





O modelo de avaliação de desempenho Balance Score Card - BSC adaptado para o uso no contexto do diagnóstico de comunicação e relações públicas¹

por Prof.Dr. Julio Cesar Barbosa

Faculdade Casper Libero - FCL

¹ Trabalho apresentado no GP 3 relações públicas e comunicação organizacional componente do XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.



Resumo

Este artigo tem como objetivo propor um novo olhar sobre a utilização do Balance scorecard BSC – conjunto de indicadores de desempenho, utilizados pela administração para avaliar a organização do ponto de vista do negócio, com base nas competências e habilidades do profissional de relações públicas para a elaboração de um diagnóstico empresarial. A proposta é mostrar um modelo adaptado para a comunicação levando em consideração a comunicação organizacional em suas 4 instâncias: comunicação mercadológica, comunicação institucional, comunicação interna e comunicação administrativa, bem como a lógica de construção da identidade, imagem e reputação, como referência para leitura dos dados, apontando para isso indicadores para a análise em cada uma das perspectivas propostas.

Palavras chaves.: organização, comunicação organizacional, planejamento, relações públicas, balance scorecard



1 - Introdução

“relações públicas trabalha com as organizações e os públicos promovendo e administrando relacionamentos, e muitas vezes, mediando conflitos, valendo-se para tanto de estratégias e programas de comunicação de acordo com diferentes situações reais do ambiente social(2003 p90).

Acredito que um pouco mais que isso, o profissional deve valer-se de técnicas de administração, psicologia, sociologia e pesquisa para e por meio do planejamento estabelecer estratégias efetivas de qualificação e disseminação do discurso organizacional. Entendo estratégia como “ o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente.” (Mintzberg 2005, 126). Dessa necessidade premente se estabelece claramente o elo entre comunicação e organização poucas vezes defendido pelos profissionais de comunicação e sempre negado, em sua maioria, pelos profissionais de administração.

Esse artigo se propõe a orientar o profissional de comunicação sobre como desvendar o quase misterioso mundo da gestão das organizações, do ponto de vista do planejamento e seus modelos e instrumentos. Fica claro, também, que não é mais possível qualificar um plano de comunicação sem a utilização correta desses mecanismo na construção do conhecimento organizacional que, agora, ganha contornos mais pragmáticos e limites mais bem definidos no que concerne ao uso do procedimento a ser seguido, comprovando a importância da comunicação não só na ponta final do processo de avaliação e mensuração de resultados, mas, acima de tudo, contribuindo para a comprovação do *status quo* dela no contexto de negociação e negócio da própria organização.

As organizações são entidades sociais que são dirigidas por metas, são projetadas como sistemas deliberadamente estruturado e coordenados e são interligados ambiente externo (Daft. p.7.1997).

Entendido e apreendido o conceito, devemos imaginar que a organização não pode ser um todo, se mantida sob o aspecto burocrático de vivenciar apenas a comunicação como um elemento instrumental e pobre de estratégias. Assim, o uso da ferramenta Balance scorecard - BSC torna-se peça chave para a real interface entre comunicação e organização. Não só trazendo esclarecimento sobre o modelo original quanto propondo uma adaptação que oriente o gestor de comunicação na adoção do modelo ora para o diálogo com a administração, ora para o eficiente reconhecimento por meio do diagnóstico empresarial e, posterior, proposição de ações de comunicação que realmente façam sentido e tenham coerência com o discurso da organização.

2 .Construindo um conceito

Ao longo dos últimos anos as organizações, por meio da administração, tem buscado modelos que facilitem a operacionalização de seus objetivos e metas, que orientem os gestores na busca de melhores resultados para seus negócios. Esse papel cabe em 99% aos próprios gestores das organizações que, em sua maioria, tem formação nas áreas de engenharia, administração,



finanças ou outras áreas afins como por exemplo marketing. Nesses casos trazem de sua formação a necessidade cartesiana de pragmatismo e resultado por meio de esquemas, fórmulas, tabelas e gráficos, mais fáceis de entender do que o, muitas vezes, intangível mundo da comunicação. Aqui me aproprio da proposta da escola de montreal (TAYLOR 2010) sobre comunicação para dar sentido a ideia desse texto, comunicação é : um meio para realizar ações. Esse é um ponto de vista, mas também, pode para muitos ser entendida como a circulação ou transmissão de informação; vincula-se, também, a noção de discurso e a construção de um conjunto de conhecimentos comuns a determinada sociedade.

Nesse caso uso a junção dessas três proposições para dizer que comunicação é a essência do conhecimento organizacional é ela que corporifica por meio de processos, estratégias e mensagens as trocas simbólicas dentro das organizações.

As organizações podem ser definidas como coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço. Elas combinam agentes sociais e recursos e se convertem em instrumentos da economia de esforço. Potenciam a força numérica e tornam-se terreno preferencial em que ações cooperativas se dão de forma coordenada.” (Srouf. p 107. 1998)

As organizações modernas têm que entender, de maneira preciosa, o quão podem afetar e influenciar os indivíduos e, principalmente, que toda uma sociedade interage diariamente na realidade, no cotidiano dessa empresa/organização, buscando, por meio de produtos, serviços e informações, ampliar, melhorar seus níveis de conhecimento.

as organizações são grupos de pessoas que trabalham em conjunto para utilizar e aplicar recursos organizacionais – como capital financeiro, tecnologia, máquinas e equipamentos, matérias primas, conhecimento - e alcançar propósitos comuns – como cumprir a missão, atingir uma visão, servir ao mercado, satisfazer seus parceiros – acionistas, fornecedores, empregados e clientes...”(Chiavenato. 2005 P.60.)

Infelizmente, neste contexto a administração ajudou a criar muitas distâncias entre a organização e o entendimento da comunicação, Caldas(2010) critica e demonstra esse distanciamento quando aponta que o foco da comunicação nas organizações é, muitas vezes, puramente instrumental, direcionado apenas para a mensagem, o que limita e minimiza sempre o real valor e possibilidade da comunicação dentro da organização.

É preciso salientar o que é esta comunicação organizacional, como processo de troca, de entendimento, de validação de argumentos, em uma sociedade cada vez mais necessitada de verdades imutáveis e menos contingenciais (Haliday 1997). É, em minha opinião, a comunicação quem dará um novo eixo discursivo para a existência das organizações, ou seja, falamos em governança, o que significa falar em equidade, transparência, prestação de contas e responsabilidade, e não são esses os preceitos dos relacionamentos profícuos e duradouros? e os relacionamentos não dependem da capacidade das organizações saberem expressarem-se corretamente? e expressão, ou a expressividade não é fator fundamental da comunicação? então, creio eu que não existe distância, mais sim desconhecimento por parte da gestão da alta administração do que realmente vem a ser comunicação, seus atributos tangíveis.



Devemos, então, como teóricos, estudiosos e profissionais das organizações, entenda-se aí comunicólogos e administradores repensar maneiras de reaproximar esses dois universos, que em realidade nunca estiveram separados, apenas não foram entendidos como um sistema único de intricada interdependência simbólica, física, estrutural, racional e, se me permitem os puristas, emocional.

Caldas ainda nos diz:

“...abordagens que vejam a realidade organizacional como aquela definida pela interação de pessoas dentro e entre organizações, no processo de interpretar e dar sentido ao mundo em que vivem, são familiares a teóricos que se distanciam do generalismo tanto na comunicação organizacional quanto nos estudos organizacionais. Ao perceber assim a organização e sua realidade - ou seja, como processos discursivos ou interpretativos, e como rede de representações complexas e subjetivas - pesquisadores de organizações abrem caminhos bem conhecidos da comunicação organizacional, como os que transitam pela análise do discurso, pelo interacionismo simbólico, ou no âmbito metodológico, que circundem pelo estudo de caso focado na geração e cogeração de sentidos, ou pela etnografia. Esses são caminhos que, como várias veredas já abertas em comunicação organizacional, percebem a organização como processo e teias de representações subjetivas e compartilhadas. A cooperação nesse espaço entre comunicação e organização não apenas faz sentido, ela é quase mandatória” (Caldas In Marchiori 2010 pag 40)

Assim sinto-me na obrigatoriedade, como profissional de comunicação, professor e pesquisador da área propor algum nível de proximidade entre as duas áreas do conhecimento comunicação e organização, aqui, e em especial, o planejamento de negócio. Sabe-se da dificuldade da comunicação em criar interfaces mais lógicas e tangíveis como a administração dentro da organização, muito por mérito dos próprios profissionais que desconhecem os procedimentos e níveis estruturais de existência do negócio da empresa.

“lamentavelmente, ainda no final da primeira década do terceiro milênio, é muito raro encontrar um profissional de comunicação empresarial batendo as portas do mundo empresarial que não mostre despreparo estrutural para entender como funciona a organização como um todo, que não deixe de conseguir articular elementos essenciais do negócio, como estratégia, resultado econômico e posicionamento de mercado, e que não careça de visão sistêmica de como esses elementos se articulam no dia a dia da organização” (Caldas IN Marchiori 2010 pag 38)

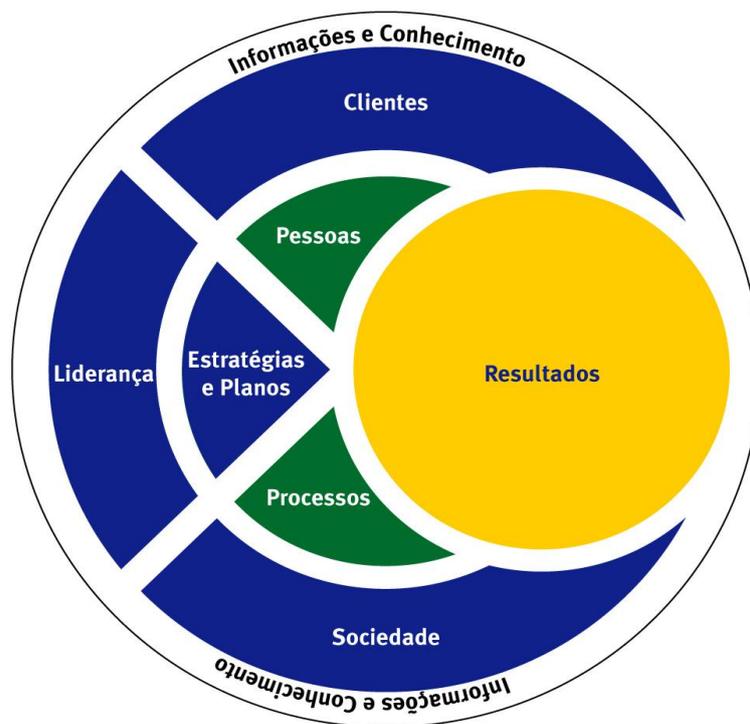
No contexto atual de formação do profissional de comunicação, e em especial de relações públicas, isso vem mudando, observa-se cada vez mais o estudo de estratégias, finanças, negócios e planejamento no projeto pedagógico de relações públicas criando uma nova dimensão de atuação para esse profissional perante as organizações, mais ainda é muito pouco perante ao universo de distanciamento como pudemos ver anteriormente.

Mais como mudar isso? acredito que a melhor forma é usar as mesmas “armas”: gráficos, tabelas, esquemas, indicadores e números, ou seja falar da comunicação como negócio, como principal fator de melhoria, de qualificação e de perenização para uma organização legitimar seu discurso organizacional.

A organização sempre necessitou de procedimentos ou métodos específicos para definir caminhos, estabelecer objetivos, ou seja, ela adota um planejamento de negócios que facilite o alcance de resultados financeiros

satisfatórios, aliado a crescimento de produção, diminuição de estoque, otimização de recursos, qualificação dos níveis de investimento e descoberta de novos nichos de atuação. São várias as metodologias, para esses fins: PDCA - plan, do, check and action, é uma sigla inglesa que significa: Planeje – Execute – Verifique – Reveja. Determina a necessidade de planejar com flexibilidade e inteligência para que haja evolução e aprendizado. O PDCA, ou Ciclo PDCA, é também conhecido por Ciclo de Shewhart (Walter Shewart), que foi quem o idealizou na década de 1930, e ainda por Ciclo de Deming (W. Edward Deming), seu principal divulgador na década de 1950. Também conhecido como MÉTODO GERENCIAL BÁSICO DA QUALIDADE, o PDCA é um método para CONTROLE DE PROCESSO, um elemento fundamental no processo de construção do conhecimento organizacional.

O outro modelo comumente usado é o Fundação nacional da Qualidade - FNQ - modelo sistêmico de gestão de melhorias. Ele é um Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) é baseado em 11 fundamentos e oito critérios. Como fundamentos podemos definir os pilares, a base teórica de uma boa gestão. Esses fundamentos são colocados em prática por meio dos oito critérios. São eles: **Critérios:** [liderança](#); [estratégias e planos](#); [clientes](#); [sociedade](#); [informações e conhecimento](#); [pessoas](#); [processos](#) e [resultados](#).



Fonte - FNQ

A figura representativa do MEG simboliza a organização, considerada como um sistema orgânico e adaptável ao ambiente externo. O MEG é representado pelo diagrama acima, que utiliza o conceito de aprendizado segundo o ciclo de PDCA (*Plan, Do, Check, Action*).

E em terceiro o método, apontado pela revista exame como um dos mais utilizados pelas empresas e objeto de estudo desse artigo é o balance scored card – BSC.

3. O que é o balance scored card ?

“Conjunto equilibrado de indicadores de desempenho de uma unidade de negócios, obtidos através de uma metodologia que os vincula à missão e aos objetivos estratégicos da unidade de negócios” (Kaplan & Norton 1992 pag 13)

É um sistema de indicadores para a avaliação de desempenho criando por Kaplan e Norton em 1992, cujo objetivo principal é ajudar a organização a estabelecer uma estratégia para o seu negócio.

The balanced scorecard is a strategic planning and management system used to align business activities to the vision and strategy of the organization, improve internal and external communications, and monitor organizational performance against strategic goals. (Rohm, 2008 pg 25)

A utilização dessa ferramenta segue alguns passos fundamentais para sua execução, mais os mais importantes para a compreensão são:

ETAPA 1 -Tradução da Visão e da Estratégia em quatro perspectivas



Figura – 1 BSC - Fonte – Balance Scorecard Institute (traduzido)

Para a administração esse é o momento de formular questões que devem ser respondidas pelo grupo de gestores.



Após esse momento é preciso definir e entender os indicadores de cada uma das perspectivas do BSC,

Etapa 2 - Perspectivas do BSC

- Financeira
 - Crescimento, redução de custos, melhoria da produtividade...
- Clientes
 - Lealdade do cliente, novos clientes, satisfação do cliente, lucratividade do cliente
- Processos de negócio / interno
 - Qualidade, eficiência operacional, eficácia, redução de tempo, redução de custo, melhoria contínua de processos
- Aprendizagem e Crescimento
 - Desenvolvimento de competências, desenvolvimento de lideranças, motivação, investimento em P&D, Sistemas de Informação, cultura, alinhamento

Figura – 2 Perspectivas - Fonte – Balance Scorecard Institute (traduzido)

Por fim estabelecer a análise confrontando as perguntas, os dados obtidos com a visão e estratégias da organização

Etapa 3 - Estabelecer / confirmar a visão

- Visão
 - Quadro desafiador e imaginativo do papel futuro e dos objetivos da organização
 - Que ultrapassam seu ambiente e sua posição competitiva atual
- Missão
 - Define o negócio em que a organização está
 - Ou deveria estar diante dos valores e das expectativas dos investidores
- Estratégias
 - Como os principais objetivos ou metas devem ser atingidos
 - No decorrer de um determinado período
- Objetivos ou metas
 - O que deve ser alcançado e quando os resultados serão atingidos

Figura – 3 Indicadores - Fonte – Balance Scorecard Institute (traduzido)

A finalização do modelo se dá pela determinação de objetivos a serem seguidos para cada uma das perspectivas e, posteriormente as metas e assim traçar um plano de negócios com objetivos claros e metas plausíveis.

O modelo criado por Norton e Kaplan pode e deve ser utilizado na comunicação, principalmente, na produção de diagnósticos empresariais e na elaboração de um planejamento consistente e eficiente.

A proposta a seguir tenta mostrar um modelo adaptado as necessidades da comunicação.



4. O processo de adaptação do modelo BSC

Dentro desse contexto é essencial que façamos uma adaptação, dando-lhe uma visão mais voltada a comunicação, na sua forma de análise e, principalmente, que demonstre o alinhamento entre comunicação e administração.

Para que se efetive um bom planejamento de comunicação e, posterior, adoção de um modelo de avaliação e mensuração de resultados, é preciso seguindo a lógica da proposta de Kaplan e Norton.

A primeira decisão ou primeiro passo a ser tomado está na instância da troca das perspectivas, lembrando que não é apenas uma troca de nomenclatura, tem profundidade de abordagem para a análise :

- Finanças = negócio
- Cliente = públicos
- Aprendizado e conhecimento = gestão
- Processos internos – público interno

É preciso ter muita clareza dos porquês vinculados a essa mudança, primeiro porque está se criando uma nova lógica de percepção da informação de maneira mais ampla, segundo implicará diretamente, na construção dos indicadores para cada uma das perspectivas.

Assim o segundo passo do processo é a definição dos indicadores para a análise dentro de cada perspectiva.

Estabelecer os indicadores dentro das perspectivas em comunicação

- Procuramos trabalhar dentro das perspectivas com os seguintes indicadores:
 - **Negócio** – produtos, serviços, recursos, mercado, investimentos, identidade, novos nichos, finanças
 - **Públicos** – relacionamento, instrumentos e áreas, imagem, percepções, opinião pública
 - **Público interno** – rh, canais, diretrizes, relacionamento, identidade, interesses, imagem
 - **Gestão** – liderança, modelo de gestão, princípios, reputação, identidade, história, estrutura organizacional, aprendizado

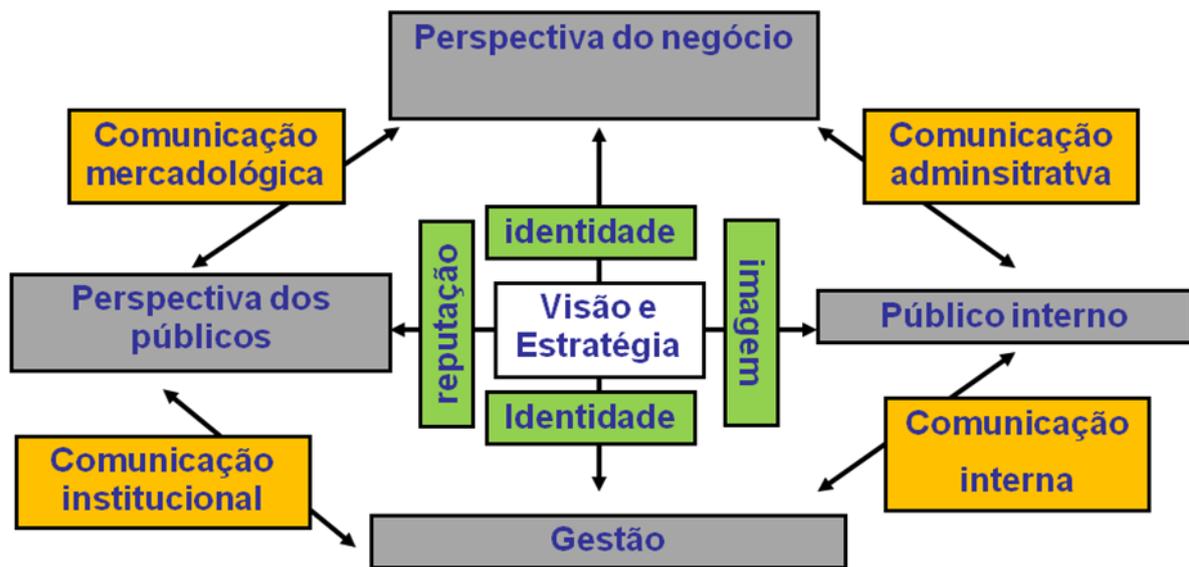
Fonte - JCB

O terceiro passo a ser dado é apropriar-se da comunicação organizacional como somatório de todas as comunicações, sendo elas: comunicação mercadológica, Institucional, interna e administração, propondo um caminho, uma orientação para que o gestor de comunicação junto com sua equipe sabe como iniciar o processo de construção perceptivo-analítica do diagnóstico. O quarto passo é estabelecer a relevância da reputação, imagem e identidade para a consolidação do diagnóstico

Quinto passo - Lembrando que o BSC nasce com a lógica de argumentação com base na visão e na estratégia, a comunicação deverá levar em consideração a mesma proposta, ou seja, tudo se inicia com o reconhecimento ou não da existência de uma visão e estratégia para a organização – o que está escrito, o que significa, como é entendida e mesmo o que não exista isso também tem que ser levado em consideração.

O diagrama abaixo representa a proposta geral para o início do processo de diagnóstico empresarial. As setas demonstram a necessidade de visão holística e abrangente, demonstra, também, o envolvimento de todas as perspectivas, a interdependência da comunicação em todas as suas instâncias numa visão de rede, mais equilibrada e sinérgica.

Tradução da Visão e da Estratégia em quatro perspectivas na comunicação e respectivos níveis de análise

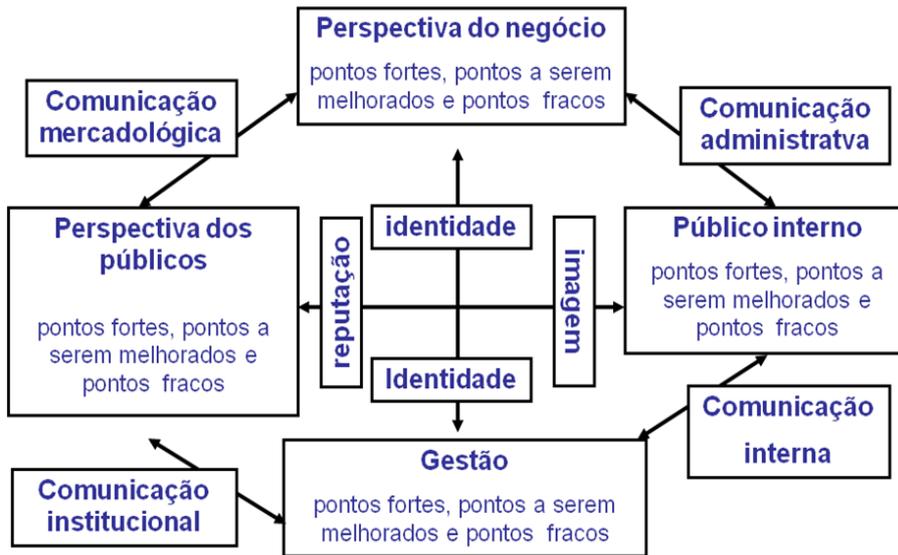


Fonte – JCB

5 – O diagnóstico

Podemos caracterizar o diagnóstico como todo conhecimento adquirido pela observação, pelas análises, pela elaboração de estudos de mercado, pela aplicação de pesquisas, bem como pela leitura crítica da própria organização - estudo dos fatos e acontecimentos cotidianos, ou seja seu discurso. Como também pela apreensão de sua história e memória. Um diagnóstico de comunicação tem que levar em conta sempre o quanto qualquer atitude da organização afeta sua imagem e reputação, e dificulta a consolidação de sua identidade. Então, nós temos que analisar cada fato dentro de um contexto que passa pela lógica da visão e estratégia do negócio, o quanto isso afeta a organização, pensando de maneira elíptica e não linear como isso afeta cada perspectiva e como cada uma delas influencia o todo. Lembrando sempre que a será um diagnóstico da comunicação para o negócio.

Diagnóstico Empresarial



Fonte - JCB

Com base no que foi levantado a construção textual ou tópica do diagnóstico ficará muito mais fácil e dele dependerá a continuidade do processo do BSC no plano de ação. Mais isso é assunto pra outro artigo.

Os esquemas propostos demonstram apenas fundamentação necessária para o uso do BSC, cada profissional deverá com base nas informações coletadas, no diálogo intracorporação, nas entrevistas com os líderes propor seu texto crítico sobre as organizações. Essas devem ter um nível de coerência que determine uma atuação mais inteligente, que busque o envolvimento, os diversos níveis de participação e oportunidades, portanto, quanto mais realista e verdadeira for a organização mais fácil será adotar um modelo mais complexo de análise de gestão empresarial.

Por outro lado a comunicação ou as relações públicas, em especial, têm que evocar experiências de ações empresariais efetivadas por meio de pesquisas, primárias ou secundárias, e entender que a aplicabilidade do modelo está justamente em que o diagnóstico e posteriormente o plano de ação desencadeado por ele deve, sempre, gerar 3 tipos de resultados: os de escolha – são os principais e mais profundos – o público consciente escolhe e adota a organização como sendo sua; os de relacionamento – o público respeita a organização, mas pode escolher outra por motivos de interesses eventuais; os de conhecimento – o público conhece, apreende informações da organização sabe e reconhece sua reputação positiva e quando vier a necessitar de algo desse universo pode optar pela organização.



6- Referências

CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional – A dinâmica do sucesso das organizações*. 2.a edição. Editora Campus. São Paulo 2005

CLEGG, Stewart R.; Hardy Cynthia e Nord, Walter R. *Handbook de estudos organizacionais*. Vol. I e II, - Organizadores edição Brasileira Caldas, Miguel, Fachin, Roberto e Fischer, Tânia. Atlas - São Paulo: 1999.

COSTA, Eliezer Arantes da. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Saraiva, 2002.

DAFT, Richard. *Organizações: teoria e projetos*. São Paulo. Thomson/Pioneira 2002

FARIAS, Luiz A. B. de. *Poder e cultura nas organizações contemporâneas*. In: Revista Unicsul. Ano 4, nº 6, dezembro de 1999.

_____. *Identidade e Imagem Corporativas Fortalecendo Marca e Produto*. Thesis. Vol 3, p. 9 a 12. 2002

HALLIDAY, Tereza Lúcia. *Atos Retóricos: mensagens estratégicas de políticos e igrejas*. São Paulo: Summus Editorial, 1988.

HAMPTON, David R. *Administração Contemporânea*. SP. Makron Books. 1992

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 7º ed. São Paulo, Atlas, 2003.

KUNSCH, M. M. K (orgs.) *Obtendo resultados com relações Públicas*. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. edição atualizada e revisada São Paulo:Summus,2003.

LESLY, Phelip. *Os fundamentos das relações públicas e da comunicação*. São Paulo: Pioneira, 1995.

MARCHIORI, Marlene. *Comunicação e organização – reflexões,processos e praticas*. Difusão editoria. 2010 São Paulo

MORGAN, Gareth. *Imagens das organizações*. Tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas , 2001

MOTTA, Fernando C. Prestes. CALDAS, Miguel P. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. SP. Editora Atlas. 1997

ROHN, Howard - Any Strategy in Your Strategic Plan? 2010 washington - usa Balanced Scorecard Institute, a Strategy Management Group company

SOUSA, Jorge Pedro. *Planificando a Comunicação em Relações Publicas*. Lisboa – PT: Editora Secco, 2004

SROUR, R. H. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WRIGHT, Peter; Kroll, J. Mark; Parnell John. *Administração estratégica: conceitos*. Tradução Celso A.Rimoli, Lenita R. Esteves . São Paulo: Atlas, 2000

ARTIGO

Kaplan e Norton, (“The Balanced Scorecard— Measures that Drive Performance”).



- 1992 - Harvard Business Review

SITE

Balance Scorecard Institute – www.BSCI.com