

O desafio de desenvolver competência para avaliar resultados em comunicação organizacional

Ana Maria Dantas de Maio

Resumo

A avaliação de resultados em comunicação organizacional representa um desafio para os profissionais da área. Embora os estudos científicos sobre o tema avancem ano a ano, a escolha das metodologias para análise ainda aparece como a principal dificuldade apontada pelos comunicadores. O desenvolvimento da competência para se avaliar resultados passa, necessariamente, pelo aprendizado teórico e prático. Este texto traz algumas análises feitas pela equipe de comunicação organizacional da Embrapa Pantanal e conclui que, apesar das dificuldades e barreiras que se impõem a essa prática, ela precisa ser incorporada à rotina das empresas e compartilhada com os pares para que comunicação se profissionalize.

Palavras-chave:

Comunicação Organizacional; Avaliação, Metodologias; Competência.

É da relações públicas Suzel Figueiredo (2005, p. 200) a frase que inspirou este texto: “O momento parece ser de aprendizado, já que não é possível desenvolver uma competência evitando o processo

doloroso da tentativa e erro”. Ela se referia à escolha de metodologias de avaliação de resultados em comunicação organizacional.

A avaliação de resultados é uma das etapas do planejamento em comunicação organizacional. Por ser a última, é também aquela que retroalimenta todo o processo. Ao se avaliar uma ação, um projeto, um programa ou um plano de comunicação os profissionais terão consciência do que é efetivo e do que deve ser evitado. Qualquer outra forma de se comprovar ou não a eficácia, eficiência e efetividade é intuitiva.

O grande desafio que se coloca aos comunicadores é a escolha das metodologias que devem ser aplicadas na etapa de avaliação. Como veremos adiante, algumas barreiras limitam as avaliações, como os altos custos ou mesmo o desconhecimento dos métodos mais adequados. Apenas a capacitação dos comunicadores – o processo de aprendizado que vivenciamos– será capaz de profissionalizar a comunicação nas organizações.

Autonomia para tentar

Diagnósticos e monitoramentos têm sido experimentados pela Embrapa Pantanal, uma das 47 unidades da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, instalada em Corumbá (MS). A Embrapa é uma empresa pública brasileira, com quase 10 mil funcionários espalhados por quase todos os Estados da federação e alguns outros países. Possui uma estrutura de comunicação respeitável, com cerca de 200 profissionais atuando nos Núcleos de Comunicação Organizacional e na Secom – Secretaria de Comunicação–, com sede em Brasília (DF). A empresa já incorporou à sua rotina as pesquisas que medem o clima organizacional, desenvolvidas pelo Departamento de Gestão de Pessoas e pela Comunicação. Ocasionalmente, a Embrapa mede outros bens intangíveis, como sua imagem e a cultura organizacional. A equipe de comunicação da Embrapa Pantanal vem publicando suas experiências com pesquisas e avaliações desde 2009 em revistas científicas de comunicação, na Série Embrapa e em anais de congressos e simpósios.

Embora os profissionais de comunicação que atuam nos Núcleos de Comunicação Organizacional colaborem com a comunicação corporativa, eles têm autonomia para elaborar projetos de comunicação específicos para suas unidades, como forma de atender às demandas regionais, locais ou mesmo internas. Entre abril de 2010 e março de 2012 a Embrapa Pantanal desenvolveu seu primeiro projeto específico de comunicação empresarial e adotou algumas metodologias de avaliação dos resultados: pesquisas de opinião, clipping, auditoria de imagem na mídia e aplicação de questionários. Algumas se mostraram mais efetivas, outras menos. Algumas foram terceirizadas e outras desenvolvidas pela própria unidade. Mas todas subsidiaram a equipe para as ações futuras em comunicação organizacional.

Quando a metodologia escolhida envolve investimentos, a previsão de recursos financeiros para a avaliação de resultados é fundamental. Por se tratar de uma empresa pública, a contratação das pesquisas de opinião e da auditoria de imagem na mídia se deu por licitação. A utilização da modalidade de pregão eletrônico para a escolha das empresas que fariam as pesquisas de opinião reduziu consideravelmente os custos. Esses trabalhos foram finalizados em novembro de 2010 e janeiro de 2012. As amostragens foram de 1.105 e 1.138 pessoas, respectivamente, com entrevistas feitas por telefone (90%) e web (10%) nas 27 capitais brasileiras e em nove cidades do interior de São Paulo.

A auditoria de imagem na mídia utilizou a mensuração quantitativa e qualitativa do impacto das notícias veiculadas diariamente em janeiro e fevereiro de 2012 em dez veículos de comunicação previamente selecionados. O relatório final foi disponibilizado em março de 2012 pela empresa vencedora da licitação.

O clipping foi realizado pela própria equipe de comunicação da Embrapa Pantanal, com apoio de um dos parceiros do projeto. Os questionários aplicados em estudantes de comunicação, um dos públicos de interesse, foram elaborados pela organização em conjunto com os parceiros envolvidos nessa atividade. Esses resultados foram publicados no Intercom 2011 (parciais) e no primeiro número da Revista Esferas (integrais), no prelo.

Um pouco da experiência no Pantanal

As pesquisas de opinião mostram que a grande maioria dos brasileiros constrói a imagem que têm sobre o Pantanal por meio da televisão (71,9% na primeira pesquisa e 84,5% na segunda). Em segundo lugar, aparecem as mídias impressas como jornais e revistas, com 21,4% em 2010 e 31,1% em 2012. Uma das informações mais interessantes está no uso da internet como fonte de informações sobre o Pantanal. Em 2010, ela representava a sexta forma mais importante de acesso às informações, com 6,7%, atrás de livros, escolas/universidades e visitas pessoais à região. Em 2012, a internet passou para a terceira fonte de informações sobre o bioma, com 24,3%.

As pesquisas permitem também traçar o perfil dos públicos que mais têm acesso a informações sobre atividades econômicas praticadas no Pantanal. Em 2010 eram os homens da faixa etária entre 48 e 62 anos, com curso superior e renda maior que dez salários mínimos. Em 2012, o perfil se manteve, alterando-se apenas a faixa etária melhor informada: de 78 a 89 anos. O público que possui menos informação sobre a atividade produtiva no Pantanal é formado por mulheres de baixa renda e nível fundamental de escolaridade.

Os comunicadores envolvidos com o projeto queriam divulgar a prática sustentável da pecuária no Pantanal para um público amplo, formado por empresários, donas de casa, estudantes universitários, profissionais liberais, funcionários públicos etc. Por isso, durante a execução das atividades, foram evitadas pautas direcionadas à editoria rural e buscou-se ênfase nos cadernos e programas de economia, ciência e meio ambiente, pois a mensagem permitia esses vieses. No intervalo entre as duas pesquisas, foram veiculadas matérias nos jornais/programas Folha de S.Paulo, O Globo, Valor, Globo Repórter, O Dia, SBT Repórter, Band, Band News, O Estadão e Extra, com potencial de se atingir o público esperado. As duas pesquisas de opinião mostram ainda que os entrevistados confundem, com frequência, os termos agricultura e pecuária.

Outra técnica de avaliação utilizada pelo projeto foi o clipping. Nos dois anos foram arquivadas 457 matérias relacionadas ao assunto, a grande maioria na web, em sites de conteúdo rural. Quase a totalidade dessas matérias foi reprodução de releases enviados pela

equipe de comunicação da Embrapa Pantanal ou parceiros. Havia uma meta de se ampliar em 20% o número de matérias enviadas para a mídia ou produzidas espontaneamente sobre o tema em comparação com a média dos três anos anteriores (2007, 2008 e 2009). O clipping permitiu verificar que a meta foi facilmente atingida no primeiro ano, chegando a um aumento de 64%, bem superior ao que havia sido proposto. Já no segundo ano, o crescimento foi de apenas 1%, bem abaixo do planejado. Cabe à equipe de comunicação envolvida avaliar as causas dessa queda e se ela representa, de fato, um prejuízo em relação ao objetivo geral do projeto. É preciso fazer uma análise crítica sobre o público que teve acesso a essas matérias em sites rurais.

Uma terceira metodologia adotada pela equipe nesse projeto foi a auditoria de imagem na mídia. Segundo Bueno (2008, p. 395), “a auditoria de imagem representa uma análise muito mais elaborada e, geralmente, reporta-se a determinado período de cobertura da mídia e não à análise de um fato singular”. Embora tenha sido prevista no projeto original, a auditoria seria custeada por um parceiro e seus custos não foram incluídos no orçamento. Infelizmente, durante a execução das ações, o parceiro informou que não seria possível arcar com este investimento. Nos meses finais do projeto, verificando que havia uma sobra de recursos, a própria Embrapa Pantanal conseguiu contratar a auditoria durante dois meses.

O período de análise mostrou-se inadequado, pois nos dois meses avaliados nenhuma matéria específica sobre o tema do projeto havia sido veiculada. No entanto, a auditoria exibiu um raio X do que a mídia abordava a respeito de assuntos relacionados à mensagem e até mesmo sobre a Embrapa naquele início de ano. O relatório final apontou que o projeto foi efetivo na divulgação do tema entre maio de 2010 e dezembro de 2011, mas que as ações não deveriam ser interrompidas. O sucesso desta iniciativa estaria comprometido se o projeto não tivesse continuidade, já que a intenção era a construção de uma imagem, o que demanda tempo.

Outra técnica de avaliação de resultados adotada foi a aplicação de questionários em um público específico para medir uma provável mudança de percepção a partir de ações promovidas pelo projeto. Quatro grupos de estudantes de comunicação de duas

universidades federais foram levados ao Pantanal para conhecer *in loco* a mensagem que se pretendia divulgar. Os questionários, aplicados pela própria equipe de comunicação antes e depois das visitas às fazendas pantaneiras, mostraram-se satisfatórios para a análise daquela atividade. A avaliação da qualidade dos relacionamentos construídos com públicos de interesse durante a realização do projeto será feita em pesquisa de doutorado em andamento na Universidade Metodista de São Paulo.

O cruzamento de informações obtidas com todas essas avaliações vai permitir que as próximas ações de comunicação organizacional da Embrapa Pantanal tenham mais chances de sucesso e menor risco. Tão importante quanto o acesso às informações estratégicas obtidas foi o teste de metodologias. Mais relevante ainda é a certeza de que os resultados – favoráveis ou não, positivos ou negativos – precisam ser conhecidos pelos gestores da comunicação.

Aprendendo com a teoria

Para contextualizar melhor a avaliação em comunicação organizacional é preciso entender que ela é uma das etapas do processo de relações públicas, assim como a pesquisa, o planejamento e a implantação, especialmente em planos de comunicação interna. Kunsch (2003, p. 355) defende que “embora a avaliação figure como a última etapa do processo de planejamento, ela faz parte de todo esse percurso, pois permite um equacionamento, numa perspectiva crítica, do que vai sendo planejado e, posteriormente, do que foi realizado e dos resultados obtidos”.

As discussões científicas a respeito da avaliação de resultados de comunicação organizacional no Brasil têm se intensificado nos últimos anos. Em 2005, a *Organicom*, Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, dedicou uma edição ao tema. Nela, Figueiredo apresenta um estudo feito pela Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, no qual a metodologia é apresentada como a principal dificuldade dos comunicadores que fazem pesquisa de avaliação. “A escolha equivocada do método pode distorcê-lo e, assim, invalidar todos os resultados

dele originados” (FIGUEIREDO, 2005, p. 197). O estudo foi feito com grandes empresas em que a comunicação ocupa lugar de destaque.

Na mesma edição, o pesquisador Wilson Bueno (2005, p. 13) alerta que

[...] a preocupação com a avaliação dos resultados ou da eficácia das ações e/ou estratégias de comunicação está restrita a um grupo bastante seleto de organizações, notadamente aquelas que cultivam uma “cultura de comunicação” e que se inserem em segmentos de mercado onde a concorrência é acirrada. Mais ainda: apesar dessa preocupação, que já desponta nesse conjunto privilegiado de empresas, a competência para a realização do trabalho de pesquisa (onde se inclui a auditoria de imagem) ainda é reduzida.

As considerações acima reforçam que há uma tendência por parte de algumas empresas brasileiras de medir resultados em comunicação organizacional, mas as iniciativas ainda não foram incorporadas em massa pelas equipes de comunicação. Tanto Bueno como Figueiredo tratam, em seus artigos, da questão da competência para o desenvolvimento de pesquisas de avaliação. Essa competência, como citamos na introdução desse artigo, passa necessariamente pela capacitação, pelo processo de aprendizado que envolve teoria e prática. O “doloroso processo de tentativa e erro” pode ser minimizado se o comunicador tiver acesso ao conhecimento científico *já produzido* sobre o assunto. Estará contribuindo também se compartilhar suas experiências com seus pares.

Na mesma *Organicom*, o estudioso norte-americano James Grunig (2005, p. 49) preconiza o gerenciamento científico de relações públicas. “Assim como a pesquisa na ciência é usada para desenvolver, testar e modificar teorias, a pesquisa científica em Relações Públicas é usada para desenvolver, testar e modificar programas de comunicação”. Ele demonstra que a análise pode ser feita nos níveis de programa, funcional, organizacional e de sociedade. Para desenvolver a habilidade de avaliação em comunicação organizacional é recomendável explorar a obra de Grunig.

Há quem defenda que o uso de várias metodologias é indicado para se aprimorar a avaliação de resultados. É o caso da pesquisadora

Linda Hon (2005, p. 99), também dos Estados Unidos, que sugere a metáfora do mosaico para explicar a combinação de várias técnicas e ferramentas de medição para se formar o quadro completo da eficácia das Relações Públicas.

Em 2006, a relações públicas Gilceana Galerani publicava pela Embrapa o livro “Avaliação em Comunicação Organizacional”, baseado em sua dissertação de mestrado defendida na USP – Universidade de São Paulo. Além de conceituar avaliação como “função em que a comunicação organizacional tem caráter permanente, iniciando-se no planejamento e desenvolvendo-se no acompanhamento das ações em execução, com propostas para as correções necessárias e procedimentos para verificar os resultados almejados” (GALERANI, 2006, p. 37), a autora relata as principais barreiras e resistências à mensuração.

De acordo com Galerani (2006, p. 43), a vinculação das avaliações à idéia de controle e punições, a falta de familiarização dos profissionais com as técnicas de pesquisa e a percepção de que a mensuração tem alto custo são algumas dessas barreiras. Ela apresenta no livro sete modelos propostos por estudiosos da comunicação organizacional e relações públicas que merecem ser testados: alguns são mais apropriados para macroprocessos, outros para medir relacionamentos e outros ainda podem mensurar a efetividade de ações mais específicas. Vários desses modelos combinam metodologias.

Avalie sempre

Não existem fórmulas prontas para a escolha da metodologia mais adequada de avaliação em comunicação organizacional. Para que os resultados sejam medidos é fundamental testar, experimentar, aprender e aprimorar. O comunicador deve, no entanto, conhecer as possibilidades e, se possível, combinar várias técnicas. Metodologias quantitativas e qualitativas podem se complementar, unindo a credibilidade dos números à riqueza dos depoimentos e observações, por exemplo.

Qualquer ação de comunicação organizacional pode ser mensurada. Mesmo que seja simplificada, isolada, ou que se tenha um

projeto ou um programa. Ainda que a iniciativa tenha sido planejada e executada por um único comunicador durante um curto período, vale a pena conhecer os resultados, saber se as metas propostas foram alcançadas e avaliar a possibilidade de ajustes. Esses resultados são matéria-prima para alimentar planejamentos subseqüentes. Se compartilhados, podem contribuir para a profissionalização da comunicação nas organizações.

É mais comum encontrar na literatura casos de sucessos de avaliação da comunicação organizacional envolvendo grandes corporações, em movimentados centros urbanos, bem como as iniciativas premiadas. Os chamados *cases* podem servir de referência para os profissionais que atuam em empresas de médio ou pequeno porte, mas é imprescindível que esses comunicadores respeitem a cultura, as características e os limites de suas organizações.

Independente da localização, do tamanho da empresa e da equipe de comunicação e mesmo da magnitude da ação comunicacional, a avaliação deve ser incorporada à rotina desses profissionais. Não há dúvida de que o conhecimento teórico minimiza o “processo doloroso de tentativa e erro”. Abrir mão do acesso às pesquisas científicas disponíveis significa prolongar o caminho do aprendizado e retardar a profissionalização da comunicação nas organizações. Não é preciso começar do zero.

Referências

BUENO, Wilson da Costa. A personalização dos contatos com a mídia e a construção da imagem das organizações. **Organicom**, São Paulo, Ano 2, n. 2, 1º sem. 2005. Disponível em: http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re_vista%202/wilsondacostabueno.pdf. Acesso em 23 jul 2011. p. 10-27.

_____. Medindo o retorno do trabalho de assessoria de imprensa. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 389-401.

FIGUEIREDO, Suzel. A contribuição dos métodos de diagnóstico e mensuração para a comunicação corporativa. **Organicom**, São Paulo, Ano 2, n. 2, 1º sem. 2005. Disponível em: <http://www.eca.usp.br/departam/crp/>

cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re_vista%202/suzelfigueiredo.pdf. Acesso em 3 maio 2012. p. 184-201.

GALERANI, Gilceana Soares Moreira. **Avaliação em comunicação organizacional**. Brasília: Embrapa, 2006.

GRUNIG, James E. Guia de pesquisa e medição para elaborar e avaliar uma função excelente de relações públicas. **Organicom**, São Paulo, Ano 2, n. 2, 1º sem. 2005. Disponível em: http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re_vista%202/jamesegruning.pdf. Acesso em 23 jul. 2011. p. 46-69.

HON, Linda Childers. O mosaico da avaliação em relações públicas. . **Organicom**, São Paulo, Ano 2, n. 2, 1º sem. 2005. Disponível em: http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re_vista%202/lindahon.pdf. Acesso em 23 jul 2011. p. 96-115.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 5.ed. São Paulo: Summus, 2003.