

Indicadores de Desempenho da Comunicação Organizacional para Atendimento das Estratégias Organizacionais em uma Universidade.¹

Wagner José Mezoni²
Hans Peder Behling³
André Moraes dos Santos⁴

Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, SC

RESUMO

A comunicação estratégica organizacional sofre um impasse em relação à medição e avaliação. A literatura apresenta um corpo substancial de teorias normativas, conselhos e modelos de "melhores práticas", que defendem rigorosa investigação baseada em medição e avaliação (MACNAMARA, 2021). No entanto, embora reconhecendo as recentes iniciativas na área, tal como a Declaração de Barcelona (AMEC, 2015), estudos apontam a falta de avaliação na prática ainda ecoa em toda a comunicação organizacional (SWENSON et al. 2019; ROMENTI et al, 2019). O debate sobre a problemática da avaliação da comunicação nas empresas remonta há pelo menos cinco décadas. Lindenmann (1979), já discutia sobre as relações necessárias para pesquisa aplicada em relações públicas. Dozier (1985) também já demonstrava que muitos profissionais de comunicação organizacional não aplicavam métodos rigorosos de avaliação. Observa-se que o paradoxo é que há um conjunto substancial de literatura de pesquisa, teorias e modelos, por um lado, e falta de aplicação de outro. Além disso, a existência ao longo de muitas décadas, de estudos sobre o tema, indica que o fracasso na condução de medição e avaliação não é um problema temporário superável com o passar do tempo (GILKERSON, SWENSON E LIKELY, 2019). O impasse sugere que há obstáculos ou barreiras que ainda não foram identificados e que precisam ser abordados. Entende-se que enquanto alguns obstáculos para a implementação efetiva da medição e avaliação foram reconhecidos, estes não explicam adequadamente o empecilho. Estratégias para resolver ou contorná-los também não foram apresentados. Entende-se, portanto, que a comunicação organizacional tem falhado em encontrar consenso sobre o que a medição e a avaliação são ou como conduzir investigações para avaliar e medir o desempenho da área. Um marco neste estudo, é o levantamento realizado pelo European Communication Monitor, de 2012, que realizou pesquisa com 2,2 mil profissionais em 42 países e confirmou que 75% deles declaram ser incapazes de provar o impacto das atividades de comunicação sobre as metas organizacionais, e apontam isso como uma barreira importante para promover a profissionalização e crescimento da área . (ZERFASS et al. 2012). Segundo o estudo, obstáculos foram

¹ Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XXI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, realizado de 16 a 18 de junho de 2022.

² Metrando na Univali, email: wagner.mezoni@univali.br

³ Professor na Univali - Itajaí e Balneário Camboriú, email: hanspeda@univali.br

⁴ Professor na Univali - Itajaí, email: amsantos@univali.br

apontados para a implementação da pesquisa baseada em medição e avaliação, entre eles: a falta de orçamento (ou seja, custo); a falta de conhecimento ou experiência; a falta de padrões; bem como alguns outros, como a falta de interesse do empresário; além de complexidade; e falta de relação com resultados organizacionais (MACNAMARA, 2015). O grande conjunto de indicadores já propostos na literatura busca ser abrangente e aportar o maior número de dimensões para avaliação. Entretanto, na transposição para o campo empírico, a operacionalização de um grande conjunto de indicadores torna o processo de medição e avaliação complexo e de difícil aplicação. Assim, o objetivo geral deste estudo foi propor um framework para construção de indicadores para medição e avaliação de resultados na comunicação com foco no atendimento de objetivos estratégicos. A revisão da literatura ficou centrada na busca de indicadores e modelos de avaliação da comunicação, em quatro seções: (1) Sistemas de Medição de Desempenho (SMD); (2) Comunicação estratégica; (3) Medição e avaliação em comunicação e; (4) Indicadores de desempenho para comunicação estratégica organizacional. Na primeira seção, levantou-se uma síntese teórica sobre Sistemas de Medição de Desempenho (SMD), abordando os principais autores sobre o tema como Certo e Peter (1993), Simons (1995), Kaplan e Norton (1996), Lingle e Shiermann (1999), Mcadam e Bailei (2002), Kennerley e Neely (2003), Marr (2004), Neely (2005), Fernandes e Berton (2005) e Johnson (2006). As SMD são ferramentas que ajudam a acompanhar a execução das estratégias e que podem ser definido como um conjunto de métricas usadas para quantificar tanto a eficiência como a efetividade das ações. As organizações que adotam um SMD têm resultados melhores que aquelas que não adotam, que medir tem um papel importante para traduzir a estratégia organizacional em resultados, e que o foco financeiro apresenta limitações, visto que medidas utilizadas nesses casos são genéricas e não estão relacionadas com objetivos estratégicos específicos que irão prover uma vantagem competitiva sustentável. Na segunda seção destaca-se o conceito de Zerfass, et al. (2018): a comunicação estratégica engloba toda a comunicação que é substancial para a sobrevivência e sucesso sustentado de uma entidade. A comunicação estratégica é, portanto, o uso intencional da comunicação por uma entidade para se envolver em conversas de importância estratégica para seus objetivos. Na terceira seção foi apresentada uma revisão sistemática da literatura sobre medição e avaliação, com destaque para os achados de Macnamara (2015) de que medição e avaliação estão centrados no histórico e isso indica que este é um dos mais sérios obstáculos à implementação bem-sucedida de medição e, em particular, a avaliação: muitas vezes os empregadores não querem uma rigorosa medição e avaliação, ou não estão dispostos a pagar por isso por acreditarem que têm informações suficientes sobre o que foi feito no passado. A quarta seção teórica propõe a conexão entre objetivos estratégicos e indicadores de desempenho, que representam, assim, medidas importantes de atividades e resultados para o sucesso dos processos, de modo a não só medir seu papel, mas a facilitar a tomada de decisão mediante a análise desses valores. Essa estratégia está focada em ações que serão ou estão sendo realizadas e é baseada no estabelecimento de metas e acompanhamento dos processos para o alcance dos objetivos. Para sua adoção, um dos recursos aplicáveis é a identificação e aplicação de indicadores-chave ou *Key Performance Indicator* – KPI, acompanháveis por meio de painéis gerenciais ou *Dashboards*. O acompanhamento dos

dados dos KPIs por meio de painéis de informações, facilita o acompanhamento e monitoramento de resultados. Caldeia (2010), explica que esses painéis apresentam os resultados das atividades organizacionais em apenas uma tela de forma instantânea e integrada, comunicando em forma de textos e gráficos combinando informações com base em diferentes perspectivas mas, para isso, precisa ser simples, criativo, direto e elegante. Para atingir o objetivo, utilizou-se a abordagem metodológica de quatro etapas do Design Science: (1) identificação e delimitação do problema; (2) busca na literatura por conhecimento que embase ou aponte alternativas de solução; (3) desenvolvimento da solução; (4) teste e avaliação da solução. Como as duas primeiras etapas já estão supracitadas, destaca-se a que na terceira etapa foi elaborado um framework incluindo o desenvolvimento de um mapa de valor para identificação dos indicadores relevantes e na quarta etapa este framework foi testado na elaboração de uma ferramenta para avaliação da comunicação de uma grande organização do setor do ensino, com mais de 1500 funcionários. Entrevistou-se o responsável pelo planejamento estratégico da Instituição e teve-se acesso ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para contextualização e análises. Em seguida foi realizada uma pesquisa de campo, com levantamento da produção gerada pela área, das diretrizes estabelecidas pela Instituição para a realização das ações, além de entrevista em profundidade com o responsável pela coordenação de comunicação. Uma série de indicadores como reconhecimento da excelência em ensino, desenvolvimento e divulgação de pesquisas, gestão criativa e empreendedora de projetos sociais; produção e socialização de conhecimento, parcerias com a comunidade, formação de cidadãos críticos e éticos; promoção de processos internos e externos de avaliação; políticas inovadoras e empreendedoras; qualificação e valorização do Capital Social; atenção à comunidade; desenvolvimento sustentável; promoção cultural etc., têm impactos importantes na concretização de objetivos institucionais porém os efeitos são diferentes quando publicados em canais internos e externos, ou nas Mídias Sociais, ou em Eventos Institucionais, ou em sites, ou como resultado de ações de assessoria de imprensa, ou ainda na gestão de marca, planejamento e inteligência. Como resultado destas análises foi proposto um *Dashboard*, ilustrado na Figura 1. O modelo proposto foi apresentado aos gestores para validação dos resultados e concluiu-se que ele permite o controle visual de todos os indicadores sugeridos. A utilização das cores vermelho, amarelo e verde, indicam, respectivamente: necessidade de ação, atenção e alcance do objetivo. O *dashboard* facilita a identificação e controle dos KPIs, permitindo o acompanhamento e monitoramento de resultados. Deste modo, espera-se este Dashboard auxilie no processo de elaboração e acompanhamento de planos de comunicação que atendam efetivamente aos objetivos estratégicos da organização ou, ainda, visualizar quais as ferramentas mais ou menos eficientes e suficientes para o alcance dos resultados almejados.

Figura 1: *Dashboard* Indicadores de Desempenho da Comunicação Organizacional para Atendimento das Estratégias Organizacionais de uma Universidade.



Fonte: Os autores.

Uma importante limitação deste trabalho é que o modelo carece ainda da disponibilidade dos gestores de área em aplicar o modelo para permitir sua efetiva validação. Sugere-se a continuidade da pesquisa em estudos de efetiva aplicação da metodologia proposta, bem como a aplicação da metodologia em outros segmentos e cruzamento com outras ferramentas de gestão tanto para o planejamento como para a operação, e ainda a avaliação de instrumentos para identificar a relação entre fatores contextuais e o nível de maturidade em processos organizacionais de medição e avaliação de resultados em comunicação.

PALAVRAS-CHAVE

Comunicação organizacional; Indicadores de desempenho; Estratégias organizacionais.

REFERÊNCIAS

- AMEC. **Barcelona Principles 2.0**. AMEC, 2015. Disponível em: <<http://amecorg.com/barcelona-principles-2-0>>. Acesso em: 30 mai. 2021.
- CALDEIA, J. 2010. **Dashboards. Comunicar Eficazmente a Informação de Gestão**. Coimbra: Edições Almedina, 2010.
- CERTO, S., PETER, J. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- DOZIER, D. **Planning and evaluation in public relations practice**. Public Relations Review, Vol. 11 n° 2, p. 17-25. 1985. Disponível em: <[https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(82\)80115-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(82)80115-X)>. Acesso em: 30 mai. 2021.
- FERNANDES, B. H., BERTON, L. H. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- GILKERSON, N. D., SWENSON, R., LIKELY, F. **Maturity as a way forward for improving organization's communication evaluation and measurement practices: A definition and**
- JOHNSON, R. L. **Strategy, success, a dynamic economy and the 21st century manager**. The Business Review. Cambridge, v. 5, n. 2, p. 23-29, Summer 2006.
- KAPLAN, R., NORTON, D. P. T. **Using the balanced Scorecard as a Strategic Management System**. Harvard Business Review, v. 74, n. 1, p. 75-85, Sep-Oct, 1996.
- KENNERLY, M., NEELY, A. **Measuring performance in a changing business environment**. International Journal of Operations and Production Management, v. 23, n. 2, p. 213-228, 2003.
- L'ETANG, J. **Public Relations: Concepts, Practice and Critique**. Sage, Londres e Thousand Oaks, 2008.
- LAMME, M. RUSSELL, K. **Removing the spin: towards a new theory of public relations history**. Journalism and Communication Monographs, Vol. 11 n° 4, p. 281-362, 2010.
- LINDENMANN, W. **The missing link in public relations research**. Public Relations Review, Vol. 5 n° 1, p. 26-36, 1979.
- LINGLE, J. H.; SCHIERMANN, W. A. **From balanced scorecard to strategy gauge: Is measurement worth it?** Management Review, march, p. 56-62, 1999.
- MACNAMARA, J. **14 Public relations measurement and evaluation**. Public Relations, Berlin, Boston 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1515/9783110554250-014>>. Acesso em: 20 jan. 2022.

XXI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul – Balneário Camboriú - SC – 16 a 18/06/2022
MACNAMARA, J. **Breaking the measurement and evaluation deadlock: a new approach and model.** Journal of Communication Management, Vol. 19 Iss 4 pp. 371 – 387. 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/JCOM-04-2014-0020>>. Acesso em: 2 mai. 2016.

MARR, B. **Business Performance Management: current state of the art. Relatório de Pesquisa.** Cranfield School of Management, Cranfield, 2004.

McADAM, R.; BAILIE, B. **Business performance measures and alignment impact on strategy: the role of business improvement models.** International Journal of Operations and Production Management, v. 22, n. 9, p. 972-996, 2002.

NEELY, A. **The evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research agenda to the next.** International Journal of Operations and Production Management, v. 25, n. 12, p. 1228-1263, 2005.

ROMENTI, S., et al. **Investigating the role of contextual factors in effectively executing communication evaluation and measurement: A scoping review.** Journal of Communication Management, Vol. 23 n° 3, p. 228-245, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2018-0131>>. Acesso em: 30 mai. 2021.

SIMONS, R. **Levers of Control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal.** Harvard Business School Press, Boston, MS, 1995.

SWENSON, R., et al. **Insights from industry leaders: a maturity model for strengthening communication measurement and evaluation.** International Journal of Strategic Communication, vol. 13 p. 1-21, 2019. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/328681801_Insights_from_Industry_Leaders_A_Maturity_Model_for_Strengthening_Communication_Measurement_and_Evaluation>. Acesso em: 30 mai. 2021.

ZERFASS, A., VERČIČ, D., VERHOEVEN, P., MORENO, A., TENCH, R. **European Communication Monitor 2012.** Challenges and Competencies for Strategic Communication. Results of an Empirical Survey in 42 Countries. Bruxelas: EACD/EUPRERA, 2012. Disponível em: <<http://www.zerfass.de/ecm/ECM2012-ResultsChartVersion.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2018.

ZERFASS, A. et al. **Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice.** International Journal of Strategic Communication, 12, p. 487–505, 2018. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/327002694_Strategic_Communication_Defining_the_Field_and_its_Contribution_to_Research_and_Practice>. Acesso em: 30 mai. 2021.