



## **A complexidade na avaliação da comunicação organizacional<sup>1</sup>**

Mireli Mariani Soares dos Santos<sup>2</sup>

Marcia Formentini<sup>3</sup>

### **Resumo**

O artigo traz uma referência dos novos modelos e métodos adotados para a medição dos resultados na área de comunicação, levando-se em conta que aguardar o término de um programa ou analisar ferramentas isoladas de comunicação já não abrangem mais a quantificação dos efetivos resultados. Também aborda a avaliação como uma questão decorrente da pressão que a opinião pública exerce sobre as práticas empresariais, instigando-as a adotar um modelo mais transparente e que demonstre resultados. Verifica ainda, que o conhecimento dos métodos facilita investimentos neste setor, na medida em que possibilita a apresentação do retorno financeiro que a comunicação traz à organização.

### **Palavras-chave**

Ativos intangíveis; avaliação; comunicação organizacional; mensuração; reputação;.

### **Considerações iniciais**

As pressões individuais de moral, bem como expectativas da sociedade, normas, regulamentos e leis geram na alta direção expectativas de evolução na organização, o que resulta na adoção e alteração das estratégias e processos organizacionais para um melhor atendimento desta convergência dos diferentes públicos com que a organização se relaciona que é a própria sociedade.

A avaliação é listada como a última etapa de um processo de planejamento comunicacional. É talvez a etapa mais importante devido a ser onde podemos visualizar os efetivos resultados que foram alcançados, onde houve falhas e quais os métodos e práticas que obtiveram êxito. O tempo de quantificar a comunicação organizacional veiculada na mídia através das mesmas tabelas usadas para quantificação financeira em publicidade ou de esperar o término de um projeto, programa ou plano

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado ao Intercom Junior, na Divisão Temática de Relações Públicas, do X Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul.

<sup>2</sup> Acadêmica do 9º Semestre do Curso de Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas da UNIJUÍ- Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul da Unijuí, email: mireli.santos@gmail.com

<sup>3</sup> Professora Mestre do Curso de Comunicação Social da UNIJUÍ- Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul da Unijuí, email: marciaf@unijui.edu.br



para só então fazer uma ponderação, quando se dispusesse de tempo para tal procedimento, ficou para trás. As palavras de ordem nesse campo são: valoração, mensuração e avaliação por etapas.

O presente artigo surge da deficiência de visualizarmos as metodologias utilizadas pelos profissionais na avaliação da comunicação das organizações. Surge também da necessidade de um maior entendimento para o acadêmico que não possui um contato direto com o cotidiano e as transformações decorrentes no campo profissional.

Dentre os objetivos pretendidos está permitir que a presente pesquisa bibliográfica demonstre a importância de dedicar atenção e reflexão para as práticas adotadas na avaliação da comunicação organizacional, contribuindo assim para um estudo mais aprofundado sobre o tema que, devido a complexidade e dinâmica das transações no modelo econômico neoliberal, apresenta instabilidade e sofre constante evolução.

Para uma melhor contextualização do cenário onde estes métodos se desenvolvem abordaremos, em primeira instância, as práticas do intrincado sistema de mercado e das novas exigências dos consumidores, sociedade, e da mídia, demonstrando que estes estão interessados não somente nos produtos e serviços, mas também nas outras ações em que a empresa está envolvida.

Antes da enumeração dos métodos também se faz necessário alguns esclarecimentos sobre a diferenciação e conceituação dos termos aplicados, permitindo um melhor entendimento sobre o que se busca em cada ação.

Por fim, apresentaremos um breve panorama dos estudos acerca da questão metodológica utilizada para avaliar os resultados de comunicação nas organizações, exemplificando alguns dos métodos mais utilizados pelos profissionais de comunicação que vêm apresentando resultados positivos.

## **2. Pressões éticas da opinião pública**

A auditoria no comportamento ético das empresas por parte dos ambientalistas e da opinião pública pressiona as organizações para o desenvolvimento do comércio ético ou ao menos parcialmente consciente dentro do sistema econômico vigente, onde os países mais economicamente ativos estão destruindo o planeta e a eles



mesmos na busca de acumulação de riquezas. Não sendo exigidos então novos modelos de gestão, que valorizem o indivíduo e o macroambiente em detrimento do modelo ultrapassado onde tínhamos a empresa no eixo central das iniciativas.

Não se restringe a preocupação somente ao fato de se os produtos e serviços que consumimos afetarão o meio ambiente. Queremos saber se a organização ou acionistas possuem registros de corrupção, se praticam exploração de trabalho infantil ou em qualquer outra relação de trabalho, se apóiam algum regime político, se investem em comércio de armas, entre outros. Enfim, estamos interessados em saber qual a postura moral que a empresa possui.

Apesar de os especialistas em finanças ainda não conseguirem mensurar com precisão o valor que a opinião pública constrói sobre as organizações, o que se nota no cenário atual é um crescente investimento nos ativos intangíveis. Essa modalidade presente nas organizações é decorrente da dimensão ética assumida pela autoridade da opinião pública, conforme destaca Esteves:

“A missão que o espaço público se impõe é a de proceder à regulamentação da sociedade civil, tendo por base os domínios do trabalho e da troca de mercadorias [...] Isto significa que a ação política do espaço público acabará por se estender ao próprio estado com vista, por um lado a discutir a competência da regulação da sociedade civil e por outro, a partir de determinada altura a intervir diretamente no estado, através de institucionalização que lhe permite participar no exercício de próprio poder e atuar como órgão de poder.” (Esteves, 2003, p.196).

O enquadramento e assimilação dos requisitos decorrentes dessas alterações deve ser visto como mais um fator positivo para a empresa que, num contexto de rápidas mudanças e incertezas do mercado globalizado, deve adquirir vantagens competitivas em longo prazo em relação à concorrência, o que se torna cada vez mais difícil e complexo.

## **2.1 O “Valor” dos Ativos Intangíveis**

No que concerne à avaliação de imagem e reputação, além da questão econômica inerente a todas as ações e mudanças organizacionais, objetivando aumento na receita ou retenção dos custos, o cuidado com a reputação também passou a ser visto como estratégia. As empresas recorrem a conceitos como responsabilidade social, capital humano e intelectual, inovação, a cultura organizacional, a força da marca, imagem ou reputação e, em síntese, relacionamento com *stakeholders* como



diferenças que influem como fator positivo no momento de escolha por uma determinada organização, produto ou serviço.

Se ocorrerem mudanças no padrão de consumo dos clientes ou se as notícias veiculadas na mídia são positivas, tudo isto possibilita prever melhores relações com investidores interessados em compra de ações, maior procura por emprego e de funcionários qualificados e menor resistência dos clientes em pagar preços mais altos ou em relação a alguma mudança mínima por parte da organização.

Primeiramente é necessário um esclarecimento dos diferentes conceitos de identidade, imagem e reputação organizacional, que são tomadas por sinônimos na maioria das vezes. A identidade (visual) é o conjunto de elementos gráficos que constituem a personalidade de um nome, idéia, produto ou serviço. Esta percepção, que vai desde uma simples caneta até um comercial no horário nobre, é fundamental para a construção de um vínculo cognitivo e emocional que denominamos imagem.

A identidade é constituída, além dos componentes gráficos já citados anteriormente, por meio de elementos do âmbito interno da organização, ou seja, ela é sua “personalidade”. Deriva de todas as práticas e ações desenvolvidas no cotidiano, sua cultura organizacional, clima, motivação, comprometimento, bem-estar e satisfação dos funcionários, todos esses elementos combinados formam a identidade da empresa. Portanto, se alguma mudança pretende ser empreendida, deve-se começá-la internamente, do contrário, seria dispêndio de recursos tentar transmitir uma imagem que não apresenta solidez e não condiz com a verdade.

“A identidade corporativa pode ser entendida simplificada, como a “personalidade” da organização e está umbilicalmente associada à sua cultura e ao seu processo global de gestão (filosofia gerencial, competência técnica ou de inovação etc.). Ela inclui seu portfólio de produtos ou serviços, a forma de relacionamento com os seus públicos de interesse (fornecedores, acionistas, clientes funcionários, imprensa etc.), a sua história e trajetória (social, cultural, política, econômico-financeira) e mesmo, o que nos interessa bastante, o seu sistema de comunicação (canais de relacionamento, como house-organs, SACs, call centers, sites, etc.). A somatória de todos esses atributos ou virtudes é que confere a uma organização a sua singularidade, diferenciando-a de qualquer outra.” (Bueno, 2005, p. 18)

A imagem organizacional define como a empresa é percebida, ou seja, é o conjunto de significados que uma pessoa associa a uma organização em um determinado espaço de tempo, visto que essa percepção pode apresentar diferenciações



quando a organização consegue uma premiação ou quando está envolvida em um escândalo, por exemplo.

A reputação, por sua vez, é fruto de envolvimento ou de relação de maior tempo com a organização. Para ilustrar este comentário, basta imaginarmos que um funcionário de uma organização tem um envolvimento maior que o de um fornecedor esporádico.

A auditoria da reputação é mais abstrata devido ao fato de ser vista como uma avaliação a ser realizada em longo prazo e apresentar resultados indiretos, diferentemente de uma quantificação numérica permitida por produtos em lançamento, por propaganda ou pelo marketing, tão em voga no mundo empresarial.

## **2.2 Mídia: Gerenciadora da Opinião Pública**

A mídia tem sido um meio fundamental para a informação e formação da opinião pública, ao emitir juízo de valor, e de controle da reputação, assumindo muitas vezes o papel de gerenciadora. Ela demonstra que, as vezes, detalhes que passam despercebidos pelas organizações podem trazer ameaças e até prejuízos, bem como reflete a vontade pelo conhecimento dessas notícias e, conseqüentemente, das empresas e suas atividades, expressas pela sociedade.

“A imagem está fragmentada porque é distribuída por várias mídias (jornais e revistas, rádio, TV, internet, etc) e por segmentos específicos em cada uma delas (a grande imprensa da informação geral, a imprensa regional, jornais de bairros, veículos de negócios ou especializados - ciência e tecnologia, agronegócios, propaganda, informática, etc; tv aberta ou por assinatura, veículos on line, etc) logo, conseguir uma imagem-síntese que expresse a imagem pretendida pela organização não é uma tarefa hercúlea, se não realizável do ponto de vista prático. É possível inclusive perceber que uma mesma organização dispõe de imagens distintas quando de consideram as várias editoriais ou cadernos de um mesmo veículo.”  
(Bueno, 2005, p.22)

Diante deste acontecimento, Bueno recomenda um necessário trabalho de segmentação e diversificação nos contatos, aproximação de organizações e jornalistas que tenham as mesmas posições e identificação de opiniões opostas, partindo da premissa de que se o profissional ou órgão poderá usar informação contrária a sua visão para gerar resultado negativo ou diferente dos esperados. Sobre isso Bueno



também cita que “a pauta (ou release) encaminhada para a editoria de economia (...) não poderá ter o mesmo foco da que se encaminha para a editoria de ciência e tecnologia, meio ambiente ou de cidades” (BUENO, 2005, p. 22), tendo em vista que, por exemplo, para o agronegócio o modelo agroexportador só trará vantagens e será bem visto enquanto nas outras editorias, relacionadas ao meio ambiente e problemas sociais a preocupação é com o desenvolvimento sustentável e os impactos ambientais.

Portanto, apesar da mídia estar sob o interesse de grandes, porém restritos nomes da política ou do empresariado, ou exatamente por este motivo, a imagem da empresa ou organização nos meios de comunicação deve ser algo planejado cuidadosamente, pois entre outras coisas, é sua permanência no mercado que está em pauta.

### **3. Os novos modelos para valoração, mensuração e avaliação em comunicação**

Antes de passarmos a listagem das metodologias utilizadas pelos profissionais de comunicação para realizarem avaliações da comunicação, é necessária uma distinção das denominações que, muitas vezes, são usadas erroneamente. Embora sejam sinônimos e denominam o mesmo processo de análise de resultados, apresentam particularidades que podem ser elucidadas a fim de melhor definir as diferentes categorias do processo.

A valoração é entendida como o retorno em termos financeiros que o projeto, plano ou programa demonstra através do custo-benefício. São os dois primeiros métodos que serão exemplificados no próximo capítulo. Mensuração é entendida como a demonstração de resultados em curto prazo, por um determinado período, ou seja, se realmente houve o alcance dos objetivos propostos. E finalmente, o termo avaliação define uma das etapas integrantes de todo o planejamento que confere o desenvolvimento desse plano no decorrer de sua extensão reajustando ações e procedimentos.

Os dois primeiros exemplos apresentados dizem respeito à análise do valor monetário da comunicação. Logicamente que o lucro é a principal razão de ser da empresa e de acrescentar comunicação em suas práticas, mas o que está em ordem neste quesito é a relação custo-benefício dos investimentos na área que se baseia em projeções, exigindo o domínio de aplicativos específicos para esta finalidade. Como



ressaltam os estudiosos da área, esse retorno se dará em conjunto com áreas que colaboram com a comunicação, trazendo a tangibilidade necessária para a quantificação.

O modelo de Avaliação Compensatória, elaborado por William Ehling, sugere a proposição de cálculos à gerência para evitar e enfrentar conflitos ou para obter determinados resultados, conseguindo assim a cooperação dos públicos da empresa. A estimativa desse valor seria o valor total da comunicação organizacional e determinaria pela escolha ou não deste investimento

A proposta de Kim, o Modelo de Duas Fases, se dá através de fórmulas que asseguram a tabulação do impacto dos gastos relacionados a comunicação como uma meta a ser atingida na primeira fase, e o retorno na reputação da empresa transformado em lucros. Porém devido ao fato de somar valores econômicos para a reputação, o desenvolvimento deste método é ainda complexo. Se menos complicado, seria de grande valia para o cotidiano das empresas e dos profissionais de comunicação.

O modelo de curta duração de Watson verifica em curto prazo o alcance de metas e objetivos de acordo com o planejamento. Para tanto, se usa contagem ou técnicas simples de quantificação de mídias utilizadas. Porém, este método não possibilita medir os seus efeitos, impossibilitando a retroalimentação (pesquisa-planejamento- execução-avaliação).

Medidas relativamente fáceis são o alvo do Nível Básico do modelo Yardstick, devido a ser um modelo que apresenta outros dois níveis, a saber: intermediário e avançado, todos criados por Walter Lindenmann e que serão dispostos no decorrer deste capítulo e ainda apresenta vantagem de poder ser utilizado para atividades de longa e curta duração, servindo para praticamente todas as ações de comunicação. É usado para medir as peças de comunicação e sua distribuição da quantificação na mídia, publicidade, publicações e clipping.

Estes métodos são indicados quando se quer verificar o número e qualidade da produção e também abrange atividades para avaliação em curto prazo, logo após sua execução, como eventos.

Nos métodos avaliatórios que se referem a impressões, compreensão e retenção da comunicação voltados para os públicos estratégicos, o Modelo Intermediário Yardstick e o Modelo Contínuo desenvolvido por Watson são os mais indicados.



No modelo Contínuo a análise considera, como o próprio nome diz, a continuidade de resultados que se efetivam através da implementação do programa, efetua análises formais e informais, assim como o êxito ou insucesso de um programa.

O Modelo Intermediário Yarstick é onde se lança mão de técnicas como focus group, entrevistas com lideranças e pesquisas individuais e com público-alvo para soma de dados quantitativos e qualitativos. Como explicita Galerani (2005, p.160) “Neste nível importa saber se seus públicos estratégicos compreenderam, se retiveram e se podem se recordar das mensagens que conheceram em eventos, panfletos, jornais, páginas da internet, discursos, entre outros.”.

Os modelos apresentados até então pressupõe a conversão dos valores da comunicação em cifras monetárias. Os que serão apresentados a seguir sugerem a verificação de valores subjetivos através da mudança no padrão comportamental e nas atividades dos públicos. O modelo contínuo também pode ser incluído nesse aspecto.

Assim como o modelo de Lindenmann, três fases compõem o modelo PII (Preparação, Implantação, Impacto). A preparação verifica as condições existentes tais como estrutura organizacional, o risco e o tempo necessários. Na implantação ocorre a verificação dos programas em andamento e o ajuste, se necessário para dar continuidade ao mesmo. O impacto avalia o retorno através de comparação dos objetivos determinados no planejamento com os resultados obtidos através de pesquisa de avaliação e a elaboração de um relatório final.

O último nível do modelo Yardstick demonstra a visão do autor para a importância em verificar se os processos de comunicação gerados surtiram mudança de opinião, atitudes e comportamento, sendo para ele onde realmente os resultados efetivos são medidos. As técnicas utilizadas então são testes antes e depois dos programas serem efetuados, pesquisas experimentais e adoção de várias técnicas em conjunto como observação, participação, análise de dados e conteúdos.

Por fim temos o método de Avaliação de Relacionamentos, formulados pelos professores da Universidade de Maryland, Hon e Grunig. Propõe um modelo que enfoque percepções ligadas a seis itens que integram as relações existentes e podem servir como parâmetros para projeção de relações futuramente positivas. Esse modelo deve contemplar todos os públicos que se relacionam com a organização e sempre ouvir os dois lados.



Dentre esses indícios de relacionamento está o equilíbrio entre públicos e organização, onde ambas as partes podem influenciar-se. O nível de confiança para demonstrar aberturas das partes, que se desenvolve através da integridade, segurança e competência; a satisfação, que significa que os benefícios superam os custos dispendidos com as necessidades, o compromisso que se estabelece quando uma parte favorece a outra em troca de beneficiamento passado ou futuro e a relação comunal, que é quando o benefício ocorre primeiramente pela preocupação com o bem-estar e não somente com o seu retorno.

Para que esse procedimento possa se efetivar, é fundamental a identificação dos públicos e sua seleção estratégica para o direcionamento de programas e atividades específicas a cada um. A adequação é necessária devido a evitar fuga de esforços e recursos para outras atividades que não surtam o resultado desejado somente porque se deixou de ouvir e tentar estabelecer um melhor relacionamento com os stakeholders.

Os modelos apresentados devem servir como exemplos e paradigmas para se avaliarem os resultados em comunicação. Logicamente que, assim como toda a organização possui objetivos peculiares, os planejamentos e aplicações dessas amostras devem ser adaptadas de acordo com a realidade, necessidades de cada ambiente organizacional.

No Brasil, segundo Galerani, temos os exemplos de adoção do Modelo de Régua de Efetividade pela Caterpillar, empresa transnacional que fabrica máquinas de terraplanagem e na Embrapa – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, além da Régua da Efetividade, o Modelo de Relacionamento também está sendo implementado.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O conhecimento dos estudos realizados até o presente momento bem como dos métodos empregados por diversos profissionais de comunicação no Brasil e no exterior trazidos à tona no decorrer do artigo capacita a visualização da (falta de) dinâmica na questão da avaliação em comunicação organizacional. A carência no entendimento e diferenciação de determinados conceitos por parte dos próprios profissionais e a precariedade de estudos e formatações nessa área contribui para agravar esse quadro.



Um estudo acadêmico desta questão procura fomentar a busca por novas alternativas de avaliação, além de atentar os futuros profissionais das exigências do mercado e da sociedade em geral. E o esclarecimento de conceitos como mensuração, valoração e avaliação são úteis na tentativa de reunir maior número de informações e demonstrar resultados ao setor administrativo, e conseqüentemente, facilitar a obtenção de investimentos nesse campo.

Os ativos intangíveis são fatores de alta valoração para a construção de uma reputação positiva e divulgação junto aos públicos e a mídia que, se já não usurpou o espaço da opinião pública, é a principal fonte para sua construção de imagem. Há, portanto, que se trilhar um caminho delicado para conseguir a adequação necessária e desejada dos meios, fontes e receptores às mensagens.

A Opinião Pública configura-se como principal influenciadora e determinante em relações às ações de comunicação organizacionais. Sua pressão para um comprometimento sócio-ambiental faz com que as empresas reavaliem seus métodos que, se antes eram voltados somente para o âmbito mercadológico, agora se estendem aos diversos setores constituintes do mundo econômico e levam em consideração a auto-avaliação de seus processos, dentre eles os que envolvem a comunicação.

A avaliação deve ser constante, de forma a podermos visualizar as ações que estão alcançando os resultados esperados ou ainda permitir ajustes nas que não estão realizando o mesmo sucesso. Também é inerente a programação desses métodos desde a construção do planejamento e de acordo com os objetivos almejados, ponto destacados por todas as bibliografias consultadas. Do contrário, metaforicamente, seria como usar uma régua para mensurar uma quantidade em estado líquido.



## Referências bibliográficas

ALMEIDA, Ana Luisa C. Reputação organizacional: a importância de parâmetros para o seu gerenciamento. In: **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas-Organicom** / [publicação do Curso de Pós-Graduação de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas da Escola de Comunicação e Artes de São Paulo].-São Paulo: GESTCORP/CRP/ECA/USP, 2005. Pág.117 à 133.

BUENO, Wilson da Costa. A personalização dos contatos com a mídia e a construção da imagem das organizações. In: **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas-Organicom** [publicação do Curso de Pós-Graduação de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas da Escola de Comunicação e Artes de São Paulo].-São Paulo: GESTCORP/CRP/ECA/USP, 2005. Pág.11 à 27.

ESTEVES, João Pissarra. Opinião Pública e Mediação Social. In:\_\_\_\_\_.**A Ética da Comunicação e os Media Modernos**. 2ºed. Lisboa, Portugal: Fundação Calouste Gulbenkian, 02/2003.

GALERANI, Gilceana Soares Moreira. **Avaliação em Comunicação Organizacional**. Embrapa Soja- Brasília, DF, 2006. 142 p.

\_\_\_\_\_. O desafio da avaliação de resultado em comunicação organizacional. In: **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas-Organicom** [publicação do Curso de Pós-Graduação de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas da Escola de Comunicação e Artes de São Paulo].-São Paulo: GESTCORP/CRP/ECA/USP, 2005. Pág. 147 à 165.

LOPES, Valéria de Siqueira Castro. Relações Públicas como gestor da imagem e a importância da mensuração dos resultado em comunicação corporativa. In: **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas-Organicom** [publicação do Curso de Pós-Graduação de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas da Escola de Comunicação e Artes de São Paulo].-São Paulo: GESTCORP/CRP/ECA/USP, 2005. Pág.71 à 95.