

*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Embrapa Soja
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento*

Avaliação em Comunicação Organizacional

Gilceana Soares Moreira Galerani

*Assessoria de Comunicação Social
Brasília, DF
2006*

Exemplares desta publicação podem ser adquiridos na:

Embrapa Informação Tecnológica

Parque Estação Biológica (PqEB), Av. W3 Norte (final)

CEP 70770-901 Brasília, DF

Fone: (61) 3340-9999

Fax: (61) 3340-2753

vendas@sct.embrapa.br

www.sct.embrapa.br

Coordenação: *Comitê de Publicações da Embrapa Soja*

Revisão de texto: *Lebna Landgraf, jornalista da Embrapa Soja, Marta T. M. Campos Ma*
professora de Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas da Universidade

Estadual de Londrina, Odilon Ferreira Saraiva, pesquisador da Embrapa Soja

Tratamento editorial: *Corina Barra Soares – Embrapa Informação Tecnológica*

Projeto gráfico e editoração eletrônica: *Júlio César da Silva Delfino – Embrapa*
Informação Tecnológica

Ilustrações e figuras: *Danilo Estevão*

Capa: *Camila Giraldi*

1ª edição

1ª impressão (2006): 1.000 exemplares

Todos os direitos reservados.

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte,
constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.160).

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).
Embrapa Informação Tecnológica

Galerani, Gilceana Soares Moreira.

Avaliação em comunicação organizacional / Gilceana Soares Moreira Galerani;
Embrapa Soja. – Brasília, DF : Embrapa – Assessoria de Comunicação Social,
2006.

142 p.

ISBN 85-99494-04-X

1. Administração. 2. Gestão estratégica. 3. Organização administrativa.
4. Relações públicas. I. Título. II. Embrapa Soja.

CDD 658.45

Agradecimentos

Agradeço, com carinho e admiração, a todos que contribuíram para tornar este livro possível. Em especial, devo reconhecimento aos meus pais e irmãos, que com bondade e sabedoria me protegem, estimulam e solenizam todas as conquistas; à professora doutora Margarida Maria Krohling Kusnch, de quem tive a honra de receber orientação no mestrado e depois dele; a Marta Martins, que com ternura, bom humor e competência aconselha, corrige e se solidariza; a Jorge Duarte, disponível e solidário em todos os momentos; a Lebna Landgraf e Odilon Saraiva, pacientes e atentos revisores; a Vania Castiglioni e Luzmair Santos, que lutaram pelo meu aprimoramento profissional; a Cristina Timponi, quem primeiro me incentivou ao estudo da avaliação em comunicação organizacional; a Paulo Roberto Galerani, grande colaborador nas inúmeras traduções; aos professores de relações públicas da Universidade Estadual de Londrina, pelas várias dicas e sugestões pertinentes; a Camila Giraldi, pela elaboração da capa; a Danilo Estevão, que cuidou das ilustrações e das figuras com agilidade; a Rosa Maria Ribeiro, que se responsabilizou pelos detalhes com cortesia; aos amigos e companheiros da Área de Comunicação Empresarial da Embrapa Soja, pelos palpites vários e por assumirem com muita competência as minhas funções enquanto estive ausente; aos colegas comunicadores da Embrapa, pelo entusiasmo com a possibilidade de este livro se concretizar; a Edilson Fragalle e Robinson Cipriano, pelo crédito e pela confiança; à organização onde me orgulho de trabalhar, Embrapa, pelo crescimento profissional incentivado e reconhecido, além da contribuição que tem fornecido à comunidade científica da Comunicação Social.

Apresentação

O processo comunicacional tem influenciado sobremaneira os negócios empresariais e, em conseqüência, os esforços para solidificar a comunicação organizacional têm sido significativos nos últimos anos. A abertura dos mercados mostra nitidamente a necessidade de promover um diferencial nos relacionamentos entre empresa e públicos, já que produtos e serviços estão cada vez mais parecidos.

Esses relacionamentos receberam status de estratégia empresarial e é competência da comunicação organizacional administrá-los por meio da promoção do diálogo, em busca do equilíbrio de interesses. Esse contexto demanda profissionais altamente capacitados, com iniciativa e energia constantes para contribuir na construção e na manutenção de um ambiente vivo, participativo e de aguçado senso crítico entre a organização e seus públicos.

Tantos esforços requerem investimentos em tempo, pessoal, estrutura, custeios, ou em consultorias e serviços externos no campo da comunicação. Naturalmente, os comunicadores têm sido questionados sobre o retorno que proporcionam às organizações e mesmo aos seus públicos. Faz-se necessário, então, avaliar.

Por estar ainda associada a uma forma de julgamento, a avaliação exige muito cuidado, tanto na definição de suas técnicas quanto na apresentação e na utilização de seus resultados. Além de uma função em quase todas as profissões, ela é uma ferramenta de trabalho, mas, associada a punições ou utilizada apenas quando encerrada uma tarefa, pode desestimular bons profissionais e afetar sensivelmente os negócios empresariais.

Entendemos a necessidade de debater esse assunto e sabemos da reduzida literatura sobre o tema no campo da comunicação

organizacional. Principalmente por esses motivos, apoiamos a edição deste livro e parabenizamos sua autora, a relações públicas Gilceana Soares Moreira Galerani, embrapiana desde 1989, por ter tratado a avaliação como um desafio a ser estudado, e não como um problema a ser lamentado.

A Embrapa, já reconhecida internacionalmente pelas tecnologias geradas por meio da pesquisa científica agropecuária e florestal, quer também oferecer contribuições efetivas às ciências da comunicação social, e sabe que tem profissionais competentes a quem recorrer. Nosso Programa de Pós-Graduação tem complementado a formação de vários comunicadores, que se tornam mestres e doutores com a condição de aperfeiçoar o estudo e a prática da profissão. Acreditamos que Gilceana atendeu a essa expectativa.

Este livro certamente oferecerá respostas sobre a influência da comunicação organizacional no alcance das metas e dos objetivos empresariais. Esperamos também que a leitura desta obra faça perceber que a avaliação oferece, no mínimo, três oportunidades: promover a aprendizagem para a melhoria contínua, demonstrar o valor da comunicação no desenvolvimento dos públicos e evidenciar a responsabilidade dos profissionais de comunicação organizacional.

Silvio Crestana
Diretor-Presidente da Embrapa

Prefácio

Avaliação em comunicação organizacional, de Gilceana Soares Moreira Galerani, vem preencher uma lacuna na literatura de Relações Públicas e Comunicação Organizacional no Brasil, já que, até o momento, não dispúnhamos de nenhum livro específico sobre o assunto. Fruto de sua dissertação de mestrado, defendida, sob a minha orientação, na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, em 2003, e aprovada com louvor, este trabalho tem o grande mérito de ser o pioneiro em sistematizar, por meio de uma pesquisa científica, em nível de pós-graduação, os estudos sobre avaliação e mensuração em Relações Públicas e Comunicação Organizacional no nosso País.

O tema da obra é da maior relevância na contemporaneidade, quando os profissionais e pesquisadores de Relações Públicas e de Comunicação Organizacional são desafiados a encontrar caminhos para avaliar o intangível e o abstrato. O fato é que as duas áreas lidam com bens simbólicos, como gestão de relacionamentos, conflitos e percepções; mudanças de atitudes comportamentais; construção de imagem; identidade corporativa das organizações; etc. Mas a antiga controvérsia sobre as dificuldades em mensurar suas ações no contexto institucional não é mais justificativa para não se avaliarem os programas de relacionamento das organizações com o seu universo de públicos.

Em que pesem as dificuldades para medir os resultados da atuação de Relações Públicas no gerenciamento das ações de Comunicação Interna e Comunicação Institucional, hoje se faz necessário buscar caminhos e criar parâmetros ou formas alternativas de avaliação, para que a área comprove seu valor econômico e social.

Consideramos que, para a área de Relações Públicas demonstrar a efetividade de suas ações e comprovar seu “valor” nas organizações, o caminho é formatar um *corpus* teórico sobre o assunto, criando mecanismos...

Sumário

Introdução	21
Capítulo 1 – Interfaces da Avaliação em Comunicação e Administração	27
Avaliação e controle: conceitos e implicações	28
Avaliação de bens intangíveis	29
Avaliação na administração estratégica	31
Perspectivas para a avaliação na sociedade pós-industrial	32
Capítulo 2 – Avaliação de Resultados em Comunicação Organizacional: Conceitos e Considerações Teóricas	35
Uma proposta para conceituar avaliação em comunicação organizacional	35
Evolução dos estudos sobre avaliação	38
Subjetividade de resultados	40
Efeitos da comunicação organizacional	42
Barreiras e resistências à avaliação	43
Demanda crescente	44
Avaliação e opinião pública	46
Planejamento: decisivo para avaliação em comunicação organizacional ...	49
Formulação de objetivos mensuráveis	51
Múltiplas avaliações para comunicação organizacional	54
Capítulo 3 – Procedimentos de Avaliação em Comunicação Organizacional	55
Procedimentos de avaliação e as percepções dos estudiosos	58
Avaliação por meio da inserção de notícias em veículos de comunicação de massa	65
Capítulo 4 – Modelos de Avaliação para a Comunicação Organizacional	71
Modelo de Compensação Variável	72
Modelo de Duas Fases	76

Modelo Preparação, Implementação e Impacto – PII	79
Modelo Yardstick – Régua da Efetividade	83
Modelo de Curta Duração e Modelo Contínuo	88
Modelo para Avaliação de Relacionamentos	90
Quadro comparativo: principais características dos modelos de avaliação em comunicação organizacional	105
Categorização das formas de avaliação	107
Capítulo 5 – Avaliação da Comunicação Organizacional nos Casos Premiados e na Percepção de Profissionais Agraciados com o Prêmio Opinião Pública	111
Formas de avaliação utilizadas em casos premiados de 1999 a 2001	112
Recomendações de profissionais premiados para a avaliação em comunicação organizacional	115
Conclusões	125
Referências	133

Introdução

O termo *desafio*, infelizmente tão banalizado, pode traduzir o otimismo com que resolvemos estudar a avaliação em comunicação organizacional. Esses estudos fundamentaram o mestrado que realizamos por meio do Programa de Pós-Graduação da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa). Tendo a honra de contar com a orientação da professora doutora Margarida Maria Krohling Kunsch, concluímos a primeira dissertação brasileira sobre o tema, em julho de 2003, na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP).

A dissertação resultou neste livro que, de forma geral, trata da avaliação das atividades desempenhadas por profissionais de jornalismo, propaganda, relações públicas e todos aqueles que atuam no composto da comunicação organizacional que, para Kunsch (1997b, p. 116), é formado pela junção das quatro modalidades de comunicação: institucional, mercadológica, interna e administrativa. Estaremos nos referindo a esse conceito sempre que mencionarmos *comunicação organizacional* em nossos textos.

A formação e a experiência como relações públicas naturalmente nos direcionaram à bibliografia mais afeta a essa profissão, mas outros autores também foram consultados. É importante registrar também que, geralmente, a literatura internacional menciona relações públicas aludindo-se às modalidades de comunicação descritas no parágrafo anterior. É por isso que muitos dos textos citados na obra contêm os termos *relações públicas* em seu conteúdo. Mas nossa posição é clara: acreditamos que a busca pela comunicação excelente pressupõe, além das estratégias e dos talentos específicos de cada habilitação profissional, também uma visão holística de toda a área pelos comunicadores, num cenário contemporâneo de parceria e dinamismo que apenas deve somar à classe e àqueles a quem os profissionais prestam serviços.