

# Avaliação em Comunicação Organizacional

Gilceana Soares Moreira Galerani

**Embrapa**

# **Avaliação em Comunicação Organizacional**

**República Federativa do Brasil**

*Luiz Inácio Lula da Silva*  
Presidente

**Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**

*Roberto Rodrigues*  
Ministro

**Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária**

**Conselho de Administração**

*Luis Carlos Guedes Pinto*  
Presidente

*Silvio Crestana*  
Vice-Presidente

*Alexandre Kalil Pires*  
*Cláudia Assunção dos Santos Viegas*  
*Ernesto Paterniani*  
*Hélio Tollini*  
Membros

**Diretoria-Executiva**

*Silvio Crestana*  
Diretor-Presidente

*José Geraldo Eugênio de França*  
*Kepler Euclides Filho*  
*Tatiana Deane de Abreu Sá*  
Diretores-Executivos

**Embrapa Soja**

*Vânia Beatriz Rodrigues Castiglioni*  
Chefe-Geral

**Assessoria de Comunicação Social**

*Edilson Fragalle*  
Chefe

*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária  
Embrapa Soja  
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento*

# **Avaliação em Comunicação Organizacional**

*Gilceana Soares Moreira Galerani*

***Assessoria de Comunicação Social  
Brasília, DF  
2006***

Exemplares desta publicação podem ser adquiridos na:

**Assessoria de Comunicação Social**

Parque Estação Biológica (PqEB), Av. W3 Norte (final)

CEP 70770-901 Brasília, DF

Fone: (61) 3348-4207 / (61) 3448-4113

Fax: (61) 3347-4860

Coordenação: *Comitê de Publicações da Embrapa Soja*

Revisão de texto: *Lebna Landgraf, jornalista da Embrapa Soja, Marta T. M. Campos Martins, professora de Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas da Universidade*

*Estadual de Londrina, Odilon Ferreira Saraiva, pesquisador da Embrapa Soja*

Tratamento editorial: *Corina Barra Soares – Embrapa Informação Tecnológica*

Projeto gráfico e editoração eletrônica: *Júlio César da Silva Delfino – Embrapa Informação Tecnológica*

Ilustrações e figuras: *Danilo Estevão*

Capa: *Camila Giraldi*

**1ª edição**

1ª impressão (2006): 1.000 exemplares

**Todos os direitos reservados.**

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.160).

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

Embrapa Informação Tecnológica

---

Galerani, Gilceana Soares Moreira.

Avaliação em comunicação organizacional / Gilceana Soares Moreira Galerani; Embrapa Soja. – Brasília, DF : Embrapa – Assessoria de Comunicação Social, 2006.

142 p.

ISBN 85-99494-04-X

1. Administração. 2. Gestão estratégica. 3. Organização administrativa. 4. Relações públicas. I. Título. II. Embrapa Soja.

CDD 658.45

---

© Embrapa 2006

# Autora

*Gilceana Soares Moreira Galerani*

Relações públicas, Mestre em Ciências da Comunicação.

Gerente de Comunicação Empresarial da Embrapa Soja.

E-mail: [gilceana@cnpso.embrapa.br](mailto:gilceana@cnpso.embrapa.br)



*Uma experiência nunca fracassa  
apenas porque deixa de alcançar  
os resultados previstos.*

*Robert M. Pirsig*



*Às minhas filhas, Vivian Maria  
e Marina, que sempre ajudam,  
compreendem e colorem.*



# Agradecimentos

Agradeço, com carinho e admiração, a todos que contribuíram para tornar este livro possível. Em especial, devo reconhecimento aos meus pais e irmãos, que com bondade e sabedoria me protegem, estimulam e solenizam todas as conquistas; à professora doutora Margarida Maria Krohling Kusnch, de quem tive a honra de receber orientação no mestrado e depois dele; a Marta Martins, que com ternura, bom humor e competência aconselha, corrige e se solidariza; a Jorge Duarte, disponível e solidário em todos os momentos; a Lebna Landgraf e Odilon Saraiva, pacientes e atentos revisores; a Vania Castiglioni e Luzmair Santos, que lutaram pelo meu aprimoramento profissional; a Cristina Timponi, quem primeiro me incentivou ao estudo da avaliação em comunicação organizacional; a Paulo Roberto Galerani, grande colaborador nas inúmeras traduções; aos professores de relações públicas da Universidade Estadual de Londrina, pelas várias dicas e sugestões pertinentes; a Camila Giraldi, pela elaboração da capa; a Danilo Estevão, que cuidou das ilustrações e das figuras com agilidade; a Rosa Maria Ribeiro, que se responsabilizou pelos detalhes com cortesia; aos amigos e companheiros da Área de Comunicação Empresarial da Embrapa Soja, pelos palpites vários e por assumirem com muita competência as minhas funções enquanto estive ausente; aos colegas comunicadores da Embrapa, pelo entusiasmo com a possibilidade de este livro se concretizar; a Edilson Fragalle e Robinson Cipriano, pelo crédito e pela confiança; à organização onde me orgulho de trabalhar, Embrapa, pelo crescimento profissional incentivado e reconhecido, além da contribuição que tem fornecido à comunidade científica da Comunicação Social.



# Apresentação

O processo comunicacional tem influenciado sobremaneira os negócios empresariais e, em conseqüência, os esforços para solidificar a comunicação organizacional têm sido significativos nos últimos anos. A abertura dos mercados mostra nitidamente a necessidade de promover um diferencial nos relacionamentos entre empresa e públicos, já que produtos e serviços estão cada vez mais parecidos.

Esses relacionamentos receberam status de estratégia empresarial e é competência da comunicação organizacional administrá-los por meio da promoção do diálogo, em busca do equilíbrio de interesses. Esse contexto demanda profissionais altamente capacitados, com iniciativa e energia constantes para contribuir na construção e na manutenção de um ambiente vivo, participativo e de aguçado senso crítico entre a organização e seus públicos.

Tantos esforços requerem investimentos em tempo, pessoal, estrutura, custeios, ou em consultorias e serviços externos no campo da comunicação. Naturalmente, os comunicadores têm sido questionados sobre o retorno que proporcionam às organizações e mesmo aos seus públicos. Faz-se necessário, então, avaliar.

Por estar ainda associada a uma forma de julgamento, a avaliação exige muito cuidado, tanto na definição de suas técnicas quanto na apresentação e na utilização de seus resultados. Além de uma função em quase todas as profissões, ela é uma ferramenta de trabalho, mas, associada a punições ou utilizada apenas quando encerrada uma tarefa, pode desestimular bons profissionais e afetar sensivelmente os negócios empresariais.

Entendemos a necessidade de debater esse assunto e sabemos da reduzida literatura sobre o tema no campo da comunicação

organizacional. Principalmente por esses motivos, apoiamos a edição deste livro e parabenizamos sua autora, a relações públicas Gilceana Soares Moreira Galerani, embrapiana desde 1989, por ter tratado a avaliação como um desafio a ser estudado, e não como um problema a ser lamentado.

A Embrapa, já reconhecida internacionalmente pelas tecnologias geradas por meio da pesquisa científica agropecuária e florestal, quer também oferecer contribuições efetivas às ciências da comunicação social, e sabe que tem profissionais competentes a quem recorrer. Nosso Programa de Pós-Graduação tem complementado a formação de vários comunicadores, que se tornam mestres e doutores com a condição de aperfeiçoar o estudo e a prática da profissão. Acreditamos que Gilceana atendeu a essa expectativa.

Este livro certamente oferecerá respostas sobre a influência da comunicação organizacional no alcance das metas e dos objetivos empresariais. Esperamos também que a leitura desta obra faça perceber que a avaliação oferece, no mínimo, três oportunidades: promover a aprendizagem para a melhoria contínua, demonstrar o valor da comunicação no desenvolvimento dos públicos e evidenciar a responsabilidade dos profissionais de comunicação organizacional.

*Sílvio Crestana*  
Diretor-Presidente da Embrapa

# Prefácio

*Avaliação em comunicação organizacional*, de Gilceana Soares Moreira Galerani, vem preencher uma lacuna na literatura de Relações Públicas e Comunicação Organizacional no Brasil, já que, até o momento, não dispúnhamos de nenhum livro específico sobre o assunto. Fruto de sua dissertação de mestrado, defendida, sob a minha orientação, na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, em 2003, e aprovada com louvor, este trabalho tem o grande mérito de ser o pioneiro em sistematizar, por meio de uma pesquisa científica, em nível de pós-graduação, os estudos sobre avaliação e mensuração em Relações Públicas e Comunicação Organizacional no nosso País.

O tema da obra é da maior relevância na contemporaneidade, quando os profissionais e pesquisadores de Relações Públicas e de Comunicação Organizacional são desafiados a encontrar caminhos para avaliar o intangível e o abstrato. O fato é que as duas áreas lidam com bens simbólicos, como gestão de relacionamentos, conflitos e percepções; mudanças de atitudes comportamentais; construção de imagem; identidade corporativa das organizações; etc. Mas a antiga controvérsia sobre as dificuldades em mensurar suas ações no contexto institucional não é mais justificativa para não se avaliarem os programas de relacionamento das organizações com o seu universo de públicos.

Em que pesem as dificuldades para medir os resultados da atuação de Relações Públicas no gerenciamento das ações de Comunicação Interna e Comunicação Institucional, hoje se faz necessário buscar caminhos e criar parâmetros ou formas alternativas de avaliação, para que a área comprove seu valor econômico e social.

Consideramos que, para a área de Relações Públicas demonstrar a efetividade de suas ações e comprovar seu “valor” nas organizações, o caminho é formatar um *corpus* teórico sobre o assunto, criando mecanismos

e instrumentos capazes de atribuir um caráter científico à avaliação e mensuração de suas atividades. Cabe à universidade e aos pesquisadores liderar esta iniciativa e buscar parcerias de experimentação com o mercado profissional.

Em encontros com profissionais e estudantes de Comunicação, por meio de aulas, palestras, eventos especiais etc., tenho insistido na idéia de que só avançaremos profissionalmente e seremos respeitados se nossas atividades forem fundamentadas em bases científicas. E a necessidade de provarmos que nossas ações comunicativas são eficazes e trazem resultados para as organizações e à sociedade só será preenchida com e por meio da avaliação. Daí meu incentivo para que a Gilceana, em seus estudos de mestrado, enveredasse por esse caminho. Ela aceitou o desafio e o enfrentou com determinação.

Para tratar o tema com a seriedade que ele requeria, a autora efetuou uma extensa pesquisa bibliográfica, consultando autores contemporâneos e também os clássicos, principalmente os norte-americanos e europeus, uma vez que no Brasil as abordagens a ele vinculadas eram muito restritas. Acompanhei de perto seu esforço em traduzir textos de autores estrangeiros considerados como essenciais para fundamentar teoricamente seu estudo. O resultado aí está: uma apresentação de possíveis procedimentos, orientações e modelos de avaliação sugeridos por diversos pesquisadores, além de artigos que retratam a vivência da prática da avaliação em organizações públicas e privadas.

Para complementar a pesquisa teórica e mostrar um recorte da situação dessa prática no Brasil, a autora realizou uma pesquisa documental dos quinze cases agraciados, entre 1999 e 2001, com o Prêmio Opinião Pública, conferido anualmente pelo Conselho Regional dos Profissionais de Relações Públicas da 2ª Seção (São Paulo e Paraná), verificando como os profissionais dessa área procediam para avaliar os programas de comunicação implementados. Além disso, entrevistou os

autores desses casos, fazendo uma análise de conteúdo de suas respostas.

Todos esses estudos desenvolvidos pela Gilceana em sua dissertação de mestrado já foram bastante utilizados por novos pós-graduandos da própria ECA-USP, que produziram monografias de *lato sensu*, dissertações de mestrado e teses de doutorado. Parte desses trabalhos e mesmo referências à autora o leitor poderá encontrar no n. 2 (jan./jul. 2005) de *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, editada pelo Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da ECA-USP, cujo dossiê foi sobre avaliação e mensuração em Comunicação Organizacional.

Este livro, além de retomar o conteúdo da referida dissertação, integra ainda os resultados de uma nova revisão bibliográfica realizada em 2005. Todo ele é entremeado de comentários e conclusões da autora, cuja percepção é relevante, graças à sua experiência profissional em empresas privadas e também na Embrapa, onde gerencia uma área de Comunicação Empresarial composta por profissionais de Jornalismo, Relações Públicas, Editoração e Vídeo, além de profissionais de outras áreas com especialização em Comunicação Organizacional.

Parabenizo a Gilceana pela tenacidade com que se dedicou a um tema complexo e desafiador, além de sua demonstração de comprometimento com a Comunicação Organizacional. E me valho da oportunidade para, em nome da área das Ciências da Comunicação do País, agradecer à Embrapa, organização já admirada pelas tecnologias disponibilizadas para o desenvolvimento da agricultura e da agropecuária do Brasil, por ter financiado o mestrado da autora e possibilitado a produção desta obra.

A Embrapa teve a visão e o mérito de entender a importância deste trabalho, que de forma alguma poderia ficar restrito à exposição nas prateleiras da Biblioteca da ECA-USP. Na sua tradição de produzir pesquisas e tecnologias e de difundi-las para a sociedade, ela sabe

muito bem o quanto é importante fazer com que a ciência chegue até as mais diferentes realidades do território nacional. Na forma de livros, suas iniciativas revestem-se de uma nova dimensão – a democratização de um novo conhecimento gerado –, com o que ela contribui não apenas com o meio acadêmico, mas também com o mercado, que, cada vez mais competitivo, quer conhecer e entender o valor da Comunicação Organizacional para os negócios e a sociedade.

Fico muito feliz em ver concretizada uma esperança que alimentei desde o momento da defesa da dissertação da Gilceana: a de que ela conseguisse viabilizar esta obra e divulgar os resultados de suas pesquisas. Graças ao apoio da Embrapa, isto agora se torna uma realidade.

*Margarida Maria Krohling Kunsch*

Professora-titular da ECA-USP

Coordenadora do Curso de Relações Públicas e do  
Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* de Gestão em  
Comunicação Organizacional e Relações Públicas

# Sumário

<b>Introdução</b> .....	21
<b>Capítulo 1 – Interfaces da Avaliação em Comunicação e Administração</b> .....	27
Avaliação e controle: conceitos e implicações .....	28
Avaliação de bens intangíveis .....	29
Avaliação na administração estratégica .....	31
Perspectivas para a avaliação na sociedade pós-industrial .....	32
<b>Capítulo 2 – Avaliação de Resultados em Comunicação Organizacional: Conceitos e Considerações Teóricas</b> .....	35
Uma proposta para conceituar avaliação em comunicação organizacional .....	35
Evolução dos estudos sobre avaliação .....	38
Subjetividade de resultados .....	40
Efeitos da comunicação organizacional .....	42
Barreiras e resistências à avaliação .....	43
Demanda crescente .....	44
Avaliação e opinião pública .....	46
Planejamento: decisivo para avaliação em comunicação organizacional ...	49
Formulação de objetivos mensuráveis .....	51
Múltiplas avaliações para comunicação organizacional .....	54
<b>Capítulo 3 – Procedimentos de Avaliação em Comunicação Organizacional</b> .....	55
Procedimentos de avaliação e as percepções dos estudiosos .....	58
Avaliação por meio da inserção de notícias em veículos de comunicação de massa .....	65
<b>Capítulo 4 – Modelos de Avaliação para a Comunicação Organizacional</b> .....	71
Modelo de Compensação Variável .....	72
Modelo de Duas Fases .....	76

Modelo Preparação, Implementação e Impacto – PII .....	79
Modelo Yardstick – Régua da Efetividade .....	83
Modelo de Curta Duração e Modelo Contínuo .....	88
Modelo para Avaliação de Relacionamentos .....	90
Quadro comparativo: principais características dos modelos de avaliação em comunicação organizacional .....	105
Categorização das formas de avaliação .....	107
<b>Capítulo 5 – Avaliação da Comunicação Organizacional nos Casos Premiados e na Percepção de Profissionais Agraciados com o Prêmio Opinião Pública .....</b>	<b>111</b>
Formas de avaliação utilizadas em casos premiados de 1999 a 2001 .....	112
Recomendações de profissionais premiados para a avaliação em comunicação organizacional .....	115
<b>Conclusões .....</b>	<b>125</b>
<b>Referências .....</b>	<b>133</b>

## Introdução

O termo *desafio*, infelizmente tão banalizado, pode traduzir o otimismo com que resolvemos estudar a avaliação em comunicação organizacional. Esses estudos fundamentaram o mestrado que realizamos por meio do Programa de Pós-Graduação da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa). Tendo a honra de contar com a orientação da professora doutora Margarida Maria Krohling Kunsch, concluímos a primeira dissertação brasileira sobre o tema, em julho de 2003, na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP).

A dissertação resultou neste livro que, de forma geral, trata da avaliação das atividades desempenhadas por profissionais de jornalismo, propaganda, relações públicas e todos aqueles que atuam no composto da comunicação organizacional que, para Kunsch (1997b, p. 116), é formado pela junção das quatro modalidades de comunicação: institucional, mercadológica, interna e administrativa. Estaremos nos referindo a esse conceito sempre que mencionarmos *comunicação organizacional* em nossos textos.

A formação e a experiência como relações públicas naturalmente nos direcionaram à bibliografia mais afeta a essa profissão, mas outros autores também foram consultados. É importante registrar também que, geralmente, a literatura internacional menciona relações públicas aludindo-se às modalidades de comunicação descritas no parágrafo anterior. É por isso que muitos dos textos citados na obra contêm os termos *relações públicas* em seu conteúdo. Mas nossa posição é clara: acreditamos que a busca pela comunicação excelente pressupõe, além das estratégias e dos talentos específicos de cada habilitação profissional, também uma visão holística de toda a área pelos comunicadores, num cenário contemporâneo de parceria e dinamismo que apenas deve somar à classe e àqueles a quem os profissionais prestam serviços.

Durante as aulas da pós-graduação na ECA-USP, freqüentadas por profissionais de diversas áreas do conhecimento, participamos de muita provocação sadia: alguns colegas afirmavam seguidamente que a comunicação “só faz barulho” e que “resultado, que é bom, ninguém consegue demonstrar!” Realmente, não havia resposta convincente além daquela tradicional sobre resultados em longo prazo.

A pertinência de investigarmos o tema foi confirmada após contatos com colegas da Embrapa que colaboravam com o realinhamento do Plano Diretor da instituição. Entre as prioridades para o delineamento das estratégias, estava a adoção de práticas de gestão que destacassem o monitoramento constante das ações para alimentação e aperfeiçoamento do sistema de informações e de pesquisa agropecuária. Colegas embrapianos apontavam dificuldades para estabelecer metodologias adequadas para avaliar a Comunicação Empresarial que, na Embrapa, possui uma política forte e reúne todas as modalidades e subáreas da comunicação.

Havia, portanto, um cenário pleno de justificativas para uma investigação aprofundada sobre o tema, especialmente ao considerarmos a competitividade acirrada no mercado, a necessidade de as organizações investirem em ações de comunicação que as diferenciem e a exigência firme e crescente de demonstrar o retorno desse investimento. Enfim, era e é preciso saber a extensão dos resultados de trabalho dos comunicadores, mas a questão principal estava assim constituída: como podemos fazer essa avaliação?

Ao iniciarmos a pesquisa, a primeira certeza foi constatar que, na época (2002), havia uma reduzida bibliografia sobre o assunto no Brasil. Nenhum livro específico sobre avaliação de resultados em comunicação organizacional e poucos e curtos capítulos sobre o tema, escritos em obras sobre planejamento de comunicação e relações públicas.

O embasamento teórico do trabalho ocorreu, principalmente, por meio de obras norte-americanas e britânicas, ainda sem tradução no Brasil. Vários autores dessas nacionalidades estão investigando a avaliação com bastante freqüência nos últimos anos e disponibilizando suas pesquisas por meio de artigos em periódicos especializados e nas páginas de universidades na Internet.

Um exemplo de dedicação ao estudo da avaliação em comunicação organizacional é o que desenvolve a Comissão de Mensuração e Avaliação sediada no Instituto de Relações Públicas (IPR) da Universidade da Flórida, EUA. Pesquisadores de várias universidades norte-americanas são membros dessa Comissão, que financia e divulga amplamente os estudos realizados, constituindo-se em referência para assuntos relacionados ao tema.

Providenciamos a tradução de todos os artigos sobre o assunto disponíveis no endereço do IPR na Internet, bem como daqueles publicados nos periódicos assinados pela biblioteca da ECA-USP ou disponibilizados pelo sistema de comutação das bibliotecas da Embrapa. Um esforço imenso, mas que promoveu nossa satisfação, porque deparamos com grande quantidade de material de qualidade e absolutamente inédito no Brasil.

Compactuamos com um dos principais autores encontrados na pesquisa bibliográfica, o pesquisador e consultor norte-americano Walter Lindenmann (1990, 1993) que, na maioria de seus artigos sobre mensuração em relações públicas, avisa: *avaliar resultados adequadamente é possível, mas não é fácil*. Esse posicionamento, devido principalmente à propalada intangibilidade de resultados e às barreiras apontadas neste livro, sedimenta a percepção de complexidade da avaliação em comunicação organizacional.

Contudo, acreditamos que não é por causa desses fatores que devemos adiar uma medição de resultados ou fazê-la de maneira prosaica, sem metodologia adequada, apenas para relatar que há preocupação com o retorno dos investimentos em comunicação. O bom senso nos diz que essas não são as opções mais adequadas no mercado competitivo em que nos encontramos hoje. A melhor escolha talvez seja buscar as pesquisas realizadas sobre o tema, tomar como exemplo os casos bem-sucedidos e planejar programas que, desde sua concepção, atentem para a avaliação, adaptando o processo ao jeito, à cultura e à estrutura de cada empresa.

Esta obra contempla uma série de alternativas para se promover a avaliação em comunicação organizacional. O primeiro capítulo considera o contexto onde atuam os comunicadores, dando relevância às definições da administração para a avaliação, questionando o uso do termo *controle* em comunicação e mostrando perspectivas para a mensuração na nova sociedade que se configura.

O segundo capítulo propõe um conceito para avaliação em comunicação organizacional e explora as principais características da avaliação nessa área, detalhando questões como subjetividade, efeitos, barreiras, demanda, evolução dos estudos e as implicações da teoria de opinião pública sobre pesquisas que podem auxiliar na mensuração.

Os procedimentos de avaliação são apresentados no terceiro capítulo, mostrando as breves e várias sugestões dos estudiosos, incluindo considerações sobre a avaliação de resultados realizada por meio da veiculação de notícias na mídia.

No quarto capítulo, são descritos os modelos de avaliação como processos de trabalho resultantes de estudos mais aprofundados de seus autores. Um destaque entre esses modelos é o de Avaliação de Relacionamentos, proposto para mensurar a natureza e a qualidade dos relacionamentos entre organizações e públicos. Ao abordar esse modelo, inserimos também um questionário com 46 perguntas para a pesquisa quantitativa proposta por seus autores, Linda Hon e James Grunig. Ainda no quarto capítulo, apresentamos um quadro com o resumo de cada modelo e uma comparação entre todos os modelos, mostrando semelhanças e diferenças entre eles. Também estabelecemos categorias para a avaliação, tendo por base o propósito do avaliador ou de quem encomenda a avaliação.

Os principais resultados das duas pesquisas realizadas na dissertação de mestrado para focar a prática da avaliação no Brasil estão no quinto capítulo. Nesse espaço, relatamos os principais pontos encontrados na análise de conteúdo da pesquisa documental sobre 15 casos premiados, entre 1999 e 2001, com o Prêmio Opinião Pública, concedido pelo Conselho Regional de Profissionais de Relações Públicas, 2ª Região (SP/PR). A outra análise de conteúdo descreve e compara as recomendações sobre avaliação feitas nas entrevistas concedidas pelos profissionais autores dos casos premiados.

Por fim, encerramos a obra descrevendo tópicos que consideramos primordiais para começar uma vivência na avaliação em comunicação organizacional. Selecionamos esses tópicos entre muitos outros apresentados durante todo o estudo, na intenção apenas de elaborar um resumo com as lembranças mais básicas.

A ampla pesquisa bibliográfica, as consultas aos trabalhos premiados e aos seus autores, assim como os inúmeros debates dos quais participamos junto a profissionais e estudantes, tornaram possível um embasamento inicial sobre avaliação de resultados em comunicação organizacional. Realizamos ainda uma nova revisão de literatura no final de 2005 e pudemos conhecer excelentes trabalhos brasileiros sobre o tema, produzidos nos dois últimos anos e abordados na edição de agosto de 2005 pela revista *Organicom*, da ECA-USP. Algumas dessas novas abordagens já estão presentes neste livro.

Entendemos que esses conhecimentos iniciais deveriam ser compartilhados com a comunidade acadêmica e com os profissionais que trabalham com a comunicação organizacional e a avaliação de resultados. Obtivemos, então, a concordância da Embrapa em viabilizar este livro, o que demonstrou, mais uma vez, o seu apoio nas questões da comunicação.

Esperamos contribuir com as discussões que envolvem o tema desta obra e temos o atrevido propósito de suscitar novos estudos sobre as idéias aqui tratadas. Sabemos que há muito a pesquisar, debater e fazer, especialmente sobre a inserção competente da avaliação de resultados no ensino acadêmico da comunicação social, a aplicação das técnicas e sugestões apresentadas neste livro e a necessária exigência de metodologia adequada para avaliação por órgãos de classe que fiscalizam e premiam os profissionais de destaque. Convidamos todos a participar desse processo, na certeza de que, assim, aperfeiçoaremos este apaixonante campo de trabalho que é a comunicação organizacional.

*Gilceana Soares Moreira Galerani*



# Interfaces da Avaliação em Comunicação e Administração

Este primeiro capítulo faz uma breve incursão em conceitos da administração para verificar como esta área entende a avaliação de resultados, pois muitas das teorias que contribuem com a comunicação organizacional e com outros segmentos profissionais originaram-se de estudos consolidados para a área da administração.

Também é fato que muitas das empresas mais consolidadas no mercado têm em seu quadro diretivo profissionais de administração responsáveis, inclusive, pela análise das propostas, do trabalho e do desempenho da comunicação. Parece, portanto, importante rever alguns conceitos da administração relativos à avaliação de resultados.

Neste capítulo, o termo *controle* é questionado quando associado à avaliação em comunicação. Há também uma abordagem inicial sobre mensuração de bens intangíveis em administração, sobre avaliação na administração estratégica e deduções sobre a avaliação de resultados na sociedade pós-industrial, como vem sendo chamada a nova era após o domínio das indústrias e da produção em massa.

## Avaliação e controle: conceitos e implicações

Muitos autores (ALBUQUERQUE, 1983;p. 84; ANDRADE, 1994, p. 90; D'AZEVEDO, 1971, p. 58; FORTES, 2003,p. 368; WEY, 1986, p. 6), em obras da área de comunicação, utilizam o termo *controle* como parte do processo ou uma das funções dos comunicadores no gerenciamento de sua atividades. Não foram encontradas referências sobre a origem do *controle* como função em comunicação, mas acredita-se que alguns estudiosos tenham se fundamentado nos processos de administração. Por isso, são utilizados nesta dissertação os conceitos de administração que dão sustentação ao que este tópico questiona, mais propriamente o termo *controle* em comunicação.

Em administração, os resultados organizacionais são verificados precisamente durante a fase do *controle*, um dos estágios do Processo Administrativo<sup>1</sup>. Segundo Chiavenato (1994, p. 596), “o controle propicia a mensuração e a avaliação dos resultados da ação empresarial obtida a partir do planejamento, da organização e da direção”.

No entanto, para Tavares (2000, p. 386 e 387), controle e avaliação são instrumentos que não se sobrepõem, mas que são complementares, e assim os diferencia:

Avaliação é o mecanismo que visa medir a efetividade das ações. Consiste em identificar o impacto das decisões afeitas ao processo. [...] O controle é um instrumento para verificação entre o que está previsto e o que está efetivamente ocorrendo. [...] Envolve o estabelecimento de procedimentos capazes de corrigir o processo decisório, indicando onde e quando intervir, para que o processo possa seguir seu curso apropriado.

As definições de Tavares (2000) determinam controle e avaliação como etapas separadas no processo de administração. Mostram que a avaliação deve ocorrer para verificar problemas, medir os resultados e o impacto das decisões tomadas. Tavares (2000, p. 387) afirma, ainda, que

---

<sup>1</sup> O Processo Administrativo, que na Teoria da Administração tem enfoque no ambiente, resume as principais etapas de um sistema aberto e cíclico de planejamento, organização, direção e controle. Integra a natureza também sistêmica das empresas, que interagem com o meio ambiente e sofrem seus impactos e influências. (CHIAVENATO, 1994, p. 596)

“a avaliação em si não implica tomada de decisão” [e que], “sem o respectivo controle, não é de grande valia”.

Entende-se aqui que a avaliação que demonstra o impacto de uma atividade no rendimento da organização, trazendo os pontos falhos de um programa e as propostas de correção, induz à tomada de decisão. Os responsáveis pelas ações avaliadas, se devidamente preparados para gerenciar o processo, decidirão por manter ou ajustar programas e projetos e justificar assim os recursos aplicados na avaliação. Trata-se de uma visão pragmática da avaliação, considerando o contexto em que está inserida.

Além disso, deve-se somar a imagem popular negativa da palavra *controle*, que conforme Chiavenato (1994, p. 596), “é freqüentemente interpretada no sentido de restrição, coerção, delimitação, direção, reforço, manipulação e inibição, termos incompatíveis com alguns valores culturais como democracia, por exemplo”.

A conotação negativa citada acima é o primeiro ponto a justificar o questionamento do termo *controle* em comunicação. Como nessa área o uso adequado das palavras é determinante para os relacionamentos, parece mais adequado um esforço no sentido de se utilizar, sempre que possível, o termo *avaliação* em detrimento do termo *controle*. Acredita-se que, assim, são evitados ruídos indesejáveis que podem favorecer um pré-conceito durante o desenvolvimento de programas e projetos.

Nesta obra, entende-se que o termo *avaliação* ajusta-se adequadamente aos propósitos da comunicação organizacional e reúne, sem prejuízos, as atribuições que, em administração, são desenvolvidas na etapa do controle.

## **Avaliação de bens intangíveis**

Ainda traçando um paralelo entre a avaliação em comunicação e em administração, é preemente citar a equação utilizada pelos administradores para demonstrar resultados. Torquato (1986) já explicava, há 20 anos, que essa equação lida fundamentalmente com retornos financeiros, pois apura resultados entre *inputs* e *outputs*, contabilizando matéria-prima e vendas e apresentando como resultados os lucros advindos da subtração das despesas sobre as vendas.

A Administração financeira não conseguiu, ainda, passar para seus componentes financeiros, passíveis de contabilização, variáveis extremamente subjetivas como clima organizacional, empatia, integração de objetivos, identidade corporativa, espírito de corpo, ou o suporte de tudo isso, o poder expressivo das organizações (TORQUATO, 1986, p. 103).

A intangibilidade das variáveis que Torquato cita acima ainda é uma realidade nas organizações modernas e, por influenciar nos resultados organizacionais, precisa merecer tratamento diferenciado no momento da avaliação. Likely (2003), jornalista norte-americano que escreveu recentemente um artigo sobre o tema para a Comissão de Avaliação do Instituto de Relações Públicas da Universidade da Flórida, compartilha com Torquato da mesma opinião sobre as técnicas tradicionais de aferir resultados organizacionais:

O conceito atual de objetivo/missão, um método do século XV de responder pelos ativos tangíveis de uma organização (terra, edifícios, maquinários, matéria-prima) e de um inventário de produtos acabados (capital, etc.) não pode reconhecer nossa contribuição (LIKELY, 2003).

Segundo o autor, o que se vê, normalmente, é a “comunicação nas organizações sendo tratada como despesa, e não como investimento” (LIKELY, 2003). Torquato (1986, p.103) falava também de um “evidente vício de omissão, justificado pela ignorância, calcada nos enfoques e estudos tradicionais dos cursos de Administração, Economia e Engenharia, principalmente”.

Entretanto, as mais novas literaturas sobre administração, especialmente as que tratam de gestão estratégica, deixam clara uma maior preocupação com o investimento em bens intangíveis. Ao definir objetivos e discorrer sobre suas dimensões, Tavares (2000, p. 363), por exemplo, aponta a comunidade como uma dimensão externa e lista a preservação do ambiente como um objetivo que deve ser explorado no planejamento estratégico. Cita também como dimensão interna as pessoas e sua motivação no trabalho.

Percebe-se, na administração, não apenas a necessidade de mostrar resultados concretos, mas também a crescente importância dirigida aos aspectos subjetivos dos relacionamentos entre organizações

e seus públicos. Essa conclusão é importante porque se sabe que a comunicação está, muitas vezes, atrelada a formas de gestão empresarial definidas por teorias de administração. Se os profissionais dessa área entendem a relevância dos bens intangíveis e estão preocupados com critérios para avaliá-los e valorizá-los, provavelmente será mais fácil para os comunicadores atuarem com seu diferencial para a melhoria dos relacionamentos.

## **Avaliação na administração estratégica**

A avaliação da estratégia é uma fase do processo de administração estratégica. É a etapa onde os administradores verificam se sua escolha estratégica, tal como foi implementada, está alcançando os objetivos da empresa. Como explica Chiavenato (2000, p. 126), “é o processo pelo qual os administradores comparam os resultados da estratégia (os meios) com o nível de realização dos objetivos (os fins)”.

Tavares (2000) observa que, na gestão estratégica, é possível formular objetivos a curto, médio e longo prazos, tanto quantitativos como qualitativos. Apesar de destacar que a maneira ideal é definir objetivos passíveis de quantificação para obterem-se parâmetros mensuráveis de avaliação, o autor aborda os objetivos qualitativos explicando que podem ser avaliados em termos de sua variação percentual. Mas afirma também que “é questionável avaliá-los objetivamente, do ponto de vista físico e financeiro e mesmo por outros indicadores” (TAVARES, 2000, p. 368).

O sucesso na execução das estratégias empresariais é traduzido pela proximidade entre os objetivos e o seu cumprimento. Isso somente ocorre quando os profissionais envolvidos no planejamento têm amplo conhecimento dos fatores internos que influenciam a estipulação dos objetivos e dos fatores externos que influenciam a empresa. “A avaliação busca, dessa maneira, compartilhar as informações, motivando a aprendizagem organizacional e a convivência com o risco” (TAVARES, 2000, p. 386).

O aprendizado é também um dos principais ingredientes da gestão estratégica. Nesse campo, o processo é contínuo e dinâmico e a avaliação deve extrapolar o papel de controle, servindo de suporte para a aprendizagem. “É essencial que se estabeleçam as bases para seu contínuo

aperfeiçoamento, de maneira a beneficiar cada vez mais a organização, pela ação de seus colaboradores” (TAVARES, 2000, p. 387).

Um cenário onde há participação integrada dos membros da organização no planejamento estratégico, onde a administração incentiva o estabelecimento de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, é a situação ideal para a atuação dos profissionais de comunicação e onde deve estar fundamentado o seu planejamento. Esse cenário facilita o estabelecimento de objetivos compatíveis com as estratégias da empresa e pode fazer com que, por meio de avaliação sistemática, a comunicação possa apresentar resultados efetivos para toda a organização.

## **Perspectivas para a avaliação na sociedade pós-industrial**

Os sistemas tradicionais de avaliação apresentam uma série de incongruências, pois se baseiam em valores da era da Produção em Massa<sup>2</sup>. Dentre estas incongruências, pode-se citar: o foco excessivo na eficiência (SKINNER, 1986, p. 56); o favorecimento de uma visão fragmentada da empresa (BITITCI, 1994, p. 17); a falta de aderência para com os objetivos estratégicos (KAPLAN; NORTON, 1996, p. 55); a ênfase em resultados (ECCLES; PYBURN, 1992, p.41) e em resultados de curto prazo (WISNER; FAWCETT, 1991, p.8); os sistemas orientados para a mensuração de resultados financeiros (MOTTA, 1991, p.11); entre outras.

Algumas características citadas acima se apresentam como elementos comuns no sistema de Administração por Objetivos (APO), como a ênfase no alcance de resultados e a mensuração enquanto quantificação e controle (CHIAVENATO, 2000, p. 153).

Mesmo a filosofia da APO, que se destaca por incentivar o estilo participativo e o trabalho em equipe, apresenta características positivistas relacionadas à quantificação em detrimento da qualificação de resultados.

---

<sup>2</sup> A Era da Produção em Massa, também conhecida como da Sociedade Industrial, ocorre, segundo De Masi (2000, p. 49), entre a metade do século 18 e a metade do século 20, tendo como recursos principais os meios de produção, as matérias-primas e as patentes como forma de garantir alta produtividade nas indústrias.

Kiyan (2001, p.1), ao propor o desenvolvimento de indicadores de desempenho na engenharia, observou que:

Num ambiente que se apresenta cada vez mais mutável e imprevisível, onde a concorrência assume escalas globais, as empresas acabam sendo forçadas a buscar idéias novas, ferramentas e métodos, a fim de aperfeiçoarem o processo de gestão e a melhorar continuamente. Este cenário exige a revisão de vários preceitos, entre eles, a forma de se avaliar o desempenho, elemento básico dentro do processo de gestão.

Historicamente, os sistemas tradicionais de avaliação ou de medição empregados pelas empresas guardam valores, idéias e suposições da era prioritariamente industrial. Acabam sendo centrados em indicadores financeiros, contábeis e de eficiência operacional e concebidos dentro de uma visão departamental.

Algumas idéias de autores agrupados por De Masi (2000, p. 16) indicam que a Era da Produção em Massa cedeu lugar a uma era por enquanto chamada de pós-industrial: "já estamos nela, mas a grande maioria dos cidadãos a considera uma época futura, comportando-se conseqüentemente como se ainda não fosse um fato consumado".

Num ensaio sobre as megatendências de Naisbitt<sup>3</sup> (1983), Savoia destaca:

Os norte-americanos estão deixando para trás o velho modelo de política de empresas baseado em objetivos e avaliações de lucro a curto prazo e estão desenvolvendo uma cultura gerencial que, seguindo o exemplo japonês, vai cada vez mais estruturando-se sobre orientações e estratégias de longo prazo (2000, p. 359).

Também Chiavenato (1994, p. 34), ao discorrer sobre as perspectivas futuras das empresas e da teoria administrativa, apontou:

Maior destaque será dado à sugestão e à persuasão, e não à coerção baseada no exercício da autoridade, como meio de coordenação do trabalho dos seus membros, e de coordenação das funções do interior da empresa. Será difícil avaliar o desempenho da empresa. Serão criadas numerosas técnicas

<sup>3</sup> NAISBITT, John. *Megatendências: as dez transformações ocorrendo na sociedade moderna*. Trad. José Eduardo Mendonça. São Paulo, Abril/Círculo do Livro, 1983.

administrativas novas para avaliação do desempenho em todas as esferas de atividades.

As mudanças indicadas pelos teóricos da administração e da sociologia fazem crer que a transformação na nova sociedade empresarial favorecerá relacionamentos éticos e irá estimular a atenção ao conteúdo latente das informações. É provável, então, que a sociedade pós-industrial que ora se inicia – conforme afirma De Masi (2000) – tenha reflexos de modernidade também para a comunicação, fazendo com que seja possível demonstrar resultados que muitas vezes extrapolam aqueles mensurados apenas quantitativamente.

## **Avaliação de Resultados em Comunicação Organizacional: Conceitos e Considerações Teóricas**

Diversos aspectos que compõem o universo da avaliação de resultados na comunicação organizacional são aqui descritos. O objetivo do capítulo é reunir pontos que, se não são a chave do problema da mensuração de resultados ditos intangíveis, são tópicos sempre presentes e questionados quando se debatem procedimentos para avaliar.

Além da proposta para um conceito para avaliação na comunicação institucional, são abordadas nesta etapa questões como o panorama da literatura sobre o tema; subjetividade e efeitos de comunicação; barreiras e resistências para avaliação; causas da demanda pela avaliação; limites da interferência da opinião pública em pesquisas de avaliação; o papel essencial do planejamento na avaliação e a dificuldade em encontrar um procedimento uniforme de avaliação para comunicação organizacional.

### **Uma proposta para conceituar avaliação em comunicação organizacional**

A finalidade e o conceito de avaliação devem ser claramente definidos junto aos que esperam por seu conteúdo. Se a natureza da avaliação não estiver suficientemente compreendida, há riscos de frustrar expectativas no momento da apresentação dos resultados.

Sobre as finalidades da avaliação, White observou que elas “auxiliam a responder questões sobre tempo, esforços e recursos a serem investidos nas atividades de relações públicas”. Cutlip et al. concluíram que “avaliação e pesquisa são usadas para saber o que aconteceu e por quê, e não para provar ou fazer algo” (citado por WATSON, 2001, p. 260).

Após revisão bibliográfica acerca de definições e explicações para o termo avaliação em comunicação organizacional, Watson (2001, p. 259) afirmou que “há considerável confusão do que significa o termo avaliação” e então comentou que a definição do termo pode ser vista sob três aspectos:

- Comercial: uma justificativa para o gasto orçamentário. O exemplo principal é a verificação de espaços conquistados na mídia, relacionando-os à economia com custos de publicidade para um espaço similar.
- Simples efetividade: quando se quer saber se o programa funcionou como gerador de produtos de comunicação. Neste particular, somam-se os eventos promovidos, os folhetos produzidos, os jornais de empresa editados, etc.
- Efetividade dos objetivos: que julga programas em termos de alcance de objetivos e geração de efeitos desejados. Relacionam-se ao desenvolvimento de programas ou campanhas, um reflexo da influência do gerenciamento por objetivos na prática de relações públicas (WATSON, 2001, p. 260).

As obras nacionais consultadas não apresentam uma definição clara para a função de avaliação, considerada como uma das etapas do planejamento. Os autores relacionam objetivos da função e discorrem sobre em que ela consiste, mas não apresentam um conceito.

Lindenmann (2003) apresentou uma definição para avaliação em recente artigo sobre o tema, diferenciando-a de mensuração.

Mensurar é fazer pesquisa projetada para determinar a efetividade relativa ou o valor do resultado em relações públicas. A curto prazo, medir comunicação é determinar seu sucesso ou fracasso. Avaliar é considerar os mais largos esforços de relações públicas, que têm como meta melhorar ou aumentar as relações das organizações com os *stakeholders* (LINDENMANN, 2003).

As definições de Lindenmann são práticas, mas diferenciam os termos avaliação e mensuração, que na verdade se confundem ao menos na literatura brasileira. Além disso, não relacionam as ações com temas essenciais como o planejamento e o aprendizado contínuo.

Criamos um conceito para avaliação em comunicação, considerando os pontos principais destacados na literatura consultada e também nossa experiência e percepção de profissional da área. O conceito propõe que avaliação seja entendida como *função que em comunicação organizacional tem caráter permanente, iniciando-se no planejamento e desenvolvendo-se no acompanhamento das ações em execução, com propostas para as correções necessárias e procedimentos para verificar os resultados almejados.*

A formulação do conceito se fundamenta na necessidade de destacar e compreender seis aspectos essenciais:

1. A obrigação de se definir indicadores de avaliação na fase do planejamento da comunicação.
2. A necessidade de avaliar constantemente o desempenho das ações em cada função e em todas as etapas de um plano de comunicação.
3. A sugestão de que o termo *controle*, como sinônimo de acompanhamento, seja uma etapa no contexto mais amplo e estratégico que é a avaliação da comunicação, o que torna desnecessário o uso daquele termo de conotação negativa.
4. A oportunidade de vincular avaliação com tomada de decisão, isto é, uma vez avaliado um plano ou uma atividade, necessariamente deverão ser consideradas as conclusões dessa avaliação na continuidade da ação e no próximo planejamento.
5. A possibilidade de demonstrar resultados após o desenvolvimento de cada ação planejada.
6. A convicção de que a avaliação não pode ocorrer para controlar ou punir pessoas, mas para estimular o aprendizado contínuo. Para que assim seja, deve estar presente durante todas as etapas das atividades de comunicação organizacional e propor correções à proposição que os problemas forem detectados.

## Evolução dos estudos sobre avaliação

Até meados de 2003, a literatura brasileira de comunicação tratava o tema avaliação com pouco aprofundamento. Poucos estudos se apresentavam em termos de análise e mensuração do valor econômico ou do benefício da comunicação organizacional para uma instituição e seus públicos. Desses poucos estudos, a maioria estava (e ainda está) relacionada à área de relações públicas. Isso se explica: relações públicas têm no planejamento e na pesquisa suas grandes ferramentas de trabalho e a maioria das obras aborda a avaliação como parte da função de planejar ou como um dos tipos de pesquisa.

Kunsch, que na reedição de uma de suas obras, em 2003, dedicou várias páginas à avaliação em comunicação organizacional, insere a mensuração como parte do planejamento, afirmando que, embora figure como última etapa do processo, “ela faz parte de todo esse percurso, pois permite um equacionamento, numa perspectiva crítica do que vai sendo planejado e, posteriormente, do que foi realizado e dos resultados obtidos” (2003, p. 355).

Andrade (1994, p. 33) entende que “a avaliação compreende as mesmas tarefas consignadas na função de pesquisa”, assim como Figueiredo descreve que “a pesquisa corporativa vem ganhando espaço como meio de planejar, avaliar e acompanhar a implantação de projetos de comunicação” (FIGUEIREDO, 2005, p.187).

Percebe-se, assim, que na comunicação organizacional a tríade planejamento-pesquisa-avaliação tem muito em comum, como a literatura específica deixa muito claro nas abordagens sobre tais ferramentas.

De 2003 até o presente momento, além da investigação relatada nesta obra, foram realizadas no Brasil pesquisas significativas sobre avaliação em comunicação organizacional. As principais estão relatadas no primeiro dossiê sobre o tema no País: a edição de número dois da *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – Organicom*<sup>4</sup> (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2005).

---

<sup>4</sup> A revista é editada pelo Curso de Pós-Graduação de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas, da Escola de Comunicações e Artes da USP, e está disponível em bibliotecas especializadas e para assinantes.

A *Organicom* reúne artigos de pesquisadores que são referências mundiais na área, além de trabalhos de autores brasileiros que relatam resultados de pesquisas para dissertações e teses. Também se fizeram presentes profissionais que descrevem experiências práticas desenvolvidas nas instituições onde trabalham ou em agências prestadoras de serviços de comunicação. No decorrer deste livro, vários desses artigos serão abordados.

A avaliação e o paradigma da intangibilidade dos resultados de comunicação organizacional têm sido explorados com mais frequência e profundidade pela literatura norte-americana. Nesse caso, o tema normalmente é abordado em artigos de revistas especializadas ou está disponível em páginas na Internet, em considerável quantidade. Um número muito pequeno de textos está publicado em capítulos de livros da área, que apresentam também outros diversos temas no conjunto da coletânea. Percebe-se que, a partir dos anos 80, a temática sobre avaliação passou a ser mais valorizada.

O clássico Lesly (1986, p. 3), ainda em 1986, contava que nos Estados Unidos esse tema se tornou “uma fonte de grande confusão e debate, e o forte questionamento ocorre porque o mercado de relações públicas tem avançado muito”<sup>5</sup>.

Dentre muitos estudiosos, quatro nomes se destacam hoje na produção de informações sobre o assunto: Walter Lindenmann, consultor e professor da Universidade Columbia (EUA); Linda Hon, professora da Universidade da Flórida (Gainesville, EUA); James Grunig, professor da Universidade de Maryland (EUA) e Tom Watson, consultor britânico e detentor de um título de Ph.D. outorgado em reconhecimento às suas pesquisas independentes.

Os três primeiros pesquisadores citados acima são membros da Comissão de Avaliação e Mensuração, órgão que congrega pesquisadores de todas as regiões dos EUA e está sediado no campus da Universidade da Flórida. Essa Comissão possui uma página na Internet<sup>6</sup>, onde estão

---

<sup>5</sup> É importante lembrar aqui que, nos Estados Unidos, assim como em alguns países da Europa, quando se fala em relações públicas fala-se, geralmente, em atividades de comunicação no âmbito organizacional, especialmente pesquisa, planejamento e ações voltadas ao público externo, como assessoria de imprensa, eventos e publicidade institucional.

<sup>6</sup> [www.insituteforpr.org/measurement\\_.phtml](http://www.insituteforpr.org/measurement_.phtml)

disponibilizados inúmeros artigos que abordam a avaliação para as várias modalidades<sup>7</sup> da comunicação organizacional.

Segundo apresentação do próprio grupo, a Comissão de Avaliação e Mensuração é a única fundação independente no campo das relações públicas. Ela financia pesquisas sobre avaliação e promove competições, prêmios, conferências e publicações, com o objetivo de “melhorar a prática profissional de relações públicas ao redor do mundo” (INSTITUTE FOR PUBLIC RELATIONS, 1 de maio, 2002).

## Subjetividade de resultados

Hon (1998, p. 123), em estudo publicado pelo *Journal of Public Relations Research*, relatou que um executivo entrevistado por ela em 1997 afirmou que “avaliação é o calcanhar de Aquiles da profissão. É muito fácil medir as coisas que não importam, e realmente muito difícil medir as que importam”.

A avaliação em comunicação organizacional assume caráter desafiador e complexo, especialmente pela natureza das funções da profissão, cujas atividades envolvem fatores subjetivos, de conseqüências que dificilmente podem ser medidas por meio de números ou fórmulas matemáticas. Mesmo as mais modernas e sofisticadas técnicas de comunicação exigem criatividade e lidam com perspectivas, atitudes, interpretação, julgamento, criatividade, idéias, enfim, valores mais comumente avaliados por seus efeitos do que por sua quantidade.

A literatura sobre avaliação está sempre enfocando um debate que confronta opiniões sobre a possibilidade de se apresentarem resultados financeiros para ações de comunicação.

Alguns autores, como Kim (2001), acreditam que a verdadeira contribuição que a comunicação pode fornecer a uma organização é o retorno financeiro. “A relação do valor de relações públicas como

---

<sup>7</sup> Kunch (1997b, p. 116 e 2003, p. 150) explica que a comunicação integrada pressupõe a junção das modalidades que também formam o composto da comunicação organizacional: comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e comunicação administrativa, que reúnem atividades de jornalismo empresarial, relações públicas, editoração multimídia, propaganda e marketing.

demanda da Companhia merece uma explicação mais científica do que um mero senso comum ou intuição” (KIM, 2001, p. 2).

Crepaldi e Yanaze (2005, p. 143) relacionam os objetivos da comunicação numa abordagem mercadológica e afirmam que “esses objetivos podem ser agrupados segundo as usuais técnicas de análise do impacto no resultado econômico e, conseqüentemente, no patrimônio da organização”.

Geduldig (1986, p. 6) também se pronunciou afirmando: “resultados intangíveis de relações públicas não demonstram valor. Seus departamentos têm que estabelecer sistemas concretos de medição para justificar sua existência para os outros”.

Entretanto, pesquisas quantitativas ou métodos meramente matemáticos desenvolvidos para avaliar numericamente resultados encontram resistências junto a alguns autores. Entrevistados por Barlow (*apud* HON, 1998, p. 113) afirmaram que “desenvolver macro-medidas – tais como análise abrangente de custo-benefício – pode não valer a pena, considerando o tempo e o dinheiro necessários para fazê-lo”.

Dozier também argumentou:

Muitas das mais valorosas contribuições que relações públicas trazem vão além dos resultados de atividades específicas que podem ser medidas facilmente com números. Em outras palavras, alguns dos indicadores de efetividade em relações públicas desafiam mensuração numérica (DOZIER, citado por HON, 1998, p. 115).

Em artigo recente, Hon afirma que, nos Estados Unidos, o momento já não é mais propício para se implementar técnicas de avaliação de risco ou de resultados financeiros em comunicação organizacional. A autora comenta que a discussão de uma solução mágica a respeito de valores monetários deu lugar a um entendimento de que a comunicação organizacional constitui um processo educacional. E cita como indicadores mais significativos de comunicação bem sucedida aqueles resultados não financeiros, como reputação da empresa, boa vontade da comunidade, entre outros: “isso porque esses indicadores, de fato, funcionam como representação de relacionamentos positivos com públicos-chave.” (HON, 2005, p. 103).

A respeito dessa discussão, é importante lembrar também o pensamento de Lesly (1986, p. 5): “se muito peso for dado a resultados que podem ser visualizados espetacularmente pelo computador, será menos provável que se consiga mostrar o real efeito de um programa de relações públicas”.

Ao se insistir em resultados financeiros, corre-se o risco de a comunicação organizacional recorrer a atividades que possam oferecer resultados puramente quantificáveis e então ser reduzida a um nível tático ou operacional. A alternativa a esse dilema é utilizar as várias ferramentas que existem para avaliar as ações de comunicação, desde que o objetivo principal não deixe de ser conduzido, que é a mudança de atitudes.

## Efeitos da comunicação organizacional

As opiniões quanto ao real efeito de um programa de comunicação vêm convergindo para um mesmo ponto, conforme vai se tornando mais atual a literatura consultada sobre o tema. As publicações mais recentes são praticamente unânimes em citar a mudança de comportamento e de atitude como os efeitos mais esperados quando a comunicação alcança sua meta principal, que Hon e Grunig (2002) definem como sendo “a construção de relacionamentos com *stakeholders*<sup>8</sup>”.

A construção de relacionamentos entre organizações e públicos prevê habilidades para administração de conflitos, pois muitas vezes os interesses são antagônicos. A situação exige a promoção de muito diálogo e negociação, que buscam levar a um consenso como via para conciliar interesses. Dozier e Ehling (1992, p. 165) explicam que “o conceito de negociação é a chave para o entendimento dos efeitos e dos programas de relações públicas”.

A avaliação, como entendida neste trabalho, colabora no processo de construção dos relacionamentos porque acompanha o desenvolvimento das atividades planejadas para facilitar o consenso. É possível, dessa forma, rever estratégias e posicionamentos inadequados e corrigir rumos num período curto o suficiente para não prejudicar as negociações.

---

<sup>8</sup> Segundo Freeman (1984, p. 79), *stakeholders* são “indivíduos e grupos que podem afetar ou ser afetados pelas organizações por meio de suas realizações”. O termo também é utilizado para designar *públicos de interesse* ou *públicos estratégicos*.

Novamente por meio de avaliação, são analisados os resultados do processo, verificando-se as possíveis mudanças de comportamento, tanto pela organização como pelos públicos. Com a constatação da mudança, torna-se possível projetar seus benefícios junto às partes. Uma dificuldade encontrada nessa etapa é saber se os resultados, positivos ou negativos, foram consequência de ações de comunicação ou de outros departamentos da empresa, como marketing e recursos humanos, por exemplo. A utilização de mais de uma forma de avaliação pode ajudar a isolar os fatores mais significativos.

## **Barreiras e resistências à avaliação**

Percebe-se na literatura estudada que há um mito de que a avaliação é complexa e difícil. Talvez essa impressão se justifique porque a avaliação pode apresentar muitas barreiras.

Entre essas barreiras e resistências, é possível citar o problema de a avaliação ser vinculada ao controle e às punições. Outra barreira seria a cultura dos profissionais, que alguns autores afirmam não estarem familiarizados com técnicas rigorosas de pesquisa, já que seu maior recurso é o intelecto humano, a criatividade e a abordagem intuitiva.

A avaliação sistematizada também sofre críticas “porque as pesquisas mostram pouco ou nenhum efeito frente a ações arduamente executadas” (HON, 1998, p.113). A resistência pode ocorrer também porque se imagina que avaliação demande muitos custos. E, como afirmou Watson, que também fez investigações no Reino Unido:

As barreiras para avaliação são as mesmas de outros países: falta de tempo, falta de pessoal, falta de recursos, custo da avaliação, dúvidas quanto à sua utilidade, falta de conhecimento metodológico e aversão à metodologia científica (WATSON, citado por HON, 1998, p.113).

As barreiras e as resistências à avaliação devem ser minimizadas, pois a literatura consultada e os relatos de técnicos e especialistas permitem afirmar que a avaliação já não é mais uma escolha, mas se tornou condição para muitas oportunidades. Para participar de competições promovidas por entidades de classe, por exemplo, é necessário descrever as técnicas de avaliação utilizadas no caso que concorre aos prêmios.

Muitas empresas exigem que conste do currículo de seus candidatos a emprego uma descrição dos principais resultados alcançados em sua vida profissional. O plano diretor das empresas modernas destaca a fase da avaliação como parte de um ciclo sistemático.

A compensação é saber que o rigor das equações matemáticas exigidas tradicionalmente já não é a única alternativa para a apresentação de resultados. A primeira parte deste livro mostrou as perspectivas para o novo mundo econômico e político que se apresenta, quando se aguarda maior atenção a resultados de longo prazo e são valorizados também os dados subjetivos de qualidade.

## **Demanda crescente**

Seja qual for a barreira ou a resistência, o fato é que a avaliação em comunicação organizacional vem apresentando crescente demanda. As organizações, forçadas a competir no mundo globalizado, necessitam justificar os investimentos destinados à atividade e à estrutura formal de comunicação, hoje presente na maioria das organizações mais sólidas. Os públicos também esperam por resultados e se organizam facilmente para exigir seus direitos e a responsabilidade social das empresas.

Para comprovar o crescimento dos esforços por fazer pesquisas de avaliação nos EUA, podemos observar o contraste entre os dados apresentados por Lindenmann (1990, p. 15), que constatou, após levantamentos realizados em 1989, que “pesquisa em comunicação é mais falada que realizada”, e os dados descritos por Hon (1998, p. 129) quase dez anos depois, quando afirmou que, em seus estudos com empresários e técnicos, foi constatado que “quase todos os entrevistados estão tentando fazer algum tipo de avaliação”.

Um estudo de Bissland (citado por WATSON, 2001, p.263,) sobre os trabalhos premiados pelo Silver Anvil<sup>9</sup> revelou que “houve uma mudança significativa de atitude em relação à avaliação em relações

<sup>9</sup> O *Silver Anvil* (Bigorna de Prata) é conhecido como o ícone das melhores práticas de relações públicas e é concedido pela Sociedade Norte-Americana de Relações Públicas (PRSA). Premia, anualmente, profissionais que desempenharam com excelência suas atividades em programas completos que incorporam pesquisa, planejamento, execução e avaliação. Os casos que concorrem ao prêmio têm de satisfazer os padrões mais altos de desempenho na profissão.

públicas, entre o início e o final da década de 80". Segundo o pesquisador, em 1980 somente um autor utilizou o termo avaliação, mas 88% usaram o termo resultados. Já em 1989, 83% usaram a avaliação como termo para descrever seus tópicos sobre resultados.

Watson (2001, p. 259) também citou um estudo Delphi conduzido entre profissionais e acadêmicos do Reino Unido que mostrou que entre as prioridades de pesquisa apontadas pelos respondentes, o item avaliação foi classificado em primeiro lugar.

Fazer avaliação é hoje, portanto, componente obrigatório na prática excelente de comunicação organizacional, já que "sem seus dados, os profissionais não conseguem planejar e gerenciar um programa eficiente de comunicação" (BROOM; DOZIER, citado por HON, 1998, p. 108).

A avaliação sempre esteve presente em atividades desenvolvidas por meio de ciclos e processos, ou que necessitassem demonstrar sua validade para justificar investimentos. Porém, a literatura pouco apresenta sobre sua origem e suas determinantes, mas somando-se as várias leituras é possível dissertar sobre o porquê tem sido exigida com mais intensidade nos últimos tempos.

A competitividade e a globalização ampliaram o quadro de consumidores e clientes potenciais. Naturalmente, as empresas passaram a disputar clientes e a diferenciar seus produtos e serviços a fim de garantir maior fatia de mercado.

Surgiu então maior preocupação com a qualidade dos relacionamentos, já que outras táticas competitivas já haviam se consolidado. Ações como propaganda e promoção, por exemplo, estavam disseminadas e já não bastavam como fator de diferenciação entre as empresas competidoras.

Os programas e projetos para a melhoria do relacionamento entre a empresa e os seus consumidores – reais e potenciais – sofisticaram-se e, portanto, os investimentos cresceram muito nessa área. Ao crescimento dos investimentos somaram-se as cobranças por resultados, a fim de justificar o montante de recursos empregados. Percebeu-se então que avaliar com critérios era imprescindível para apresentar os resultados solicitados.

Lindenmann (2003) complementa esse pensamento ao discorrer sobre algo que estaria ocorrendo em paralelo ao quadro acima apresentado: muitas empresas estavam se moldando aos princípios da Administração por Objetivos (APO) e já era possível, talvez, observar os benefícios da abertura administrativa que permitia aos integrantes da empresa participar de todo o processo de definição de metas e objetivos. Entretanto, a abertura que permitia a participação mais ampla era seguida da exigência de cumprimento de objetivos, conforme pregava a APO.

Era então necessário medir, mensurar, avaliar resultados. E estava surgindo também um conjunto de fatores que estimulava as ações para a melhoria dos relacionamentos. O consumidor deixava de ser o único alvo e este passava a ser composto também pelas equipes internas e outros públicos de interesse, os chamados *stakeholders*.

A cobrança pelo resultado dos investimentos em todas as áreas de uma empresa somava-se à percepção de que era necessário também encontrar indicadores que demonstrassem a qualidade de um novo clima organizacional e das relações com a comunidade, os ambientalistas, os fornecedores, as lideranças, o poder público, as escolas, etc.

Esse cenário suscitou interrogativas sobre os benefícios dos investimentos em comunicação e, então, as pressões por resultados se intensificaram. O contexto também pode ter incentivado o aperfeiçoamento de várias técnicas de pesquisa qualitativa, como a auditoria de opinião, por exemplo.

A formulação dessa alternativa para explicar a maior exigência por resultados e conseqüentemente por pesquisas de avaliação é apenas uma forma de buscar razões num contexto já comum, como é o caso da APO, da globalização e da competitividade. Portanto, podem ser considerados para explicar o fato.

## **Avaliação e opinião pública**

É importante também refletir sobre a idéia de que o simples fato de se avaliar poderá apresentar um panorama exato e persistente sobre a eficiência das ações executadas. Avaliações sistemáticas são desenvolvidas por meio de pesquisas, e pesquisas lidam com opinião pública, que não é estática.

[...] ao lidar com dados quantificáveis de julgamento, é preciso sondar mentes de pessoas e a técnica mensurável, para se fazer isso, é a pesquisa de opinião. Mas a mente humana é obscura e as suas ramificações são numerosas. E todos os recursos mentais de uma pessoa são ajustados em defesa de seus sentimentos e pensamentos próprios. Não é correto assumir que a medida efetiva de algumas atitudes indica a possibilidade de medir acuradamente todas as outras. Em qualquer levantamento, as reações dos entrevistados são significativas somente quando o assunto é realmente significativo para eles. E a validade e a estabilidade das respostas em um período diferente de tempo não são exatas (LESLEY, 1986, p. 5).

Por muitas vezes foi declarado que os resultados de uma pesquisa refletem o momento em que ela ocorre, corroborando a afirmação de que “a opinião pública não constitui um padrão estático e inflexível. Ela própria é o produto final de inúmeras influências que a dirigem e modelam” (CHILDS, 2002).

A opinião pública sofre influências dos mais diversos aspectos, entre eles “os fatores sociais, os psicológicos, a persuasão e os meios de comunicação de massa” (FREITAS, 2002). Esses fatores impedem que a racionalidade guie sozinha a formação da opinião pública.

Numa sociedade de massa, as pessoas agem guiadas muitas vezes pelo sentimento coletivo público. Andrade (citado por FORTES, 2003, p. 23) previne que este sentimento “pode provocar impulsos primitivos, antipatias e ódios”. E é num estado como esse que um grupo pode estar emitindo seu posicionamento, sem a oportunidade prévia de dialogar, de debater ou de acessar as informações adequadas, num ambiente que lhe seja propício.

Um parecer pode então ser manifestado sem que haja informação suficiente, ou com base numa informação manipulada. Deste modo, a opinião pode não refletir o que realmente está acontecendo.

Um interlocutor pode também emitir um parecer fora de contexto, se o seu ambiente cultural e social não foi respeitado nas pesquisas que estudam o diálogo e as opiniões. Goldman (1971) fala de pesquisadores que interpretam dados e guiam-se pela idéia de que confusões procedem apenas de informação insuficiente, bastando proporcionar ao interlocutor todos os dados necessários para que a recepção de uma idéia se efetue

em boas condições. A autora explica que “na realidade, há problemas de recepção que se situam em outros níveis e dificuldades de transmissão que não se devem à insuficiência das informações prévias” (GOLDMANN, 1971, p. 394).

De qualquer forma, numa sociedade de massa é pouco provável que uma opinião se apresente de maneira absolutamente genuína, real. São tantas as interferências, tantos os apelos e as informações, que a pureza de uma opinião dificilmente será conhecida, por mais eficiente que seja o método de pesquisa.

É nesse ambiente que pode estar sendo avaliado o resultado de um trabalho de comunicação organizacional. É, portanto, salutar que o profissional atente para esses aspectos, a fim de entender a sua grande responsabilidade no processo de formar e divulgar a opinião, já que é a informação um dos seus principais objetos de trabalho.

Essa responsabilidade com o tratamento e o compartilhamento da informação estende-se também à qualidade dos dados com que se trabalha.

É importante para quem quer interferir na vida social, saber quais são, num determinado estado, numa situação dada, as informações que podem se transmitir, as que passam sofrendo deformações mais ou menos importantes, e as que não podem passar (GOLDMANN, 1971, p. 392).

Portanto, frente aos resultados de uma pesquisa de avaliação, é adequado refletir sobre a autenticidade de seus dados antes de tomá-los como verdade absoluta e duradoura. Como já foi registrado, a opinião é dinâmica e pode mudar logo após ser declarada. Esse risco deve ser calculado quando o pesquisador tem por objetivo fazer pesquisa para detectar apenas o que as pessoas efetivamente pensam.

O problema está, pois, em saber não o que pensa um grupo, mas quais são as mudanças suscetíveis a se produzir em sua consciência, sem que haja nenhuma modificação na natureza essencial do grupo (GOLDMANN, 1971, p. 392).

Quanto ao profissional de comunicação nesse contexto, cabe destacar ainda a conveniência de aprimorar suas ações no sentido de garantir condições para que, no lugar de massas e de grupos, formem-se

autênticos públicos. Como orienta Fortes (2003, p.24), o profissional deve atuar “garantindo a presença obrigatória dos pressupostos de liberdade de informação e de discussão”.

Frente a essa abordagem, torna-se bastante relevante a etapa da análise dos resultados ao se fazer um relatório de pesquisa de opinião. A análise garantirá a descrição do contexto em que ocorreu a pesquisa e poderá relacionar fatos que melhor expliquem determinadas respostas ou resultados. O cuidado na realização de uma análise detalhada e explicativa da situação facilitará a tomada de decisão por parte da liderança interessada nos resultados da consulta.

## **Planejamento: decisivo para avaliação em comunicação organizacional**

Apesar das escassas referências sobre avaliação, a maioria das obras aborda a função, mesmo que muito brevemente. Há unanimidade num ponto essencial, o que define que o planejamento é a condição primeira para desenvolver programas de comunicação organizacional que pretendam apresentar resultados por meio de avaliação.

Na literatura norte-americana, o tema é tratado da mesma forma, sendo que todos os autores consultados sobre a avaliação foram unânimes em abordar primeiro o planejamento, para depois discorrer sobre avaliação de resultados.

Marston (1979), ao propor a fórmula RACE (Research, Action, Communication, Evaluation), traduzida no Brasil como PACA (Pesquisa, Ação, Comunicação, Avaliação), já apresentava há mais de 20 anos o planejamento estratégico como caminho para evitar crises e promover a avaliação num processo cíclico.

Da mesma forma, Lindenmann posiciona-se de maneira incisiva sobre a importância do planejamento para quem quer avaliar:

É extremamente importante antes de você tentar avaliar qualquer coisa que você faz que você primeiro estabeleça metas e objetivos específicos, para que as atividades que você programe possam ser eventualmente medidas. (LINDENMANN, 1993, p. 9)

Albuquerque (1983, p. 64) afirma que “não existe profissional de relações públicas bem sucedido que não tenha andado às voltas com problemas de avaliação dos resultados alcançados por um plano”.

Ao expor a complexidade da função, Albuquerque reforça a necessidade do planejamento bem feito como forma de facilitar uma avaliação segura: “um objetivo bem determinado permite uma avaliação pouco menos difícil, porém bem mais próxima da realidade” (Albuquerque, 1983, p. 65).

A avaliação está de tal forma vinculada ao planejamento que os especialistas no assunto a posicionam como parte da operação de planejar. Kunsch (1997a, p. 35), por exemplo, afirma que: “a avaliação faz parte de todo o processo de planejamento, pois permite uma visão crítica do que está sendo planejado e, posteriormente, do que foi realizado e dos resultados obtidos”. A autora ainda salienta que a avaliação faz parte da “racionalidade econômica” (Kunsch, 2003, p. 359), item que merece especial atenção quando se elabora qualquer tipo de planejamento.

Penteado (1984, p. 171) destaca ainda que “a determinação do sucesso ou do fracasso de um trabalho de relações públicas está na relação estreita e direta com a precisão com que os seus objetivos foram esclarecidos”.

Simões (1995, p. 98) refere-se à avaliação como “meio de verificar com frequência os resultados e também de fornecer retroinformação ao sistema, a fim de realizar ajustamentos e dar prosseguimento ao plano”.

Evangelista (1983, p. 35) discorre sobre as conseqüências da falta do planejamento, especialmente dos problemas advindos da ausência de objetivos claros:

É muito comum o erro de formular programas sem objetivos definidos. A dificuldade dessa definição reside principalmente no desconhecimento das necessidades do contexto a serem atendidas pelo programa. Essa negligência da compreensão do ambiente conduz, em última análise, à elaboração de programas cuja eficácia é muito difícil avaliar, pela ausência de critérios de validação pelo ambiente.

Wey (1986, p. 61) descreve a avaliação como um meio de medir a execução correta e objetiva em direção à meta predeterminada no

planejamento. Destaca que a “essência da avaliação é a verificação das ações existentes, usando-se como termo de comparação os resultados desejados e determinados durante o planejamento”.

Como qualquer atividade empresarial, um programa de comunicação organizacional requer permanente acompanhamento durante sua execução. “É indispensável que os projetos e campanhas que os integram sejam claros, completos, integrais e coerentes, de pleno conhecimento de todos os executores e, sempre que possível, de todos os integrantes da organização” (ILLESCAS, 1995, p. 116).

É importante destacar que o planejamento de comunicação deve ser estratégico, antecipando cenários, permitindo a participação dos integrantes da empresa, atentando para as expectativas dos públicos e expressando resultados almejados pela empresa a curto, médio e longo prazos. Como ensina Kunsch (1997a, p.35), “o planejamento estratégico de relações públicas [...] deve ser orientado pelas informações estocadas e obtidas com o planejamento estratégico geral da organização”.

Tão essencial quanto ter um planejamento adequado, é expressá-lo à cúpula da organização, mostrando o quanto a comunicação pode contribuir. Geduldig, empresário norte-americano, orienta:

Você precisa fazer a administração ver que o negócio da empresa é incompleto sem um plano de comunicação, e que seu plano de comunicação é focalizado no alcance das metas de negócio da organização (GEDULDIG, 1986, p. 6).

Para o autor, a estrutura de comunicação organizacional deve estar posicionada, de preferência, de forma a ter acesso e voz junto à alta administração de uma empresa, e o profissional deve possuir argumentação segura sobre as conseqüências positivas de um programa de comunicação. Para a elaboração desse programa e para a avaliação das ações, é salutar definir objetivos mensuráveis na etapa do planejamento, como será abordado no item a seguir.

## **Formulação de objetivos mensuráveis**

Adquirir compreensão clara do negócio de uma organização e conhecer profundamente os seus públicos são os primeiros passos para

se estabelecer objetivos mensuráveis em um programa de comunicação. Normalmente, essa primeira etapa é negligenciada. Anderson e Hadley (2002) advertem que:

[...] quando a administração pergunta ao profissional o que está adquirindo para seu investimento em relações públicas, está na verdade pedindo evidência sobre que atividades de comunicação superaram as metas organizacionais. Se o profissional não tiver uma clara compreensão do que são as metas empresariais, somente terá sucesso por casualidade.

Para obter as informações necessárias e conhecer a fundo o planejamento estratégico, tático e operacional da organização, o ideal é que o profissional de comunicação organizacional participe das discussões junto à alta administração e ajude na elaboração de objetivos e metas. Ancorado em resultados de pesquisas institucionais e de opinião, o profissional tem suficiente conhecimento dos ambientes interno e externo. Pode, assim, argumentar sobre as diversas expectativas e os benefícios de programas simétricos, que buscam satisfazer interesses por meio do diálogo e da comunicação de duas vias.

Porém, em muitas organizações, os profissionais de comunicação ainda não alcançaram esse nível de influência. Para esses casos, Anderson e Hadley (2002) sugerem ocuparem-se de gerentes seniores de outras áreas e explorar ao máximo as informações. Na opinião dos autores, os profissionais devem:

- Pedir para ver planos administrativos e planos comerciais.
- Falar sobre outras áreas, não apenas de comunicação, e sobre o que os programas estão projetados para realizar.
- Fazer as próprias pesquisas institucionais e verificar tendências da audiência-alvo.
- Fazer desse tipo de análise de situação uma rotina de planejamento de programas.

Após entender o planejamento da organização como um todo, os autores recomendam responder às seguintes questões:

- O que a administração está tentando alcançar e o que ajudará ou impedirá seu sucesso, de uma perspectiva de comunicação?

- Como os públicos estratégicos provavelmente responderão às decisões da administração?
- Quais as respostas que a administração gostaria que os públicos dessem às suas metas?
- Como programas de comunicação podem ajudar a alcançar essas metas?
- O que a comunicação pode fazer de mais efetivo além de coordenar anúncios, enviar notícias aos jornais, fazer eventos, colaborar em promoções e dar consultoria à alta administração?

Respostas a essas questões podem ajudar a identificar metas empresariais e guiar esforços nas direções mais produtivas.

Broom e Dozier (1990, p. 44) também orientaram a formulação de objetivos dizendo que, para serem usados na medida do impacto de um programa, têm que especificar:

- O público-alvo a ser atingido.
- A natureza da mudança pretendida.
- O conhecimento específico – atitude ou comportamento a ser adotado.
- A quantidade de mudança desejada.
- A data-alvo para realização do objetivo.

Anderson e Hadley (2002), ao afirmar que a avaliação será fraca se os objetivos forem obscuros, descreve que um objetivo deve:

- Especificar um resultado desejado.
- Especificar audiência-alvo – uma ou várias, desde que seja possível mensurar conceitualmente e praticamente.
- Referir-se a fins, não a meios.
- Incluir um prazo para que o objetivo seja alcançado, especificando dia, mês e ano.

Segundo os autores, “objetivos como ‘produzir panfletos’, ‘fazer publicidade’ ou ainda ‘lançar um produto’ constituem objetivos pobres”. Eles não se relacionam a metas organizacionais mais abrangentes e não são concretamente mensuráveis, ao menos de maneira significativa.

Objetivos de produção – como maior número de menções em jornais diários, por exemplo, são analisados por Dozier (1985, p. 18) como reflexo de um pseudoplanejamento, que numa etapa posterior sofrerá uma pseudo-avaliação. O autor explica:

Pseudoplanejamento é a alocação de recursos em atividades de comunicação nas quais a meta é a comunicação por si só, e pseudo-avaliação é contar simplesmente colocações de relises na imprensa e outras comunicações (DOZIER, citado por WATSON, 2001, p. 260).

Na elaboração de um plano de comunicação, os profissionais devem cuidar para que seus objetivos e metas não sejam apenas relativos às suas produções – elaborar publicações, realizar eventos, preparar relises, entre outras. Essas podem ser, na verdade, meios para alcançar fins mais nobres, como efeitos nos relacionamentos entre a organização e seus públicos.

Ao comentar sobre a necessidade de um bom planejamento para garantia de avaliação mais eficiente, HON e GRUNIG (2002) fazem ainda outra recomendação: “objetivos de comunicação devem indicar não apenas o seu valor para a organização, mas também para a sociedade”. Para que isso seja possível, a formulação dos objetivos deve considerar informações advindas das oportunidades criadas nos debates com a equipe executora da comunicação e os segmentos de públicos envolvidos com a instituição.

Deve-se atentar também para que a formulação de objetivos produza impacto junto a públicos de real expressão no ambiente da empresa. O desconhecimento das características dos públicos de interesse pode ter por consequência um esforço grande e custoso em direção a grupos que prioritariamente não afetam tanto a organização, nem são por ela afetados.

## **Múltiplas avaliações para comunicação organizacional**

O título deste tópico é o mesmo de um artigo de Phillip Lesly (1986, p. 3), que discorreu sobre a variedade de procedimentos de avaliação em relações públicas, justificada pelo caráter dinâmico da profissão.

Autores como Likely (2003) citam diversos métodos de medição e, ao mesmo tempo, afirmam que o que se faz mais urgente é um modelo conceitual que integre cada uma dessas valiosas contribuições: “Nós precisamos de uma tipologia comum e de terminologias para medir a comunicação, algo que ajudará o comunicador a planejar, organizar e administrar as avaliações” (LIKELY, 29 de jan. 2003).

Em pesquisa realizada por Hon (1998), uma das causas levantadas para explicar a resistência em fazer pesquisas de avaliação era a inexistência de um padrão: “falta uma forma única de avaliação para todos os programas e organizações” (HON, 1998, p.107).

Concordamos com a maioria dos autores consultados, quando dizem que a dinâmica das atividades da comunicação corporativa não comporta um único sistema de avaliação, ou mesmo um modelo que se adapte a várias situações. Freitag (1998, p. 42), inclusive, propõe que “sejam usadas diversas ferramentas de avaliação para isolar ao máximo as causas e os efeitos de um programa de comunicação”. O autor sugere a técnica que chama de *triangulação*, que combina avaliações qualitativas e quantitativas “para obter a visão completa e o contexto da efetividade do programa” (FREITAG, 1998, p. 43).

A complementaridade dos métodos é uma maneira de aquilatar a avaliação dos resultados de diferentes ações executadas em um plano de comunicação, “já que nenhum esquema de avaliação se aplica igualmente bem a todos os esforços, uma vez que os problemas tratados e os objetivos variam amplamente” (SWINEHART, citado por KUNSCH, 1986, p. 94).

Hon denomina de mosaico o que entende ser o quadro completo da avaliação da comunicação organizacional. Nesse mosaico, existem várias técnicas e ferramentas de avaliação e nenhuma peça consegue se sustentar sozinha. Com objetivo de conseguir a eficácia organizacional numa abordagem integrada, todas as peças/ferramentas contribuem para avaliar em que extensão a comunicação entre organização e público está sendo construída e mantendo relacionamentos de qualidade (HON, 2005, p. 105).

Likely (2003) afirma que “os profissionais devem deixar de se lamentar por não serem reconhecidos por sua contribuição a um sistema de contabilidade que está claramente antiquado”. O autor sugere que

os profissionais trabalhem para ter um sistema diferente e reconhecido, e propõe à classe se juntar a líderes e peritos em medir ativos intangíveis na luta por um sistema novo de contabilidade.

É possível concluir, portanto, que uma mesma técnica de avaliação não servirá para as múltiplas atribuições da comunicação, mas há necessidade de uma base para ação articulada em avaliação. A expectativa é que os profissionais se articulem e redefinam a equação que avalia resultados intangíveis, e isso poderia ocorrer por meio de uma iniciativa dos órgãos de classe.

# Procedimentos de Avaliação em Comunicação Organizacional

As chances de uma avaliação adequada aumentarão significativamente após um planejamento apropriado, estruturado no planejamento estratégico da organização e nas expectativas dos públicos que são estratégicos para a organização.

Os procedimentos e modelos de avaliação normalmente se propõem a verificar efetividade, eficiência e eficácia das ações planejadas. Primeiro, enfocaremos alguns procedimentos de avaliação, assim denominados por se assemelharem a sugestões de formas de avaliação precisas, porém, sem aprofundamento igual ao que pode ser verificado nos modelos de avaliação.

Também serão apresentadas algumas considerações sobre a avaliação de comunicação baseadas essencialmente nas inserções de mensagens nos meios de comunicação de massa – e adiantamos que esse recurso já não é mais aceito pela Sociedade Americana de Relações Públicas como critério de avaliação em programas que concorrerem ao *Silver Anvil*, maior premiação de relações públicas naquele país.

Antes de prosseguir, entendemos ser conveniente citar pesquisa de Cline (citado por WATSON, 2001, p. 261), que revisou aproximadamente

300 artigos e relatórios durante os anos 80 e não encontrou consenso de metodologia efetiva de avaliação: “a autora comentou que havia um insistente desejo de ‘reinventar a roda’, ao invés de aplicar comprovada metodologia científica e social”.

Compartilhamos também dessa idéia e entendemos que, se soubermos o quê e por que queremos medir muito do caminho estará percorrido, já que temos na literatura e na prática profissional inúmeros exemplos de técnicas de pesquisa que poderão perfeitamente se adaptar aos nossos propósitos. Pretender um procedimento ou modelo padrão que não seja maleável é desrespeitar as lições que ensinam ser preciso adaptar as mensagens de comunicação à cada situação vivenciada e às características de cada segmento de público.

Os procedimentos, assim como os modelos a serem apresentados no próximo capítulo, podem servir como guia, mas devem, sobretudo, provocar um posicionamento crítico sobre sua conveniência no contexto em que se encontram o profissional de comunicação, a instituição para a qual presta os seus serviços e o público-chave na ocasião.

## **Procedimentos de avaliação e as percepções dos estudiosos**

Apresentaremos procedimentos descritos por alguns autores como Bissland, Corrado, Fortes, Lerbinger, Lesly, Pieczka, Reeves e Swinehart, para avaliar ações de comunicação organizacional. Alguns desses autores (Bissland, Lerbinger, Reeves e Swinehart) tiveram suas idéias já apresentadas por Hon (1998) e Pieczka (2000) em artigos do *Journal of Public Relations Research*, que consultamos para aqui reescrever brevemente os procedimentos.

James Bissland revisou 60 casos premiados com o *Silver Anvil* pela Sociedade Norte-Americana de Relações Públicas em 1981 e 1982 e depois os comparou com 72 casos premiados em 1988 e 1989. Fundamentado nas principais categorias de avaliação que encontrou, o autor formulou três tipos de medidas, como são descritas a seguir (citado por HON, 1998, p. 113):

1ª - Medida de produção e produtividade da comunicação: números de contato com a mídia, qualidade e quantidade de *releases* publicados.

2ª - Medida de efeitos intermediários: retorno de audiência, número e categoria de participantes em eventos e medidas comportamentais – conhecimento, atitude, compreensão e comportamento.

3ª - Medida de alcance das metas organizacionais: número de produtos vendidos, novos membros admitidos, leis aprovadas e derrotas sofridas (citado por HON, 1998, p. 113).

Os estudos de Bissland mostraram, entre outros resultados, que os dois primeiros tipos de avaliação são os mais praticados, com larga vantagem, ainda, para o primeiro tipo (medida de produção e produtividade). O autor observou ainda que, mesmo havendo evolução nas formas de avaliação, alguns casos não confrontavam resultados de trabalho com objetivos planejados e mais da metade não apresentou metodologia rigorosa de pesquisa em seu trabalho (citado por HON, 1998, p. 115).

Frank Corrado (1994, p. 218), em seu livro *A força da comunicação*, editado no Brasil, chama de avaliação informal os procedimentos que não utilizam pesquisa. O autor agrupa os métodos de avaliação entre medição formal e avaliação informal.

Os instrumentos da medição formal são levantamento de índices de leitura, análise de conteúdo, índice de legibilidade, acompanhamento e audiência. Como avaliação informal, cita visitas, pesquisas no refeitório, entrevistas com grupos específicos, materiais de leitura e visuais, casos, canais de retroalimentação como linhas telefônicas 0800 e caixas de sugestões.

Alguns profissionais, no estudo de Hon (1988), também se referem às suas avaliações como informais, confiando em informações como opinião manifestada oralmente por outros departamentos, telefonemas de clientes e cartas dos membros da organização.

No entanto, os estudos apontam que não há consenso entre os profissionais do mercado. Um alto executivo entrevistado em pesquisa recente discorda da avaliação informal e interpretou com humor a postura da maioria dos profissionais e de alguns pesquisadores de comunicação, afirmando que “avaliação informal é tão bom quanto beijar sua irmã” (HON, 1998, p. 124).

Para o pesquisador brasileiro Waldyr Gutierrez Fortes (2003, p. 373), “há várias formas de recensear o êxito de planos, programas e projetos de relações públicas”, dentre as quais:

- A quantificação dos objetivos traçados no projeto.
- O processamento e o acompanhamento permanente de todos os informes, comentários e notícias recolhidas pelo profissional durante o desenvolvimento de cada proposta que possam auxiliar a compor um quadro sobre o andamento do plano.
- Os inquéritos com os públicos, começando nas primeiras etapas da execução dos projetos.
- A ponderação de como a equipe trabalhou e se foi eficiente<sup>10</sup>;
- Reuniões com as pessoas envolvidas nos projetos.
- Número de pessoas presentes em eventos promovidos.
- Registros em livros de visitantes.
- Correspondências recebidas.

O autor relata que nas grandes organizações o problema da avaliação é equacionado com dificuldade e salienta que as formas de avaliação podem ser diferentes para as organizações de menor porte, onde deve ser estimulada a aproximação com os grupos de interesse (FORTES, 2003, p. 374).

Fortes ainda destaca o contato direto como método mais freqüente para avaliar as programações de relacionamento público, e cita como exemplos: visitas informais; pesquisa no refeitório; entrevistas com grupos específicos; material de leitura e visuais; casos que as pessoas contam e canais de retroalimentação como caixa de sugestões, linhas 0800, palavras do pessoal da força de vendas e de campo.

Como método indireto, cita o aproveitamento das matérias pela imprensa (avaliação quantitativa e qualitativa), mas afirma que “o melhor e mais concreto recurso de avaliação é a pesquisa”, explicando como vantagem a utilização de método científico (FORTES, 2003, p. 376).

---

<sup>10</sup> Fortes afirma em sua obra que esse item foi encontrado por Albuquerque (1983). *Relações públicas: enquête mostra como profissionais encaram o planejamento em suas empresas.*

A metodologia científica é a única aceita por Otto Lerbinger (citado por HON, 1998, p. 114) para verificar resultados com segurança. Reconhecido internacionalmente por defender o uso de dados quantitativos em comunicação organizacional, o autor identificou quatro categorias principais de avaliação:

- Monitoramento do ambiente, para identificar opinião pública e eventos políticos e sociais que podem impactar a organização.
- Auditoria de relações públicas que, segundo o autor, é a técnica mais comum e a mais abrangente para acessar públicos relevantes e assuntos de interesse público.
- Auditoria de comunicação, que deve ser utilizada para avaliar a efetividade da comunicação interna e externa da organização.
- Auditoria social, para identificar o desempenho da organização com os cidadãos.

Apesar de descritas há mais tempo (1977), as conclusões de Lerbinger vão ao encontro do pensamento de muitos profissionais e empresários presentes no estudo de Hon (1998). Esses entrevistados defendem as pesquisas que denominam como formais, contrapondo-se a tipos de avaliação que não apresentam rigor em sua metodologia.

Philip Lesly (1986), outro clássico estudioso e um profissional premiado de relações públicas, não acredita totalmente em medidas tangíveis para a área e confia, por exemplo, que a aceitação com base no julgamento pode ser pertinente como um tipo de avaliação. O autor destaca que “o maior recurso da profissão é o intelecto humano e a criatividade, e o campo da comunicação trata de gerenciar fatores intangíveis” (LESLEY, 1986, p.4). Afirma que não lamenta a abordagem quantitativa e que o que pode ser medido por números deve assim ser feito, mas faz uma advertência:

O perigo em atender apenas a programas de avaliação que podem ser processados pelo computador é que a maior ênfase será colocada no que é superficial, pois a máquina não medirá o que é mais difícil, que é fazer progresso contra os reais problemas (LESLEY, 1986, p. 5).

Concentrando-se, portanto, na intangibilidade das ações de relações públicas, Lesly (1986, p. 6-8) dividiu em níveis as possibilidades de avaliação, como descrito a seguir:

- Mensuração específica: para funções que envolvem atividades específicas, cujas metas podem ser medidas por meio de números (inserções na mídia, circulação de veículos de comunicação, entre outros).
- Mensuração semi-específica: análise da reação de uma platéia (acionistas, governo, comunidade, entre outros).
- Aceitação com base no julgamento: crença do gerente na efetividade dos esforços de comunicação.
- Reconhecimento do valor do *input* do pessoal de comunicação: como o departamento é efetivo em monitorar a opinião pública e manter a gerência informada sobre isso.
- Prevenção e orientação: ações que previnem conflitos e efeitos negativos e orientam para se evitar problemas.

Nota-se, nas orientações de Lesly, a preocupação em destacar que os profissionais de relações públicas têm (ou deveriam ter) a capacidade de prevenir problemas para grupos e organizações e que é muito difícil isolar e avaliar os efeitos dessa prevenção. Mas o autor salienta essa questão da intangibilidade como uma vantagem profissional para a comunicação.

Ao estudar as profissões com o apoio da sociologia e da psicologia, a polonesa Magda Pieczka (2000) também comentou sobre vantagens e fatores que identificam sucesso profissional em comunicação organizacional. A autora hoje leciona na Universidade de Stirling, localizada na Escócia, e escreveu um artigo para o *Journal of Public Relations Research*, onde apontou que aspectos da avaliação de resultados do trabalho influenciam no desempenho profissional.

Segundo Pieczka (2000, p. 213) o procedimento que visa verificar o êxito do próprio trabalho por meio da mensuração de resultados deve ser um dos dois segmentos da avaliação em relações públicas, identificado como de foco introspectivo. Outro procedimento de avaliação está sob o foco de desempenho público, onde fatores de nível individual (demográfico e psicográfico) precisam ser estudados, a fim de verificar mudanças de comportamento e de atitude frente a campanhas de comunicação.

Segundo a autora, “a pesquisa informal, sem metodologia, não é aceitável e é desprovida de confiabilidade e validade”, enquanto a medida

sistemática de disseminação de mensagens é vista como “pesquisa acadêmica aceitável, se limitada a um estágio descritivo” (PIECZKA, 2000, p. 213).

Byron Reeves, professor da Universidade de Stanford, EUA, e estudioso dos efeitos psicológicos da mídia, acredita que não basta apenas que a avaliação seja formal, ou com metodologia definida, mas que considere também os vários ângulos da comunicação, “indo além dos itens de programação da pesquisa e tornando-se mais significativa” (Reeves, citado por Hon, 1998, p. 106). Ele acredita também que a avaliação tem que incluir evidências sob diversas dimensões, isto é, tem de responder às seguintes questões:

- O que é ter um efeito?
- Quem será afetado, exposto?
- Quais as mudanças desejadas?
- Quando e como os efeitos devem ocorrer?

Com seu pensamento, Reeves fortalece a premissa de que o planejamento é a base para a avaliação, já que as questões que sugere acima são próprias do momento do planejar.

James SWINEHART (citado por PIECZKA, 2002, p. 214) realizou suas pesquisas na década de 70 e sugeriu que a avaliação pode se desenvolver em quatro níveis:

- Processo: produção dos materiais de comunicação.
- Qualidade: características dos materiais de comunicação.
- Objetivos intermediários: inserção dos materiais de comunicação.
- Objetivos finais: acesso ao conhecimento, às atitudes e ao comportamento da audiência, verificando possíveis mudanças após programas de comunicação.

Outro pesquisador que tem se dedicado ao tema ultimamente é o professor português Jorge Pedro Souza (SOUZA, 2004). Este autor classifica as avaliações em intermediárias e finais. Seu foco é na eficiência das mensagens que o público recebe, destacando que é necessário ter em conta a educação do público-alvo, seu idioma e o contexto cultural em que vive para tornar mais eficientes os meios e compreender as razões de um fracasso num programa de comunicação.

Como avaliações intermediárias, Souza (2004, p. 118) explica que “servem para verificar se as ações decorrem dentro do esperado e se no final será possível alcançar os objetivos inicialmente propostos”. O autor afirma que os profissionais devem se preocupar em auscultar permanentemente a evolução da reputação da empresa e também o comportamento de sua mais alta direção.

Como avaliações finais, o professor enumera vários tipos: avaliação da produção; da exposição das mensagens; do custo por pessoa (divisão do custo das atividades pela estimativa do número de pessoas expostas às mensagens veiculadas por meios de comunicação dirigida e massiva); da equivalência publicitária; do conteúdo das mensagens midiáticas; das solicitações de informações; da presença do público em eventos e as suas reações durante o acontecimento; do grau de conscientização e de compreensão da mensagem; do grau de mudança de atitude; das ações do público e de sua satisfação (SOUZA, 2004, pp. 122-128).

Souza (2004, p. 122) sugere ainda que as avaliações das atividades de comunicação devam ser sistemáticas e realizadas, no mínimo, uma vez ao ano, para verificar se os públicos estão recebendo as mensagens e se essas estão sendo compreendidas. O autor indica como eficiente, para esse caso, uma avaliação realizada pelos pares dos comunicadores, externos à organização, ou por comitês organizacionais que se reúnam algumas vezes por ano para discutir com o responsável pela comunicação organizacional o que está sendo feito como está sendo feito e o que deveria ser feito.

Os procedimentos de avaliação apresentados mostraram que os debates nessa área giram em torno da utilização ou não de metodologias de pesquisa para verificar e mensurar resultados. A maioria dos autores concorda com a necessidade de se fundamentar em pesquisas para apresentar o retorno de um investimento ou de um esforço em comunicação. Também entendemos dessa forma, já que existem inúmeras técnicas de pesquisa disponíveis, que podem se adequar a objetivos diversos e a recursos diferenciados.

Porém, vê-se como importante destacar que a abordagem quantitativa não é suficiente para abranger resultados como os que a comunicação organizacional gera, e que, por isso, as pesquisas nessa área devem priorizar a abordagem qualitativa, permitindo análise de manifestações que podem estar latentes nas mensagens.

Quanto aos procedimentos que os autores, principalmente os norte-americanos, apresentam em forma de tópicos e receitas passo-a-passo, percebem-se níveis e etapas focados nos objetivos prioritários de cada avaliação. Verifica-se, então, a impossibilidade de um padrão para se avaliar e já se delineiam algumas propostas. Estas serão complementadas com os modelos a serem apresentados e poderão, assim, mostrar caminhos que facilitem e promovam avaliações mais consistentes e constantes na área de comunicação organizacional.

## **Avaliação por meio da inserção de notícias em veículos de comunicação de massa**

Um dos meios mais comuns e tradicionais para medir resultados de comunicação é quantificar material de imprensa produzido e veiculado. Para efeito deste trabalho, selecionou-se apenas alguns autores que abordaram o tema pois, em geral, é um procedimento de avaliação bastante referenciado pelos estudiosos de relações públicas e comunicação empresarial.

Albuquerque (1983, p. 64) e Wey (1986, p. 62) citam, além das pesquisas de opinião, a centimetragem de matérias publicadas na imprensa, o aproveitamento dos *releases* distribuídos, o número de menções que aparecem na imprensa e a consulta dos veículos de comunicação pelos públicos como formas de avaliar a efetividade de uma ação de comunicação. Acrescentam também que os resultados das matérias veiculadas na mídia devem ser avaliados tanto quantitativa quanto qualitativamente.

A maioria dos autores norte-americanos também cita a avaliação por meio de material veiculado na imprensa, mas a classificam como um meio de medir produção de relações públicas, num nível básico de avaliação. Afirmar Freitag (1998, p. 44) que “a produção é simplesmente uma quantificação de resultados – número de *releases*, fotos, solicitações de mídia, etc”.

Lindenmann (1993, p. 8) explica que medir presença na mídia como forma de avaliar a competência da comunicação é a forma mais básica de avaliação: “é o nível da produção, onde o profissional mede quantidade de exposição que a empresa recebeu na mídia, o número total de

colocações, de impressões e a probabilidade de ter alcançado grupos de audiência-alvo específicos”.

Corrado (1994, p. 221) lembra também a inadequação de se medir o impacto da comunicação com base na transmissão da mensagem ao público por intermédio da mídia, afirmando que essa “é abordagem característica das atividades de gerenciamento de imprensa/publicidade e dos programas de informações públicas<sup>11</sup>.”

Por ser um processo unidirecional, o autor entende que há então pouca avaliação, exceto por pesquisas ocasionais de legibilidade ou índices de leitura. A avaliação, segundo Corrado (1994), baseia-se na ciência do comportamento, e não nas relações com a mídia:

Hoje, a tendência é afastar-se das técnicas de medidas tradicionais e aproximar-se mais de uma abordagem “cibernética”, permitindo modificações tanto por quem envia como por quem recebe as mensagens (CORRADO, 1994, p. 222).

De acordo com Corrado, a ênfase no processo de avaliação deve estar mais na comunicação com os públicos do que com a mídia, com o objetivo de medir alguma mudança de comportamento.

Wilcox et al. (1995, p.238) também alertam que “o resultado de um programa próspero não é uma pilha de notícias, embora persistam os profissionais que assim procedam para comprovar o resultado de seu trabalho”.

Além da compilação de recortes e inserções de rádio e televisão, outra base de mensuração é a contagem de quantas pessoas podem ter sido atingidas pela mensagem, o que, segundo Dozier e Ehling, novamente desconsideram o real valor da comunicação organizacional, pois, “o conceito de negociação, ao invés de dominação ou persuasão, é a chave para o entendimento dos efeitos e dos programas de comunicação” (DOZIER; EHLING, 1992, p. 165).

Mais uma prática comum descrita por diversos autores mostra profissionais que ainda quantificam os espaços conquistados em mídia espontânea e convertem ao custo equivalente para anúncios de

---

<sup>11</sup> Dois modelos assimétricos de comunicação identificados por James Grunig (1984), caracterizados pela “via de mão única” e pela ausência de diálogo e interação com o público.

publicidade. O professor Wilson da Costa Bueno, estudioso da Comunicação Empresarial no Brasil, critica a técnica e ensina que:

[...] não é razoável comparar espaço editorial com espaço publicitário, tendo em vista o fato de que são instâncias completamente distintas no processo de produção jornalística. O espaço editorial (reportagens, notas, colunas, artigos etc.) representa um investimento direto da redação, ao passo que o espaço publicitário tem a ver com o anunciante (Bueno, 20 abr. 2002).

Em outro artigo, Bueno (2002, p. 4) argumenta que uma notícia veiculada por escolha do editor, portanto sem nenhum caráter de informe publicitário, é muito mais valorizada que um anúncio pago. Portanto, “considerar publicidade e jornalismo como a mesma modalidade de divulgação é contribuir para a desvalorização do trabalho da assessoria de imprensa” (BUENO, 2002, p. 4). O autor ainda complementa, em sua mais recente obra, que a assessoria de imprensa por metro não convence os clientes “que sabem o que significa o verdadeiro trabalho de relacionamento com a mídia e que não querem volume: querem a divulgação correta, adequada, ética, no momento certo e no veículo adequado” (BUENO, 2005, p. 79).

Entrevistados por Ludwig (2005, p. 175) consideram superados os métodos de avaliação que multiplicam a centimetragem de notícias pelo valor publicitário do espaço. Mesmo assim, Hon (2005, p. 106) relata que a técnica ainda é usada por profissionais nos Estados Unidos, mas que vem diminuindo sensivelmente e a maior prova disso é que a PRSA (Sociedade Norte-Americana de Relações Públicas) determinou que apenas os programas ou campanhas que incluam medições de impacto sejam selecionados para disputar seu prêmio.

A avaliação da presença do cliente na mídia é hoje mais aprofundada, servindo para verificar não apenas a quantidade da exposição, mas também, e principalmente, o impacto da notícia na imagem da empresa. Para isso, as empresas normalmente contratam agências especializadas e obtêm dados, como análise do público potencial atingido pelo veículo, pontos de visibilidade, efeito positivo ou negativo sobre a imagem, análise da concorrência e a média do setor em que atua a organização.

A ponderação, que permite inserir pesos diferenciados para cada notícia veiculada, é um dos parâmetros novos utilizados em mensuração e tem auxiliado em uma análise de mídia mais apurada e útil. Segundo Ludwig, a ponderação “diferencia a mera contabilidade de dados de uma mensuração quantitativa mais precisa e informativa” (LUDWIG, 2005, p. 175). Possibilita, por exemplo, valorizar mais uma notícia em detrimento de outra, pelo impacto especial – negativo ou positivo – que pode ter para uma empresa em determinado momento.

Bueno (2005, pp. 24-25), que também utiliza a ponderação para auxiliar na auditoria de imagem na mídia<sup>12</sup> orienta que essa ferramenta “precisa merecer maior atenção dos estrategistas e analistas de informação, porque ela agrega valor ao trabalho de comunicação empresarial”. O autor acrescenta a necessidade de se evoluir nesse processo e sugere alguns itens que precisam ser incluídos nessa avaliação, como a análise das ações das estratégias dos concorrentes e a comunicação jornalística via Web.

A pesquisa bibliográfica realizada para este trabalho mostrou-nos ações interessantes para demonstrar, com responsabilidade, a importância da presença estratégica das organizações na mídia. Fazemos aqui apenas uma ressalva e essa se relaciona a uma terminologia que está se tornando comum e que ao nosso ver é incorreta, podendo prejudicar por tão pouco um trabalho de grande contribuição à comunicação organizacional.

Alguns autores promovem a auditoria ou a avaliação de imagem focando apenas a presença da organização na mídia e chamam esse serviço simplesmente de *auditoria de imagem*. Esquecem-se de que uma imagem é formada por muitos outros atributos além da percepção dos leitores frente ao que lêem, vêem ou ouvem nos meios de comunicação.

Infelizmente, essa postura pode demonstrar falta de conhecimento e, de certa forma, certa dose de arrogância dos que acreditam que apenas o que é veiculado na mídia influencia a imagem, deixando de lado ações importantes como campanhas que a empresa realiza junto a públicos específicos; ações de comunicação interna e de responsabilidade social – que demonstram os valores empresariais; as respostas pelo serviço

---

<sup>12</sup> Wilson Bueno é diretor da Contexto Comunicação e Pesquisa, empresa pioneira no Brasil na realização de trabalhos de auditoria de presença e de imagem das empresas na mídia.

de atendimento ao cliente; os eventos e outras inúmeras atividades de interesse público.

Acreditamos que, quando os profissionais não cuidam das terminologias que usam e as disseminam insistentemente no mercado para promover seus serviços, acabam por prejudicar os próprios componentes desse mercado. No caso comentado acima, é possível que fique a impressão – entre aqueles que menos entendem de comunicação – de que basta fazer análise de mídia para se ter uma fotografia da imagem da empresa no mercado. Essa postura merece uma reflexão, para que possamos avançar sempre.



# Modelos de Avaliação para a Comunicação Organizacional

Os modelos a seguir apresentados foram desenvolvidos por autores que, em sua maioria, propõem alternativas para diversas situações, além de sistematizar cada ação com teorias próprias.

Apesar de pouco presentes na literatura brasileira, há modelos de avaliação desenvolvidos há mais de 20 anos (Pii, citado por CUTLIP et al. 1985, por exemplo) que, segundo Watson (2001, p. 264), “continuam sendo utilizados em muitas escolas norte-americanas” E há modelos recentes, propostos após muitos estudos e testes junto a situações reais, como é o caso do Modelo Contínuo e do Modelo para Avaliar Relacionamentos.

Durante a pesquisa bibliográfica realizada para o mestrado, identificamos sete modelos de avaliação que serão descritos nos próximos itens, conforme apresentados por seus autores William Ehling, Yungwook Kim, Cutlip et al., Walter Lindenmann, Linda Hon e James Grunig e Tom Watson. As diferenças existentes entre os modelos não foram os únicos critérios de seleção dos mesmos na literatura. Foram destacados por serem, em sua maioria, citados como modelos de avaliação pelos próprios autores (com exceção do Modelo de HON; GRUNIG), e por serem abrangentes, abordando providências que podem ser tomadas dependendo do objetivo, da situação e dos recursos existentes.

Utilizamos as principais diferenças detectadas entre os modelos para analisar 15 casos agraciados com o Prêmio Opinião Pública (POP), concedido pelo CONRERP – 2ª Região, entre 1999 e 2001. Os principais resultados da análise desses casos serão apresentados em outro capítulo.

Os modelos diferenciam-se dos procedimentos apresentados no item anterior, pois mostram verdadeiros processos de trabalho, demonstrando uma preocupação em criar um conjunto de ações por meio das quais se procura explicar ou prever, dentro de uma teoria, as propriedades do sistema – no caso, o sistema de avaliação.

Os dois primeiros modelos a serem apresentados (de Ehling e Kim) foram criados para demonstrar o valor econômico da comunicação organizacional. Para a sua prática, é importante certo conhecimento de estatística e programas informatizados, mas sua descrição neste trabalho apenas procurou explicar a idéia, sem detalhar técnicas matemáticas. Esses modelos têm o mérito de mostrar que é possível quantificar efeitos de comunicação, mesmo que para isso tenha-se que partir de projeções ou coeficientes, também um tanto subjetivos.

Os demais modelos (de Cutlip et al., Lindenmann, Hon & Grunig e Watson) não propõem transformar valores subjetivos em valores monetários, mas sugerem critérios que contemplam praticamente todas as maiores inquietações sobre o tema avaliação.

## **Modelo da Compensação Variável**

O principal idealizador deste Modelo foi William Ehling, pesquisador da Universidade de Syracuse, EUA, que revisou teorias de análise de custo-benefício para derivar procedimentos que podem ser usados para calcular o valor econômico das ações de comunicação organizacional (EHLING, 1992).

O autor não desaprova a idéia de que a comunicação tenha um valor social, mas diferencia *enunciar* valor de *demonstrar* valor, explicando que valor social e valor econômico são próximos quando encadernados em nível organizacional, mas eles podem ser separados analiticamente e operacionalmente no nível administrativo.

Relações públicas não são sujeitas a análise de custo-benefício rigorosa quando a administração reduz a atividade à produção de comunicação de baixo nível, tratadas simplesmente como 'custo' ou 'negócio'. Isto ocorre se o compromisso operacional de relações públicas está reduzido de um gerenciamento estratégico para uma atividade simplesmente técnica, ou que apenas apóia e executa deveres para outras áreas funcionais, como marketing ou recursos humanos (EHLING, 1992, p. 620).

Ehling parte do princípio de que, para ser um programa de relações públicas, seu objetivo principal deve atingir, manter ou aumentar cooperação entre uma organização e seu ambiente. Essas condições finais podem ser valorizadas nomeando utilidades aos vários graus de realização e convertendo essas utilidades em equivalentes monetários.

O método de Compensação Variável (CV) oferece uma metodologia que estabelece e mede tais equivalentes monetários.

[...] estes CVs, quando positivos e somados, oferecem critérios econômica e socialmente justificáveis para decisões de relações públicas, pois representam ou dão seqüência às relações públicas interpartes como programas de comunicação negociáveis (EHLING, 1992, p. 633).

Considerando que efeitos de comunicação organizacional podem ser descritos por medidas de cooperação e conflito, Ehling explica que esses estados são opostos e podem ser expressos em graus. "Quer dizer, enquanto a pessoa se distancia do ponto final de cooperação, o movimento está para conflito, e se aproxima do lado oposto, está então para cooperação" (EHLING, 1992, p. 625).

O autor destaca a importância da administração do conflito porque acredita que "a desunião que o conflito causa se acumula com o passar do tempo" (EHLING, 1992, p. 631). Deve-se, então, determinar o grau de seriedade do conflito (atual ou potencial) e apontar o valor negativo que traz a médio e longo prazos. Para garantir maior segurança, faz-se necessário utilizar uma fórmula que possa quantificar em medida monetária o valor negativo do conflito, mas, caso seja do interesse do tomador de decisão, esse valor pode ser apenas estimado.

Ehling (1992, p. 636), então, provê uma explicação detalhada dos passos para converter valores negativos em medidas monetárias (no caso,

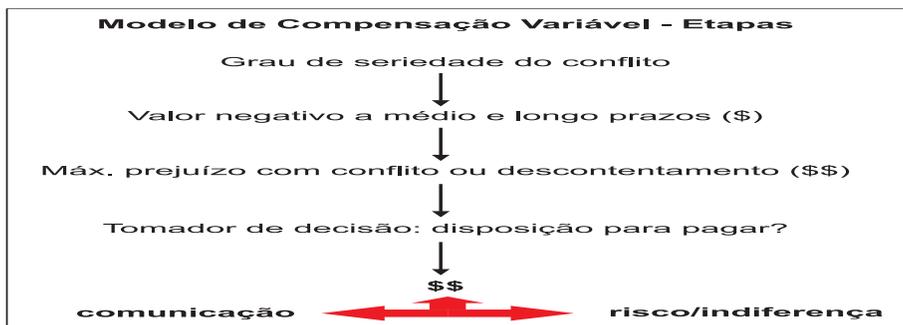
em dólares), que não cabe a este trabalho esmiuçar. Mas é possível simplificar a idéia afirmando que as fórmulas se propõem chegar ao valor máximo de um prejuízo com conflito ou descontentamento e que o produto dessa equação seria o valor que a organização estaria ou não disposta a investir para prevenir o problema.

De posse de tal valor, é possível escolher se compensa ou não investir em programas de comunicação organizacional destinados a evitar ou enfrentar aqueles problemas (conflito ou descontentamento).

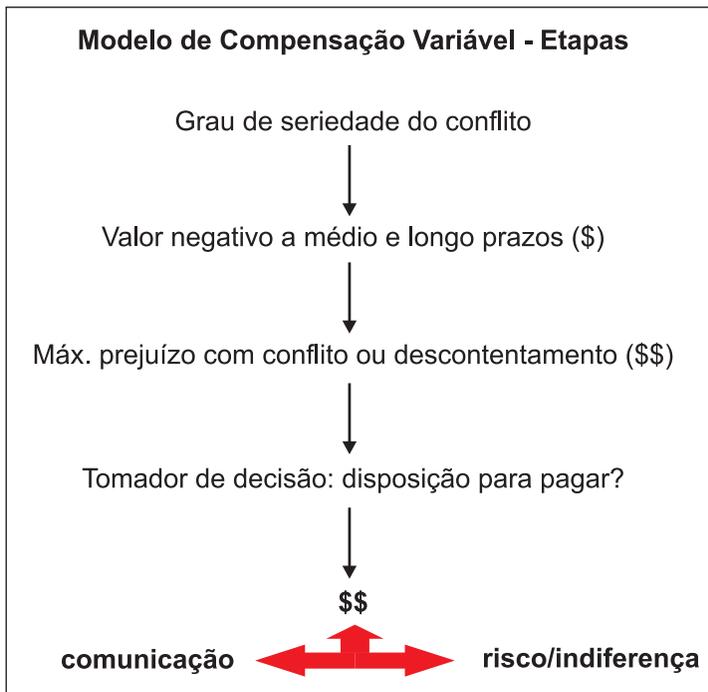
A transformação de efeitos não monetários em monetários não é sempre fácil. A desvantagem de tal procedimento, segundo Thompson (citado por EHLING, 1992, p. 628) é que “efeitos não monetários são freqüentemente críticos e muitos falham em quantificá-los. Muitas vezes calculados a grosso modo, influenciam muito um tomador de decisões”.

A resposta da fórmula calculada pelo CV em valor monetário é o ponto crítico do principal tomador de decisões (alta administração), que saberá que o investimento em um programa de comunicação deverá ser menor ou igual aos custos que se teria se o problema não fosse resolvido.

Se o programa de comunicação custar mais, o tomador de decisões poderá decidir que desarmonia e conflito são menos caros que um programa de comunicação que reduz tal conflito. O método de CV estabelece que tal custo é a quantia de dinheiro que um tomador de decisões estará disposto a pagar para implementar um programa de comunicação e alcançar o mesmo subjetivo ponto crítico, o ponto onde



**Fig. 1.** Efeitos de comunicação organizacional – graus de cooperação e conflito.  
Fonte: Ehling (1992).



**Fig. 2.** Etapas anteriores à decisão sobre investir ou não em comunicação.

Fonte: Ehling (1992).

o tomador de decisões seria indiferente a executar ou não executar o programa de comunicação.

O método de CV apresenta-se como um recurso para colocar valor monetário em efeitos de programas de comunicação, mas além do desafio metodológico para se chegar a esse valor, não se poderá afirmar que o mesmo é seguro, ou que apenas investindo tal quantia num programa (no caso, a comunicação), o conflito se cessará por completo. Novamente, deparamos com a dificuldade de isolar os efeitos da comunicação da influência que outros departamentos também podem ter no sucesso ou insucesso na resolução de um problema.

Ademais, o modelo insere-se numa concepção de via única, onde não se visualiza um processo educativo ou dialógico, nem se considera o interesse público, uma vez que o único critério para decisão é aquele

relativo ao prejuízo que a organização tem ou terá se tratar ou não de um determinado conflito.

O método de Ehling, anunciado como uma forma de se medir economicamente resultados de comunicação organizacional, parece mais eficiente como uma maneira de se determinar um orçamento para programas específicos de comunicação. Porém, é um método que opera com a responsabilidade dos profissionais da área, pois o orçamento aprovado carrega a certeza de que o objetivo de se prevenir conflito ou melhorar relacionamentos será cumprido.

O estudo adota, portanto, a *perspectiva de meta alcançada* (GRUNIG et al., citado por KIM, 2001, p. 5), também utilizada no Modelo de Duas Fases de Kim (próximo a ser abordado). A perspectiva de meta alcançada aplica-se principalmente na Administração por Objetivos, princípio mais enfocado para efetividade organizacional no *Excelency Study*<sup>13</sup>.

Mas o próprio autor adverte que esse modelo não pode servir como único parâmetro ao se planejar e avaliar os resultados de comunicação:

A estimativa monetária, embora seja freqüentemente uma boa aproximação, não é igual e nem pode ser diretamente substituída pela utilidade de um tomador de decisões que se apóia na pesquisa e em sua intuição. Em resumo, a valoração monetária é limitada. É desejada porque valores em dinheiro permitem fácil manipulação e cálculo, mas não deve ser a única nem a principal forma de se avaliar um trabalho (EHLING, 1992, p. 628).

De qualquer forma, o Modelo de Compensação de Ehling é uma contribuição para os profissionais que necessitam estimar valores monetários para atividades não monetárias, além de oferecer alternativas para quem o autor denomina como tomador de decisões.

## Modelo de Duas Fases

O **Modelo de Duas Fases** foi proposto por Yungwook Kim. Pesquisador da Universidade de Illinois, hoje leciona na Escola de

<sup>13</sup> Grunig et al (1992).

Comunicação da Universidade da Coréia. Esse modelo de avaliação visa medir o impacto econômico da comunicação organizacional e foi denominado por ele de **Modelo de Duas Fases**, pois testou duas relações: o impacto dos gastos da comunicação na reputação como uma meta e o impacto econômico da reputação no lucro da empresa.

O pesquisador acredita que, pela clarificação das causas das ligações entre os gastos e a demanda, seu estudo “pode levar a um desenvolvimento de avaliação científica e ajudar a atender ao desafio do compromisso de relações públicas com a solução dos problemas das organizações” (KIM, 2001, p. 4).

Em sua pesquisa, Kim (2001, p. 6) elaborou três hipóteses:

- H1 - O aumento dos investimentos com relações públicas fará com que haja um impacto positivo na reputação da empresa.
- H2 - O aumento da reputação da empresa fará com que haja um impacto positivo no retorno financeiro da empresa.
- H3 - O mercado de ações terá um impacto positivo com o retorno financeiro positivo da empresa.

Investimentos em relações públicas foram definidos como todos os recursos financeiros gastos pelo departamento, ou seja, o orçamento anual com programas de comunicação interna, menos salários e prêmios e com programas de comunicação para os públicos externos, incluindo gastos com agências terceirizadas da área. O autor incluiu as despesas de relações públicas em oito categorias: (a) relacionamento com mídia; (b) comunicação com empregados; (c) relacionamento com a comunidade local; (d) assuntos governamentais; (e) assuntos ambientais e de segurança; (f) relacionamento com investidores; (g) responsabilidade social e (h) propaganda corporativa.

Meta de relações públicas foi considerada como sendo a reputação da organização, seguindo a idéia de Grunig e Hunt (citado por KIM, 2001, p. 6) de que “efetividade organizacional significa alcançar metas organizacionais e não metas de comunicação”. A meta de relações públicas deve provar seu impacto positivo na meta da organização.

Para determinar um valor para a reputação, Kim usou coeficientes de teste de modelo econômico, que ele acreditou menos subjetivo que

definir diretamente valor monetário para a meta, como fez Ehling (1992, p. 627) em sua análise de custo-benefício.

Os retornos financeiros da empresa foram definidos como metas da organização. Retorno financeiro e mercado de ações foram coletados dos bancos de dados existentes nas empresas consultadas, sendo que para o retorno ainda foram coletadas as taxas crescentes comparadas com o retorno do ano anterior.

Em sua pesquisa, Kim enviou questionários para 476 empresas selecionadas da *Fortune 500*, publicação que destaca as melhores organizações norte-americanas. Foram analisados os dados de 157 empresas (33%), taxa considerada satisfatória pelo autor.

Para o desenvolvimento do trabalho, foi utilizado o Modelo de Equação Estrutural (SEM), disponível como programa de informática e, segundo o autor, largamente usado na pesquisa de mercado. Trata-se de um modelo geral de medida que possibilita a pesquisadores analisarem equações simultaneamente, com muitas variáveis dependentes. O SEM também é chamado de Lisrel, estrutura de análise de variância ou análise de estrutura de momento.

Independente de nome ou símbolo, os termos se referem a modelos gerais que incluem análise de fatores confirmatórios (CFA), modelos simultâneos clássicos, análise seqüencial, regressão múltipla, ANOVA (Análise de Variância), e outras técnicas comuns (KIM, 2001, p. 7).

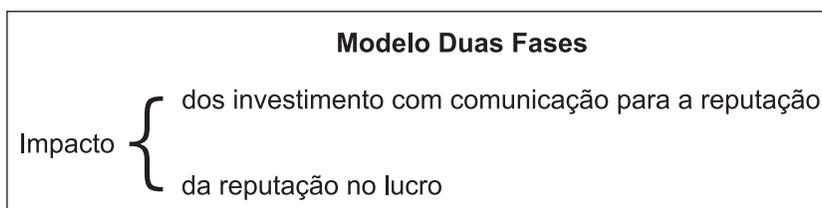
O modelo proposto por Kim exige checagem de confiabilidade e validade dos dados coletados, o que pode ser feito por meio do CFA. A confiabilidade é definida pelo quadrado de correlação entre uma variável latente – não manifestada (a reputação, por exemplo) – e seus indicadores observados. O CFA ainda ajusta índices por meio de índice de qualidade de ajuste (GFI), índice de qualidade de ajuste melhorado (AGFI) e raiz quadrada do erro médio de aproximação (RMSEA).

Todas as três hipóteses formuladas no início do trabalho foram confirmadas e o modelo usado, segundo Kim, “foi estatisticamente significativo” (2001, p. 21). O autor concluiu seu estudo afirmando que:

As variáveis usadas para medir o valor econômico das atividades de relações públicas foram confirmadas válidas e confiáveis.

Os itens para medir gastos de comunicação e a reputação da empresa mostraram resultados altamente consistentes (KIM, 2001, p. 21).

O resultado da pesquisa significa, portanto, que se houver aumento de gastos com a comunicação organizacional, pode-se esperar um efeito positivo na reputação da empresa, considerando sempre uma constância de qualidade dos programas. O coeficiente estatisticamente significativo demonstrou também o impacto positivo da reputação no retorno financeiro da empresa.



**Fig. 3.** Impacto econômico da comunicação organizacional.

Fonte: Kim (2001).

Para o entendimento razoável do modelo proposto por Kim, foi preciso consultar profissionais de estatística e matemática. O desenvolvimento do modelo é complexo e depende de um conhecimento acurado das técnicas comentadas. Apesar de menos subjetivo que o anterior, o cálculo por meio de projeção ainda ocorre, tornando os dados ideais e não reais.

Entretanto, é um modelo que se propõe a encontrar um valor econômico para comunicação organizacional e, para isso, estuda também quanto vale a reputação de uma empresa – um cálculo que, se menos complexo, poderia gerar dados de grande utilidade para a rotina dos comunicadores.

## Modelo Preparação, Implementação e Impacto - PII

Cutlip et al. (1985), além de autores consagrados e clássicos, são talvez os mais conhecidos no mundo pela classe das relações públicas. Watson (2001, p. 265) afirma que o modelo proposto por eles (Scott

Cutlip, Allen Center e Glen Broom), é “um modelo passo-a-passo, muito utilizado no ensino norte-americano e oferece níveis de avaliação para diferentes demandas”.

O modelo é conhecido como PII (Preparação, Implementação e Impacto) e cada uma dessas fases foi descrita e analisada por Patrizzi et al. (2002, p. 77), aproximadamente como exposta a seguir:

### **1ª fase: Preparação**

Esta fase consiste em quantificar a informação e a estratégia de ação. Concentra parâmetros de elaboração e execução do plano de comunicação e abrange as tecnologias e os recursos necessários e disponíveis, a estrutura organizacional adequada, a consistência interna e externa, o risco e o tempo necessários.

Com o apoio de técnicas de pesquisa, nesta fase também se definem os objetivos que comporão o planejamento. Logo em seguida, definem-se as estratégias de execução para cada objetivo previsto.

### **2ª fase: Implementação**

Nesta fase, avaliam-se esforços e táticas executadas. Há um padrão como parâmetro, e esse padrão deve ser medido de acordo com a coerência das estratégias e dos objetivos previamente propostos no planejamento. Para se verificar estratégias e mensurar desempenho, faz-se necessário elaborar pesquisas de receptividade dos públicos quanto à:

- Adequação dos programas ao público que se quer atingir.
- Adequação dos códigos das mensagens ao público receptor.
- Adequação dos programas aos padrões de desempenho estipulados.
- Adequação dos programas às novas situações.

Os resultados da pesquisa (que não deve ser complexa, mas muito simples) definem o processo de continuidade do trabalho. Caso a estratégia esteja sendo atingida, recomenda-se prosseguir nas ações. Se as estratégias não estão sendo atingidas, deve-se então ajustar

imediatamente as ações. A sistemática é a mesma para verificar se os objetivos estão sendo alcançados.

### **3ª fase: Impacto**

É o momento de se verificar o retorno, os resultados das ações implementadas. O autor recomenda uma pesquisa mais acurada nessa fase, que poderia abordar temas cujas respostas atendessem às seguintes indagações:

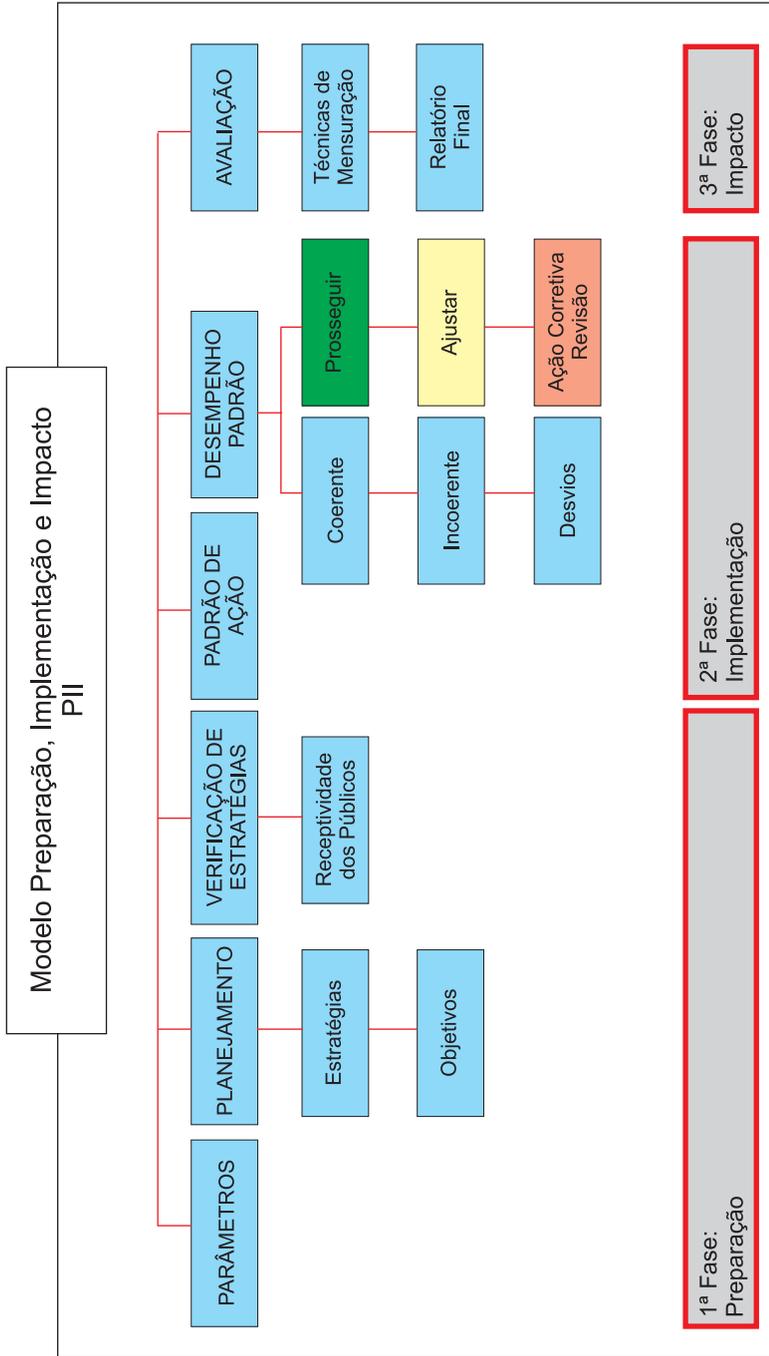
- O plano resultou no que estava previsto?
- A mensagem conseguiu modificar a atitude de um grupo?
- O plano poderia ter-se realizado de outra maneira, com menos gastos ?
- Houve reação da opinião pública no sentido desejado?
- A direção da empresa está satisfeita com os resultados?

Além da pesquisa de avaliação, deve-se comparar os objetivos determinados com os resultados alcançados e, de posse dos dados, elaborar o relatório final de avaliação.

O modelo de Cutlip et al. propõe que cada uma de suas fases contribua para aumentar compreensão e adicionar informações para alcançar efetividade. “Separa produto de impacto e orienta sobre como tratar a medição de cada um desses itens. Também funciona como um *check-list* para conferir como planejar a avaliação” (WATSON, 2001, p. 265). O PII ainda prevê o acompanhamento e a tomada de decisão como parte da avaliação, como também acreditamos que deva ocorrer.

Entretanto, Watson (2001, p. 265) cita que “o modelo coloca atividades de curto e longo prazo juntas, sem permitir suas profundas diferenças de metas e metodologia”.

Patrizzi et al. (2002, p. 82) identificaram em seu trabalho que o modelo PII “não prevê retroalimentação de informações que permita minimizar a repetição de erros no futuro”. Os autores, então, propõem que entre a primeira e a última etapa do modelo haja a retroalimentação, de maneira a permitir a continuidade para o aproveitamento de dados e o conseqüente aprimoramento do trabalho.



**Fig. 4.** Modelo PII, adaptado por Patrizzi Jr. et al. (2001).  
Fonte: Cuttip et al. (1985).

## Modelo *Yardstick* – Régua da Efetividade

Walter Lindenmann, consultor internacional e membro do Comitê de Avaliação sediado no Instituto de Relações Públicas da Flórida, EUA, propôs um modelo que acredita ser prático, para ser executado em pouco tempo e sem muitos custos. O *Yardstick* de Lindenmann (1993, p. 7) “é uma ferramenta, como uma régua, com um conjunto de diretrizes ou padrões que o profissional pode seguir se quiser medir efetividade de relações públicas” (ver Fig. 1). Constitui-se de duas etapas: primeiro, estabelece objetivos para a comunicação no planejamento e, em seguida, determina em que níveis se deseja medir a efetividade.



**Fig. 5.** Régua da Efetividade.

Fonte: Lindenmann (1993, p. 8).

## **1ª etapa – Fixando objetivos**

O autor sugere que, nesta etapa, o profissional se pergunte sobre as metas que deseja alcançar com seu programa e orienta a definir mensagens, audiência-alvo e canais de comunicação. Somente então poderá pensar no impacto que esse trabalho poderá ter. Cada um desses itens servirá como um marcador para determinar o alcance do que foi pretendido.

## **2ª etapa – Determinando níveis de medida**

Depois de estabelecidos os objetivos de comunicação organizacional, deve-se decidir o que realmente se quer medir.

Você quer avaliar o que você fez? Quer saber quem ouviu e prestou atenção no que você divulgou lá fora? Quer determinar se alguém lá fora passou a pensar ou agir diferente por causa de seus esforços de relações públicas? Defina isso antes de tudo (LINDENMANN, 1993, p. 8).

Conforme a ilustração, o autor assinala então três níveis diferentes para avaliar efetividade:

- Nível 1, o básico, para medir quantidade e qualidade dos produtos de comunicação.
- Nível 2, o intermediário, para medir as impressões e a retenção que os produtos de comunicação causaram.
- Nível 3, o avançado, para medir efeitos e resultados de comunicação organizacional no comportamento dos públicos estratégicos.

Como marcas em uma régua, Lindenmann identifica níveis de sofisticação para medir o sucesso ou o fracasso dos resultados da comunicação. Dependendo do interesse e das condições, o profissional determina o nível de avaliação e se concentra nas técnicas necessárias para atendê-lo.

### **Nível básico – avaliação de produtos**

No nível básico, é avaliado o que e como o profissional ou a empresa produziu. É a oportunidade para avaliar panfletos, entrevistas coletivas, notícias a imprensa, tempo que um diretor permanece na mídia, cartas

para empregados, número de pessoas numa atividade, quantidade e qualidade de eventos, entre outros.

Ainda nesse nível, os profissionais devem medir a quantidade de exposição que a organização recebeu na mídia, o número de impressos e a probabilidade de ter alcançado a audiência-alvo específica. Como recentemente afirmou Lindenmann (2003), “produtos são resultados imediatos, são o que é aparente ao olho, são como uma organização se apresenta aos outros”.

Trata-se de um nível básico de avaliação justamente porque é um tipo de medida relativamente fácil e simples de fazer. Para medir produção, o profissional pode usar técnicas tão simples como contagem para localizar ou medir colocações de publicidade, eventos, publicações institucionais, até análise de conteúdo de recortes de jornais.

### **Nível intermediário – avaliação de impressões**

É um nível um tanto mais sofisticado, utilizado por profissionais que estão interessados em saber se as mensagens que veicularam foram recebidas, compreendidas e retidas pelo público-alvo. Lindenmann denominou essa avaliação intermediária de medida de compreensão, de impressão. Neste nível, importa ao profissional saber se os públicos estratégicos compreenderam, se retiveram e se podem se recordar das mensagens que conheceram em eventos, panfletos, anúncios em páginas da Internet, discursos, entre outros.

Para este nível de avaliação, normalmente é empregada uma mistura de técnicas de coleta de dados qualitativos e quantitativos, por meio de grupos de foco, entrevistas em profundidade com grupos de líderes de opinião, pesquisa junto a grupos de audiência-alvo fundamentais ou mesmo por telefone, face-a-face ou por correspondência.

### **Nível avançado – avaliação de resultados**

É neste terceiro nível que se encaixam as avaliações mais sofisticadas em comunicação organizacional. Lindenmann explica que, quando a pessoa chegar a este ponto na régua da efetividade, o que estará sendo medido são resultados. O trabalho de relações públicas e de comunicação organizacional demonstra seus resultados quando os materiais de

comunicação resultam em qualquer mudança de opinião, comportamento ou atitude por parte da audiência-alvo.

Para avaliar resultados, o autor comenta que o profissional pode utilizar técnicas como testes pré e pós-campanha, pesquisas experimentais, coleção de dados moderados, como observação, participação, análise de dados e de conteúdo, análise psicográfica, análise de agrupamento de fatores, análises conjuntas, auditoria abrangente de comunicação ou estudo multifacetado (muitas técnicas em conjunto). Algumas das técnicas citadas pelo autor têm outra denominação ou compactação na língua portuguesa.

Lindenmann comenta em seu artigo sobre a competência e os esforços necessários para realizar estudos multifacetados, destacando seu alto custo em relação aos demais e comentando:

É normalmente muito mais difícil, e normalmente mais caro, avaliar impressões e resultados. Isso porque são requeridas ferramentas mais sofisticadas de técnicas de pesquisa. Avaliar produções é normalmente um exercício de contar, localizar e observar, enquanto avaliar impressões e resultados é um exercício de perguntar, realizando revisão e análise extensa do que foi dito e do que foi feito (LINDENMANN, 2003).

Os três níveis de avaliação apresentados acima foram descritos e divulgados por Lindenmann em 1993. No final de 2002, o autor foi convidado pela Comissão de Avaliação do Instituto de Relações Públicas (localizado na Universidade da Flórida, EUA) a reunir num só documento as principais orientações até então escritas pelos membros do órgão.

Lindenmann então detalhou os níveis de avaliação de seu *Yardstick* e acrescentou mais um resultado a ser avaliado – os resultados organizacionais ou de negócios.

O autor justificou a nova avaliação afirmando que:

[...] a maioria das organizações, seja de negócios, do setor público ou grupos sem fins lucrativos, hoje em dia acreditam que objetivos de relações públicas realmente não têm valor, a menos que liguem suas metas às da organização (LINDENMANN, 2003).

Lindenmann está se referindo a relacionar os resultados de comunicação organizacional e relações públicas às expectativas e aos

resultados organizacionais, como penetração no mercado ou em parte dele, vendas e, no final das contas, ao aumento da rentabilidade de uma organização. O autor adverte:

É preciso reconhecer que não é fácil fazer. Requer um delineamento cuidadoso do que o programa de comunicação busca realizar, ajustado de acordo com o que a organização como um todo busca realizar (LINDENMANN, 2003).

Também requer um entendimento sobre como e porquê os dois processos devem trabalhar juntos. Quando se tem um bom entendimento dos impactos que são desejados e como os dois processos trabalham, então há muitas ferramentas de pesquisa que podem ser empregadas para avaliar o impacto.

Para Lindenmann, os objetivos operacionais da organização deveriam ser amarrados aos objetivos de comportamento de relações públicas:

Em uma organização baseada em resultados, o único resultado que importa é a mudança de comportamento – mercado que aumenta, empregado que se torna mais produtivo ou motivado, *stakeholders* que passam a apoiar uma política ambiental, etc. (LINDENMANN, 2003).

A organização deve, portanto, declarar que mudança de comportamento quer, quando, quanto, para quê e de que modo. Dessa forma, os objetivos de comunicação programados no planejamento tornam-se indicadores de desempenho declarados no documento de linha empresarial. Fica então possível declarar os resultados como objetivos mensuráveis dentro do plano de comunicação. Os objetivos do plano são, enfim, amarrados diretamente aos objetivos de negócios da organização.

É interessante registrar dois conselhos de Lindenmann sempre presentes em seus artigos sobre avaliação. Primeiro, ele afirma que é importante reconhecer que não há um método simplista para medir efetividade de comunicação organizacional. Dependendo do nível de avaliação requerido, uma ordem de ferramentas e técnicas diferentes é necessária para avaliar o impacto corretamente.

O segundo conselho de Lindenmann refere-se à estreita ligação da avaliação com o planejamento: “é extremamente relevante saber

que a hora de pensar em avaliação é antes de um programa ser lançado, e não depois que já está em desenvolvimento” (LINDENMANN, 1993, p. 9). A avaliação é, portanto, inerente ao processo de planejamento.

## Modelo de Curta Duração e Modelo Contínuo

Tom Watson, presidente da Associação de Consultores de Relações Públicas do Reino Unido, foi o primeiro britânico a ser premiado com PhD por sua pesquisa sobre avaliação em comunicação. Após análise da bibliografia existente sobre o assunto, observou que todos os modelos de avaliação existentes são muito complexos e que não têm uma inter-relação integral com os efeitos, sendo estáticos:

A atividade de relações públicas não é um processo de comunicação ‘inicia-pára’, na qual, por exemplo, uma empresa pára toda interação com seus vários públicos enquanto ela mede os resultados de um programa de relações com a mídia (WATSON, 2001, p. 266).

O autor então propôs dois modelos para avaliar comunicação organizacional.

O primeiro é o Modelo de Curta Duração, para ações de curto espaço de tempo, bastante adaptado a campanhas baseadas na mídia e em atividades que buscam resultados rápidos. É um modelo que não contempla nem busca diálogo. Tem um único processo linear com um resultado, não foi concebido para medir efeitos e, por não ter existência continuada, não tem mecanismos de retorno. Para medir alcance de objetivos pode-se fazer uma análise da mídia e das respostas às vendas, ou uma pesquisa telefônica entre o público-alvo, ou ainda técnicas quantitativas por telefone ou correio.

O julgamento do sucesso ou da falha será feito pelo atingimento ou não das metas e dos objetivos. “Se o cliente ou empregador define objetivos irrealistas, então este modelo simples será tão irrelevante como um modelo passo-a-passo ou um julgamento informal” (WATSON, 2001, p. 266).

O segundo é o Modelo Contínuo, para atividades de longo prazo, no qual a consistente promoção de mensagens é a estratégia central e

os resultados podem vir após longos períodos (um ano ou mais). Este modelo engloba faixa maior de técnicas de comunicação e baseia-se na retroalimentação (*feedback*) para monitoramento de campanhas e modificação de mensagens.

Criado também para atender e se ajustar às constantes mudanças de circunstância, o Modelo Contínuo tem uma representação circular interativa e leva em consideração os efeitos que estão sendo criados pelo programa. “O Modelo oferece oportunidade de ser julgado enquanto está vivo o que significa que o monitoramento é contínuo” (WATSON, 2001, p. 267).

Durante a apresentação de seu Modelo Contínuo, Watson, por várias vezes, lembrou da necessidade do monitoramento permanente, já que, ao analisar outros modelos, aponta como principal falha o fato de sugerirem avaliação apenas ao final de um programa de comunicação.

Outra característica importante do Modelo Contínuo é a necessidade de incluir no planejamento os efeitos desejados após a execução da campanha, o que, segundo Watson (2001, p. 267), “auxilia na validade e na confiabilidade dos dados”.

Os elementos do Modelo Contínuo são um estágio inicial da pesquisa, incluindo a definição de objetivos, a escolha dos efeitos do programa, a estratégia de seleção e as escolhas táticas. Enquanto o programa se desenvolve, a avaliação acontece e há possibilidade de análises formais e informais. Por meio do resultado dessas análises, podem ser feitos julgamentos quanto à sobrevivência e a continuidade do programa.

Está claro que o Modelo Contínuo pressupõe atividades de acompanhamento e decisão no decorrer do processo de avaliação, o que mostra não ser necessário usar de procedimentos coercivos de controle e nem mesmo essa terminologia como sinônimo de outras palavras, conforme defendemos no primeiro capítulo desta obra.

Os julgamentos são conseqüências da retroalimentação prevista no processo de avaliação, e podem ocorrer para cada elemento do programa.

[...] esses ciclos interativos dão suporte aos profissionais para validar a pesquisa inicial e adicionar novos dados, ajustando objetivos e estratégias, monitorando o progresso para criar a

atitude desejada ou efeitos comportamentais, e auxiliar com os ajustamentos ou variações de táticas (WATSON, 2001, p. 267).

O modelo proposto por Watson é como o proposto por Lindenmann, relativamente simples de compreender e implementar. Tendo por característica principal a continuidade, pode ser aplicado a um determinado programa ou após longo período de atuação da comunicação organizacional, para se avaliar sua efetividade. No entanto, ainda prescinde de uma visão simétrica que concilie não apenas os interesses institucionais, mas também as expectativas dos públicos de interesse, o que é plenamente previsto no modelo que veremos a seguir.

## **Modelo para Avaliação de Relacionamentos**

Os professores e pesquisadores norte-americanos Linda Childers Hon, da Universidade da Flórida, e James Grunig, da Universidade de Maryland, publicaram, em 2000, um artigo intitulado “Diretrizes para avaliar relacionamentos”, o terceiro trabalho financiado pela Comissão de Avaliação do Instituto de Relações Públicas sediado na Flórida, EUA. O material foi disponibilizado na Internet em 2002 e fundamentou a abordagem que faremos a seguir.

Os autores não nominaram seu trabalho como um *modelo* de avaliação, mas o material publicado possui os requisitos de modelo, uma vez que teoriza sobre a idéia apresentada, sugere procedimentos sistematizados para a execução da proposta e foi validado (testado) em um trabalho de pós-graduação em Maryland. Por essas razões, foi incluído neste rol dos possíveis modelos de avaliação em comunicação organizacional.

Justificando os estudos sobre avaliação de relacionamentos, Hon & Grunig abordaram o número crescente de profissionais e estudantes que está solidificando o conceito de que a comunicação organizacional, especialmente as relações públicas, tem por meta principal construir e aumentar relações de longo prazo com os públicos estratégicos de uma organização (HON; GRUNIG, 2002). Lindenmann (1998, p. 19) também reforça a idéia: “embora comunicação seja importante, o maior objetivo

de relações públicas é construir e manter relacionamentos benéficos entre as organizações e seus públicos”.

Se o objetivo principal é promover relacionamentos positivos e duradouros, considerando o interesse público, e se isso é essencial para que as organizações atinjam suas metas, nada mais natural que avaliar a qualidade desses relacionamentos para saber sobre a real contribuição das relações públicas e da comunicação organizacional no sistema empresarial. E essa é a proposta dos autores.

Além de original, a proposta parece-nos bastante apropriada e viável. Obviamente, exige competência em técnicas de pesquisa quantitativa e qualitativa, mas é possível buscar treinamento e colaboração no campo das ciências sociais e da psicologia, o que torna ainda mais interessante a idéia, pois será mais um relacionamento a ser promovido por meio de um trabalho multidisciplinar.

Após vários estudos, Hon e Grunig também apontaram caminhos para realizar a avaliação dos relacionamentos. Uma das tentativas para compreender os relacionamentos entre organizações e públicos foi testar a teoria da co-orientação, cujas pesquisas prevêm indicadores relativos a exatidão, compreensão e acordo. Esses pontos são apresentados, por exemplo, num grupo focal, sob a seguinte roupagem: as partes do relacionamento possuem percepções exatas da posição do outro? Compreendem a posição do outro? Estão de acordo com a posição do outro? (HON, 2005, p. 108). Frente ao resultado desses questionamentos, os comunicadores atuariam reduzindo as “brechas” na exatidão, na compreensão e no acordo entre as partes.

Entretanto, os autores perceberam em seus testes que a teoria, apesar de pertinente para compor o mosaico da avaliação, era pouco explorada na prática e se fazia necessário um sistema mais sofisticado, que garantisse a avaliação dos relacionamentos sob vários aspectos. Buscaram teorias nas ciências sociais sobre comunicação interpessoal e resolução de conflitos e verificaram que muitas delas poderiam fundamentar seus trabalhos.

Duas vertentes foram as mais significativas. A primeira apresentou *estratégias de construção e manutenção de relacionamentos públicos de qualidade*, que podem colaborar na avaliação de processos e de

resultados de comunicação organizacional. A segunda possibilitou propor *dois indicadores para a natureza dos relacionamentos e quatro para definir a qualidade dos relacionamentos*. Veremos a seguir um resumo de cada ferramenta.

### **Estratégias de construção e manutenção de relacionamentos públicos de qualidade**

1. **Positividade:** refere-se ao que a organização ou o público faz para tornar o relacionamento mais positivo ou agradável para a outra parte.
2. **Abertura:** oportunidades criadas pela organização e pelos públicos para propiciar acesso uns aos outros (pronta resposta a *e-mails* e telefonemas, *websites* interativos, portas abertas, visitas, etc).
3. **Acessibilidade:** noção de que as pessoas têm acesso umas às outras.
4. **Garantias:** tentativas das partes de assegurar a outros que elas e suas preocupações são legítimas.
5. **Compartilhamento de tarefas:** compartilhamento de todas e quaisquer responsabilidades criadas por decisões mútuas criadas no relacionamento.
6. **Rede de relacionamentos:** construção de redes com os mesmo grupos que se relacionam com os públicos de interesse. No caso das organizações, significa fomentar contatos agradáveis e produtivos com sindicatos, grupos comunitários, ambientalistas, associações de classe, entre outros.

A utilização dessas estratégias por organizações e públicos pode ser registrada e compreendida como medição de processos que sugerem, no curto prazo, se os esforços de comunicação estão levando a impactos positivos de longo prazo sobre os relacionamentos. Aqui, é importante perceber que processo e resultado diferenciam-se de impacto, sendo que os primeiros podem ser medidos a curto prazo e o segundo, medido apenas a longo prazo.

Os autores alertam ainda para a existência do conflito como algo natural em qualquer relacionamento, e recomendam estratégias de

interesse mútuo para enfrentar os problemas. As estratégias de interesse mútuo valorizam relações a longo prazo, desprezam ganhos à custa da outra parte envolvida e abrangem “cooperação, ser incondicionalmente construtivo e expressar desejo de negociar no formato ganha-ganha ou sem acordo” (HON; GRUNIG, 2002).

## Indicadores de avaliação de relacionamentos

### ■ Para definir a natureza dos relacionamentos:

1. **Relacionamento de troca:** este nível de relacionamento ocorre quando organizações e públicos estratégicos mantêm bons contatos esperando um benefício futuro, ou dirigem boas ações para compensar um benefício que já receberam. Praticamente todas as relações comerciais têm esse indicador de relacionamento como o principal motivo de contato entre as partes.
2. **Relacionamento comunal:** ambas as partes se beneficiam porque estão preocupadas com o bem-estar da outra parte, mesmo quando nada adquirem como retorno. Esse tipo de relacionamento ocorre especialmente junto a organizações filantrópicas e muitas outras sem fins lucrativos. A imprensa e os jornalistas também acreditam ter uma relação comunal com grupos da comunidade e cidadãos.

### ■ Para definir a qualidade dos relacionamentos:

1. **Confiança:** nível de confiança que as partes apresentam para se mostrarem disponíveis ou “abertas” umas às outras. Os autores apontam três níveis de confiança: integridade (a convicção de que uma organização é justa); segurança (a convicção de que uma organização fará o que diz que fará) e competência (a convicção de que uma organização tem habilidade para fazer como deve ser feito). Um exemplo: o valor de uma marca é nada mais que a confiança nos produtos de uma empresa e esse nível de confiança pode ser conferido na avaliação dos relacionamentos.
2. **Mútuo controle:** grau de aceitação entre as partes sobre quem tem o legítimo poder para influenciar o outro. Embora seja natural algum desequilíbrio, relações estáveis requerem que organizações

e públicos tenham cada um o mesmo nível de controle sobre o outro. Exemplos: empregados almejam mutualidade de controle de sua vida profissional junto aos seus gerentes; donos de computadores querem poder controlar a situação junto ao seu fornecedor, quando há problemas com o produto; sócios de fundos de pensão querem também controlar seus investimentos junto aos bancos, entre outras inúmeras situações.

3. **Satisfação:** limite em que cada parte é favorável à outra por ter reforçadas suas expectativas positivas sobre o relacionamento. A satisfação no relacionamento é a situação na qual os benefícios excedem em valor os custos. Um exemplo: empregados precisam estar satisfeitos em seus cargos para produzir bem,
4. **Comprometimento:** até que ponto cada parte acredita que vale gastar energia para manter e promover o relacionamento.

Hon e Grunig comentam em seu artigo que o relacionamento comunal seria o máximo a alcançar como impacto do trabalho da comunicação organizacional e pode caracterizar um ideal para os profissionais que gerenciam os relacionamentos, numa perspectiva absolutamente ética e socialmente responsável.

O conceito de relações comunais vem da psicologia, que destaca que, na vida pessoal, a sua prática ocorre principalmente junto às famílias e aos amigos, preocupados com o bem-estar do outro sem adquirir nada em retorno. Mas, na vida organizacional, as relações comunais podem ocorrer sem se constituir em mero caso de altruísmo, pois a longo prazo podem ajudar a instituição a reduzir a probabilidade de comportamentos negativos por parte dos públicos de interesse.

O papel dos profissionais de comunicação nesse contexto seria o de convencer a administração de que ela precisa desenvolver relações comunais assim como desenvolve relações de troca com clientes – lembrando que relações de troca nunca estabelecem os mesmo níveis de confiança e dos outros três indicadores que ocorrem nas relações comunais em alto índice. Em muitos casos, o público-chave já espera que a organização faça coisas para a comunidade sem que esta precise dar algo em troca, mas essa iniciativa da organização deve ocorrer espontânea e continuamente.

Para auxiliar os profissionais a realizar avaliação de relacionamentos, Hon & Grunig abordaram algumas premissas, as quais comentaremos a seguir.

### **Participação dos públicos estratégicos na definição das metas organizacionais**

Uma organização efetiva é capaz de alcançar as suas metas e as dos públicos estratégicos porque elas escolhem metas que são avaliadas pela administração e pelos públicos. Porter (citado por HON; GRUNIG, 2002) desenvolveu pesquisas que comprovaram: “as organizações geralmente tomam melhores decisões quando escutam os seus públicos e colaboram com eles, em lugar de tomar decisões e depois tentar persuadir o público a aceitar as suas metas”.

Entendemos que a participação dos públicos estratégicos possa se dar em diversos momentos da vida empresarial e, principalmente, durante a elaboração dos planos diretores das empresas, momento em que as organizações traçam sua missão, seus valores, objetivos e metas para longo prazo. Segmentos de públicos podem ser consultados por meio de questionários de pesquisa ou seus representantes podem ser convidados a explicar sobre os assuntos de sua competência, expondo o que esperam da instituição anfitriã ou como esta pode colaborar para o sucesso daquele grupo. O produto desse debate é então considerado ao se traçar os próximos passos da organização. Acreditamos que essa pode ser uma forma legítima de incluir a comunidade e outros segmentos na trajetória da empresa e que esse é um fator que exemplifica o equilíbrio de interesses entre as partes.

### **Necessidade prévia de análise ambiental**

O primeiro passo para realizar avaliação de relacionamentos é basear o planejamento numa análise ambiental que identifique públicos da organização, problemas, oportunidades de melhoria, objetivos e metas mensuráveis e os públicos estratégicos para cada programa de comunicação. “É importante reconhecer que as organizações não precisam se

relacionar com todos os públicos e que nem todas as estratégias são igualmente efetivas para construir boas relações” (HON; GRUNIG, 2002).

A descrição fornecida pelos autores ao que chamam de análise ambiental remete às duas primeiras fases do Processo de Relações Públicas determinado por Andrade (1983, pp. 93 a 96). A “determinação do grupo e sua apreciação como público” e a “apreciação do comportamento do público” também propõem identificar os grupos ligados à instituição, verificar sua existência como autênticos públicos e, depois, pesquisar o seu comportamento e suas possíveis reações frente à empresa. O que diferencia as etapas determinadas por Andrade da análise ambiental proposta por Hon & Grunig é que, neste último caso, não apenas o público deve ser investigado, mas também devem ser levantadas as expectativas da instituição em relação aos públicos estratégicos.

### **Papéis dos profissionais de comunicação organizacional na avaliação**

No âmbito da avaliação de relacionamentos, o profissional de comunicação organizacional assume papéis diferentes, dependendo do nível em que se encontra na instituição. Ao comentar sobre os papéis de cada um, Hon & Grunig fundamentam-se nos níveis técnico, gerencial e executivo, baseando-se na situação comumente encontrada nos Estados Unidos, que acreditamos ser a mais comum também no Brasil.

Nessa circunstância, os técnicos são encarregados da produção da comunicação, como escrever e editar textos e publicações, cuidar do contato com a imprensa, organizar eventos e campanhas internas e externas, desenvolver e manter a página da organização na internet, entre outras. Assim, no processo de avaliação, os técnicos ficam responsáveis pelo registro dos resultados e pela medição da eficiência dos produtos de comunicação relativos à qualidade, retenção, tempo e custo da atividade.

Os gerentes, que têm maior poder de decisão, influenciam a administração, podem decidir sobre a alocação de recursos e são responsáveis pela administração dos projetos da equipe. Na avaliação, devem medir o impacto dos programas sobre a qualidade dos relacionamentos.

Os executivos ocupam o nível mais alto e lideram o desenvolvimento e a manutenção dos relacionamentos positivos com os públicos estratégicos, assim como a vinculação entre eles com a reputação e o desempenho da organização. Seu papel é identificar e avaliar os relacionamentos, de maneira a apontar novas oportunidades e melhorias que sedimentem a organização no mercado e demonstrem a responsabilidade da comunicação nesse caminho.

### **Avaliação em duas perspectivas**

Hon e Grunig (2002) destacam fortemente que “a prosperidade de um relacionamento não deve ser investigada apenas junto a uma das partes”. Ambas as partes devem ser consultadas. A avaliação precisa documentar não apenas como os tomadores de opinião vêem os relacionamentos, mas também como os públicos vêem a organização, respondendo a questões referentes aos indicadores acima mencionados. Esse é um procedimento que atende aos princípios da comunicação simétrica de mão dupla.

### **Como medir os relacionamentos**

Os autores propõem formas de avaliar relacionamentos utilizando metodologias quantitativas que podem tornar tangível a avaliação dos relacionamentos organizacionais. Mas lembram que não há técnicas mágicas nem maneiras diferentes ou revolucionárias, apenas sugerem um esforço no sentido de buscar um trabalho multidisciplinar, além de insistir que os dois lados do relacionamento devem ser avaliados. Recomendam consultas contínuas sobre os relacionamentos por meio de pesquisas de opinião para resultados a longo prazo e indicadores mais simples para avaliar resultados imediatos.

A consulta contínua sobre os relacionamentos deve ser realizada para comparar, de um período a outro, a opinião dos administradores e dos públicos estratégicos quanto aos seis indicadores de resultados de relacionamento próspero descritos há pouco (confiança, mútuo controle, compromisso, satisfação, relacionamentos de troca e relacionamentos

comunais), por meio de pesquisa de opinião. Essas pesquisas fundamentam-se em conceitos da comunicação interpessoal e da psicologia e as mesmas perguntas de seu questionário devem ser novamente aplicadas após certo período de tempo, para verificar a exata evolução no relacionamento.

Os pesquisadores assinalam ainda que, tanto podem ser avaliados os resultados imediatos desse relacionamento, como os resultados de longo prazo, mas asseguram que, no campo do relacionamento, a avaliação mais significativa envolve avaliação de resultados a longo prazo” (HON; RUNIG, 2002 ).

Grunig conduziu pesquisas-piloto desenvolvidas por estudantes de graduação na Universidade de Maryland que tinham o intuito de testar os indicadores para medir relacionamentos. A pesquisa piloto objetivou mostrar como 200 respondentes avaliavam as relações entre eles e cinco grandes instituições, entre elas a General Eletric, a Microsoft e a Cruz Vermelha Norte-Americana. O grupo colocou questionários na internet e convidou várias pessoas para respondê-los. Entre as questões, perguntas que indicassem como o público se sentia familiarizado com a organização, como indicador para verificar se as relações seriam diferentes para os que estão menos ou mais familiarizados. Na tabulação, segmentaram os respondentes em públicos ativos e passivos<sup>14</sup> , para cada organização.

Os autores perceberam que pode haver problemas para tabular as respostas quando a pesquisa atinge pessoas sem muita vivência com as empresas. Mesmo assim, puderam ter uma pequena amostra de como a população geral via a reputação das organizações. Mas concluíram que esse tipo de pesquisa tem resultados realmente úteis quando aplicada junto a pessoas com real aproximação com a empresa.

Para criar o questionário, os investigadores desenvolveram escalas seguras para confiança, controle de mutualidade, satisfação, compromisso, relações de troca e comunais. Fizeram uma consulta profunda na literatura de comunicação interpessoal e psicologia e emprestaram dessas áreas vários indicadores, adaptando-os para as

---

<sup>14</sup> Alguns dos segmentos de público identificados por Grunig na Teoria Situacional de Públicos. Para mais detalhes, consultar: GRUNIG, J. E. A situational theory of publics conceptual history, recent challenges and new research. In: MOSS, Danny; MACMANUS, Toby; VERSIC, Dejan. Public relations research: na international perspective. Boston: Thompson Business Press, 1997.

relações organização-públicos. Contaram com o auxílio da estatística para definir escalas que remetessem a resultados seguros.

Idealmente, o grupo pensou em trabalhar com um índice para cada indicador, o que consistiria em pelo menos seis perguntas. Mas as escalas não permitiam resultados confiáveis com tão poucas questões, mostrando que, quanto mais perguntas fossem feitas, mais confiáveis seriam os índices. Porém, se o pesquisador faz perguntas demais, os entrevistados sentem-se desinteressados ou cansados e interrompem o levantamento antes de terminar o questionário. O primeiro questionário foi concluído, então, com 52 perguntas – sendo 12 para o indicador confiança, incluindo as dimensões de integridade, segurança e competência, e oito para cada um dos outros cinco indicadores.

Após as análises do pré-teste, o último questionário foi fechado com 46 perguntas, sendo onze para a confiança e suas dimensões; oito para mútuo controle, comprometimento e satisfação, quatro para relações de troca e sete para relacionamento comunal.

As medidas de confiança – as mais longas da escala – foram expressas por uma estatística conhecida como Alfa de Cronbach, que se apontar na escala nível abaixo de 6,0 mostrará que a confiança não é muito segura e, acima de 9,0, uma excelente relação de confiança.

A pesquisa de Maryland produziu escalas altamente seguras para todos os indicadores de relacionamento e até que se pesquise escalas e indicadores mais eficientes, acreditamos que a proposta de questionário de Hon e Grunig possa ser utilizada como uma diretriz. Para a aplicação do questionário junto a gerentes e diretores, as perguntas terão de sofrer ligeiras adaptações.

### **Itens finais para escala de relacionamento na pesquisa de opinião**

Hon e Grunig propõem que os questionários sejam preparados utilizando-se para as respostas a escala de Likert (concordo muito até discordo muito) ou a escala de tipo Diferencial Semântico, com dois opostos polarizados (sim ou não). Abaixo, as perguntas como foram aplicadas pelos pesquisadores de Maryland após a última revisão do instrumento de pesquisa (questionário).

**Para verificar confiança** – dimensões de integridade, competência e segurança.

1. Essa organização trata razoavelmente pessoas como eu.
2. Sempre que essa organização toma uma decisão importante, eu sei que estará interessada nas conseqüências que essa decisão terá para uma pessoa como eu.
3. Pode-se confiar que essa organização manterá suas promessas.
4. Eu acredito que essa organização leva em conta a opinião de pessoas como eu ao tomar suas decisões.
5. Eu sinto muita confiança nas habilidades dessa organização.
6. Essa organização tem habilidades para fazer o que diz que fará.
7. Princípios éticos parecem guiar o comportamento dessa organização.
8. Essa organização não engana pessoas como eu.
9. Eu deixaria essa organização tomar decisões que me afetassem.
10. Eu penso que é importante ver de perto se essa organização não tira vantagens de pessoas como eu.
11. Essa organização é conhecida por ter êxito nas coisas que tenta fazer.

**Para verificar mútuo controle**

12. Essa organização e pessoas como eu estão atentas ao que um diz ao outro.
13. Essa organização acredita que as opiniões de pessoas como eu são legítimas.
14. Ao lidar com pessoas como eu, a tendência dessa organização é utilizar seu poder para influenciar.
15. Essa organização realmente escuta o que pessoas como eu têm a dizer.
16. A administração dessa organização permite que pessoas como eu opinem com sinceridade no processo de tomada de decisão.
17. Quando eu tiver uma oportunidade para interagir com essa organização, sinto que também terei chances de controlar a situação.

18. Quando necessário essa organização não cooperará com pessoas como eu.
19. Eu acredito que pessoas como eu tenham influência junto aos que decidem nessa organização.

### **Para verificar comprometimento**

20. Eu sinto que essa organização está buscando manter um compromisso a longo prazo com pessoas como eu.
21. Eu posso ver que essa organização gosta de manter relacionamento com pessoas como eu.
22. Há um laço forte e duradouro entre essa organização e as pessoas como eu.
23. Comparando com outras organizações, eu avalio como melhor a minha relação com essa organização.
24. Eu trabalharia bastante junto com essa organização.
25. Eu não tenho nenhum desejo de me relacionar com essa organização.
26. Eu tenho um senso de lealdade a essa organização.
27. Eu não posso me preocupar nem um pouco com essa organização.

### **Para verificar satisfação**

28. Eu estou contente com essa organização.
29. A organização e as pessoas como eu têm benefícios com o relacionamento.
30. A maioria das pessoas como eu está contente nas interações com essa organização.
31. Em geral, estou contente com o relacionamento que essa organização tem estabelecido com pessoas como eu.
32. A maioria das pessoas que conheço gosta de se relacionar com essa organização.
33. Essa organização não satisfaz as necessidades de pessoas como eu.

34. Eu sinto que pessoas como eu são importantes para essa organização.
35. Em geral, eu sinto que nada de importante foi realizado entre essa organização e as pessoas como eu.

#### **Para verificar relacionamento de troca**

36. Sempre que essa organização oferece algo a pessoas como eu, espera alguma coisa em troca.
37. Embora as pessoas como eu tenham uma relação duradoura com essa organização, ela ainda espera um retorno sempre que oferece um favor.
38. Essa organização chegará a um acordo com pessoas como eu quando souber que vai ganhar algo com isso.
39. Essa organização cuida de pessoas que poderão recompensar esse cuidado.

#### **Para verificar relacionamento comunal**

40. Essa organização não gosta de dar uma ajuda especial aos outros.
41. Essa organização está muito preocupada com o bem-estar de pessoas como eu.
42. Eu sinto que essa organização tira proveito de pessoas que são vulneráveis.
43. Eu acho que essa organização faz sucesso pisando em algumas pessoas.
44. Essa organização ajuda pessoas como eu sem esperar qualquer coisa em retorno.
45. Eu não acho que essa seja uma organização útil para as pessoas.
46. Eu acho que essa organização tenta ser superior a tudo.

Ao relacionar os principais resultados da pesquisa de opinião, os autores destacam que os maiores índices de relações de troca ocorreram entre as organizações mais identificadas com interesses comerciais e que os relacionamentos comunais ficaram claros entre os respondentes e as instituições sem fins lucrativos. Entretanto, Hon e Grunig advertem

que é importante reconhecer que as organizações lucrativas têm de ter bons índices de relacionamentos de troca para sobreviver e, portanto, não se deve interpretar essa percepção como negativa para as corporações.

É preciso que os profissionais de comunicação organizacional saibam perceber oportunidades de melhoria e se esforcem por relacionamentos comunais junto às empresas essencialmente comerciais e seus públicos. Nessas relações, as pessoas envolvidas devem ter argumentos para acreditar que a instituição está preocupada com o bem-estar geral e o bem-estar da comunidade, e que isso está no mesmo nível ou acima de seus interesses financeiros.

Quando os índices apontarem baixa contagem em controle mútuo, os planos de comunicação precisarão apontar formas de aumentar o envolvimento do público nas tomadas de decisão da empresa. Ao medir os relacionamentos, os profissionais de comunicação poderão contribuir com o aprimoramento das relações, tornar as organizações mais legítimas e efetivas no alcance de suas metas e ainda demonstrar o seu valor profissional para o mercado.

Recentemente, Grunig (2005) apresentou os resultados de mais um estudo, desta vez demonstrando instrumentos qualitativos para avaliar relacionamentos entre organizações e públicos<sup>15</sup>. O trabalho também foi validado por meio de pesquisas aplicadas por pesquisadores e estudantes da Universidade de Maryland, EUA, sob a supervisão de Grunig, e fundamentou-se nos mesmos dois indicadores para avaliar a natureza do relacionamento e nas quatro dimensões de qualidade de relacionamento.

Nesse último estudo, o autor destaca que, no plano de comunicação, os profissionais da área devem estipular dois tipos de objetivos. O primeiro, o objetivo de processo – número e tipos de atividades de comunicação que serão administradas como modo de implementar estratégias para construir e cultivar os relacionamentos. O segundo é o objetivo dos resultados – natureza e qualidade das relações que se espera alcançar com as estratégias implementadas.

---

<sup>15</sup> O documento foi disponibilizado, na íntegra, na página do Instituto de Relações Públicas da Universidade da Flórida – [www.instituteforpr.org](http://www.instituteforpr.org)

Grunig (2005) ainda apresenta uma série de perguntas a serem feitas por meio de entrevista em profundidade ou grupo focal. Cada pergunta pode ser usada para avaliar o relacionamento da perspectiva de um diretor ou gerente da organização e também da perspectiva das lideranças dos públicos estratégicos. O autor salienta que essa metodologia qualitativa é mais aplicada para facilitar a comparação entre a visão de cada uma das partes sobre o relacionamento, e fornece recomendações e sugestões para uma investigação de sucesso.

Para analisar os dados qualitativos, Grunig (2005) lembra que a maioria dos métodos consiste em procurar padrões nas respostas, assim como idiossincrasias entre cada participante da entrevista ou do grupo focal. Ao organizar as citações como evidências para os padrões e para as idiossincrasias, o pesquisador pode agrupá-los nos seis indicadores de relacionamentos – dois de natureza e quatro de dimensões de qualidade.

Entendemos que as alternativas apresentadas no Modelo de Avaliação de Relacionamentos, junto às complementações de Grunig citadas acima, situam-se no âmbito da comunicação simétrica, que se mostra mais efetiva que as estratégias assimétricas e ajudam no caminho pelo equilíbrio entre os interesses das organizações e dos públicos.

### **Para mostrar evidências a curto prazo**

Para profissionais que precisam de evidências a curto prazo, os autores explicam que podem ser utilizados indicadores de processo de manutenção efetiva de relacionamento. Isso inclui a contagem de sugestões, reclamações e outros contatos que acionistas, mídia, governo, comunidade ou empregados fazem com a organização.

Outros indicadores de processo incluem prestação de contas por meio de contatos com grupos de ativistas, exibição de relatórios de responsabilidade social e outros indicadores de que a administração considera legítimos os interesses de seus públicos.

### **Novos estudos sobre avaliação de relacionamento**

Hon e Grunig (2002) destacam que investigadores e acadêmicos estão trabalhando para desenvolver avaliações seguras sobre resultados

de relacionamentos, para que profissionais possam ter ferramentas de uso em seu dia-a-dia. Por acreditar que o relacionamento comunal seja o efeito mais duradouro e o ideal como resultado de programas de comunicação, esses acadêmicos estão investigando relações interpessoais que se situam mais próximas das características das relações comunais, como o relacionamento entre sócios, maridos e esposas e outras relações.

Os autores sugerem ainda que sejam feitas investigações sobre os efeitos que a internet e outras novas mídias têm nos relacionamentos, citando que muitas das relações do futuro se darão por meio do ciberespaço.

## **Quadro comparativo: principais características dos modelos de avaliação em comunicação organizacional**

Na página seguinte, podemos visualizar os modelos propostos pelos autores no quadro que criamos com o objetivo de tornar prática a consulta às formas mais estruturadas de se avaliar a comunicação organizacional.

Salientamos que no Brasil estão sendo aplicadas duas outras ferramentas de mensuração bastante promissoras<sup>16</sup>, mas que ainda não têm sua metodologia publicamente divulgada para descrição e análise a tempo de se concluir esta obra.

Que semelhanças e diferenças entre os modelos de avaliação poderiam ser estabelecidos? Quais seriam as principais orientações a serem seguidas?

---

<sup>16</sup> As duas ferramentas citadas são: 1) o Índice de Desempenho Institucional (IDI), que se fundamenta no planejamento estratégico e se inspira na metodologia do Balanced Scorecard-BSC, de Kaplan e Norton (1992). (LORENZETTI, 2005, p. 204) O IDI foi criado por uma equipe multidisciplinar reunida pela agência LVBA Comunicação para ser um método quantitativo de medir o alcance de objetivos e metas das organizações. 2) Modelo de Resposta Comportamental, que realiza análise constante das diferentes habilitações da Comunicação Organizacional e sua efetividade no atendimento dos objetivos e metas definidos em cada fase do processo geral da comunicação (Crepaldi et al., 2005, p. 134). O Modelo foi proposto pelos professores e consultores José Carlos Barros, Mitsuru Yanaze e Kleber Markus (YANAZE et al., 2000).

<p>MODELO DE VARIACÃO COMPENSATORIA (EHLING, 1992)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– O autor sugere solicitar aos gerentes uma estimativa de quanto a organização poderia pagar para evitar ou obter determinados resultados. A quantia seria o valor da comunicação organizacional.</li> <li>– São propostos cálculos para cooperação e conflito, o que auxilia a organização a escolher se compensa investir em ações que evitam/enfrentam conflitos ou aumentam a cooperação dos públicos para com a empresa.</li> </ul>
<p>MODELO DE DUAS FASES (KIM, 2001)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– O autor propõe fórmulas que permitem calcular o valor da reputação da empresa e o quanto esse fator representa para os lucros.</li> <li>– A avaliação verifica o impacto dos gastos totais de comunicação no valor da reputação da empresa e o impacto econômico dessa reputação nos lucros.</li> </ul>
<p>MODELO PII (CUTLIP, et al., 1985)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Avaliação baseada em três fases: Preparação (verificação de condições existentes e planejamento); Implementação (monitoramento das ações e decisão sobre continuidade) e Impacto (comparação entre objetivos determinados e resultados alcançados).</li> <li>– A avaliação tem por objetivo verificar se as expectativas da empresa foram atendidas.</li> </ul>
<p>MODELO Yardstick (LINDENMANN, 1993)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Para o autor, a avaliação pode ocorrer em três níveis: básico (quantidade e qualidade de produtos de comunicação) intermediário (compreensão e retenção de mensagens) e avançado (mudanças de comportamento e atitude). Recentemente, propôs avaliar também o impacto dos resultados para a empresa, mas acredita que esse impacto é ainda a mudança de comportamento.</li> </ul>
<p>MODELO PARA MEDIR RELACIONAMENTOS (HONJ; GRUNIG, 9/2/2002)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Avaliação baseada em seis indicadores de resultados de relações prósperas.</li> <li>– A metodologia quantitativa determina o impacto das ações de comunicação organizacional, avaliando a qualidade dos relacionamentos com públicos estratégicos.</li> <li>– A avaliação deve verificar a qualidade do relacionamento sob os pontos de vista do público e da empresa.</li> </ul>
<p>MODELO CURTA DURAÇÃO (WATSON, 2001)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Avaliação para necessidade de medir resultados rápidos; verifica o alcance de metas e objetivos de comunicação descritos no planejamento.</li> <li>– Para medir alcance de objetivos, deve-se fazer análise de mídia e utilizar contagem ou simples técnicas de quantificação;</li> <li>– Não foi concebido para medir efeitos nem promover diálogo ou retroalimentação.</li> </ul>
<p>MODELO CONTÍNUO (WATSON, 2001)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Avaliação para verificar os efeitos da comunicação para a organização.</li> <li>– Foi criado para avaliar atividades de longo prazo e atender as constantes mudanças no ambiente.</li> <li>– É contínuo porque é interativo e considera efeitos que estão sendo criados pelo programa.</li> <li>– Admite análises formal e informal, assim como julgamento de sucesso ou fracasso de um plano ou programa.</li> </ul>

A maior semelhança entre todos os modelos está na vinculação da viabilidade da avaliação com a determinação de metas e objetivos na etapa do planejamento da comunicação organizacional. Nenhum modelo admite a possibilidade de avaliar atividades que não tenham suas intenções de resultados relacionadas de maneira clara antes de qualquer campanha de comunicação. Além da questão da necessidade de objetivos e metas no planejamento, nenhuma outra semelhança, comum a todos os modelos, foi percebida.

No campo das diferenças, é preciso destacar que apenas o **Modelo para Avaliação de Relacionamentos** contempla avaliação das expectativas dos públicos e também das organizações. Os demais modelos foram formulados com foco único no atendimento às expectativas e aos objetivos das empresas.

Há semelhanças entre um Modelo e outro. Em alguns casos, como o **Modelo Yardstick**, o **Modelo PII** e o **Modelo Relacionamento**, cada autor apresenta não apenas um, mas vários tipos de avaliação, e eles se aplicam conforme o objetivo do esforço em medir resultados.

Foi possível concluir, portanto, que as principais diferenças entre os modelos situam-se no campo dos propósitos da avaliação. A identificação e a análise desses propósitos nos possibilitaram categorizar as formas de se avaliar a comunicação organizacional, como veremos a seguir.

## **Categorização das formas de avaliação**

Para o tratamento dos dados coletados para a pesquisa documental realizada junto aos 15 casos premiados pelo POP, entre 1999 e 2001, pelo CONRERP, 2ª Região, fazia-se necessário criar categorias que melhor diferenciassem as formas de avaliação utilizadas pelos profissionais naqueles trabalhos.

Inicialmente, pensou-se nos modelos como fator de diferenciação, mas o grande mérito da maioria dos modelos é justamente prever formas de avaliação para cada propósito, definido conforme a necessidade ou a situação. Assim, muitas vezes essas situações coincidem em um modelo e outro, e é quando há formas semelhantes de avaliação em modelos diferentes.

Era necessário, então, analisar cuidadosamente cada forma de avaliação enfocada pelos modelos e descobrir o que poderia ser parâmetro para uma categorização. Encontramos então cinco propósitos que, segundo nosso entendimento, podem determinar as categorias de avaliação e diferenciar, por agrupamento, as diversas formas e procedimentos já enfocados neste trabalho, além de outros que estão surgindo no Brasil.

Ao identificar as categorias por seus propósitos de aplicação, pretendemos deixar claro que, em nosso entender, não existe forma incorreta de avaliação, mas talvez inadequada para determinado propósito. A seguir, estão descritas as cinco categorias que sugerimos.

- Categoria Valor: avaliação com propósito de estabelecer um valor econômico para os efeitos de comunicação e, assim, verificar o custo *versus* benefício de suas ações. Nessa categoria enquadram-se o **Modelo de Compensação Variável** e o **Modelo de Duas Fases**.
- Categoria Produção: avaliação com propósito de demonstrar o esforço da equipe de comunicação por meio do registro do número e da qualidade de produtos e da audiência de eventos e atividades de comunicação organizacional desenvolvidas. A categoria também aborda meios de avaliação para atividades de curto prazo, que precisam ser medidas de imediato, logo após sua execução. Estão nessa categoria o Nível Básico do **Modelo Yardstick** e o **Modelo de Curta Duração**.
- Categoria Retenção: avaliação com propósito de verificar compreensão, impressões e retenção da mensagem enviada pela comunicação organizacional aos públicos estratégicos. Compõem a categoria o Nível Intermediário do **Modelo Yardstick** e o **Modelo Contínuo**.
- Categoria Comportamento: avaliação com propósito de verificar efeitos das atividades de comunicação organizacional, como mudanças de comportamento e atitude nos públicos estratégicos. Exemplos dessa categoria são o **Modelo PII**, o Nível Avançado do **Yardstick** e o **Modelo Contínuo**.
- Categoria Relacionamento: avaliação realizada com propósito de mensurar a qualidade dos relacionamentos e relacioná-la à

eficácia da comunicação no atendimento das expectativas da organização e dos públicos estratégicos. Por enquanto, apenas o **Modelo para Avaliar Relacionamentos** se enquadra nessa categoria.

A identificação dessas categorias mostrou-se essencial para melhor compreender e justificar os diferentes modelos existentes e para classificar as formas de avaliação descritas nos casos estudados por meio da pesquisa documental apresentada no próximo capítulo.



## **Avaliação da Comunicação Organizacional nos Casos Premiados e na Percepção de Profissionais Agraciados com o Prêmio Opinião Pública**

Como já descrito na apresentação, esta obra relata os resultados de uma investigação que fizemos no mestrado sobre a avaliação na comunicação organizacional. Estudamos o tema sob três aspectos. O primeiro é um resgate do pensamento e das conclusões dos principais autores da área no Brasil e no exterior. O segundo aspecto relata a prática profissional com um recorte nas formas de avaliação de campanhas e programas de comunicação. Por fim, no terceiro aspecto, almejamos conhecer as opiniões de profissionais de comunicação organizacional sobre a avaliação. No Brasil, a melhor fonte encontrada para o desenvolvimento dos dois últimos aspectos foi o Prêmio Opinião Pública (POP)<sup>17</sup>, concedido pelo Conselho Regional de Profissionais de Relações Públicas – SP/PR (Conrerp), 2ª Região.

---

<sup>17</sup> O POP, concedido anualmente pelo Conselho Regional de Profissionais de Relações Públicas (Conrerp), 2ª Região, dá distinção às melhores campanhas de opinião pública no Brasil e aos profissionais que as criaram. Para mais detalhes, consultar na Internet o endereço [www.portal-rp.com.br/pop/apresentacao.htm](http://www.portal-rp.com.br/pop/apresentacao.htm).

Este capítulo apresenta as conclusões da pesquisa documental feita junto a 15 casos premiados pelo POP entre 1999 e 2001. A abordagem quali-quantitativa do tema mostrou-se adequada para tratar as informações coletadas na pesquisa, pois ofereceu ferramentas apropriadas para “compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo” (Godoy, 1995a, p. 58).

## **Formas de avaliação utilizadas em casos premiados de 1999 a 2001**

Os casos premiados e aqui analisados são documentos que estão disponíveis na Internet<sup>18</sup> com o mesmo teor entregue ao Conrerp, 2ª Região, quando foram inscritos por seus profissionais-autores. Desta forma, “são considerados documentos primários, produzidos por pessoas que vivenciaram diretamente o evento que está sendo estudado” (GODOY, 1995c, p. 22).

Para o tratamento dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo, e os resultados permitem obter um recorte específico da realidade dos 15 casos, não sendo possível generalizá-los nem ter a pretensão de afirmar que espelham a realidade da avaliação da comunicação organizacional em determinada região.

Praticamente quase todos os casos encaixam-se na Categoria Produção, com avaliações que utilizam apenas instrumentos para demonstrar esforços de trabalho e verificar o número e a qualidade de produtos produzidos pela equipe de comunicação. Entre os casos, portanto, há uma tendência a identificar e expor resultados rápidos e de curto prazo.

Os motivos da constatação acima não foram objetos deste estudo, mas merecem reflexão à luz da literatura estudada. As causas mais prováveis de haver mais avaliações de número de produtos que de efeitos de comunicação podem estar nas barreiras apontadas no segundo capítulo desta obra. Essas barreiras relacionam ser mais fácil usar técnicas

---

<sup>18</sup> A íntegra dos casos premiados entre 1999 e 2001 está disponível em [www.conrerp-sp.org.br](http://www.conrerp-sp.org.br)

rápidas a procedimentos sem sistematização, como é o caso da maioria das avaliações citadas nos casos desta pesquisa documental.

As avaliações da categoria Produção atendem a objetivos imediatos e mostram esforço de trabalho verificando quantidade e qualidade de produtos, além de audiência de comunicação. Foram explicadas principalmente por Lindenmann (1993, p.7) em seu Modelo *Yardstick*, mais especificamente no nível básico de avaliação, e também por Watson (2001, p. 266), no Modelo de Curta Duração. Ambos os autores, ao expressarem o nível básico e o Modelo de Curta Duração, referiram-se a eles como característicos de procedimentos sem compromisso com a retroalimentação, ou seja, sem compromisso com a opinião e o interesse dos públicos estratégicos.

Alguns casos do POP têm natureza social, são voltados para promover a qualidade de vida de determinada região e, mesmo assim, não têm aferido seus efeitos a ponto de poder mostrar resultados mais nobres.

A conclusão seria preocupante se os dados pudessem ser generalizados e se considerarmos que os trabalhos foram realizados por profissionais de relações públicas que atuam na comunicação organizacional, que têm entre seus principais objetivos promover o equilíbrio de interesses entre organizações e públicos. Porém, uma pesquisa recente foi feita para apresentar a situação da avaliação de resultados nas organizações brasileiras e as conclusões foram parecidas, apesar da metodologia utilizada ter sido bastante diferente da que nos servimos.

Ao comentar essa pesquisa, realizada pela Aberje<sup>19</sup>, Figueiredo (2005, p. 194) relatou que um terço das empresas não faz pesquisa para planejamento nem para avaliação da comunicação organizacional. Pela representatividade dos respondentes, a Aberje acredita que os resultados de sua “metapesquisa” são o retrato fiel do que se pratica em termos de técnicas de avaliação de comunicação no País.

---

<sup>19</sup> Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), promoveu a pesquisa “Uso da Pesquisa na Comunicação Corporativa”, realizada junto a mais de 160 organizações dos ramos da indústria, do comércio e da prestação de serviços, incluindo agências de comunicação e institutos de pesquisa.

Seguindo o mesmo raciocínio, nenhum caso premiado foi avaliado na categoria Valor (que transforma efeitos de comunicação em valores monetários). Poder-se-ia deduzir que os profissionais de comunicação não estão acompanhando a produção científica que vem sendo desenvolvida sobre a temática em questão, mas a literatura sobre o assunto é bastante recente e apenas disponível no idioma inglês, além de exigir sólidos conhecimentos de estatística de um profissional que também deve conhecer um pouco de comunicação, ou ser por este assistido.

A categoria Relacionamento, que abrange avaliação de relacionamentos, também não foi relatada nos casos premiados. Alguns profissionais citam em seus casos a importância de bons relacionamentos, especialmente com a comunidade e a mídia. Mas o enfoque está sempre no interesse da empresa em obter um comportamento favorável aos seus objetivos. E esse não é o caso do Modelo para Avaliar Relacionamentos, de Hon e Grunig (2002), pautado na bilateralidade e em consultas e efeitos que podem ocorrer em ambas as partes do relacionamento.

Alguns casos analisados incluem-se na categoria Comportamento, pois avaliaram mudanças de comportamento durante e após ações de comunicação. Isso pode ser indício de uma tendência a utilizar mais pesquisas e a compreender que resultados de comunicação vão além de seus produtos, uma vez que não é uma atividade com fim em si mesma.

Gerou surpresa, de certa forma, o fato de não haver um caso que tivesse utilizado técnicas para avaliar a retenção de mensagens, especialmente as veiculadas pela mídia. O que se percebe ao fazer uma leitura geral dos trabalhos é que a maioria tem forte preocupação com os espaços conseguidos na imprensa. Como a avaliação em comunicação ainda está muito centrada na veiculação de informações na mídia, seria natural que buscassem saber se essas mensagens foram percebidas e se geraram impressões positivas. Mas a tendência apontada é a de não executar ainda essas táticas, ao menos no universo dos casos premiados.

Ao final desta análise, pode-se considerar que a avaliação em comunicação teria muito a avançar entre os casos analisados, onde há trabalhos realizados por grandes e respeitadas agências brasileiras de comunicação, além de profissionais com larga experiência em relações públicas.

Além disso, consideramos adequado sugerir ao CONRERP – 2ª Região ao menos uma alteração nos critérios para inscrição e premiação ao POP: exigir que apenas se inscrevam os trabalhos avaliados com metodologia reconhecida de pesquisa, como faz hoje a Sociedade Norte-Americana de Relações Públicas (PRSA), com seu prêmio de destaque, o *Silver Anvil*.

## **Recomendações de profissionais premiados para a avaliação em comunicação organizacional**

Conhecer a opinião dos sujeitos diretamente envolvidos com trabalhos que estão destacados entre as melhores práticas de comunicação organizacional no Brasil, verificando qual é, de fato, seu pensamento sobre avaliação, foi um dos principais objetivos dessa pesquisa qualitativa. A investigação teve por objetivos também examinar e analisar respostas referentes ao que os profissionais recomendariam e ao que não recomendariam como critérios para a avaliação de atividades em comunicação.

A definição dos profissionais pesquisados seguiu o conceito de amostra não-probabilística de julgamento intencional, que Rudio (1986, p. 51) explica como “a escolha que represente, por exemplo, o bom julgamento da população sob algum aspecto, não servindo, conseqüentemente, os resultados obtidos nesta amostra, para se fazer uma generalização para a população normal”.

Os profissionais que colaboraram com a pesquisa foram os autores dos casos premiados com o POP no período entre 1999 e 2001. Apesar de 15 casos terem sido premiados nesses três anos, a amostra se compôs de 13 profissionais, uma vez que dois foram premiados duas vezes no mesmo período.

Empregamos a análise de conteúdo para a leitura crítica das recomendações dos profissionais, seguindo a técnica da análise por categoria, que, segundo Richardson (1989, p. 197), “se baseia na decodificação de um texto em diversos elementos, os quais são classificados e formam agrupamentos analógicos”.

Seguindo orientações do mesmo autor, a categorização foi feita por meio de análise temática, que “consiste em isolar temas de um texto e extrair as partes utilizáveis de acordo com o problema pesquisado, para permitir sua comparação com outros textos escolhidos da mesma maneira” (RICHARDSON, 1989, p. 197).

Devido à coleta de informações variadas e numerosas, optou-se por trabalhar, em alguns casos, com o tema principal de cada resposta e com o tema secundário, que especifica diversos aspectos incluídos no tema principal. Assim, foi possível registrar orientações, comentários e alguns detalhes importantes para tornar a análise o mais completa possível.

A seguir, estão descritos os principais temas identificados para cada uma das questões, junto aos temas secundários e trechos mais significativos das respostas dos profissionais ao questionário de perguntas abertas. Análise, conclusão e recomendações desta pesquisa estão apresentadas em conjunto, seguindo o que indicou Triviños (1987, p. 172) para a pesquisa qualitativa: “o relatório é um corpo integrado dos três aspectos básicos. Assim, conclusões e recomendações surgem em qualquer momento da exposição, e não apenas no final dela”.

## **Questão 1: descrição de critérios recomendados para avaliação em comunicação organizacional**

### **Tema: avaliação fundamentada no planejamento**

Apenas um profissional não citou diretamente o planejamento como essencial na avaliação em comunicação. Como foi destacado durante toda a revisão de literatura, o planejamento é tido pelos premiados com o POP como o primeiro passo de uma avaliação bem sucedida. “O planejamento indica os critérios de avaliação”, afirma um profissional. Outro destaca que “a avaliação está a serviço do planejamento global das organizações” e que “a qualidade das metas e dos objetivos garante a qualidade da avaliação”. O planejamento estratégico foi destacado como forma de envolver e integrar os atores de um programa com objetivos a médio e longo prazos e também para lembrar que “os objetivos e metas devem ser estabelecidos considerando oportunidades e ameaças,

forças e fraquezas da organização para implantação e sustentação do projeto”.

Vários profissionais expressaram a importância da pesquisa antes mesmo do planejamento, afirmando que os dados coletados podem subsidiar a elaboração de metas e objetivos, ajudando a definir e a delinear ações, o que facilitará a obtenção e a avaliação de resultados. Também citaram que o ideal é que o planejamento de comunicação atenda às metas e aos objetivos das organizações. Um profissional lembrou que o planejamento deve atender às expectativas das organizações e também dos públicos. Esta afirmação contém um tópico importante do Modelo para Avaliação de Relacionamento (HON; GRUNIG, 2002), no qual se recomenda planejamento e avaliação com enfoque nos dois lados da questão, ou seja, organizações e públicos estratégicos. São muito raras as vezes em que um exemplo prático de planejamento e avaliação considera todos os interesses envolvidos numa questão.

Alguns profissionais destacaram que o planejamento deve conter a forma de avaliação e ser apresentado de maneira completa, a todos os envolvidos nos programas de comunicação. “Os resultados começam com um planejamento bem comunicado, que englobe o contexto em que está inserida a empresa”. Alguns tópicos que devem constar foram lembrados: “histórico da empresa e definição do negócio; análise da situação, com apresentação de dados de estudos prévios, informações sobre o macro e o micro ambientes; plano de ação e execução para resolução de problemas; periodicidade, ações corretivas e ações de manutenção como etapas da mensuração de resultados”.

### **Tema: avaliação realizada por meio de procedimentos apropriados de investigação**

Esta categoria se caracteriza por assinalar procedimentos sistematizados para a avaliação em comunicação. Os profissionais expuseram que a pesquisa permite uma “comunicação mais democrática”, mais direcionada para cada público específico, mais eficaz e que apresenta melhores resultados para as empresas. “As pesquisas quantitativas e qualitativas têm se mostrado as formas mais seguras de avaliação da

eficácia dos planos e das ferramentas de comunicação”, afirma um profissional. Ao comentar que relações públicas precisam de critérios para se solidificar, um profissional afirmou: “Deve haver a conjugação de modalidades qualitativas e quantitativas, de modo a permitir abrangência e representatividade de análise e apuração”.

A maioria dos profissionais cita pesquisas englobando entrevistas em profundidade, grupos de discussão, auditorias de opinião, pesquisas comportamentais e de atitude e pesquisas internas de clima organizacional. Neste último caso, sugerem investigações em parceria com profissionais das áreas de recursos humanos. “É importante que se identifique a forma mais adequada para cada caso específico”, lembra um profissional.

Também foram citadas campanhas que prevêm comparação dos públicos pré-comunicação e pós-comunicação, uma estratégia bastante citada nos textos do **Modelo para Avaliar Relacionamentos**, de Hon e Grunig (2002).

Outras formas e procedimentos citados referem-se ao monitoramento por meio da mídia ou à análise de conteúdo para mensurar as relações da empresa com os veículos de comunicação.

“Como ferramentas de avaliação que indicam mais tendências qualitativas, a avaliação junto à mídia deve verificar, principalmente, se as notícias foram lidas e se foram compreendidas”. Aqui o profissional entende o estudo da mídia como Lindenmann (1993, p. 7) exemplificou em seu **Modelo Yardstick**, no nível intermediário. Watson (2001, p. 267), em seu **Modelo Contínuo**, também entende a avaliação qualitativa da mídia como um das formas de acompanhar e monitorar um programa de comunicação.

A importância da permanência da avaliação periódica foi comentada na pesquisa como forma de “conferir comprometimento com os interesses dos públicos”. Um dos profissionais que citou a pesquisa para medir mudança de comportamento comentou que ela deve ser realizada numa periodicidade mínima de dois anos, pois “em período menor que este é quase impossível desenvolver uma campanha completa, que englobe benefícios para ambas as partes e que possa ser responsabilizada pela mudança ocorrida”. No **Modelo Contínuo**, Watson (2001, p. 266) cita o período de um ano como prazo mínimo para a realização de pesquisas comportamentais após a implementação de uma campanha.

Alguns profissionais apontaram como critérios de avaliação os princípios que uma pesquisa deve seguir para garantir sua credibilidade: clareza do que apurar (objetivos definidos e comunicados); abrangência e representatividade dos públicos ou segmentos dentro de uma categoria de público; isenção (condução com instituto ou empresa especializada); e confidencialidade (não-identificação das fontes).

Outro ponto focado refere-se à questão dos custos das pesquisas: “as pesquisas de avaliação requerem planejamento, um orçamento às vezes considerado alto pelas empresas, e demandam mais tempo para sua elaboração e realização, mas são as que apresentam os resultados mais seguros”. O fato de a Direção de algumas empresas considerarem as pesquisas de avaliação desnecessárias pode ter razão em seu custo, que “na verdade não é tão alto comparado ao nível de informação que propicia”. Lindenmann (2002) tem a mesma opinião. O autor escreveu sobre os investimentos necessários para a pesquisa, destacando que, se bem orientada e administrada, não gera custos expressivos frente aos direcionamentos que proporciona.

Outro profissional discorreu sobre os investimentos em pesquisa relacionados ao aproveitamento das informações coletadas, afirmando que a pesquisa deve ser feita antes, durante e depois de um programa ou campanha. Se for aplicada apenas no momento da avaliação final, “corre-se o risco de o investimento não ter sido aproveitado como poderia, pois, em princípio, não se identificou o ponto de partida; no meio do caminho não foi verificado se a rota estava adequada [...] Há então o risco de comprometer o investimento numa proposta em que não se sabe como e o que medir como resultado”.

### **Tema: avaliação de atividades pontuais versus avaliação do processo de comunicação em geral**

Ao planejar a avaliação, o profissional de comunicação precisa considerar duas situações. A primeira diz respeito às atividades cujo resultado pode ser avaliado rapidamente e logo após a ação. A segunda é o processo de comunicação como um todo, que envolve, a médio e longo prazos, mudanças de conceito, aumento de visibilidade, credibilidade e respeito à empresa. Essa afirmação de um profissional foi considerada de bastante importância para este trabalho, pois confirma a preocupação

de alguns autores estudados na literatura. Watson (2001, p. 265) chega a criticar modelos que não fazem essa diferenciação, e Lindenmann (1993, pp. 8 e 9) posiciona as duas características em níveis diferentes de avaliação.

O profissional que destacou a necessidade desse discernimento usou o evento como exemplo de atividade pontual e sugeriu considerar, neste caso, os seguintes itens para avaliação: eficiente envolvimento e gerenciamento de fornecedores, participantes e clientes; organização tranqüila e sem acidentes; quantidade de participantes; presença de autoridades e formadores de opinião; satisfação do público presente; qualidade do material de divulgação e de promoção; alto índice de comunicação com os públicos envolvidos; presença na mídia; comentários e elogios e aprovação e satisfação da alta direção. Apesar de providências próprias de avaliação da produção de relações públicas, são frutos da experiência com atividades que necessitam de avaliação imediata, de resultados a curto prazo.

Para a avaliação do processo de relações públicas como “fomentador de relacionamentos, além de promotor de mudanças de conceito e gerador de atitudes”, o mesmo profissional ressalta que “há necessidade de maior carência” (tempo). Requer investimento na realização de pesquisas de opinião para detectar: “grau de conhecimento da empresa e da marca; entendimento do negócio da empresa; índice de confiança; mudança de atitude e comportamento; grau de relacionamento com os diferentes públicos”, entre outras.

Apesar de citar apenas a avaliação junto ao público para verificar atendimento de objetivos da empresa, pela primeira vez neste capítulo do trabalho se fala em avaliar graus de relacionamento. Isso indica uma preocupação em se considerar uma teoria que a cada dia se amplia e se torna mais significativa na área da comunicação organizacional, especialmente de relações públicas.

### **Tema: critérios de qualidade de atividades de comunicação organizacional**

Alguns profissionais compreenderam como *critérios para avaliação* o que seria mais adequado chamar de *critérios de qualidade* de um projeto

de comunicação. Mesmo dessa forma, é interessante descrever os pontos sugeridos, uma vez que, normalmente, não apenas o desempenho de um projeto mas também o desempenho profissional são julgados pelos mesmos fatores.

Os principais critérios indicados são: originalidade; criatividade; visão estratégica; utilização de dados adequados para a detecção do problema; eficiência na resolução do problema; maturidade do projeto; metodologia; periodicidade de aferição dos resultados; impacto junto ao público-alvo; e recursos aplicados.

## **Questão 2: descrição de critérios não-recomendados para avaliação em comunicação organizacional**

### **Tema: avaliações focadas somente em análise quantitativa**

A grande maioria dos profissionais reprova a quantificação como única forma de se avaliar resultados de comunicação. Citaram como exemplo negativo a contagem de notícias em jornais, bem como a centimetragem (espaço ocupado pela matéria multiplicado pelo valor publicitário); a verificação da audiência em eventos; o número de solicitações, reclamações ou elogios; a apresentação única de gráficos e tabelas e outras ferramentas que alguns chamam de “antigas”.

Na opinião dos premiados, esses meios de avaliação “não refletem de forma correta o retorno das atividades para empresa”, pois não se sabe até que ponto suas mensagens ficaram retidas na mente das pessoas ou se “passaram a apreciar mais a empresa por isso”.

Diferentes profissionais também discorreram sobre “ferramentas superdimensionadas e equivocadas”, “recursos que ferem os valores da organização ou a ética da sociedade”, “ferramentas baseadas em inverdades” e “manipulação de informações que levam a farsas”. Não houve um segundo contato com os profissionais para identificar exatamente a que indicadores negativos estavam se referindo. Considerando o levantamento bibliográfico feito sobre a análise de mídia e a experiência negativa com avaliação por essas e outras simples contagens de produtos de comunicação, acreditamos que os profissionais se referiam às análises quantitativas de que fala este tópico.

## **Tema: avaliações resultantes de observação**

As pesquisas empíricas, fundamentadas na experiência e na observação, foram criticadas pelos profissionais premiados por não oferecerem outro critério que não o de julgamento, “primário e pouco confiável para verificar resultados de ações que exigem tantos esforços e recursos”.

Um profissional observou que “as pesquisas de observação podem ser úteis para sondagem, porém, se generalizadas, tendem a distorcer uma projeção de resultado, pois trabalham percepção, induzindo a erro”.

Este trabalho discorda da pesquisa empírica como não recomendável para avaliação em comunicação organizacional. A pesquisa resultante de observação sistemática pode ser altamente confiável, como demonstra a experiência profissional em instituição de pesquisa científica agropecuária, onde, às vezes, um pequeno período numa propriedade rural tem mais valor que outros métodos de laboratório.

Acreditamos que, no caso da comunicação organizacional, a pesquisa empírica pode ter ainda maior representatividade, já que o relacionamento constante com os vários segmentos de públicos requer procedimentos de observação e interpretação da realidade, tão importantes para constituir o senso de oportunidade necessário na elaboração, na condução e na avaliação de campanhas. Quando se tem a oportunidade para uma boa pesquisa empírica, o ideal é se trabalhar também com outras técnicas de pesquisa, que tragam mais segurança na apresentação de um dado, mas isso não anula a riqueza da observação aprofundada.

## **Tema: condução de pesquisas por equipes internas nas empresas**

Um profissional lembrou que uma pesquisa de avaliação não deve ser conduzida por funcionários, mesmo que estes tenham formação para tal. O premiado alega que a situação leva a altos riscos de perda de isenção. O profissional que se referiu ao assunto é ligado a agências de comunicação e pode, por isso, também ter perdido sua isenção ao fazer o comentário.

Entre as competências do profissional de relações públicas deve estar a de se tornar isento quando é necessário, garantindo a ética profissional nas situações mais difíceis e delicadas de sua carreira.

Mas há uma espécie de consenso entre os profissionais que assegura que, dependendo da existência de recursos, é mesmo ideal encomendar o trabalho a uma agência externa, não apenas para garantir isenção e imparcialidade, mas também para poupar um tempo precioso da equipe interna, que poderá ser utilizado de maneira rica, enquanto uma agência especializada cuida da pesquisa. Lindenmann (2002) recomenda que, mesmo havendo recursos, convém ao profissional “administrar seriamente as pesquisas, definir previamente o que precisa e como serão utilizados os resultados”.

### **Questão 3: outros comentários**

No espaço destinado a comentários gerais, além de informações incluídas nos tópicos anteriores, alguns profissionais discorreram sobre a conveniência de um padrão internacional para avaliação em comunicação, que aponte ferramentas práticas e mensuráveis para verificar resultados. Outros citaram a necessidade de um levantamento das metodologias utilizadas por diversas empresas para definir critérios básicos de avaliação.

Sugerem ainda uma atuação conjunta de entidades de classe, como Abracom, Aberje e Conrerp, “para estabelecerem indicadores que possam ser customizados de acordo com as especificidades de cada realidade e projeto”.

Também foram citados pelos profissionais os anseios por um maior compartilhamento de experiências no campo da avaliação e medição em comunicação organizacional, “pois são importantes ferramentas no aperfeiçoamento das atividades”. Ainda opinaram sobre uma estratégia por parte das entidades já citadas para desenvolver, monitorar e publicar avaliações, índices e experiências que pudessem ser usados como *benchmarking*.



## Conclusões

Uma leitura geral desta obra pode oferecer uma série de perspectivas sobre a avaliação em comunicação organizacional, tanto teóricas quanto práticas. Os procedimentos e os modelos de avaliação, apresentados pela literatura no decorrer deste trabalho, demonstram que há uma série de ferramentas, flexíveis o suficiente para comportar ajustes e adequar uma grande variedade de planos, campanhas, programas e projetos de comunicação.

As experiências relatadas nos casos premiados, cujo conteúdo foi analisado e classificado conforme categorias criadas neste trabalho, também ofereceram alternativas para formas de avaliação. Apesar de focados, em sua maioria, em medir resultados com base em produtos de comunicação, os casos analisados espelham uma rotina profissional que precisa ser considerada na elaboração de propostas para avaliação.

As recomendações feitas por profissionais premiados com o POP mostraram pressupostos e indicadores para uma avaliação adequada. A análise dos depoimentos demonstrou o anseio pelo aperfeiçoamento da avaliação e pelo uso de critérios que reflitam resultados mais efetivos que apenas aqueles advindos da contagem de produtos de comunicação.

Foram várias as ponderações sobre o tema e, por isso, selecionamos aquelas que, a nosso ver, são importantes para iniciar uma vivência em avaliação na comunicação organizacional. Para compor uma espécie de resumo muito simples, apresentamos a seguir alguns pontos básicos que facilitam a lembrança de itens que consideramos conveniente destacar. Ressaltamos, entretanto, a velha máxima de que cada caso é um caso e, ao se planejar o processo de avaliação, devem-se considerar as particularidades de cada organização e de seus públicos, promovendo-se as alterações necessárias ao sucesso do trabalho.

1. O planejamento estratégico da comunicação é a condição primeira para se efetuar uma adequada avaliação, seja de valor, produção, retenção, comportamento ou impacto. Precisa conter objetivos mensuráveis para cada programa e destacar como serão mensurados, após identificar os propósitos da avaliação que se quer e se pode fazer.

2. O planejamento da comunicação deve estar ajustado às expectativas da organização (seus objetivos e metas) e dos públicos estratégicos (seus interesses legítimos). Para conhecer expectativas da organização é necessário participar de seu planejamento estratégico ou informar-se detalhadamente sobre ele. Para conhecer as expectativas dos públicos é necessário ouvi-los por meio de pesquisa.
3. Para definir a categoria de avaliação a ser utilizada, é adequado questionar os propósitos mais verdadeiros e viáveis da avaliação: queremos verificar o retorno financeiro das ações de comunicação? Queremos mostrar nosso esforço, apresentando quantidade e qualidade dos produtos da comunicação (relises, eventos, publicações institucionais, páginas eletrônicas, entre outros)? Precisamos saber se as mensagens que enviamos por meio dos nossos produtos de comunicação foram compreendidas e retidas pelo público-chave? Ou queremos verificar se nossa comunicação colaborou na mudança de comportamento do público em relação à organização? Precisamos avaliar os relacionamentos organizacionais, já que somos os maiores responsáveis por cultivá-los? Em uma dessas cinco categorias está a avaliação mais adequada, e para cada uma há ferramentas de pesquisa apropriadas.
4. Mesmo sendo importante em ocasiões específicas, a avaliação da produção não mostra o real impacto de nosso trabalho. É conveniente cuidar para que não se avalie apenas essa produção, já que a comunicação não é um fim em si mesma, mas sim um meio para se alcançar objetivos maiores, para as organizações e os públicos. A influência da comunicação no alcance dos objetivos da organização precisa estar clara.
5. Programas e campanhas de comunicação precisam apontar nítida identificação de elementos como: mensagens que serão trabalhadas, para quem, quando, a que custo, qual o efeito desejado e as formas de avaliação previstas.
6. Ao se propor estratégias e ações, é interessante saber se o que se está propondo já não foi tentado antes, e assim se informar antecipadamente sobre prováveis resultados e se as ferramentas de avaliação estão apropriadas.

7. A ampla divulgação de programas e projetos de comunicação entre todos os envolvidos colaborará para se obter avaliação abrangente, sob várias perspectivas e diversos pontos de vista.
8. É recomendável que as principais etapas de um programa de comunicação sejam pré-testadas, mesmo que por uma amostra mínima. Isso possibilitará o trabalho com menor risco de fracasso.
9. Instrumentos de avaliação devem ser empregados antes, durante e após os programas e as campanhas, permitindo coleta de informações, correção de desvios e verificação de resultados. Em comunicação, a avaliação pode abranger as tarefas do controle e essa terminologia pode ser evitada, já que induz a idéias negativas.
10. Para melhor isolar as causas e os efeitos específicos da comunicação, é preciso empregar mais de uma ferramenta de avaliação. Há um mosaico de opções com técnicas de pesquisa quantitativa e qualitativa. O ideal é combinar ambas.
11. O processo de avaliação deve ser contínuo e dinâmico. Um programa não precisa parar para ser avaliado, nem a avaliação pode ocorrer apenas no final de todo o programa.
12. A estrutura formal de comunicação também deve ser considerada na avaliação dos resultados de comunicação. Recursos insuficientes podem comprometer o alcance dos objetivos planejados.
13. Os objetivos traçados no planejamento precisam ser novamente expostos no final da avaliação e confrontados com os resultados encontrados. Um relatório transparente torna-se relevante para destacar pontos positivos e ações que necessitam ser melhoradas ou repensadas.
14. A avaliação dos relacionamentos é uma alternativa original de mensuração. Mostra-se bastante adequada como opção de pesquisa quantitativa para avaliar o impacto da comunicação organizacional estratégica nas relações entre empresas e públicos.
15. Os resultados obtidos com programas e campanhas de comunicação organizacional não podem servir apenas para demonstrar

desempenho positivo ou negativo. Devem permitir aprendizagem, realização dos ajustes necessários nos programas, melhoria dos processos e organização da equipe de comunicação, de forma a refletir os esforços baseados no mais alto retorno aos investimentos.

Esses pontos básicos podem ser uma contribuição ao profissional que tem entre suas responsabilidades formular estratégias para apresentar resultados concretos. Para isso, é importante que tenha conhecimentos sólidos sobre planejamento, pesquisa e avaliação.

Se não souber manejar, precisa ao menos entender procedimentos estatísticos de pesquisas de avaliação se quiser, por exemplo, transformar em cifras os efeitos de seus programas e projetos. Trata-se de um perfil que exige preparo e responsabilidade.

A resposta de profissionais de comunicação organizacional à pesquisa qualitativa presente neste trabalho demonstrou que os mesmos têm consciência de suas atribuições e responsabilidades. Os premiados enaltecem técnicas qualitativas e criticam as puramente quantitativas que apontam resultados apenas para curto prazo ou que superdimensionam dados.

Porém, quando confrontamos os dados da literatura e a análise de conteúdo sobre as respostas dos profissionais com a pesquisa documental, chegamos a uma informação surpreendente: na prática, poucos profissionais operam com procedimentos ou modelos sistematizados. Poucos usam pesquisa e menos ainda avaliam mudança de comportamento, retenção de mensagem ou relacionamento.

Concluimos, portanto, que o que se quer, naturalmente, é empregar métodos que meçam efeitos e não somente produções; que considerem as expectativas e opiniões dos públicos, não apenas da empresa. Mas, muitas vezes, os profissionais ainda não conseguem levar à realidade esse ideal.

Algumas causas possíveis da omissão de ideais na prática profissional podem ser a falta de tempo ou de treinamento dos profissionais para conduzir pesquisas mais elaboradas. Além disso, aqueles que desejam ganhar ou manter um assento na reunião da alta administração têm que demonstrar não apenas comprometimento com metas e objetivos institucionais, mas também habilidade para direcionar esforços até essas metas, de forma concreta e mensurável.

O profissional precisa ser estratégico, inclusive para participar das reuniões com a alta administração e estar preparado para demonstrar os resultados de seu trabalho apontados por uma avaliação. É primordial saber argumentar sobre o que se apresenta e munir-se de dados confiáveis, mostrar os resultados acuradamente, ao invés de dizer ao chefe apenas o que ele quer ouvir.

Acreditamos que o profissional que avalia os resultados de seus esforços à luz das expectativas das empresas e dos públicos é também capaz de comunicar resultados para outros gerentes e executivos, destilar e apresentar informações em pacotes lógicos e digeríveis. Esse pode ser um caminho para se adquirir confiança e respeito da organização, requisitos importantes para obter oportunidade de realizar um trabalho adequado e uma avaliação a contento.

Lembremos aqui que, quanto melhor o processo de avaliação, mais provável isolar a correlação entre o programa de comunicação e o impacto. Precisamos de preparo para melhorar o processo, e devemos nos empenhar na troca de informações e experiências, para levar melhorias ao mercado e à vida profissional.

E como se poderia impulsionar a prática mais adequada da avaliação na área da comunicação organizacional? As alternativas poderiam incluir:

- Melhor preparo dos profissionais nas universidades, que precisam abordar modelos e procedimentos de avaliação e demonstrar as vantagens e os benefícios do uso de métodos de pesquisa de medição de resultados.
- Reciclagem permanente do profissional, que pode ser realizada não apenas com a participação em eventos técnicos, mas também por meio de consultas a bibliotecas de faculdades de comunicação, para leitura de artigos e revistas especializadas que contenham resultados de pesquisas recentes, publicadas em diversos países, por exemplo.
- Compartilhamento de experiências, que pode ocorrer por meio de maior oferecimento de eventos técnicos na área de comunicação organizacional e também por meio de oportunidades para maior participação de casos de sucesso em concursos e premiações. É oportuno relatar aqui que o custo com inscrição de trabalhos

foi observado por vários profissionais premiados com o POP na pesquisa feita para a dissertação de mestrado. Há então que se considerar a redução nos valores das inscrições aos vários prêmios existentes, com o objetivo de promover apresentação de mais trabalhos e sua divulgação.

- Critérios mais rigorosos para avaliar resultados apresentados em trabalhos que concorrem a prêmios dentro da área de comunicação. A elaboração da dissertação em que se baseou este livro exigiu analisar alguns casos premiados. Uns são complexos, repletos de preocupações técnicas e precisão metodológica. Outros casos são demasiado simples, contemplam técnicas informais de medição de resultados e, muitas vezes, é difícil identificar a contribuição do profissional inscrito para o alcance dos objetivos do projeto em julgamento. Acreditamos que trabalhos premiados devam oferecer exemplos de melhores práticas, ao invés de mostrar procedimentos que a literatura não recomenda.

Enfim, é necessário minimizar as barreiras e incluir a avaliação de resultados na vida profissional como uma necessidade, uma oportunidade de ascensão, um desafio enquanto agente de mudança. As leituras sugeriram que avaliar não é mais opção de escolha, mas uma exigência do mundo competitivo.

O contexto socioeconômico estudado nesta dissertação mostrou que é preciso adotar a iniciativa de demonstrar convincentemente o valor do componente comunicação na visão organizacional. Avaliar e apresentar esse valor devem ser uma prioridade apoiada pela classe profissional e pela literatura.

Como já destacamos anteriormente, o estudo da avaliação na literatura brasileira é ainda limitado. Com este trabalho, foi possível identificar uma série de temas correlatos que poderiam ser investigados, dando continuidade a esta obra e enriquecendo a pesquisa brasileira na área.

À título de contribuição, são descritos abaixo alguns enfoques que entendemos interessante pesquisar.

- Formas de avaliação utilizadas por agências de comunicação no Brasil.

- Nível de satisfação de dirigentes empresarias quanto às formas de avaliação de resultados utilizadas por suas equipes de comunicação.
- Impacto das ações de comunicação organizacional no alcance de metas e objetivos de organizações públicas ou privadas.
- Efeitos de ações de comunicação organizacional junto aos públicos estratégicos de empresas públicas ou privadas.
- Natureza e qualidade de relacionamentos entre organizações não governamentais e seus públicos estratégicos.
- Relação entre a reputação de uma organização e a qualidade de seus relacionamentos com públicos estratégicos.
- Teste da eficiência dos modelos estatísticos propostos por Kim (2001) e Ehling (1992) em empresas brasileiras que possuem estruturas formais para desenvolver a comunicação empresarial.
- Aplicação do modelo proposto por Hon e Grunig (2002) para avaliar natureza e qualidade de relacionamentos entre organizações e públicos.

O leitor deste estudo pode identificar ainda outros temas, os quais poderão corroborar com os desdobramentos desta investigação e cumprir a sua finalidade de se somarem às demais fontes, oferecendo contribuição à área da comunicação organizacional.



## Referências

ALBUQUERQUE, Adão Eunes. **Planejamento das relações públicas**. 2.ed. Porto Alegre: Sulina, 1983.

ALMEIDA, Ana Luisa C. Reputação organizacional: a importância de parâmetros para seu gerenciamento. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, Ano 2, n. 2, 1<sup>o</sup> sem. 2005.

ANDERSON, Forrest W. ; HADLEY, Linda. **Setting measureable public relations objectives**. Disponível em: <[www.instituteforpr.com/measurement\\_and\\_evaluation.phtml](http://www.instituteforpr.com/measurement_and_evaluation.phtml)> Acesso em: 17 abr. 2002

ANDRADE, C. T. de Souza. **Curso de relações públicas**: relações com os diferentes públicos. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Para entender relações públicas**. 4.ed. São Paulo: Loyola, 1993.

\_\_\_\_\_. **Psicossociologia das relações públicas**. 2.ed. São Paulo: Loyola. 1989.

BITITCI, U. S. Measuring your way to profit. **Management decision**, New York, v. 32, n. 6, p. 16-24, 1994.

BROOM, Glen M. ; DOZIER, David M. **Using research in public relations**: applications to program management. New Jersey: Prentice-Hall, 1990.

BUENO, Wilson da Costa. **A auditoria de imagem como estratégia de inteligência empresarial**. Disponível em: <[www.comtexto.com.br/telaartigoauditoria.htm](http://www.comtexto.com.br/telaartigoauditoria.htm)> Acesso em: 20 abr. 2002

\_\_\_\_\_. **Comunicação empresarial no Brasil**: uma leitura crítica. São Paulo: All Print Editora, 2005.

\_\_\_\_\_. Medindo o retorno do trabalho de assessoria de imprensa. *In*: DUARTE, Jorge. (Org). **Manual de assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. A personalização dos contatos com a mídia e a construção da imagem nas organizações. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, Ano 2, n. 2, 1º sem. 2005.

CANFIELD, Bertrand. **Relações públicas**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1970, v. 1.

CAYWOOD, Clarke. **The handbook of strategic public relations and integrated communications**. New York: Irving, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

\_\_\_\_\_. **Administração**: teoria, processo e prática. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHILDS, Harwood L. **O problema das relações públicas**. Disponível em: < [www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/opiniaopublica/0108.htm](http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/opiniaopublica/0108.htm).> Acesso em: 20 ago. 2002.

CONSELHO FEDERAL DE PROFISSIONAIS DE RELAÇÕES PÚBLICAS. **Conclusões do Parlamento Nacional de Relações Públicas**. Atibaia: Conferp, outubro de 1997.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação**: quem não se comunica. São Paulo: Makron Books, 1994.

CREPALDI, Ubaldo ; YANAZE, Mitsuro. A comunicação e a tangibilidade de sua avaliação. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, Ano 2, n. 2, 1º sem. 2005.

CUTLIP et al. **Effective public relations**. 6. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1985.

D'AZEVEDO, Martha Alves. **Relações públicas**: teoria e processo. Porto Alegre: Sulina, 1971.

DAYMON, Christine ; HOLLOWAY, Immy. **Qualitative research methods in public relations and marketing communications**. London: Routledge, 2003.

DE MASI, Domenico. **A sociedade pós-industrial**. 3. ed. São Paulo: Editora SENAC, 2000.

DOZIER, David M. ; EHLING William P. Evaluation of public relations programs: what the literature tells us about their effects. In: GRUNIG, James. **Excellence in public relations and communication management**. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1992, p. 159-183.

DOZIER, D. M.; GRUNIG, L .A.; GRUNIG, J. E. **Manager's guide to excellence in public relations and communication management**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1995.

ECCLES, R. G.; PYBURN, P.J. Creating a comprehensive system to measure performance. **Managemente accouting**, Chicago, p. 4-44, 1992.

EHLING, Willian. Estimating the value of public relations and communication to on organization. In: GRUNIG, James E. **Excellence in public relations and communication management**. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaun Associates, 1992, p. 617-637.

EMBRAPA. Política de comunicação. 2ª ed. Rev. Brasília: Embrapa ACS, 2002.

EVANGELISTA, Marcos Fernando. **Planejamento de relações públicas**. Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1983.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio**: século XXI. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. 1 CD-ROM.

FORTES, Waldyr G. **Relações públicas**: processos, funções, tecnologia e estratégias. 2. ed. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Transmarketing**: estratégias avançadas de Relações Públicas no campo de marketing. São Paulo: Summus, 1999.

FIGUEIREDO, SUZEL. A contribuição dos métodos de diagnóstico e mensuração para comunicação corporativa. **Revista Brasileira de**

**Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, Ano 2, n. 2, 1<sup>o</sup> sem. 2005.

FREITAG, Alan R. How to measure what we do. **Public Relations Quarterly**, New York, v. 43, n. 2, p. 42-47, 1998.

FREITAS, Sidinéia Gomes. **Formação e desenvolvimento da opinião pública**. Disponível em: <[www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/opiniaopublica/0017.htm](http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/opiniaopublica/0017.htm)>. Acesso em: 20 ago. 2002.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

GALERANI, Gilceana Soares Moreira. **Avaliação em relações públicas: perspectivas teórico-práticas e estudo de cases do Prêmio Opinião Pública**. 2003. 169 f., + anexos. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

\_\_\_\_\_. O desafio da avaliação de resultados em comunicação organizacional. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, Ano 2, n. 2, 1<sup>o</sup> sem. 2005.

GEDULDIG, A. Measure for measure. **Journal of Public Relations Research**, Hillsdale, v. 42, n. 4, p. 6-7, 1986.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar/abr. 1995a.

\_\_\_\_\_. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995b.

\_\_\_\_\_. A pesquisa qualitativa e sua utilização em Administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71 jul./ago. 1995c.

GOLDMANN, Lucien. Consciência possível e comunicação. In: COHN, Gabriel (org.) et alii. **Comunicação e indústria cultural**. São Paulo: Editora Nacional, 1971.

GRUNIG, J. E. (Org.) **Excellence in public relations and communication management**. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1992.

\_\_\_\_\_. **Qualitative methods for assessing relationships between organizations and publics**. Disponível em <[www.instituteforpr.org/measurement\\_and\\_evaluation.phtml](http://www.instituteforpr.org/measurement_and_evaluation.phtml)>. Acesso em: 18 dez. 2005.

GRUNIG, J. E. ; HUNT, Todd. **Managing public relations**. New York: Holt Rinehart & Weston, 1984.

GUTH, David W. ; MARSH, Charles. **Public relations: a values-driven approach**. 2.ed. Boston: Allyn And Bacon, 2003.

HAUSS, Deborah. Measuring the impact of public relations. **Journal of Public Relations Research**, New Jersey, v.49, n.2, p.14-21, 1993.

HON, Linda Childers. Demonstrating effectiveness in public relations: goals, objectives and evaluation. **Journal of Public Relations Research**, New Jersey, v.10, n.2, p.103-135, 1998.

\_\_\_\_\_. O mosaico da avaliação em relações públicas. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, Ano 2, n. 2, 1º sem. 2005.

HON, L. C. ; GRUNIG, J. E. **Guidelines for measuring relationships in public relations**. A report the Commission on public relations measurement and evaluation. Institute for Public Relations, Gainesville. Disponível em: <[www.instituteforpr.org/measurement\\_and\\_evaluation.phtml](http://www.instituteforpr.org/measurement_and_evaluation.phtml)>. Acesso em: 9 fev. 2002.

HUANG, Yi-Hui. Values of public relations: effects on organization-public relationships mediating conflict resolution. **Journal of Public Relations Research**, New Jersey, v. 13, n. 4, p. 265-302, 2001.

HUNT, Todd ; GRUNIG, James E. **Public relations techniques**. Fort Worth: Harcourt Brace, 1994.

IANNI, Octávio. **Teorias da globalização**. 9.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

ILLESCAS, Washington Dante: **Como planear las relaciones publicas: ingresando en el siglo XXI**. Buenos Aires: Machi Grupo, 1995.

INSTITUTE FOR PUBLIC RELATIONS. **Measurement commission**. Disponível em: <[www.instituteforpr.org/measurement\\_commission.phtml](http://www.instituteforpr.org/measurement_commission.phtml)> . Acesso em: 10 abr. 2002.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard – measure that drive performance. **Harvard Business Review**, Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

\_\_\_\_\_. Linking the balanced scorecard to strategy. **California Management Review**, Berkeley, v. 39, n. 1, p.53-79, 1996.

KELLER, Kátia. **Comunicação organizacional, sobrevivência empresarial**. Jundiaí: Ed. Literarte , 2005.

KIM, Y. **Measurrig efficiency**: the economic impact model of reputation. Paper presented at the annual conference of the Public Relations Society of America, Nashville, TN. 1997.

\_\_\_\_\_. Measuring the economic value of public relations. **Journal of Public Relations Research**, New Jersey, v. 13, n. 1, p. 1-26, 2001.

KIYAN, F. M. **Proposta para desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico**. 2001. 154 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997a.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 4. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo : Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Relações públicas e excelência em comunicação.** Disponível em: <[www.aberje.com.br/artigo/margarid.html](http://www.aberje.com.br/artigo/margarid.html)>. Acesso em: 4 mar. 2002.

\_\_\_\_\_. **Relações públicas e modernidade:** novos paradigmas na comunicação organizacional. 3.ed. São Paulo: Summus, 1997b.

LESLEY, Phillip. Multiple measurements of public relations. **Public Relations Review**, New York, ano 12, n. 2, p. 3-8, 1986.

\_\_\_\_\_. **Os fundamentos de relações públicas e de comunicação.** São Paulo: Pioneira, 1995.

LIKELY, Fraser. **How to manage the measurement of communication performance.** Disponível em: <[www.instituteforpr.com/measurement\\_and\\_evaluation.phtml](http://www.instituteforpr.com/measurement_and_evaluation.phtml)>. Acesso em: 29 jan. 2003.

LINDENMANN, W. K. An effectiveness yardstick to measure public relations success. **Public Relations Quarterly**, New York, v. 38, n. 1, p. 7-9, 1993.

\_\_\_\_\_. **Guidelines and standards for measuring the effectiveness of public relations programs and activities.** Disponível em: <[www.insituteforpr.com/measurement\\_and\\_evaluation.phtml](http://www.insituteforpr.com/measurement_and_evaluation.phtml)> . Acesso em: 20 jan. 2003.

\_\_\_\_\_. Measuring relationships is Key to successful public relations. **Public Relations Quarterly**, New York, v. 43, n. 4, p. 18-24, Inverno 1998-1999.

\_\_\_\_\_. **Public relations research for planning and evaluation.** Disponível em:<[www.insituteforpr.com/measurement\\_and\\_evaluation.phtml](http://www.insituteforpr.com/measurement_and_evaluation.phtml)> Acesso em: 27 jan. 2003.

\_\_\_\_\_. **Research doesn't have to put you in the poorhouse.** Disponível em: <[www.instituteforpr.com/measurement\\_and\\_evaluation.phtml](http://www.instituteforpr.com/measurement_and_evaluation.phtml)> . Acesso em : 17abr. 2002.

\_\_\_\_\_. Research, evaluation and measurement: a national perspective. **Public Relations Review**, New York, v. 16, n. 2, p. 3-16, 1990.

LOPES, Valéria de Siqueira Castro. O relações públicas como gestor da imagem e a importância da mensuração dos resultados em comunicação corporativa. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, Ano 2, n. 2, 1º sem. 2005.

LORENZETTI, Gisele. Os desafios de avaliar o intangível (entrevista). **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, Ano 2, n. 2, 1º sem. 2005.

LUDWIG, Lia Mathias. Avaliação de resultados: o desafio das agências de comunicação. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, Ano 2, n. 2, 1º sem. 2005.

MACNAMARA, J. R. Evaluation of public relations: the Achilles heel of the PR profession. **International Public Relations Review**, New York, v. 15, n. 4, p. 17-31, 1992.

MARSTON, J. **Modern public relations**. New York: McGraw-Hill, 1979.

MARTINS, Marta T. Motta Campos. **A sociedade moderna e a formação de opinião**. Disponível em: <[www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/opiniaopublica/0004.htm](http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/opiniaopublica/0004.htm)> Acesso em: 8 jan. 2003.

MOTTA, P.R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991.

NEWLIN, Patrícia E. A public relations measurement and evaluation model that finds the movement of the needle. **Journal of Public Relations Research**, New Jersey, v. 43, n. 2, p. 40-45, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na administração estratégica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PATRIZZI JR. et al. **A função de controle e avaliação de resultados em relações públicas**. Londrina, Universidade Estadual de Londrina. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado), 2001.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **Relações públicas nas empresas modernas**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

PIECZKA, Magda. Objectives and evaluation in public relations work: what do they tell us about expertise and professionalism? **Journal of public relations research**, New Jersey, v. 12, n. 3, p. 211-233, 2000.

PIRSIG, Robert M. **Zen e a arte da manutenção de motocicletas**: uma investigação sobre valores. 4.ed., Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1984. pp. 102-107.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 2.ed., São Paulo: Atlas, 1989.

SAVÓIA, Rita. Naisbitt: as megatendências. In: DE MASI, Domenico (Org.). **A sociedade pós-industrial**. 3.ed. São Paulo: Editora SENAC, 2000, p. 355 a 366.

SILVA NETO, J. M. **O papel do sistema de mensuração de processos na melhoria do desempenho empresarial**. 1998. 213 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Recursos Humanos). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

SIMÕES, Roberto P. **Relações públicas**: função política. São Paulo: Summus, 1995.

SKINNER, W. The productivity paradox. **Harvard Business Review**, Boston, v. 86, n. 4, p. 55-59, 1986.

SOUZA, Jorge Pedro. **Planificando a comunicação em relações públicas**. Florianópolis: Letras Contemporâneas, 2004.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – Organicom**, São Paulo, Ano 2, n. 2, 1º sem. 2005.

WATSON, Tom. Integrating planning and evaluations. Evaluating the public relations practice and public relations programs. In: HEATH, Robert L. (Ed.) **III Handbook of public relations**. Thousand Oaks, CA:Sage. 2001.

WEY, Hebe. O processo de relações públicas. 3. ed. São Paulo: Summus, 1986.

WISNER, J. D. ; FAWCETT, S.E. Linking firm strategy to operating decisions through performance measurement production and inventory. **Management Journal**, Bradford England, v. 32, n. 3, p. 5-11, 1991.

WILCOX, Dennis L., AULT, Phillip H., AGEE, Warren K. **Public relations: strategies and tactics**. New York: Harper-Collins College Publishers, 1995.

YANAZE, M.; BARROS, J.C. de; MARKUS, K. **Avaliação de comunicação integrada**. São Paulo: Consultoria, 2000.

*Impressão e acabamento*  
***Embrapa Informação Tecnológica***

Este livro é resultado da primeira dissertação de mestrado sobre avaliação em comunicação organizacional no Brasil. O conteúdo tem por principal fundamento a literatura internacional, que dispõe de vários estudos sobre o tema. A obra oferece ferramentas para se conhecer o impacto do trabalho de profissionais que se dedicam a aprimorar os relacionamentos entre organizações e seus públicos estratégicos e atuam nas quatro modalidades de comunicação - institucional, interna, administrativa e mercadológica.

A autora sugere um conceito para avaliação em comunicação organizacional, expressa o planejamento como condição primeira para uma avaliação adequada, dispõe princípios para a formulação de objetivos mensuráveis e exhibe procedimentos e modelos de avaliação propostos por pesquisadores da área de comunicação. Propõe, ainda, categorizar as formas de avaliação com base em seus propósitos prioritários: para medir produção, valor, retenção, mudança de comportamento ou atributos de relacionamento.

Esses conhecimentos, certamente, auxiliarão os comunicadores na exposição de sua responsabilidade profissional, além de contribuir para que gerentes, administradores, empresários e lideranças tenham alicerces para tomar decisões no campo da comunicação organizacional.

Obra recomendada para disciplinas dos cursos de Comunicação Social (especialmente Relações Públicas, Jornalismo e Propaganda), de Marketing e de Administração. Dirigida também aos profissionais e líderes que atuam em comunicação organizacional ou se interessam pelas funções que os comunicadores desempenham em empresas, instituições e órgãos públicos.