologia**. Centro de Tecnologia da Universidade Federal de Santa Maria. Disponível em: <[https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/375/2018/08/Regimento\\_do\\_CT\\_-\\_aprovado\\_no\\_Conselho\\_CT\\_15-12-2016\\_e\\_no\\_CONSU\\_20-12-2017.pdf](https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/375/2018/08/Regimento_do_CT_-_aprovado_no_Conselho_CT_15-12-2016_e_no_CONSU_20-12-2017.pdf)>. Acesso em: 25 de ago. de 2022.

**REGULAMENTO da Política de Comunicação da UFSM (2018)**. Universidade Federal de Santa Maria. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/regulamento-da-politica-de-comunicacao-da-ufsm/>>. Acesso em: 25 de ago. de 2022.

RIEDEL, Ralph et al. **Agile Planning Processes**. IFIP Advances in Information and Communication Technology, p. 143-150, 2013.

RIES, Eric. **A startup enxuta**. Rio de Janeiro: GMT Editores Ltda, 2019.

RIGBY, Darrell; ELK, Sarah; BEREZ, Steve. **Ágil do jeito certo: transformação sem caos**. - São Paulo: Benvirá, 2020.

RULER, Betteke. **Agile public relations planning: The Reflective Communication Scrum**. Public Relations Review, v.41, p.187-194, 2015.

\_\_\_\_\_. **Public Relations: Too Little Emphasis on Communication**. Communication management review, Vol 1. No. 1. 2016, p. 6-27.

\_\_\_\_\_. **Agile communication evaluation and measurement**. Journal of Communication Management. Vol. 23 No. 3, 2019.

\_\_\_\_\_. **Communication Planning: Agility is a Game Changer in Strategy Development**. International Journal of Strategic Communication, 15:2, p. 113-125. 2021.

RULER, Betteke; VERCIC, Dejan. **Perspectivas europeias das relações públicas**. Trad. de John Franklin Arce. Comunicação & Sociedade. São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, a. 24, n. 39, p. 155-172, 1º. sem. 2003.

SANTAELLA, Lucia. **Comunicação e Pesquisa: projetos para mestrado e doutorado**. São Paulo: Hacker Editores, 2001.

SANTOS, Diuliane. **Inovação em processo: a implementação da lean inception como metodologia de trabalho em relações públicas**. Orientador: Prof. Dr. Tiago Costa Martins. TCC (Graduação) - Curso de Relações Públicas, Universidade Federal do Pampa, São Borja. 2021.

SANTOS, Diuliane et al. **Inovação em planejamento: a Lean Inception como metodologia de trabalho em relações públicas**. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. 43º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. 2020

SANTOS, Diuliane; MARTINS, Tiago; SANTOS, Maria Eduarda. **A inovação em processo: a implementação da lean inception como metodologia de trabalho em relações públicas**. Cambiassu, v. 16, n. 28 - Jul./Dez, p.179-209, 2021.

SANTOS, Diuliane; RIGHI, Taís; MARTINS, Tiago. **Projeto experimental em Relações Públicas e Design Science Research**. In: Comunicação e Sistemas de Informação: metodologias aplicadas à integração das ciências. Vol 1. Organização Rafael Baldiati Parizi, Tiago Costa Martins. 1 ed. Uruguaiana, RS: Editora Conceito, 2021.

SARAIVA, Ivana. Planejamento Ágil de Comunicação para campanhas de financiamento coletivo. **COMUNICAÇÃO e Indústria Criativa: pesquisa,**

**desenvolvimento & inovação.** Revista Eletrônica do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Indústria Criativa. Vol. 4 (2021). Organizadores: Marcela Guimarães e Silva e Fabio Frá Fernandes. São Borja: Unipampa, 2021.

SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff. **Guia do Scrum.** 2013. Disponível em: <<https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-Portuguese-BR.pdf>>. Acesso em: 17, fev. 2022.

SUTHERLAND, J.J. **Scrum, guia prático;** tradução de Nina Lua. Rio de Janeiro: Sextante, 2020.

VACARI, Isaque. **Um estudo empírico sobre a adoção de métodos ágeis para desenvolvimento de software em organizações públicas.** Dissertação (mestrado) - Fac. de Informática, PUCRS. - Porto Alegre, 2015.

**WHAT is Scrum.** Scrum.org, 2022. Disponível em: <<https://www.scrum.org/resources/what-is-scrum>>. Acesso em: 05, fev. 2022.