



O desafio da *avaliação* de resultados em *Comunicação* Organizacional

Gilceana Soares Moreira Galerani

- Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas pela Universidade Estadual de Londrina (1987)
- Especialista em Marketing, Publicidade e Propaganda pela Universidade Norte do Paraná (1999)
- Mestre em Ciências da Comunicação pela ECA-USP (2003)
- Gerente de Comunicação Empresarial da Embrapa Soja (Londrina, PR)
- gilceana@cnpso.embrapa.br / gilceana@sercomtel.com.br

Resumo

Este artigo apresenta conceitos da literatura sobre avaliação em Comunicação, questiona a utilização do termo controle nessa área, descreve o planejamento como item essencial para mensuração adequada de resultados e comenta dois modelos de avaliação, abordando brevemente sua aplicação em duas organizações no Brasil.

PALAVRAS-CHAVE: AVALIAÇÃO • MENSURAÇÃO • COMUNICAÇÃO • RELAÇÕES PÚBLICAS • PLANEJAMENTO

Abstract

This article presents literature concepts pertaining to evaluations in Communication, discusses the utilization of the term “control” in this area, describes planning as an essential requirement to adequately measure the results, and comments on two evaluation models, slightly approaching their application in two organizations in Brazil.

KEY WORDS: EVALUATION • MEASURING • COMMUNICATION • PUBLIC RELATIONS • PLANNING

Resumen

Este artículo presenta conceptos de la literatura sobre evaluación en Comunicación; cuestiona la utilización del término “control” en esa área, describe el planeamiento como requerimiento esencial para medir adecuadamente los resultados y comenta dos modelos de evaluación, abordando superficialmente su aplicación en dos instituciones brasileñas.

PALABRAS CLAVES: EVALUACIÓN • MEDICIÓN • COMUNICACIÓN • RELACIONES PÚBLICAS • PLANEAMIENTO

Este artigo resulta da dissertação de mestrado defendida em 2003 na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, sob orientação da Prof^a Dr^a Margarida Maria Krohling Kunsch. No trabalho original, apresentamos sugestões para a prática da demonstração de resultados em Relações Públicas e Comunicação Organizacional, tendo por fundamentação teórica estudos de autores de diversas nacionalidades da área de Comunicação; entrevistamos profissionais premiados e analisamos as formas de avaliação utilizadas em situações reais descritas em cases agraciados com o Prêmio Opinião Pública – POP, concedido pelo Conselho Regional de Profissionais de Relações Públicas – Conrerp 2^a Região – São Paulo/ Paraná¹.

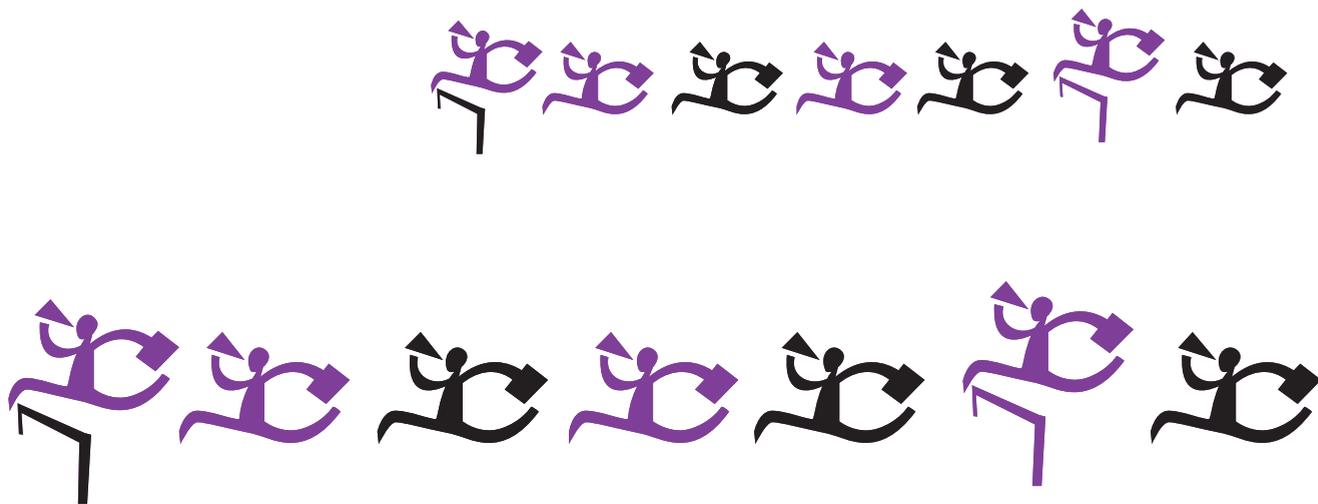
Neste artigo, optamos por relatar os principais conceitos ou modelos de avaliação que encontramos em capítulos de livros da área, jornais norte-americanos especializados e documentos disponíveis em páginas eletrônicas de universidades que contemplam cursos de Comunicação nos Estados Unidos e em países da Europa. Atrevemo-nos a selecionar os modelos que julgamos mais inovadores para comentar suas propriedades mais intensamente, além de expor a possibilidade de sua aplicação em organizações brasileiras.

As experiências obtidas durante as aulas interativas da Prof^a Dr^a Margarida Maria Krohling Kunsch na pós-graduação da ECA-USP, somadas aos estudos realizados para a conclusão da dissertação de mestrado confirmaram o grande desafio que se constitui a avaliação de resultados em Comunicação Organizacional. Avaliar não é tarefa das mais fáceis, mas parece-nos que não se trata mais de uma simples opção – as organizações exigem a demonstração de resultados; os profissionais comparam sua performance com o desempenho alheio; o mercado reconhece os agentes das mudanças favoráveis e o público seleciona o que lhe parece mais próspero.

Dimensões do tema

O contexto para as áreas da Comunicação Organizacional é o mesmo de diversas áreas: competitividade e necessidade de demonstrar resultados a todo o momento. No entanto, os comunicadores gerenciam relacionamentos, lidam com opinião pública,

1 A dissertação de mestrado citada pode ser encontrada na Biblioteca da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo – ECA-USP, sob o título *Avaliação em relações públicas: perspectivas teórico-práticas e estudo de cases do Prêmio Opinião Pública*.



comportamentos, atitudes, conflitos, crises e aspectos políticos. Como quantificar o desempenho após cada programa concluído? Ou como medir a ausência de problemas em consequência de um esforço realizado para prevenir conflitos?

São poucas as profissões que encontram dificuldades para responder clara, rápida e objetivamente qual o efeito ou mesmo o proveito de um trabalho que exige investimento, dedicação e zelo. Nas áreas da Comunicação Social, está claro que essas dificuldades existem, mas entendemos que devam ser tratadas como um desafio, uma questão que precisa ser estudada e debatida à luz da literatura e das boas práticas profissionais.

A maioria das publicações que abordam o tema é de autoria de estudiosos da área das Relações Públicas, provavelmente porque essa profissão, historicamente, teve formalizada a avaliação entre suas atividades principais. As conclusões do Parlamento Nacional de Relações Públicas², documento mais recente elaborado pela classe, ainda sugerem fortemente como uma das atribuições da profissão a “avaliação dos resultados dos programas obtidos na administração do processo de relacionamento das entidades com seus públicos”. O documento ainda recomenda que se acrescente,

2 Documento formatado pelo Conselho Federal de Relações Públicas e aprovado por seu Órgão Consultivo em 1997, produzido pelos profissionais de Relações Públicas que participaram dos debates organizados pelos Conselhos Regionais em todo o Brasil, com o objetivo de modernizar a atividade, adequando-a às exigências dos novos tempos. Ainda não obteve amparo legal, mas representa os anseios e o posicionamento da categoria.

“obrigatoriamente, em cada planejamento, os instrumentos de avaliação da eficiência da atividade segundo padrões específicos” (Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas, 1997, p. 5 e 7).

Identificar o conceito de avaliação em Relações Públicas e Comunicação Organizacional foi uma das primeiras buscas realizadas ao iniciar o trabalho de mestrado sobre o tema. Ao procurar respostas junto à literatura percebemos que, muitas vezes, o termo *avaliação* vem atrelado ao termo *controle* de resultados. Vimos que era importante, então, examinar a propriedade desse vínculo, uma vez que entendíamos que, em Comunicação, não devemos controlar, mas apenas avaliar.

Controle ou avaliação?

Muitos autores brasileiros (Albuquerque, 1983, p. 84; Andrade, 1994, p. 90; D’Azevedo, 1971, p. 58; Fortes, 2003, p. 368; Kunsch, 1997a, p. 35; Wey, 1986, p. 6) utilizam o termo controle como parte do processo ou uma das funções de Relações Públicas e Comunicação. Não foram encontradas referências sobre a origem do controle como função nessa área, mas acredita-se que alguns autores tenham se fundamentado nos processos de administração.

Em Administração, os resultados organizacionais são verificados precisamente durante a fase do controle, um dos estágios do processo administrativo³. 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”.

Tavares (2000, p. 387) afirma que “a avaliação em si não implica tomada de decisão” [e que], “sem o respectivo controle, não é de grande valia”. Especialmente no caso de ações de Comunicação, não concordamos com isso.

Entendemos que a avaliação induz à tomada de decisão, já que demonstra o impacto de uma atividade no rendimento da organização, traz os pontos falhos de um programa e as propostas de correção. É, portanto, desnecessário o controle, ao menos para as ações de Comunicação Organizacional. 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 no trabalho e na própria avaliação. Trata-se de uma visão pragmática da avaliação, considerando o contexto em que está inserida e o seu caráter ligado ao aprendizado contínuo.

3 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).

Um forte argumento contrário ao controle em Comunicação é a imagem popular negativa da palavra. Chiavenato destaca que o controle “é freqüentemente interpretado no sentido de restrição, coerção, delimitação, direção, reforço, manipulação e inibição, termos incompatíveis com alguns valores culturais como democracia, por exemplo” (1994, p. 596).

A conotação negativa citada acima reforça o questionamento do termo “controle” em Comunicação. Assim, parece mais adequado um esforço no sentido de se utilizar, em Comunicação, o termo “avaliação” em detrimento de “controle”, evitando-se ruídos indesejáveis que podem favorecer um pré-conceito durante o desenvolvimento de programas e projetos.

Um conceito para avaliação em Comunicação Organizacional

As obras nacionais da área de Comunicação consultadas não apresentam definição clara para a função de avaliação, que é muitas vezes 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.

Sugerimos um conceito para avaliação, considerando os pontos principais destacados na literatura consultada e também as percepções como profissionais de Comunicação. Nosso conceito propõe que avaliação seja definida como *função que 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 cinco aspectos essenciais:

- 1 - a obrigação de 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 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;
- 4 - a possibilidade de demonstrar resultados após o desenvolvimento de cada ação planejada;
- 5 - a convicção de que a avaliação não pode ocorrer para controlar ou punir pessoas, mas para estimular o aprendizado contínuo e, para isso, deve estar presente durante todas as etapas da prática da Comunicação e propor correções conforme os problemas forem detectados.

O que são resultados em Comunicação Organizacional?

A avaliação em Comunicação assume caráter desafiador e complexo, especialmente pela natureza das funções da profissão, cujas atividades envolvem bens simbólicos intangíveis, 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, conflitos, atitudes, interpretação, julgamento, criatividade, enfim, valores mais comumente avaliados por seus efeitos que por sua quantidade.

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 mudanças de comportamento e de atitude como efeitos desejáveis para programas de Comunicação.

As mudanças de comportamento e de atitude são efeitos esperados quando os programas de Comunicação alcançam sua meta principal, que Hon e Grunig (9 fev. 2002) definem como sendo “a construção de relacionamentos com públicos estratégicos”.

A construção de relacionamentos entre organizações e públicos prevê habilidades para administração de conflitos pois, na maioria das vezes, os interesses são antagônicos. A situação exige a promoção de muito diálogo e muita negociação, que buscam levar a um consenso como via para conciliar interesses.

Uma dificuldade que se encontra ao se constatar as mudanças de atitude ou comportamento é conseguir isolar de outros fatores a influência dos programas de Comunicação nos resultados. Se há alterações nas vendas, elas foram causadas pela campanha institucional que reforçou uma imagem de confiança ou pelas promoções do *Marketing*? Se são constatadas melhorias na qualidade de vida do público interno, isso se deve à mobilização das pessoas, aos esforços do pessoal de recursos humanos ou a um programa eficiente de comunicação interna?

Em organizações onde há abertura para o diálogo e comunicação integrada, simétrica e contínua, talvez importe menos a atribuição do sucesso ou do fracasso a um ou outro profissional, pois nessas empresas se sabe que os efeitos de um programa são resultados de um esforço conjunto. Mas, se a avaliação de um programa está atrelada a verificar o alcance de objetivos de um grupo e de um plano, acreditamos que o bom planejamento possa colaborar, pois aponta a situação atual e identifica a situação desejada. Se após a execução das atividades previstas no programa a situação desejada for alcançada, é possível que a Comunicação tenha, ao menos, parte da responsabilidade pelo sucesso do empreendimento. A utilização de mais de uma forma de

avaliação também pode colaborar na identificação das causas de um sucesso ou de um fracasso num programa de Comunicação Organizacional.

Planejamento: decisivo para avaliação de resultados

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

Na literatura norte-americana, o tema é tratado da mesma forma:

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).

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

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

Ao prever a avaliação em todas as suas fases, o planejamento também reforça a necessidade de se acompanhar as atividades a serem executadas. Assim, torna-se possível corrigir inadequações a tempo de não prejudicar o alcance dos objetivos. Esse fato adquire sustentação nas afirmações de Kunsch (2003, p. 355), que declara que “a avaliação faz parte de todo o processo de planejamento, não sendo, portanto, apenas uma tarefa para depois da execução das ações planejadas, como normalmente se pensa”.

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.



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

Marston (1979), ao propor a fórmula RACE (*Research, Action, Communication, Evaluation*), traduzida como PACA (Pesquisa, Ação, Comunicação, Avaliação), também apresentou o processo de planejamento estratégico como caminho para se evitar crises e promover a avaliação num processo cíclico. O autor destaca, nesse processo, a importância da Comunicação em todo o contexto, prevendo fases de produção para cada programa elaborado.

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 atingimento das metas de negócio da organização” (Geduldig, 1986, p. 6).

Percebe-se, com a opinião do autor, que os comunicadores devem se posicionar, de preferência, de forma a ter acesso e voz junto à direção de uma empresa, e que é necessário 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 em Comunicação Organizacional

Adquirir compreensão clara do negócio de uma organização e conhecer profundamente os públicos estratégicos são os primeiros passos para se estabelecer objetivos mensuráveis em um programa de Comunicação. Normalmente, essa primeira etapa é negligenciada. Anderson e Hadley (17 abr. 2002) advertem que:

“quando a administração pergunta ao profissional o que está adquirindo para seu investimento em Comunicação, 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 comunicador 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 sêniores de outras áreas e explorar ao máximo as informações.

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 estratégicos 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, 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 a ser atingido, a mudança pretendida, a atitude a ser adotada, a quantidade de mudança desejada e a data-alvo para realização do objetivo.

Segundo Anderson e Hadley (17 abr. 2002), “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 *et al.* (1995, p. 18) como reflexo de um pseudo-planejamento que, numa etapa posterior, sofrerá uma pseudo-avaliação. O autor explica:

pseudo-planejamento 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 releases de imprensa e outras comunicações (Dozier, apud Watson 2001, p. 260).

Mais uma prática comum descrita por diversos autores mostra profissionais que quantificam os espaços conquistados em mídia espontânea, convertem ao custo equivalente para anúncios de publicidade e ainda multiplicam a cifra encontrada por três ou por seis, devido à maior credibilidade da informação veiculada. 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).

Apesar de citada por diversas vezes na literatura, é importante salientar que essa maneira de avaliação não vem sendo mais aceita para outorgar prêmios às melhores campanhas de Comunicação nos concursos promovidos pela Sociedade Americana de Relações Públicas – PRSA.

Modelos de avaliação de resultados em Comunicação Organizacional

Foram identificados na literatura sete modelos de avaliação. Esses modelos mostram processos de trabalho já testados, 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.

Em nosso julgamento, cada modelo tem sua utilidade e pode ser aplicado conforme a necessidade do avaliador. Se o intuito é estabelecer um valor monetário para os efeitos da Comunicação Organizacional, pode-se aplicar o Modelo de Variação Compensatória (Ehling, 1992) ou o Modelo de Duas Fases (Kim, 2001). Se a intenção é verificar número e qualidade dos produtos e da audiência de Comunicação, é possível usar o Nível Básico do Modelo *Yardstick* (Lindenmann, 1993 e 2003) ou o Modelo de Curta Duração (Watson, 2001). Caso seja necessário avaliar se as mensagens emitidas pela Comunicação Organizacional foram compreendidas e retidas pelo público, o nível intermediário do Modelo *Yardstick* (Lindenmann, 1993 e 2003) e o Modelo Contínuo (Watson, 2001) podem ser alternativas adequadas. Para comprovar e avaliar mudanças de comportamento e de atitude como resultados de um programa de Comunicação, mostram-se convenientes o nível avançado do Modelo *Yardstick* (Lindenmann, 1993

e 2003) e o Modelo Contínuo (Watson, 2001). Mas se a avaliação tem por objetivo medir a qualidade dos relacionamentos entre os públicos estratégicos e a organização, o Modelo Avaliação de Relacionamentos (Hon e Grunig, 2002) apresenta técnicas de pesquisa e indicadores apropriados para a mensuração.

Entendemos que os modelos devem ser usados como parâmetros de atuação, não como um receituário. O contexto onde se encontra a empresa e o ambiente onde se desenvolve a Comunicação determinam objetivos e podem interferir nos resultados.

Os dois primeiros modelos estudados (Ehling, 1992; Kim, 2001) foram criados para demonstrar o valor econômico dos programas de Comunicação. Para a sua prática, é imprescindível o conhecimento de técnicas de estatística e programas informatizados, pois o mérito de mostrar que é possível quantificar efeitos de Comunicação está atrelado a projeções e coeficientes matemáticos.

Os demais modelos (de Cutlip *et al.*, 1999; Lindenmann, 1993 e 2003; Hon e Grunig, 2002; Watson, 2001) não propõem transformar valores subjetivos em valores monetários, mas sugerem critérios que contemplam praticamente as maiores inquietações sobre o tema avaliação.

Neste trabalho, optamos por expor com mais detalhes os modelos de Lindenmann e de Hon e Grunig, por apresentarem-se como os procedimentos ideais para se avaliar programas de Comunicação por completo, especialmente porque consideramos que os principais resultados de Comunicação Organizacional situam-se em mudanças de comportamento e em melhorias na qualidade dos relacionamentos entre a empresa e seus públicos estratégicos.

Esses dois modelos citados podem ser utilizados para todas as ações de Comunicação; consideram atividades de curta e longa duração; adaptam-se a todos os tipos de organização; abordam meios para avaliar e ainda, no caso do modelo de Hon e Grunig, aponta inovação, no sentido de orientar para a avaliação de relacionamentos. Apresentamos a seguir os dois modelos.

Modelo Yardstick, ou Régua da Efetividade

O *Yardstick* foi proposto por Walter Lindenmann, consultor internacional e membro do Comitê de Avaliação sediado no Instituto de Relações Públicas da Flórida, EUA. Trata-se de uma ferramenta de trabalho aprimorada pelo consultor, com estudos iniciados e patrocinados pela grande agência norte-americana de Relações Públicas, a *Ketchum Public Relations*. É simplesmente definida “como uma régua, com um conjunto de diretrizes ou padrões que o profissional pode seguir se quiser medir efetividade em Comunicação” (Lindenmann, 1993, p. 7). Constitui-se de duas etapas: primeiro,

estabelece os objetivos dos programas de Comunicação e, em seguida, determina a que níveis se deseja medir a efetividade. Esses níveis se dividem em básico, intermediário e avançado.

No *nível básico*, é avaliado o produto, ou melhor, o que e como o profissional ou a empresa produziu. É a oportunidade para avaliar quantidade e qualidade de panfletos, entrevistas coletivas, notícias na imprensa, tempo na mídia, cartas para empregados, eventos, entre outros. Como afirmou Lindenmann recentemente, “produtos são resultados imediatos, são o que é aparente ao olho, são como uma organização se apresenta aos outros” (Lindenmann, 20 jan. 2003). É o 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 simples como contagem de espaço na mídia, colocações de publicidade, número da audiência em eventos, publicações e até análise de conteúdo de jornais.

O *nível intermediário* é usado por profissionais que estão interessados em saber se as mensagens que veicularam foram recebidas, compreendidas e retidas pelo público-al-



Fig. 1: Régua da efetividade em relações públicas.

Fonte: Lindenmann (1993, p. 8). Adaptado.

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

No *nível avançado*, encaixam-se as avaliações mais sofisticadas em Comunicação. Lindenmann explica que “quando se chegar a este ponto na régua da efetividade, o que está sendo medido são realmente resultados” (1993, p. 9). Para o autor, o trabalho de Comunicação demonstra seus resultados quando provoca mudanças de opinião, comportamento ou atitude por parte do público. Para avaliar resultados, pode-se utilizar técnicas como testes pré e pós programa de Comunicação, pesquisas experimentais, coleção de dados moderados como observação, participação, análise de dados e de conteúdo, análise psicográfica, auditoria abrangente de Comunicação ou estudo multifacetado (muitas técnicas em conjunto).

Em artigo recente, Lindenmann, destacou que os objetivos operacionais da organização deveriam ser amarrados aos de comportamento de Comunicação:

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, stakeholders que passam a apoiar uma política ambiental etc. (Lindenmann, 20 jan. 2003).

A organização deve, portanto, declarar que mudança de comportamento quer, quando, quanto 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 de Comunicação são, enfim, amarrados diretamente aos objetivos de negócios da organização.

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

Modelo avaliação de relacionamentos

O modelo foi formulado pelos professores norte-americanos Linda Childers Hon, da Universidade da Flórida, e James Grunig, da Universidade de Maryland. Justificando os estudos sobre avaliação de relacionamentos, Hon e Grunig abordaram o número crescente de profissionais e estudantes que está solidificando o conceito de que a Comunicação tem por meta principal construir e aumentar relações a longo prazo com os públicos estratégicos de uma organização.

Por vários anos, as técnicas utilizadas para avaliação existiram para medir produção ou exposição da empresa na mídia, em eventos e campanhas. Segundo Hon e Grunig (9 fev. 2002), “desenvolver produtos de comunicação não é a finalidade principal da Comunicação”.

Porém, “é importante reconhecer que organizações não precisam se relacionar com todos os públicos e que nem todas as estratégias são igualmente efetivas para construir relações” (Hon e Grunig, 9 fev. 2002). É então importante destacar duas fases de um processo que não podem ser desprezadas num plano de Comunicação: a que orienta a determinar os públicos com que a organização necessita se relacionar e a que recomenda selecionar o público estratégico para cada programa ou atividade.

Uma organização efetiva é capaz de alcançar as suas metas e as dos públicos estratégicos porque escolhe metas que são avaliadas pela administração e pelos públicos. Porter (*apud* Hon e Grunig, 9 fev. 2002) desenvolveu pesquisas que comprovaram: “as organizações geralmente tomam melhores decisões quando escutam os *stakeholders* e colaboram com eles, em lugar de tomar decisões e depois tentar persuadir o público a aceitar as suas metas”.

O modelo de Hon e Grunig fundamenta-se na idéia de que o valor de um programa de Comunicação está na qualidade dos relacionamentos com públicos estratégicos e que isso pode ser percebido por meio da avaliação dos efeitos dos programas.

Quando os programas de Comunicação ajudam a construir relações boas com os públicos, economizam o dinheiro da organização, reduzindo os custos de litígio, regulamentos, legislação, campanhas de pressão, boicotes e outras perdas resultantes de relações ruins. Mas Hon e Grunig afirmam: “temos muitas dificuldades em medir um comportamento negativo que não ocorreu por causa de uma relação boa”.

O modelo de avaliação de Hon e Grunig focaliza as percepções relativas a uma organização em seis elementos que, segundo eles, compõem as diversas relações que existem e podem ser indicadores de resultados de relacionamentos prósperos:

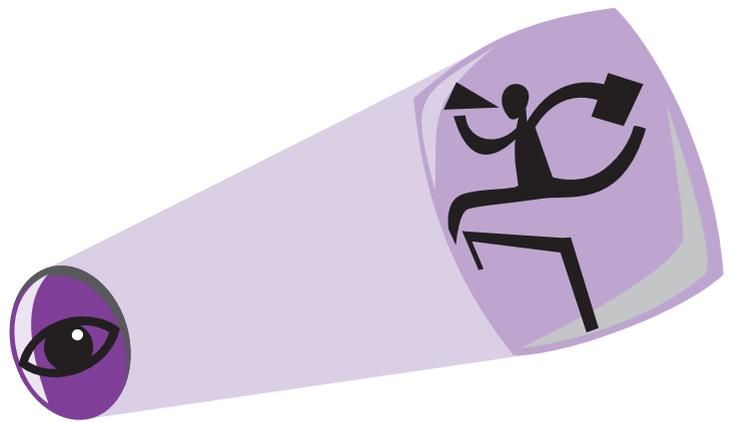
- *mútuo controle*: grau de aceitação entre as partes sobre quem tem o legítimo poder para influenciar o outro. Embora seja natural algum desequilíbrio, relações estáveis requerem que organizações e públicos tenham cada um o mesmo nível de controle sobre o outro;
- *confiança*: nível de confiança que as partes apresentam para se mostrar 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);
- *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;
- *compromisso*: até que ponto cada parte acredita que vale gastar energia para manter e promover o relacionamento;
- *relação de troca*: em uma relação de troca, uma parte beneficia a outra porque a outra proveu benefícios a ela no passado ou sabe que a beneficiará no futuro;
- *relação comunal*: em uma relação comunal, ambas as partes se beneficiam porque estão preocupadas com o bem-estar da outra parte, mesmo quando nada adquirem em retorno.

Hon e Grunig destacam fortemente que “a prosperidade de um relacionamento não deve ser investigada apenas junto a uma das partes”. 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.

Os autores propõem formas de avaliar relacionamentos, mas lembram que não há técnicas ou maneiras diferentes ou revolucionárias, deve-se apenas focar sempre nos dois lados da questão. Sugerem algumas ferramentas, como esquadramento ambiental (identificação e conhecimento profundo do público estratégico de cada programa), pesquisas de opinião e indicadores para avaliar resultados imediatos.

Outra técnica proposta pelos autores é a auditoria contínua de relacionamento, um segundo passo após o esquadramento ambiental. Deve ser realizada para comparar, de um período a outro, a opinião dos administradores e dos públicos quanto aos seis indicadores de resultados de relacionamento próspero descritos há pouco. Os autores também propõem a realização de pesquisas de opinião fundamentadas em conceitos da comunicação interpessoal e da psicologia interpessoal. Ensinam que os mesmos tópicos ou perguntas de uma pesquisa sejam novamente aplicadas após um certo período de tempo, para verificar a exata evolução no relacionamento.

Para profissionais que precisam de evidências a curto prazo, os autores explicam que podem ser utilizados indicadores de processo de manutenção efetiva de relacionamen-



to. 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.

Implementação dos modelos na prática profissional

Apesar de recentemente apresentados na dissertação de mestrado que elaboramos, os dois modelos detalhados no tópico anterior deste artigo já estão sendo implementados em organizações no Brasil. Na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa, temos um projeto de três anos para implantação de um amplo espaço para educação ambiental dirigido ao público interno, aos profissionais do agronegócio e aos estudantes dos ensinos fundamental e médio. Para avaliar a efetividade das ações planejadas, são executados os três níveis de avaliação propostos por Lindenmann (1993) e está programada a avaliação de relacionamentos proposta por Hon e Grunig (2002). Por meio de levantamento de dados, pesquisas de opinião, auditorias, pesquisa em profundidade e pesquisa de grupo focal, será possível promover melhorias durante a execução das ações e avaliar o impacto do programa junto aos públicos estratégicos e à instituição.

Profissionais de Comunicação da Caterpillar do Brasil também vêm praticando, há cerca de um ano, a avaliação das ações de Comunicação baseada na Régua da Efetividade de Lindenmann (1993). A empresa desenvolveu formulários próprios para registrar os resultados obtidos, conforme os métodos propostos nos três níveis de avaliação apresentados pelo autor e, segundo relato dos profissionais envolvidos, as técnicas têm sido eficientes para demonstrar o valor das ações de Comunicação e o alcance de seus efeitos para os objetivos da empresa.

A implementação de procedimentos seguros de avaliação de programas de Comunicação Organizacional pode evoluir de desafio a conquista para empresas e profissionais. Ao mesmo tempo, é a garantia de que a Comunicação acompanha as exigências do mercado e se posiciona mostrando sua parcela de responsabilidade na melhoria dos relacionamentos e no desenvolvimento de instituições e grupos organizados da sociedade.

Bibliografia

- ALBUQUERQUE, A. E. *Planejamento das relações públicas*. 2ª ed. Porto Alegre: Sulina, 1983.
- ANDERSON, F. W. e HADLEY, L. *Setting measureable public relations objectives*. Disponível em: <www.instituteforpr.com/measurement_and_evaluation.phtml> Acesso em: 17 abr. 2002.
- ANDRADE, C. T. de S. *Curso de relações públicas: relações com os diferentes públicos*. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- BROOM, G. M. e DOZIER, D. M. *Using research in Public Relations: applications to program management*. New Jersey: Prentice-Hall, 1990.
- BUENO, W. da C. *A auditoria de imagem como estratégia de inteligência empresarial*. Disponível em: <www.comtexto.com.br/telaartigoauditoria.htm> Acesso em: 20 abr. 2002.
- _____. 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.
- CHIAVENATO, I. *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CONSELHO FEDERAL DE PROFISSIONAIS DE RELAÇÕES PÚBLICAS. *Conclusões do Parlamento Nacional de Relações Públicas*. Atibaia: Conferp, out. 1997.
- CUTLIP *et al.* *Effective Public Relations*. 8ª ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1999.
- D'AZEVEDO, M. A. *Relações Públicas: teoria e processo*. Porto Alegre: Sulina, 1971.
- DOZIER, D. M.; GRUNIG, L. A. e GRUNIG, J. E. *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1995.
- EHLING, W. Estimating the value of public relations and communication to an organization. In GRUNIG, J. E. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale/ New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1992, p. 617-637.
- EVANGELISTA, M. F. *Planejamento de relações públicas*. Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1983.
- FORTES, W. G. *Relações públicas: processos, funções, tecnologia e estratégias*. 2ª ed. São Paulo: Summus, 2003.
- GEDULDIG, A. Measure for measure. In *Journal of Public Relations Research*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. 42(4), 1986, p. 6-7.
- HON, L. C. Demonstrating effectiveness in public relations: goals, objectives and evaluation. In *Journal of Public Relations Research*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, vol. 10, n. 2, 1998, p. 103-135.
- HON, L. C. e 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.com/measurement_and_evaluation.phtml>. Acesso em: 9 fev. 2002.

ILLESCAS, W. D. *Como planear las relaciones publicas: ingressando en el siglo XXI*. Buenos Aires: Machi Grupo, 1995.

INSTITUTE FOR PUBLIC RELATIONS. *Measurement Commission*. Disponível em: <www.instituteforpr.com/measurement_commission.phtml>. Acesso em: 1º maio 2002

KIM, Y. Measuring the Economic Value of Public Relations. *Journal of Public Relations Research*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, vol. 13, n. 1, 2001, p. 1-26.

KUNSCH, M. M. K. (org.). *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo: Pioneira, 1997a.

_____. *Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada*. 4ª ed. ver., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

_____. *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na Comunicação Organizacional*. São Paulo: Summus, 1997b.

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

_____. *Guidelines and Standards for Measuring the Effectiveness of Public Relations Programs and Activities*. Disponível em: <www.insituteforpr.com/mesurement_and_evaluation.phtml>. Acesso em: 20 jan. 2003.

_____. Measuring Relationships is Key to Successful Public Relations. *Public Relations Quarterly*. New York, vol. 43, n. 4, inverno 1998-1999, p. 18-24.

_____. *Public Relations Research for Planning and Evaluation*. Disponível em: <www.insituteforpr.com/mesurement_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>. Acesso em : 17abr. 2002.

_____. Research, Evaluation and Measurement: A National Perspective. *Public Relations Review*. New York, vol. 16, n. 2, 1990, p. 3-16.

MARSTON, J. *Modern Public Relations*. New York: McGraw-Hill, 1979.

PENTEADO, J. R. W. *Relações públicas nas empresas modernas*. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

TAVARES, M. C. *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.

WATSON, T. 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, H. *O processo de relações públicas*. 3ª ed. São Paulo: Summus, 1986.

