

## Anne Gregory: algumas reflexões sobre os desafios de Mensuração e Avaliação (M&A) no campo das relações públicas

Anne Gregory: some thoughts on the challenges of Measurement and Evaluation (M&E) in the field of public relations

Anne Gregory: algunos pensamientos en torno a los desafíos de la Medición e Evaluación (M&E) en el campo de las relaciones públicas

Entrevistada  
Anne Gregory



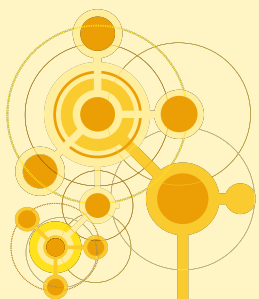
Gabriel Sadi

- Doutor em Comunicação, Universidad Austral (Argentina)
- Mestre em Comunicação e Imagem Institucional, UCAECE (Argentina)
- Professor Sênior e Líder do Curso, Mestrado em Liderança em Comunicação Estratégica, Universidade de Huddersfield (Reino Unido)
- E-mail: g.sadi@hud.ac.uk



Alejandro Álvarez-Nobell

- Doutor em Gestão Estratégica da Comunicação e Mestre em Gestão Estratégica e Inovação em Comunicação, Universidad de Málaga (Espanha)
- Professor Pesquisador, Universidad de Málaga (Espanha)
- E-mail: aan@uma.es



## Anne Gregory

- Professora Emérita de Comunicação Corporativa, Huddersfield Business School, University of Huddersfield (Reino Unido); Professora Adjunta da RMIT University em Melbourne; e London School of Public Relations – LSPR em Jacarta. Ela também ocupa cargos de Professora Visitante na Espanha, África do Sul e Austrália.

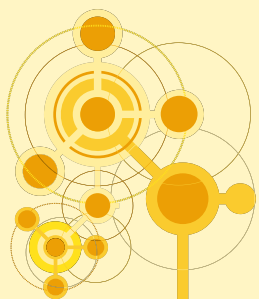
*Organicom – As mudanças nas relações públicas (função, planejamento, estratégias e táticas) estão mudando a Medição e Avaliação (M&A) ou é um processo recíproco?*

ANNE GREGORY – Sim, em dois níveis: primeiro, fica claro que as relações públicas estão desempenhando um papel mais estratégico na direção organizacional, na formulação de estratégias e na governança. O aumento da importância do propósito e das agendas ESG nas organizações, impulsionado em parte pela comunidade de investimentos, mas também pelas demandas da sociedade, abriu uma oportunidade e um papel significativos para as relações públicas. A visão geral e a percepção que os profissionais de relações públicas têm das expectativas da sociedade e das partes interessadas e a tutela que eles têm da marca e da reputação significam que eles estão sendo convidados não apenas a ajudar a entregar (comunicar), mas a moldar o propósito, a estratégia e a governança. A medição e a avaliação, portanto, precisam abranger todo o desempenho da organização. Isso inclui a M&A de ativos intangíveis (relacionamentos, capital social, capital humano – atração, retenção e desempenho de talentos, reputação, etc.) e, a longo prazo, a contribuição disso para ativos tangíveis. Também será exigido que as organizações perguntem não apenas “meus objetivos foram alcançados?”, mas também “as expectativas/objetivos da sociedade/partes interessadas foram alcançados?” Portanto, a M&A precisará abordar e encontrar novas maneiras de fazer isso de forma mais completa – veja a nova metodologia descrita no documento também em anexo. O conhecimento adquirido com a M&A nesta área, por sua vez, moldará ajustes contínuos na estratégia em geral – para responder à sua pergunta: nível recíproco e superior.

Em segundo lugar, no nível tático, há muito mais uso de canais digitais e abordagens ágeis para relações públicas. Isso significa que o ciclo de M&A terá que ser mais curto, menos linear e mais inteligente. A abordagem linear – de planejar e implementar – da M&A, precisará mudar para M&A instantânea e contínua usando técnicas como escuta social e dinâmica. Meu medo é porque muito do trabalho de M&A é impulsionado por agências que ganham dinheiro principalmente com o monitoramento de resultados e que têm alguns resultados em um número cada vez maior de métricas, medidas, etc. em canais individuais; portanto, a M&A se tornará muito fragmentada. O que é necessário é uma abordagem muito mais holística, onde existem algumas medidas-chave e comuns desenvolvidas que se aplicam em todos os canais e que são focadas nos resultados.

*ORGANICOM – Podemos nos referir a uma segunda geração de objetivos (em escala global e a muito longo prazo) e públicos como “Natureza” que exigem modelos com novos níveis de impacto em M&A?*

ANNE GREGORY – Esses requisitos sempre existiram. A questão é que as relações públicas realmente não os abordaram porque houve um foco muito grande no cumprimento dos objetivos da organização. Com o advento da RSE, houve um despertar de



que as organizações tinham obrigações além de seus próprios fins, embora algumas organizações “boas” tenham reconhecido isso antes que a RSE surgisse na agenda corporativa. A porta aberta pela RSE e a consciência das ameaças enfrentadas pela humanidade, algumas delas existenciais (relação com a natureza, mudanças climáticas, deslocamento populacional, pobreza, injustiça social, etc.), combinadas com a falta de ação de alguns governos e o reconhecimento de que as organizações têm obrigações sociais, aceleraram o pensamento e a ação aqui. Desde a década de 1980/90, quando a teoria das partes interessadas começou a se firmar, houve um reconhecimento de que os não humanos também eram partes interessadas (animais, água, clima, etc.) e que tinham uma participação de longo prazo. Concordo que o reconhecimento dos objetivos globais e de longo prazo é novo, embora a obrigação sempre tenha existido. E sim, esse reconhecimento significa que eles precisam ser considerados em M&A: mais escalas de tempo de medição de longo prazo, novos tipos de medidas, como para contas ESG, e medidas de bem social. O desafio será alinhá-los e/ou conciliá-los com a rodada contábil financeira trimestral e anual. Em última análise, acredito que terá que haver uma recalibração do sistema contábil que funcione em dois níveis, curto e longo prazo, ao longo do tempo. O longo prazo é mais importante porque é aí que reside a verdadeira sustentabilidade. Sinto-me encorajada por iniciativas como as Normas de Divulgação de Sustentabilidade que estão sendo desenvolvidas pela *International Financial Reporting Standards Foundation – IFRS*

*Organicom – Abordar a M&A de uma perspectiva tática (por exemplo, em comunicações internas, relações com a mídia, lobby, eventos, etc.) facilita sua compreensão e desenvolvimento em nível profissional?*

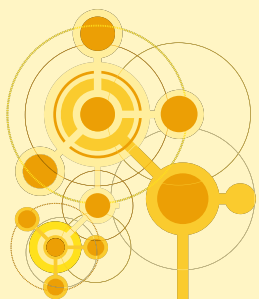
ANNE GREGORY – Esta é a realidade de onde aprender e implementar M&A começa do ponto de vista do profissional. A competência é muitas vezes construída movendo-se ao longo de um espectro do micro para o macro. Uma progressão típica é começar no micro, com M&A de atividades individuais (eventos, uma intervenção de mídia social, etc.), depois passar para uma parte de uma campanha ou atividade contínua (por exemplo, com um grupo de partes interessadas específico ou relações com a mídia), para M&A de uma parte funcional de RP, como comunicações internas, assuntos públicos, para M&A de desempenho departamental e, em seguida, para o desempenho de toda a organização, conforme indicado na minha resposta acima.

No entanto, a perspectiva micro para macro não é suficiente porque isso pode levar a abordagens descoordenadas e isoladas de M&A, a ineficiências e podem não ser estratégicas. Uma perspectiva macro para micro também é necessária para garantir que todas as atividades se alinhem e contribuam para os objetivos maiores que as relações públicas têm. Essa visão geral também ajuda o gerente sênior a ser capaz de medir e comparar a eficácia e a contribuição das atividades táticas e fazer julgamentos sobre os ajustes necessários ao equilíbrio do trabalho de relações públicas, considerando o esforço que deve ser dedicado a atividades e recursos táticos específicos que devem ser dados a eles.

*ORGANICOM – Até que ponto as RP são hoje um “sistema de macroinformação para tomada de decisão” e o M&A sua principal estratégia?*

ANNE GREGORY – Concordo que não é apenas um sistema de informação de macrogestão, mas também um sistema de informação de microgestão. No nível macro, sabemos que, em última análise, as organizações existem porque têm o apoio das partes interessadas. As relações públicas estão idealmente posicionadas para poder julgar a saúde das relações com as partes interessadas e aconselhar sobre como elas podem ser protegidas, mantidas e aprimoradas.

A visão geral que os seniores de RP têm das tendências e questões que afetam as partes interessadas e, portanto, suas atitudes e comportamentos. O conhecimento de RP sobre as comunidades de partes interessadas e suas expectativas e reações às decisões organizacionais é um elemento crucial de seu trabalho.



Também é vital que os pontos de vista das partes interessadas façam parte dos dados de decisão que são levados em consideração pelos tomadores de decisão organizacionais, para que essas decisões sejam esclarecidas e possam obter o apoio das partes interessadas. O desafio para os tomadores de decisão seniores é que as opiniões das partes interessadas muitas vezes não coincidem ou estão em conflito. Portanto, a importância que atribuem aos diferentes grupos de partes interessadas e a hierarquia de importância que têm deles é uma questão profundamente moral. Tradicionalmente, as partes interessadas mais influentes e poderosas têm precedência, mas, às vezes, as mais vulneráveis, sem voz e céticas são as mais importantes.

No nível micro, a constante M&A de atividades individuais, particularmente em relação a questões emergentes e partes interessadas, permite respostas ágeis, rápidas e diferenciadas. A analogia que eu traçaria é que os marinheiros definem um curso, tendo em conta todos os fatores, e verificam se estão nesse curso (estratégia e direção), mas também fazem pequenos ajustes na direção ou nas velas, dependendo de pequenas mudanças no vento e no clima e para evitar obstáculos.

*ORGANICOM – Em termos de capacidades/competências/habilidades que ainda temos que desenvolver em M&A, o que você diria para aqueles que projetam os currículos de graduação/pós-graduação ou educação executiva/CPD?*

ANNE GREGORY – A resposta a esta pergunta é sempre a mesma quando você pergunta aos Conselhos e gerentes seniores. As pessoas de relações públicas não têm compreensão de negócios e carecem de algumas das habilidades básicas, como alfabetização financeira, elaboração de estratégias, saber como montar casos de negócios, entender estruturas organizacionais, prioridades e processos de planejamento, avaliação e mitigação de riscos, dados e habilidades analíticas, etc. De muitas maneiras, somos os culpados – se as habilidades de escrita são mais altamente valorizadas pelas agências e por aqueles que recrutam praticantes juniores (o que consistentemente são), não é surpreendente. A indústria também recompensa a “criatividade” per se (veja os vencedores dos esquemas de Premiação) sem reconhecer que a resolução de problemas (que pode ser outro nome para a criatividade) é realmente a habilidade subjacente.

Os cursos precisam ensinar habilidades básicas de negócios – e isso é um desafio para aqueles localizados em Escolas de Ciências Sociais ou Jornalismo. Isso é importante porque, se as RP devem demonstrar sua contribuição e projetar sistemas de M&A que tenham impacto dentro das organizações e demonstrem uma contribuição de toda a organização, eles precisam entender como as organizações funcionam. Outras habilidades básicas necessárias são análise de dados, identificação, análise e monitoramento das partes interessadas, relatórios de negócios (e a mudança para relatórios de painel), varredura de horizonte e relatórios de risco. As habilidades interpessoais também são necessárias para que eles possam ter as conversas necessárias para poder criar sentimentos de M&A e influenciar a estratégia: influência, negociação, escuta, empatia, julgamento e, e isso não pode ser enfatizado o suficiente, habilidades de tomada de decisão ética.

---

Artigo recebido em 24.04.2023 e aprovado em 25.05.2023.