



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO: JORNALISMO
ÁREA: COMUNICAÇÃO CORPORATIVA

Medindo o imensurável

**O uso do *Balanced Scorecard* na avaliação de resultados da
Comunicação organizacional**

PAULO GRIESE BRUNET
2051274/9

PROF. ORIENTADOR:
MÔNICA PRADO

Brasília/DF, outubro de 2008

PAULO GRIESE BRUNET

Medindo o imensurável

**O uso do *Balanced Scorecard* na avaliação de resultados da
Comunicação organizacional**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Comunicação Social com habilitação em Jornalismo do UniCEUB - Centro Universitário de Brasília.

Profa Orientadora: Mônica Prado

Brasília/DF, outubro de 2008

PAULO GRIESE BRUNET

Medindo o imensurável

O uso do *Balanced Scorecard* na avaliação de resultados da Comunicação organizacional

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Comunicação Social com habilitação em Jornalismo do UniCEUB - Centro Universitário de Brasília.

Profa. Orientadora: Mônica Prado

Banca Examinadora:

Profa. Ms Mônica Prado
Orientadora

Profa. Renata Lu Rodrigues Franco
Examinadora

Prof. Gabriel A. L. A. Castelo Branco
Examinador

Brasília/DF, outubro de 2008

Dedico esse trabalho ao meu pai, que foi meu grande exemplo, ao meu irmão, que foi meu grande amigo, e à minha mãe, que sempre me apoiou, me deu força e entendeu meus momentos de *stress*, angústias e incertezas.

AGRADECIMENTOS

Antes de tudo, à minha família por sempre incentivar meu crescimento pessoal e comemorar, comigo, minhas vitórias. À minha orientadora, Mônica Prado, por me apresentar a Comunicação organizacional, acreditar no meu potencial e torcer pelo meu sucesso. A todos que colaboraram com esse trabalho, em especial, os entrevistados e Beatriz Ribeiro, que me ajudou muito na localização de alguns contatos e deu grande apoio para superação de alguns obstáculos. Por fim, aos amigos de “JF”, que, mesmo a distância, vibraram com meu sucesso, e aos de Brasília, que acolheram este mineiro-carioca e foram minha família diária aqui na capital.

“Para o sucesso é perfeitamente inútil aprimorar suas qualidades, se não cuidar igualmente da intensa divulgação delas.”

Illie Gilbert

RESUMO

Este estudo tem o objetivo central de analisar o uso do *Balanced Scorecard* (BSC) – ferramenta de mensuração de resultados e planejamento estratégico - aplicado às assessorias de comunicação. A proposta é identificar a viabilidade da inserção desse instrumento à realidade dos setores comunicacionais, identificar possíveis obstáculos e apontar fatores essenciais para que o uso do instrumento seja prática corrente entre as assessorias como forma de aperfeiçoar a mensuração de resultados. Secundariamente, é feito um panorama geral da prática de medição nas assessorias de comunicação e são elencados os principais problemas para se realizar esta atividade de forma satisfatória e com sucesso.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação corporativa. Mensuração. Valoração. Relações Públicas. Imagem. Planejamento. Estratégia.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 JUSTIFICATIVA	10
1.2 PEDRAS NO CAMINHO	11
1.2.1 Contatos sem resposta	12
1.3 CONTEXTUALIZAÇÃO	14
1.3.1 Comunicação – arma estratégica para posicionamento empresarial	14
1.3.1.1 <i>Mensuração de resultados da Comunicação empresarial</i>	15
1.4 OBJETIVOS	17
1.4.1 Objetivo Geral	17
1.4.2 Objetivos Específicos	17
1.5 PERGUNTA DE PESQUISA	18
2 DESENVOLVIMENTO	19
2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E EMBASAMENTO TEÓRICO	19
2.1.1 O que é Comunicação organizacional?	19
2.1.2 Jornalismo Empresarial – prenúncio da Comunicação corporativa	19
2.1.3 <i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	20
2.1.3.1 <i>A ineficácia da análise financeira</i>	21
2.1.3.2 <i>O nascimento do BSC</i>	22
2.1.3.3 <i>Propostas do BSC</i>	23
2.1.3.4 <i>Montagem e implantação de um Balanced Scorecard</i>	24
2.1.3.4.1 <i>DNA do Scorecard – missão, valores, visão e estratégia</i>	25
2.1.3.4.2 <i>Contando a história da estratégia – perspectivas, objetivos, medidas de desempenho e relações de causa e efeito</i>	26
2.1.4 O <i>Balanced Scorecard</i> e a Comunicação organizacional	29
3 METODOLOGIA	31
3.1 DESCRIÇÃO	31
3.1.1 A escolha dos entrevistados	32
3.1.2 O BSC-Base para avaliação de resultados em Comunicação	32
3.1.2.1 <i>Problemas na produção</i>	34
3.1.2.2 <i>Contextualizando o BSC da Tutancâmon</i>	34
3.1.2.3 <i>Perspectivas, objetivos e medidas do BSC da Tutancâmon</i>	35

4 ANÁLISE DOS DADOS E DOS RESULTADOS	37
4.1 PARTE 1 – PÚBLICOS COM OS QUAIS A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL TRABALHA E PRINCIPAIS TIPOS DE AÇÕES REALIZADAS	38
4.2 PARTE 2 – SOBRE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS	40
4.3 PARTE 3 – SOBRE O BSC	42
5 CONCLUSÃO	44
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	48
REFERÊNCIAS	51
ANEXO A	53
ANEXO B	56
ANEXO C.....	61
ANEXO D.....	65
ANEXO E.....	69
ANEXO F.....	73
ANEXO G	77
ANEXO H	79

1 INTRODUÇÃO

1.1 JUSTIFICATIVA

A globalização da economia, os avanços tecnológicos, a conscientização do consumidor e as novas realidades sócio-culturais fizeram com que dirigentes de empresas passassem a considerar a Comunicação como um setor estratégico e imprescindível para a gestão organizacional. Reputação e boa imagem tornaram-se importantes diferenciais mercadológicos.

Em decorrência desse novo *status*, as assessorias de Comunicação passaram a ser cobradas por resultados capazes de evidenciar as conquistas dos assessores e, conseqüentemente, a importância do segmento para a instituição. Sobre isso, a pesquisadora Valéria de Siqueira Castro Lopes, em artigo sobre avaliação de resultados de Relações Públicas, afirma:

Apresentar resultados é imprescindível a qualquer área que se considera estratégica e atualmente mais do que nunca, quando os processos de gestão voltam-se para a demonstração de valor. Este cenário tem exigido que os profissionais da Comunicação Corporativa mensurem os resultados alcançados pela área e demonstrem o quanto ela auxilia as organizações no alcance de seus objetivos de negócio, indicando seu valor econômico. Com isso, a mensuração de resultados, etapa importante do processo de planejamento, ganhou relevância e passou a fazer parte das discussões travadas tanto na academia quanto no mercado. (LOPES, 2005, p.1)

Ainda de acordo com Lopes, o problema, porém, é que a Comunicação trabalha com fatores difíceis de mensurar. Como fazer, por exemplo, para medir a reputação que uma empresa adquire ao longo de um tempo? Ou então, para avaliar a imagem corporativa conquistada perante um público por meio de um conjunto de ações estratégicas? Para dificultar ainda mais essa prática, em muitos casos, os benefícios das ações realizadas só são obtidos em longo prazo. Ou seja, planta-se hoje para colher amanhã.

Apesar de toda essa necessidade, por ser um tema relativamente novo, a avaliação de resultados em Comunicação institucional carece de soluções e processos adequados. Exemplo disso é o fato de não haver uma ferramenta específica, exclusiva da área, capaz de abordar todas as variáveis para promover

essa ação. Os mecanismos existentes hoje possuem falhas e não são eficientes para promover o entendimento de todo o trabalho do assessor.

Uma ferramenta, entretanto, criada na década de 90, se propõe a fazer a avaliação promovendo um equilíbrio entre diversos fatores mensuráveis e não-mensuráveis. Mais do que isso, esse instrumento é capaz de analisar meticulosamente a estratégia empresarial, observando cada ação realizada para atingir os objetivos propostos. Por possuir variáveis customizáveis, essa ferramenta, chamada de *Balanced Scorecard* (BSC), pode ser utilizada em diversos setores institucionais. Inclusive na Comunicação Social.

1.2 PEDRAS NO CAMINHO

Como esta é uma pesquisa exploratória, já era sabido que percorreríamos caminhos pouco ou nada estudados. Portanto, já esperávamos que surgissem obstáculos no plano inicial deste estudo. No começo, a proposta era entrevistar o maior número possível de assessores de Comunicação que tivessem experiência na implantação do BSC em suas assessorias e um professor de algum curso de Administração que pudesse falar sobre o *Balanced Scorecard*. Com base nessas conversas, o próximo passo seria escolher uma instituição incubada na Casulo (incubadora de empresas do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB) e desenvolver um mapa de *Scorecard* para a Comunicação Social desta empresa. Entretanto, o caminho não foi tão fácil.

Logo de início, não houve grande receptividade dos professores de Administração. O primeiro contato foi com o coordenador do curso de Administração da Universidade de Brasília (UnB). O professor disse que pouco poderia fazer, mas indicou o coordenador do mesmo curso, porém do turno da noite. O docente do curso noturno, entretanto, afirmou já ter assumido muitos compromissos para o semestre e que não poderia dar um auxílio informal sobre o BSC.

Posteriormente, o procurado foi o coordenador do curso de Administração do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB). Felizmente, o profissional indicou um outro professor da faculdade. Esse docente foi capaz de conversar sobre o *Scorecard* e apresentar o sistema de avaliação.

Em meio a conversas e leituras de textos sobre a ferramenta de mensuração, pôde-se perceber que a implantação do *Balanced Scorecard* em uma das empresas juniores do UniCEUB seria impossível. De acordo com Niven, além de haver necessidade do BSC ser desenvolvido em grupo (mínimo de três pessoas, segundo dica do autor), apenas a fase de desenvolvimento do plano e início da implementação leva, em geral, de quatro a 12 meses.

Tendo em vista essa falta de tempo, um segundo caminho foi traçado. A idéia era manter as entrevistas com os assessores de comunicação e elaborar, com apoio de um profissional especializado em BSC, uma planilha-base de *Scorecard* cabível à Comunicação corporativa. A proposta de montar apenas uma planilha-base e não uma planilha completa surgiu, pois é impossível montar um mapa de mensuração deste tipo sem ter uma empresa para contribuir com todas as informações relativas à missão, valores, visão e estratégia daquela instituição.

Este fato foi essencial para a formulação do questionário aplicado aos assessores de comunicação. Inicialmente, as perguntas teriam apenas os objetivos de evidenciar o conhecimento de tais profissionais sobre o *Balanced Scorecard*, ver como eles percebiam a avaliação de resultados em Comunicação e identificar o grau de sofisticação da ferramenta empregada em suas empresas. Após descobrirmos a impossibilidade de produção de um *Scorecard* completo, decidimos incluir perguntas que tinham o objetivo de expor, de forma geral, quais áreas esses profissionais consideravam mais estratégicas para a Comunicação organizacional e quais ações são costumeiramente promovidas para desenvolver tais áreas. Assim, poderíamos escolher as perspectivas e as medidas do *Scorecard-Padrão*.

Após reflexão, entretanto, consideramos importante criar um BSC para uma empresa de Comunicação, mesmo com as limitações impostas pelas condições de produção deste estudo. Então, escolhemos uma agência de Comunicação local para ser a empresa-base de nosso *Scorecard*. A proximidade com os donos da empresa facilitou a aceitação e comprometimento para produção de tal planilha.

1.2.1 Contatos sem resposta

Desde o começo, após leituras de textos sobre avaliação de resultados em Comunicação, a escassez de conhecimento na área, sobretudo envolvendo o uso do

Balanced Scorecard, e ineficácia dos processos de mensuração já eram problemas conhecidos. Um termômetro dessa carência é a extrema falta de bibliografia específica sobre o uso do BSC na Comunicação corporativa. Por si só, isso já era um complicador, uma vez que todo o embasamento teórico deveria ser feito mediante leitura de livros que envolviam os temas “*Balanced Scorecard*” e “Comunicação organizacional” separadamente. Entretanto, em pesquisas prévias, descobrimos dois estudiosos da Comunicação que escreveram artigos mencionando o uso da ferramenta em questão na avaliação de resultados comunicacionais.

As primeiras tentativas de contato via internet e telefone com as autoras dos textos não foram bem sucedidas. Partimos, então, para uma segunda linha de ação e passamos a procurar comunicólogos gabaritados a falar sobre “avaliação de resultados em Comunicação”, sem especificar o uso do *Balanced Scorecard*.

Ainda assim, encontrar tais profissionais não foi fácil. A procura nos guiou até a coordenadora do Núcleo de Pesquisa de Relações Públicas e Comunicação Organizacional da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom). O contato foi feito, mas a resposta não veio.

Durante as semanas que se passaram na procura por entrevistados e sucessivas falta de apoio, recebemos resposta de um dos primeiros contatos com uma das estudiosas sobre o uso do BSC na mensuração em Comunicação corporativa. A comunicóloga elogiava a iniciativa e indicava um outro contato na Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje). A pessoa, entretanto, seria apenas uma ponte com algum profissional que pudesse falar sobre o assunto com maior propriedade.

Após conversa com a intermediária da Aberje, soubemos de duas empresas que haviam implantado o BSC na avaliação de resultados institucionais e que seus respectivos assessores de Comunicação participaram ativamente desta introdução. O papel desses profissionais foi de fazer toda a Comunicação interna para que os funcionários conhecessem o *Scorecard* e não exercessem nenhum tipo de barreira para o uso da ferramenta. Diante de tanta dificuldade, poder falar com pessoas que conheciam o *Balanced Scorecard* era uma ótima notícia. Todavia, ainda era necessário ter o aval desses assessores para que o contato pudesse ser concretizado. Depois de algum tempo esperando e buscando outros entrevistados, recebemos o OK por parte de uma das assessoras. A outra empresa, entretanto, não respondeu.

Paralelamente ao processo descrito, tivemos a oportunidade de comentar com diversos profissionais da área sobre a monografia produzida, seus objetivos e dificuldades. Ao fazer tais comentários, nossa proposta era observar, de uma forma não-científica, se eles tinham conhecimento sobre o BSC, além de conseguir encontrar novas pessoas para ajudar nesta pesquisa exploratória. Uma percepção adquirida nesses contatos informais foi de que um grande número de pessoas que trabalham com Comunicação institucional sequer conhece o *Balanced Scorecard* e as dificuldades de se medir resultados comunicacionais. Essa observação foi notada não só com profissionais de pequenas e médias agências de Comunicação, mas também em grandes escritórios de Comunicação integrada. Este foi mais um exemplo da pouca difusão que esse tema tem no próprio meio da Comunicação organizacional.

Em meio a tanta dificuldade, tivemos, entretanto, momentos de sorte. Um dos contatos informais foi capaz de indicar duas pessoas para integrar a lista de entrevistados. Estes assessores de Comunicação tiveram experiências com mensuração de resultados em grandes instituições de atuação mundial e em agências de Comunicação com presença em todo o território nacional.

Posteriormente, incluímos em nossa lista de entrevistados duas empresárias e assessoras de Comunicação. Além de valiosas experiências em assessoria de imprensa de eventos culturais mundialmente conhecidos e de jogos olímpicos, as profissionais também puderam contribuir para a pesquisa com a visão do tomador de decisões. Apesar da demora para resposta, as duas foram muito solícitas e prestativas.

1.3 CONTEXTUALIZAÇÃO

1.3.1 Comunicação – arma estratégica para posicionamento empresarial

Novas realidades mercadológicas fizeram com que o *status* da Comunicação organizacional mudasse nos últimos anos. Esse reposicionamento do setor, entretanto, não foi um processo que ocorreu da noite para o dia. Ao longo do tempo, o surgimento de novas tecnologias e o refinamento das estratégias corporativas semearam novos paradigmas para o relacionamento entre instituições e seus

diversos públicos. Não há mais espaço para entidades que se recusam a interagir e influenciar o meio em que vivem.

De acordo com Lopes, dois fatores foram determinantes para o surgimento desse imperativo comunicacional que nasceu para as instituições:

A globalização da economia e o avanço tecnológico impuseram às organizações a necessidade de se flexibilizarem. O monitoramento constante do ambiente e a busca pelo diálogo tornaram-se imprescindíveis na obtenção de resultados nos mais diversos processos de gestão organizacional.

Além disso, as várias mudanças ocorridas no cenário social, econômico e político brasileiro – como a consolidação do regime democrático, a conscientização do consumidor, a busca pela preservação do meio ambiente, a preocupação da opinião pública com temas relacionados à ética na política e nos negócios – reforçaram a necessidade de mudança de postura por parte das empresas. (LOPES, 2005, p.2)

No Brasil, outro fator também pode ser apontado como fundamental para a obrigatoriedade que as entidades possuem hoje de se comunicar. De acordo com Célia Valente e Walter Nori, no livro *Portas Abertas*, a ditadura militar, praticada no país de 1964 a 1985, foi um período marcado pela falta de informações sobre órgãos públicos, censura a jornais e violência contra os que eram desfavoráveis ao governo. Essas características geraram um trauma na sociedade e, com a queda do regime, a população passou a exigir um novo posicionamento das instituições públicas e privadas. Era preciso ser mais aberto, transparente. Era preciso comunicar. Sobre isso, o Plano de Comunicação Social implantado pela Rhodia, lançado em 1985, descreve:

O Brasil vive um momento histórico. Após vinte anos de um regime de exceção começa a surgir a Nova República. Essa mudança acarreta a ampliação do debate em todas as áreas, o que vem influir diretamente, também, na vida das empresas que operam no país. (VALENTE; NORI, 1990, p.64)

1.3.1.1 Mensuração de resultados da Comunicação empresarial

Como resposta às mudanças ocorridas na relação entre instituições e públicos, as organizações passaram a investir mais na Comunicação. Diversas empresas deram mais espaço às suas assessorias e, com isso, tiveram resultados positivos. Seja por aumento de vendas ou por reconhecimento público do trabalho

realizado, muitas entidades colheram benefícios do novo posicionamento. Como relatam Valente e Nori, um exemplo é a empresa de produtos químicos Rhodia que, na década de 1980, percebendo as mudanças mercadológicas e políticas, investiu pesado em sua gerência comunicacional. Em pouco tempo, a corporação, que era apenas lembrada por importar lança-perfumes no início do século 20, passou a ser uma das mais conhecidas no país. Apenas para ilustrar, segundo Valente e Nori, em 1984 a assessoria de Comunicação da Rhodia tinha um orçamento de US\$ 675 mil. Seis anos depois, em 1988, a verba destinada para a área era de US\$ 4,5 milhões (1990, p.56). Em 1980 a empresa enviou 27 *releases* para a imprensa e concedido seis entrevistas. O resultado foi de 7,6 páginas escritas. Já em 1989, 98 *releases* foram entregues aos jornalistas e 382 entrevistas realizadas. Do material, a empresa conseguiu 390 páginas escritas e 160 minutos de televisão (VALENTE; NORI, 1990, p.43).

Entretanto, toda área que passa a ser chave dentro da estratégia organizacional sofre mais cobranças. Uma delas é em relação aos resultados. É preciso medir, mostrar e, conseqüentemente, justificar os investimentos feitos naquela gerência. Como relata a comunicóloga Gisele Lorenzetti, “a Comunicação se vê diante da necessidade de alinhar sua atuação e assimilar a linguagem praticada atualmente pelas grandes corporações: mensurar resultados.” (2007, p.1)

O problema, porém, é que a área da Comunicação Social lida com fatores muitas vezes imensuráveis, como reputação e imagem corporativa. Como já foi citado, além disso, em diversas ocasiões seus resultados são obtidos em longo prazo. Por exemplo, um trabalho de consolidação da assessoria de imprensa de uma empresa que sempre se manteve fechada aos repórteres não é concretizado com sucesso da noite para o dia. Para que o jornalista passe a procurar o assessor quando precisar de um entrevistado, é preciso que o profissional da assessoria mantenha contato constante e promova ações de relacionamento com os profissionais dos veículos. Isso demanda tempo e paciência.

Sobre todas essas dificuldades, Lopes escreve:

No entanto, mensurar resultados notoriamente qualitativos, como reputação corporativa e imagem corporativa, tem se mostrado uma tarefa árdua para os profissionais de Relações Públicas. Some-se a isso, a obtenção de resultados de longo prazo, característica inerente à atividade, e chega-se um dos temas que mais inquieta os profissionais e acadêmicos da área na

atualidade: a avaliação e a mensuração da atividade de Relações Públicas.
(LOPES, 2005, p.3)

Por isso, medir resultados comunicacionais tornou-se uma tarefa árdua em que poucos se aventuram. Essa situação criou um círculo vicioso: como o número de pessoas que atuam e pesquisam sobre a área é relativamente baixo, pouco se evolui em conhecimento sobre o assunto. Por outro lado, como existe pouco conhecimento em relação ao tema, apenas algumas pessoas se sentem atraídas a estudar e melhorar a prática da mensuração de resultados da Comunicação organizacional. Um exemplo é o simples fato de não existir, até hoje, um livro específico em português sobre a medição dos resultados da Comunicação corporativa.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GERAL

- Analisar o *Balanced Scorecard* como ferramenta para avaliação de resultados em Comunicação Corporativa.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apontar as principais dificuldades para se realizar a mensuração dos resultados obtidos pela área de comunicação social nas empresas.
- Indicar alguns dos ativos que devem ser medidos na avaliação de resultados comunicacionais.
- Explicar para os interessados em Comunicação o que é um *Balanced Scorecard*, qual é sua aplicabilidade e como ele se encaixa na realidade das assessorias de comunicação.
- Contribuir para disseminar o uso da ferramenta no meio acadêmico do curso de Comunicação Social do UniCEUB.

1.5 PERGUNTA DE PESQUISA

- Será que o *Balanced Scorecard* é capaz de suprir os problemas da avaliação de resultados da Comunicação corporativa e de prover ao setor um suporte no gerenciamento das ações propostas?

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1.1 O que é Comunicação organizacional?

O conceito teórico de Comunicação organizacional (também conhecida como Institucional, Corporativa ou Empresarial) varia de estudioso para estudioso, mas, em geral, todos possuem uma mesma essência. Como relata a pesquisadora Cleusa Maria Andrade Scroferneker, “o elo comum entre os autores é a preocupação em definir e caracterizar Comunicação organizacional e seu campo de abrangência, evidenciando a necessidade de atribuir-lhe um lugar de destaque nas organizações” (SCROFERNEKER, 2000, p.1).

De acordo com Scroferneker, Comunicação corporativa abrange todas as formas de Comunicação utilizadas pela instituição para relacionar-se e interagir com seus públicos. Citando Cies Riel, autor do livro *Principles of corporate Communication*, a pesquisadora afirma que, entre outras, pode-se considerar da área de abrangência da Comunicação institucional as relações públicas, Comunicação interna, assessoria de imprensa, marketing corporativo, publicidade e outras atividades comunicacionais voltadas aos públicos com os quais a empresa se relaciona.

2.1.2 Jornalismo empresarial - prenúncio da Comunicação corporativa

É difícil apontar precisamente uma data que marca o surgimento da Comunicação organizacional no Brasil. De acordo com Margarida Maria Krohling Kunsch, o prenúncio do surgimento da Comunicação institucional pode ser considerado o desenvolvimento do jornalismo empresarial.

Segundo o portal *Comunicação Empresarial*, jornalismo empresarial abrange as atividades desenvolvidas pelas empresas para divulgação de seus fatos e realizações. Kunsch relata que, no Brasil, esse tipo de jornalismo surgiu com quase cem anos de atraso em relação à Europa e Estados Unidos. A primeira publicação

desse tipo foi a norte-americana *Lowell Offering*, de 1840. Já em nosso país, a pioneira foi o *Boletim Light*, de 1925. Ainda assim, levou algum tempo para que o jornalismo empresarial amadurecesse.

Assim, o jornalismo empresarial, a exemplo das relações públicas, começaria a configurar-se efetivamente em nosso meio a partir da década de 1950, como uma consequência natural da aceleração que se imprimiu ao processo de industrialização. (KUNSCH, 1997, p.56)

De acordo com a autora, com o passar dos anos, as publicações institucionais ganharam importância estratégica e tornaram-se “um meio imprescindível para atender às novas demandas da comunidade e da opinião pública, desencadeadas com o desenvolvimento rápido da economia e da sociedade brasileira” (KUNSCH, 1997, p.57). Paralelamente, também foram aperfeiçoados os diversos instrumentos utilizados para fortalecer o relacionamento entre organizações e públicos.

2.1.3 *Balanced Scorecard* (BSC)

De acordo com Paul R. Niven, o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta para avaliação de resultados corporativos formada por grupos de objetivos e medidas cuidadosamente selecionados com base na missão, valores, visão e estratégia da organização. O instrumento faz um equilíbrio entre ativos intangíveis e tangíveis e utiliza esses quatro aspectos para traduzir e difundir a estratégia da empresa para toda a instituição.

José Francisco Rezende define que “o BSC estabelece um protocolo, uma interface entre a estratégia formulada e a agenda estratégica da organização [...], atuando, ao mesmo tempo, como um modelo de avaliação, uma sistemática gerencial e uma filosofia de gestão” (REZENDE, 2003, p. 78).

Para Niven, o grande diferencial da aplicação desse instrumento é que, nele, os gestores definem, quantitativamente, os objetivos (por meio de afirmações) e as medidas de desempenho que serão utilizadas na estratégia da empresa. Todos esses aspectos estão interligados formando uma rede lógica, um mapa, para que a instituição alcance o ponto de sucesso ao qual deseja atingir. Desta forma, o

Scorecard é uma metodologia que não apenas mede os resultados da instituição, mas também auxilia o processo de gestão da entidade.

2.1.3.1 A ineficácia da análise financeira

Em grandes empresas, a medição de resultados sempre foi uma constante para diversos setores empresariais. Gerências financeiras, de vendas, de produção, de recursos humanos, enfim, muitos precisam prestar contas sobre o que fazem para provar que o trabalho realizado justifica os investimentos feitos naquela área.

Para a maioria dos casos, a medição podia ser feita simplesmente abordando a questão financeira, que era o modo tradicional de avaliação. Segundo Paul R. Niven, “a competição regia-se pelas economias de escopo e de escala com medidas financeiras que ofereciam o padrão para medir o sucesso.” (NIVEN, 2005, p.8)

Niven diz “regia-se” por um motivo: este método era suficiente para medir resultados na realidade que as organizações viviam no início do século XX. Na época, as corporações tinham uma natureza mecânica, industrial, que pouco importava com valores como conhecimento do funcionário e relações interpessoais.

Entretanto, segundo Niven, o ambiente mudou e novos tipos de ganhos passaram a ser tão importantes quanto os financeiros. E as antigas métricas são incapazes de medir esses novos bens com eficiência.

As atividades criadoras de valor organizacional de hoje em dia não são captadas através dos ativos fixos e tangíveis da empresa. Ao invés disso, o valor reside nas idéias das pessoas dispersadas pela empresa, nos relacionamentos com os clientes e fornecedores, nas bases de dados das informações-chave e culturas de inovação e qualidade. [...] Essas medições (financeiras) são de pouca ajuda para mostrar os primeiros sinais de problemas relacionados ao cliente, à qualidade ou aos problemas e oportunidades do funcionário. (NIVEN, 2005, p.9)

O autor cita, ainda, outros problemas referentes à mensuração de resultados com base em medidas financeiras. Para ele, esse tipo de medição é incapaz de oferecer uma visão do futuro empresarial e funciona somente para revisar fatos anteriores. Isto ocorre, pois ela analisa apenas dados de desempenho do passado da organização. Outro obstáculo é o fato de ela geralmente ser feita em gerências individuais. Ou seja, o setor de vendas faz a sua, o de produção, outra, e assim por

diante. Todavia, dentro das empresas de hoje vemos equipes de diferentes unidades trabalhando em conjunto para solucionar problemas prementes e, juntas, criam valores de relacionamento jamais imaginados.

Mais um empecilho para o uso exclusivo das medidas financeiras é o fato de ela sacrificar o pensamento de longo prazo. Ou seja, os resultados financeiros obtidos servem para embasar ações que trarão benefícios financeiros em um curto espaço de tempo. Como uma redução de custos para aumentar o lucro, por exemplo. Para Niven, esse tipo de atitude geralmente atinge atividades criadoras que dão benefícios após anos de investimento, visto que, na maioria dos casos, são aplicados àqueles setores que pouco rendem à organização de uma forma mais concreta, como, por exemplo, a Comunicação Social.

Por fim, o autor salienta o fato de que as medidas financeiras não são relevantes para diversos níveis da instituição. Elas não trazem dados específicos sobre o desempenho dos funcionários e, por isso, são puras abstrações.

2.1.3.2 O nascimento do BSC

Percebendo todos esses problemas em relação à métrica financeira, em 1990, o professor da Universidade de Harvard, Robert Kaplan, e o consultor David Norton, decidiram liderar uma pesquisa sobre novos métodos de medição do desempenho. O estudo envolveu 12 empresas, igualmente desconfiadas da mensuração financeira. Depois de muito debate, o grupo chegou à conclusão de que deveriam capturar medidas de desempenho da empresa como um todo, abordando desde questões de clientela até atividades funcionais, passando por interesse de acionistas e outros setores. Nascia aí o *Balanced Scorecard*. Pouco tempo depois, o conceito foi resumido em uma série de três artigos intitulada "*Balanced Scorecard – Medidas que Orientam o Desempenho*", na publicação *Harvard Business Review*.

Nos anos que se seguiram, várias instituições passaram a adotar o BSC na mensuração, inclusive utilizando a nova ferramenta para comunicar a estratégia entre seus colaboradores. Desta forma, elas ajudaram a moldar e aprimorar o *Scorecard*. Portanto, a crescente popularidade da ferramenta na avaliação de resultados corporativos faz com que a metodologia esteja constantemente em expansão e aperfeiçoamento.

2.1.3.3 Propostas do BSC

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta cuja essência é simples de ser entendida e suas propostas de benefícios, promissoras. A importância de um instrumento como esse ganha força à medida que o capital humano dentro das instituições se torna um importante diferencial competitivo e as medidas financeiras apresentam limitações para indicar as vantagens obtidas com esta nova moeda. Citando Thomas Davenport, Niven descreve:

As pessoas possuem capacidades, comportamentos, energia pessoal e tempo que lhes são inatos. Esses elementos formam o capital humano – a moeda que as pessoas trazem para investir em seu trabalho. São as pessoas, e não as empresas, que possuem o capital humano. (...) elas decidem quando, como e onde darão sua contribuição. (NIVEN, 2005, p.35)

No atual cenário empresarial, o funcionário é visto como um bem e não como um objeto de custo. São eles que possuem a chave da criação de valor na nova economia. Bens intangíveis, como conhecimento, relacionamento e motivação são os reais valores que devem ser mensurados pelas empresas.

Segundo os criadores do BSC, existem muitas diferenças entre bens intangíveis e tangíveis, mas, em geral, três são as mais significantes. A primeira delas é que os não-mensuráveis muitas vezes não causam impacto direto nos resultados financeiros. A segunda é que o valor dos intangíveis é potencial e precisa ser transformado, moldado e potencializado. Por fim, os autores dizem que os itens intangíveis demandam interdependência para ter sucesso.

Para observar melhor os resultados conseguidos por meio dos bens não-mensuráveis, as ferramentas de medição devem acompanhar essa transição de valor. Segundo Niven, “os sistemas de hoje devem ter a capacidade de identificar, descrever, monitorar e prover *feedback* sobre os bens intangíveis que orientam o sucesso” (NIVEN, 2005, p.38). E aí está exatamente uma das propostas do *Balanced Scorecard*. O BSC força os gestores a examinar a estratégia empresarial e apontar as atividades, mensuráveis ou não, que serão priorizadas para a evolução da organização. Tudo com base no equilíbrio entre medidas intangíveis e tangíveis.

Outra proposta do *Scorecard* é a possibilidade de outorgar um acompanhamento dos temas de forma a ajustar possíveis falhas ao longo do processo e identificar impactos ocorridos com a variação da atuação empresarial. De

acordo com Rezende, “mais do que um painel com medidores, o BSC deve representar um simulador de navegação” (REZENDE, 2003, p.86). Ele é, então, um termômetro da *performance* da instituição.

Ainda segundo Rezende, além de tudo, o *Balanced Scorecard* é um importante instrumento no que tange à comunicação interna da empresa. A ferramenta difunde por todos os níveis hierárquicos a estratégia da organização, onde a instituição planeja chegar e quais ações ela implementará para alcançar tal objetivo. Assim, difunde-se a cultura organizacional entre os colaboradores e informa-se a eles suas funções na engrenagem empresarial. Todos ficam sabendo exatamente seu rendimento e quantos têm que render. Tudo isso faz com que os gestores tenham possibilidade de verificar ações internas para alavancar o sucesso institucional e provocar uma sinergia de esforços rumo às metas traçadas.

2.1.3.4 Montagem e implantação de um *Balanced Scorecard*

A montagem de uma planilha de *Scorecard* requer, de início, duas coisas: uma equipe e tempo viável. De acordo com Niven, antes de se começar a produção, é preciso que a instituição ou unidade gerencial que pretende construir o BSC tenha claramente definido o porquê do desenvolvimento daquela ferramenta. Esses objetivos servem como base para a evolução da criação do instrumento e como norte para o trabalho da equipe. Pode ser uma crise interna, externa ou a necessidade de conquistar novos acionistas. Enfim, o importante é definir um objetivo.

Ainda segundo o autor, também é importante que a unidade para a qual será construído o *Scorecard* cumpra alguns requisitos. Sem eles, a implantação do BSC pode enfrentar muitos obstáculos. É preciso que a organização tenha uma estratégia coerente; o alinhamento do líder da unidade com as metas e objetivos do BSC; o apoio dos principais gestores e supervisores da instituição; métodos, processos produtivos e clientes específicos; capacidade de reunir dados para medição; e recursos humanos suficientes.

2.1.3.4.1 DNA do Scorecard - missão, valores, visão e estratégia

De acordo com Niven, a construção do *Balanced Scorecard* tem como matéria-prima quatro fatores: missão, valores, visão e estratégia. Esses elementos são únicos a cada empresa, o que faz com os *Scorecards* sejam específicos para cada instituição. O conjunto citado forma o DNA da organização e, conseqüentemente, do BSC. Para um melhor entendimento, listamos os conceitos dados por Niven em relação a esses quatro fatores.

A missão determina os motivos que baseiam a existência da instituição. Ela define o propósito central da entidade, sua razão de ser, e reflete a motivação dos funcionários para engajarem-se no trabalho executado. Alguns exemplos de afirmações de missão eficazes são “Buscar idéias inovadoras para resolver problemas” (3M), “Fazer as pessoas felizes” (Walt Disney) e “Dar à mulher oportunidades ilimitadas” (Mary Kay). De acordo com Niven, “ao desenvolver objetivos e medidas, você deve examiná-los criteriosamente segundo o contexto da missão (...) para estar certo de que eles estão coerentes com esse propósito” (NIVEN, 2005, p.94).

Os valores são os princípios eternos que orientam uma organização. Eles representam as convicções mais profundas da entidade e são demonstrados através dos comportamentos diários de todos os seus funcionários. Não existem valores certos e errados, cada empresa deve descobrir quais são os que estão contidos em sua essência. Alguns exemplos de afirmações de valores são “Ter paixão pela excelência e desprezar a burocracia” (General Electric), “Encarar as mudanças como oportunidades e não como ameaças” (General Electric) e “Ter criatividade, sonhos e imaginação” (Walt Disney). Segundo Niven, o BSC é a melhor solução para divulgar seus valores, revê-los ao longo do tempo e criar alinhamento de cima a baixo na organização. Para o autor, é importante que os funcionários vejam como suas ações diárias baseadas nos valores estão contribuindo para o sucesso geral.

Já a visão representa a definição clara de onde a empresa deseja estar no futuro. É um panorama daquilo que a instituição pretende ser dali a alguns anos e exprime uma figura fiel do que a empresa deseja para o amanhã. Ela deve estar alinhada à missão e valores previamente definidos. O BSC é o mecanismo que possibilita o acompanhamento da jornada na busca da conquista da meta proposta na visão.

Por fim, a estratégia pode ser definida como as atividades diferenciadoras da empresa. Ou seja, é a definição das ações que dão destaque a uma instituição. Segundo Niven, o maior problema em relação à estratégia não é desenvolvê-la, mas sim implementá-la. Para introduzir uma estratégia com sucesso, é preciso explicá-la de forma que todos os envolvidos no trabalho a entendam, e essa é uma grande dificuldade. Para o autor, o BSC é uma ferramenta que oferece estrutura capaz de difundir a estratégia em todos os níveis corporativos. Assim, a empresa passa a agir de acordo com o que foi proposto.

2.1.3.4.2 Contando a história da estratégia - perspectivas, objetivos, medidas de desempenho e relações de causa e efeito

Um *Balanced Scorecard* é formado por quatro perspectivas. Segundo Niven, essas perspectivas representam as áreas consideradas estratégicas para as quais serão apontados objetivos e medidas de mensuração. De acordo com o autor, as perspectivas devem ajudar a captar quem são os principais interessados dentro da organização para que seja descrito como eles serão atendidos. Elas devem basear-se no que é necessário para que seja contada a história da estratégia daquela empresa. Ao criarem o BSC, Kaplan e Norton definiram quatro perspectivas-modelos: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento dos Funcionários. Entretanto, os próprios autores dizem que estas são apenas sugestões. Cada empresa é livre para escolher outras perspectivas caso veja que existem outras áreas estratégicas em seu meio.

Uma perspectiva, entretanto, é comum à maioria dos *Scorecards*. Trata-se da Financeira. Segundo Niven, ela permite para os gestores a análise factual sobre a eficácia das ações escolhidas como estratégicas. Assim, é possível verificar se as atividades contempladas no BSC estão resultando não só em melhorias diretas, mas também, de forma indireta, em benefícios financeiros.

Cada uma das perspectivas conterá objetivos e medidas que traduzirão a estratégia da organização. Como relata Niven, os objetivos são “afirmações concisas que descrevem os fatos específicos que você deve executar bem caso pretenda obter sucesso na implementação de sua estratégia” (NIVEN, 2005, p.131).

Para o autor, os objetivos do *Scorecard* devem motivar a ação, mas não precisam ser quantificados.

Oferecer representações numéricas específicas do sucesso é a especialidade da medição do desempenho, e não o seu objetivo. Tenha em mente que o *Balanced Scorecard* diz respeito à tradução: traduzir a estratégia em objetivos para depois determinar a melhor medida para se acompanhar a conquista desse objetivo. (NIVEN, 2005, p.133)

Segundo ele, a melhor maneira de desenvolver objetivos de desempenho é analisando cada uma das perspectivas sob forma de indagações. Por exemplo, quando selecionamos objetivos para a Financeira, é preciso observar a pergunta “que passos financeiros são necessários para garantir a execução de sua estratégia?”. Para o autor, uma boa afirmação de objetivo nesse caso seria “Reduza seus custos indiretos” ou “Aumente a taxa de vendas por funcionário”.

Outro componente importante do BSC são as medidas de desempenho. De acordo com Niven, em geral, elas são padrões quantificáveis usados para avaliar e comunicar o desempenho em relação aos resultados esperados. As medidas podem ser consideradas o coração do *Scorecard*, pois elas são os instrumentos utilizados para determinar se os objetivos propostos estão sendo cumpridos.

Existem dois tipos de medidas de desempenho: os indicadores de resultados e os de tendência. Segundo o autor, os indicadores de resultados representam as conseqüências das ações previamente praticadas. Já os de tendência, são as medidas que levam aos resultados atingidos nos indicadores de resultados. Ou seja, o primeiro foca nos resultados ao final de um período, como fatia de mercado, vendas ou número de artigos publicados em veículos especializados. Por outro lado, o segundo mede processos intermediários que levarão aos resultados finais. Por exemplo, os indicadores de tendência podem medir a quantidade de telefonemas dados aos editores de publicações especializadas (o que poderia levar ao aumento da quantidade de artigos produzidos por executivos da organização avaliada).

Niven relata que é importante que o BSC possua um equilíbrio entre indicadores de tendência e de resultados. Desta forma, é possível identificar erros e acertos nos processos internos e analisar, por exemplo, o impacto dessas ações nas questões financeiras.

Os indicadores de resultados que não possuem diretrizes de desempenho não nos informarão como esperamos atingir nossas metas. Da mesma forma, os indicadores de tendência podem sinalizar as principais melhorias em toda a organização, mas, isoladamente, podem não revelar se essas melhorias estão conduzindo à melhoria dos resultados no tocante ao cliente e às finanças. (NIVEN, 2005, p.141)

Para o autor, a seleção das medidas de desempenho deve ser feita com base em sete critérios: vinculação com a estratégia; quantitativo (procure ter medidas que possam ser quantificadas com precisão); acessibilidade (tenha dados suficientes para poder praticar tal medição); fácil compreensão; equilíbrio (ela deve ser crucial para demonstrar a eficácia do processo específico); relevância (devem descrever exatamente o objetivo que você está tentando avaliar); e definição comum (concordância de toda a equipe).

O escritor comenta, ainda, que, em geral, um *Balanced Scorecard* possui entre 20 e 25 medidas. Como cada objetivo deve conter uma ou duas medidas, pode-se considerar que um BSC tenha, na média, de 10 a 15 objetivos, divididos pelas quatro perspectivas. Para o autor, não há como definir um número preciso, mas o ideal é que cada perspectiva do *Scorecard* tenha três objetivos. Entretanto, ressalva o escritor, nada impede que sejam usadas mais ou menos medidas na mensuração. O importante é indicar o número suficiente para descrever a estratégia da empresa. Da mesma forma, deve-se pensar em relação à distribuição das medidas pelas perspectivas. Se a equipe identifica que uma delas é mais estratégica para a instituição, ela pode conter um número maior de medidas de desempenho do que as demais.

Por fim, segundo Niven, para completar com sucesso um BSC, é preciso que as medidas de desempenho estejam interligadas por meio de uma cadeia de relações de causa e efeito. Por exemplo, suponha que uma assessoria de Comunicação tenha estabelecido como medida de tendência um aumento de 30% por mês no número de ligações telefônicas para editores de publicações especializadas. Já como indicador de resultado, tenha decretado a veiculação de quatro artigos assinados por gestores da empresa por mês naquele tipo de veículo. Essas medidas estão ligadas a partir da seguinte relação de causa e efeito: “se eu aumentar em 30% no mês o número de ligações telefônicas para editores de publicações especializadas (indicador de tendência), conseguirei publicar quatro artigos de executivos naqueles veículos (indicador de resultado)”.

Para o autor, essa cadeia de relações de causa e efeito permite que seja contada a história da estratégia da empresa, fazendo com que o BSC se torne um “mapa estratégico” que levará a organização ao patamar que ela deseja alcançar. Além disso, elas possibilitam a visualização de falhas ou lacunas na montagem do seu *Scorecard*. Citados por Niven, Kaplan e Norton explicam:

A estratégia implica a movimentação de toda a organização saindo da atual posição para ocupar a posição que se deseja no futuro, que é incerta. Em razão da organização não saber qual é este lugar futuro, o caminho a percorrer consiste de uma série de hipóteses vinculadas. Um mapa estratégico especifica essas relações entre causa e efeito que as torna explícitas e testáveis. (NIVEN, 2005, p.200)

2.1.4 O *Balanced Scorecard* e a Comunicação organizacional

Mas afinal, como o BSC poderia ajudar na avaliação de resultados de comunicação? Como uma ferramenta proveniente da administração se encaixaria nas necessidades comunicacionais? Essas questões não são difíceis de serem respondidas.

Antes de tudo, é importante salientar que um dos grandes trunfos dessa ferramenta, é que ela é aplicável a qualquer área empresarial. Segundo o autor, a implantação depende da necessidade de tal gerência possuir a medição de resultados. Se ela tiver uma estratégia bem definida, o apoio de seus superiores, métodos e objetos de trabalho bem específicos, dados para serem medidos e recursos humanos para a implantação, o BSC pode ser customizado à realidade daquele setor.

Em segundo lugar, ainda de acordo com Niven, o BSC possui duas características fundamentais: a capacidade de equilibrar fatores intangíveis com itens mensuráveis (fazendo com que esses adquiram tangibilidade), e a possibilidade de definir metas e avaliar o desempenho de ações de longo prazo, se estas forem consideradas estratégicas para a entidade. Essas características adequam-se às principais dificuldades da medição de resultados da Comunicação corporativa: intangibilidade dos fatores trabalhados e resultados obtidos gradativamente e em longo prazo.

Além disso, mais do que apenas analisar a eficácia do trabalho realizado, o BSC tem a proposta de descrever o plano estratégico da empresa. Isso ocorre, pois, como já foi dito, um mapa de *Scorecard* bem produzido define com exatidão a missão, visão e valores da empresa, bem como as áreas estratégicas para a instituição e as ações, dentro dessas áreas, consideradas como os diferenciais da entidade. Ou seja, o BSC mostra “quem a empresa é” (missão), seus “princípios orientadores” (valores), seu “panorama de futuro” (visão) e define suas “atividades diferenciadoras” (estratégia) para alcançar o ponto em que ela deseja estar após o período de tempo que ela definir. Tudo isso evidenciando quais atividades serão priorizadas, por que elas serão, quanto tais ações têm que render e em quanto tempo deve acontecer tal rendimento.

Para completar, o BSC é um eficiente instrumento de Comunicação interna, que é um dos aspectos observados pela Comunicação organizacional. Segundo Niven, uma vez que o mapa estratégico está pronto, com todas as perspectivas, objetivos e medidas escolhidas, os funcionários saberão exatamente em que ponto a empresa pretende chegar, como ela visa alcançar tal meta e qual é o seu papel durante o processo. Assim, ele alinha os colaboradores com a cultura institucional.

Um *Scorecard* bem construído descreve eloquentemente a sua estratégia e faz com que o vago e impreciso mundo das visões e estratégias ganhe vida através das medidas de desempenho claras e objetivas que você escolheu.
(...)

Dividir os resultados do *Scorecard* com a organização como um todo dá aos funcionários a oportunidade de discutir as suposições que envolvem a estratégia, aprender com os resultados inesperados e dialogar sobre futuras alterações se necessário. Compreender as estratégias da empresa pode simplesmente libertar capacidades organizacionais aprisionadas, já que os funcionários sabem, talvez pela primeira vez, para onde a empresa está se encaminhando e como podem contribuir ao longo da jornada. (NIVEN, 2005, p.25)

Rezende completa afirmando que “o BSC atua como agente promotor do *feedback* permanente inter e intraníveis organizacionais, utilizando ferramentas que trazem agilidade para o entendimento de prioridades e das integrações entre atividades meio e fim” (REZENDE, 2003, p.89).

3 METODOLOGIA

3.1 DESCRIÇÃO

A pesquisa será feita em duas vertentes. A primeira propõe a aplicação de questionário destinado a assessores de Comunicação. A segunda aborda a montagem de um BSC básico para uma agência de Comunicação local.

O questionário é composto por 14 perguntas, sendo 12 abertas e duas fechadas. As questões são divididas em três grupos temáticos: *Comunicação organizacional*, *Avaliação de resultados em Comunicação* e *Balanced Scorecard*. O primeiro deles tem o objetivo de identificar quais públicos costumam ter maior importância estratégica para as instituições, e quais ações são costumeiramente desenvolvidas para efetivar um bom relacionamento com estes públicos. O segundo tem a proposta de descobrir a importância da avaliação de resultados em Comunicação, os obstáculos enfrentados no processo e as ferramentas empregadas para realizar tal mensuração. Por fim, o terceiro grupo visa identificar quanto o entrevistado sabe sobre o *Balanced Scorecard* e ver se ele conhece empresas que costumam empregar esta ferramenta na avaliação da Comunicação.

Com base nas respostas, é feita uma análise qualitativa. A proposta é apontar sugestões de possíveis áreas que possam integrar um BSC de Comunicação institucional, alguns objetivos que devam fazer parte dessa ferramenta, indicar peculiaridades sobre a visão dos assessores em relação a avaliação de resultados comunicacionais e observar como eles enxergam o BSC e sua aplicabilidade à área em questão. Portanto, o questionário é um guia para destacar o estado da arte da avaliação de resultados em Comunicação corporativa.

Já o BSC básico serve como exemplo sobre como deve ser um *Scorecard* voltado para a área da Comunicação. A proposta é ilustrar, respeitando as limitações de tempo e recursos humanos, o que foi exposto neste estudo sobre o *Balanced Scorecard*. Assim, espera-se contribuir para que futuros comunicólogos interessados em aprofundar o conhecimento sobre o tema já tenham um documento-base para fundamentar suas pesquisas.

3.1.1 A escolha dos entrevistados

Muitas barreiras existiam no caminho desta monografia. Falta de apoio, pouca bibliografia existente sobre a área e dificuldade para compreender um universo que não faz parte do mundo da Comunicação foram apenas algumas das encontradas. Entretanto, dois obstáculos marcaram a escolha e aplicação dos questionários: a dependência da disponibilidade e vontade de terceiros para participar do estudo e o curto prazo para realização da monografia.

Como não havia público disponível, nem tempo suficiente para aumentar o campo de procura por entrevistados, a saída encontrada foi selecionar assessores de comunicação com representativas experiências na área. Ou seja, já que não seria possível ter um grande número de entrevistados, então escolheríamos participantes com valiosa bagagem prática em assessoria de Comunicação. Assim, buscamos suprir a baixa quantidade de respostas com a alta representatividade dos depoimentos. Os entrevistados podem ser poucos, mas atuam ou atuaram em grandes empresas de âmbito nacional e internacional, e representam a nata dos assessores de Comunicação.

Dessa forma, espera-se que a opinião e visão desses profissionais tenham pesos maiores do que a de assessores que ainda não tiveram a oportunidade de obter uma vasta carga de experiência.

3.1.2 O BSC-Base para avaliação de resultados em Comunicação

Outra proposta do estudo que enfrentou problemas foi a elaboração de um *Balanced Scorecard* completo para a Comunicação de uma empresa. Inicialmente, o plano era elaborar um mapa de avaliação de resultados da Comunicação para uma empresa-júnior pertencente à Casulo - incubadora de empresas do UniCEUB. Entretanto, como relata Niven, a elaboração e implantação de um *Scorecard* é um processo que pode demorar, na média, de quatro a 12 meses e requer o esforço de uma equipe com, no mínimo, três membros. Como não haveria tempo suficiente e havia déficit de recursos humanos, decidimos não produzir tal BSC. Partimos, então, para uma segunda proposta: a elaboração de um *Scorecard*-Base para a área da Comunicação.

Chamamos de BSC-Base, pois a construção de um *Balanced Scorecard* para uma instituição ou mesmo para uma unidade gerencial dentro da organização depende da missão, valores, visão e estratégia empresarial. Portanto, como não teríamos uma empresa para basear nossa ferramenta de medição, não seria possível elaborar um BSC completo, visto que cada *Scorecard* é único e customizado àquela empresa à qual ele se aplica.

Queríamos, então, apontar as áreas da Comunicação corporativa (comunicação interna, relacionamento com governos, assessoria de imprensa, entre outros) que são, de forma geral, consideradas mais estratégicas para as empresas e as ações mais realizadas pelas instituições para construir boas estruturas em cada uma dessas áreas. Ou seja, o BSC-Base mostraria quais públicos específicos são geralmente considerados mais estratégicos para as organizações e quais ações comunicacionais são rotineiramente realizadas para colher bons frutos nesses relacionamentos. Essas indicações seriam feitas com base nas respostas obtidas nos questionários aplicados aos graduados assessores de Comunicação.

Entretanto, após análise e reflexão, achamos que daríamos uma contribuição maior ao tema se desenvolvêssemos, de fato, um BSC para alguma agência de Comunicação, ainda que tal *Scorecard* não pudesse ser feito com a rigidez e interatividade que a construção de um mapa estratégico exige (devido a falta de tempo e de pessoas aptas a colaborar). O BSC proposto tem um caráter experimental e está sujeito a falhas, mas funciona como exemplo e embrião para a criação de outros *Balanced Scorecards* relativos à Comunicação organizacional.

Para montagem do *Scorecard*, escolhemos uma pequena agência de Comunicação empresarial, cujo foco de trabalho está nas pequenas, médias e grandes organizações privadas de âmbito nacional e local. A agência oferece serviços de assessoria de imprensa, assessoria de Comunicação, comunicação interna, publicidade, desenvolvimento de *sítes* e realização de eventos. A construção do BSC contou com a colaboração de uma das sócias-diretoras da instituição. Por questões éticas e legais, o nome da agência será preservado e, em seu lugar, usado o fictício de Tutancâmon.

3.1.2.1 Problemas na produção

Como já foi citado, a criação do BSC da Tutancâmon já enfrentava, logo de início, dois obstáculos cruciais: a falta de tempo e de membros na equipe. Entretanto, eles não foram os únicos. Outro empecilho foi a definição do tema sobre o qual faríamos o *Scorecard*. Não se sabia se deveríamos produzir a ferramenta sobre um *job* antigo, um atual, uma empresa cliente ou sobre os processos internos da agência.

Para obter maior amplitude de perspectivas, decidimos fazer abordando uma situação de crise interna vivida por um dos clientes da agência há cerca de dois anos e meio. Todavia, esbarramos, aí, em outros problemas: a obtenção de dados sobre missão, visão, valores e estratégia (que dependia da colaboração da terceira empresa envolvida) e de informações para avaliar o trabalho realizado. Soma-se a isso o fato de, na época, a agência não ter definido medidas para cada objetivo proposto. Teríamos que criá-las na hora. Assim sendo, decidimos não tentar avaliar o trabalho feito, mas sim criar o *Scorecard* como se estivéssemos vivendo aquela situação atualmente. Desta forma, o BSC tem visão no futuro, como se a crise estivesse ocorrendo neste momento e nós tivéssemos produzido um planejamento para enfrentá-la de forma satisfatória.

É importante destacar que, limitados pela falta de tempo e de informações em relação à missão, valores, visão e, sobretudo, estratégia, as vinculações de causa e efeito não puderam ser produzidas de forma satisfatória, o que prejudica esse *Balanced Scorecard*. Entretanto, as ligações propostas já servem para dar idéia de como essas conexões devem ser feitas para que a ferramenta consiga contar a história da estratégia.

3.1.2.2 Contextualizando o BSC da Tutancâmon

O *Scorecard* da Tutancâmon foi produzido com base em conversas com a sócia-diretora da empresa, análise de dados e reflexão sobre ações desenvolvidas pela instituição. Ele tem a proposta de analisar a assessoria de Comunicação prestada pela agência durante o processo de fusão de duas pequenas empresas da

área de Tecnologia da Informação (TI). A junção das instituições resultou em uma *holding* que, atualmente, é uma das principais clientes da Tutancâmon.

A fusão entre as empresas ocorreu, de fato, em 2006. Entretanto, o processo se iniciou em 2005 e durou cerca de 18 meses. Nesse percurso, os funcionários das empresas que se juntavam temiam a demissão e, portanto, se recusavam, de certa forma, a colaborar em alguns aspectos com a diretoria. Outro desafio é que os colaboradores poderiam ver os futuros colegas de empresa não como parceiros, mas como concorrentes de trabalho. Aquele que estava ali, na mesa ao lado, poderia ser o responsável por sua demissão.

Havia também a preocupação por parte das instituições que atuavam em parceria com a *holding*. Elas se perguntavam se os serviços da empresa iriam reduzir a qualidade. Então, havia o risco da nova companhia nascer perdendo importantes acordos de colaboração e, conseqüentemente, credibilidade. Isso sem contar os riscos em relação à perda de clientes, que também temiam sobre a qualidade e agilidade dos serviços oferecidos.

Enfrentando esse cenário de incertezas, os executivos da nova empresa decidiram que o principal objetivo da Comunicação naquele momento não era ampliar os negócios, mas acalmar os ânimos de funcionários, instituições parceiras e clientes, e evitar que a organização apresentasse prejuízos financeiros. Em paralelo, a assessoria também tinha a missão de divulgar a fusão para a imprensa, como forma de dar maior credibilidade à companhia e torná-la mais conhecida.

3.1.2.3 Perspectivas, objetivos e medidas do BSC da Tutancâmon

Com base no cenário enfrentado, a agência de Comunicação definiu três grupos de públicos principais: funcionários (público interno), parceiros e clientes e imprensa. Eles formam três das perspectivas do *Scorecard*. Como já foi dito, a quarta perspectiva da ferramenta produzida é a Financeira.

A perspectiva do Público Interno traz consigo três objetivos definidos. Seguindo indicações de Niven, cada um possui duas medidas de desempenho, sendo uma indicadora de resultado (IR) e outra, de tendência (IT). Para essa perspectiva, decidimos não separar as iniciativas desenvolvidas por cada objetivo,

visto que a grande maioria buscava resultados que se integravam a mais de um deles.

A perspectiva da Assessoria de Imprensa, assim como a primeira citada, também traz três objetivos específicos, cada um com duas medidas de desempenho, divididas por IR e IT. Nesse caso, entretanto, as iniciativas implementadas estão divididas em cada objetivo, visto que elas tinham o foco de atuação bem delineado.

Já a perspectiva das Empresas Parceiras e Clientes traz apenas dois objetivos. Nossa decisão de escolher uma quantidade menor baseia-se em Niven, que diz que não há um número fixo de objetivos e medidas em um BSC. No entanto, assim como nos casos anteriores, cada objetivo proposto traz dois medidores de desempenho: um IR e um IT.

Por fim, a perspectiva Financeira evidencia, também, dois objetivos. Uma peculiaridade, porém, é que um deles traz três medidas (uma IR e duas IT). Consideramos importante colocar um número maior nesse caso, pois julgamos necessário para evidenciar aos profissionais da Comunicação a história da estratégia daquele momento. Neste caso, também não diferenciamos as iniciativas tomadas, visto que elas se relacionavam com os dois objetivos.

Ao todo, o *Balanced Scorecard* produzido tem 10 objetivos e 21 medidas de desempenho. Esses números estão de acordo com o indicado por Niven. Segundo o autor, em geral, os BSCs possuem de 10 a 15 objetivos e de 20 a 25 medidas.

4 ANÁLISE DOS DADOS E DOS RESULTADOS

Quatro questionários foram aplicados pela internet (para ajuste à agenda dos entrevistados) e um presencialmente. Dois dos entrevistados são gestores de Comunicação em empresas de atuação internacional. Outro, é assessor de Comunicação em uma grande empresa de âmbito nacional. Há, ainda, dois entrevistados que são sócios-diretores de agências de Comunicação que trabalham com empresas de porte regional, nacional e internacional. Quanto ao Estado em que estão situados, dois são de São Paulo, um do Distrito Federal, um do Rio de Janeiro e um de Pernambuco.

As respostas obtidas foram tabeladas e a análise foi feita por meio da identificação de termos-chave separados por categorias. Os depoimentos colhidos serviram para a reflexão e indicação de caminhos para que este tema consiga alcançar maior profundidade de conhecimento.

Na Parte 1 do questionário foram listados os públicos geralmente indicados como mais relevantes para as assessorias de Comunicação, bem como as ações geralmente promovidas para gerar um bom relacionamento com tal público. Os públicos mais citados foram aconselhados a compor um BSC-Padrão para a área de Comunicação organizacional.

Já na Parte 2 a proposta era identificar como os entrevistados vêem a avaliação de resultados em Comunicação corporativa. Então, os termos foram separados nos grupos *necessidade de avaliação; benefícios; dificuldades; situação dos métodos utilizados atualmente; método utilizado pela empresa na qual trabalha; e funcionalidades essenciais para a “ferramenta ideal” de medição de resultados da Comunicação.*

Por fim, a Parte 3 teve o objetivo de verificar o conhecimento que esses profissionais têm em relação ao BSC, as vantagens e desvantagens da ferramenta e sua aplicabilidade na Comunicação institucional. Os grupos de análise escolhidos foram *experiência prática com o BSC, conhecimento de empresas que utilizam a ferramenta na Comunicação corporativa, nível de conhecimento sobre o Scorecard, aplicabilidade à Comunicação, vantagens da ferramenta e problemas do instrumento.*

4.1 PARTE 1 – PÚBLICOS COM OS QUAIS A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL TRABALHA E PRINCIPAIS TIPOS DE AÇÕES REALIZADAS

Pôde-se verificar que dois públicos – Funcionários e Imprensa - foram os mais citados nas entrevistas. Tendo como base que um *Balanced Scorecard* possui quatro perspectivas e que uma delas é a Financeira, consideramos então que um BSC-Padrão de Comunicação institucional deve conter entre suas perspectivas a Comunicação Interna e a Assessoria de Imprensa. Entretanto, não apontamos um terceiro público para formar a última perspectiva do BSC-Padrão, visto que a maior parte deles recebeu indicações como sendo relevantes no relacionamento empresarial e, portanto, podem fazer parte de um *Scorecard* de Comunicação corporativa, dependendo da estratégia e da realidade na qual a empresa se situa.

Em geral, os objetivos, medidas e ações para compor as perspectivas da Comunicação Interna e de Assessoria de Imprensa do BSC-Padrão devem estar ligadas ao *endomarketing*, publicações internas, *intranets*, eventos corporativos, ações de reconhecimento e valorização do colaborador, e formulação de política própria para a Comunicação com os funcionários (para a Comunicação Interna); e à produção de *releases*, coletivas de imprensa, ações de relacionamento com jornalistas e editores, velocidade de atendimento aos jornalistas e atividades de aproximação entre porta-vozes institucionais e repórteres (para a Assessoria de Imprensa).

Principais públicos com os quais a Comunicação Organizacional trabalha e ações realizadas para eles				
Entrevistado A	Funcionários (interno)	Imprensa	População Geral	Acionistas
	<ul style="list-style-type: none"> - Endomarketing - Canais tradicionais de comunicação interna - Eventos - Programas de reconhecimento e valorização do colaborador - Ações promocionais internas 	<ul style="list-style-type: none"> - Produção de <i>releases</i> - Coletivas de imprensa - Entrevistas - Convites para lançamentos de produtos e Serviços 	<ul style="list-style-type: none"> - Propaganda e publicidade - Eventos - Ações sociais 	<ul style="list-style-type: none"> - Informativos - Eventos

Entrevistado B	Clientes e ex-funcionários em posições chave em grandes empresas - Campanhas de divulgação de capital intelectual - Eventos de relacionamento - Participação como palestrantes em seminários e congressos	Imprensa - Divulgação ativa de capital intelectual - Atendimento a solicitações de jornalistas - Programa de encontros entre editores e porta-vozes da empresa	Funcionários - Campanhas internas - Reuniões de integração - Eventos de confraternização	Governo - Participação em concorrências para projetos governamentais
Entrevistado C	Funcionários - Programas de relações com o público interno - Intranets - Boletins impressos e/ou eletrônicos	Imprensa - Relações com a imprensa - Eventos	Organizações específicas - Programas de relações	-
Entrevistado D	Considera todos os públicos com igual importância - Ações que gerem aproximação, entendimento, adesão e parceria com todos os públicos.			
Entrevistado E	Funcionários - Divulgação periódica das metas e resultados - Formulação de política de Comunicação interna consistente - Formulação de política de retenção de talentos - Atividades de integração	Governo - Formulação de política de RP específica para representantes de órgãos decisores / estratégicos - Monitoramento das movimentações de cargos estratégicos - Mapeamento de influenciadores indiretos (Ex: adjuntos, secretárias) - Monitoramento da pauta política e comissões que influenciam no ambiente de mercado da empresa	Acionistas - Divulgação periódica das metas e resultados - Formulação de política de Comunicação consistente abrangendo influências externas no negócio - Formulação de política de RP específica para o público	Imprensa - Formulação de política de RP específica para o público - Posicionamento como parceiro / fonte - Mapeamento dos formadores de opinião do segmento da empresa

4.2 PARTE 2 – SOBRE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

Todos os entrevistados concordam que a avaliação de resultados em Comunicação corporativa é essencial, mas, em geral, percebe-se que os motivos que justificam essa prática ainda não estão uniformes. O mesmo se afere quanto aos benefícios trazidos pela mensuração. Em relação a esses pontos, indicamos que o mais citado foi a possibilidade de justificar os investimentos feitos na área de Comunicação das empresas. Também destaca-se a possibilidade de promover uma correção dos erros nas ações propostas.

Quanto às dificuldades de se realizar a medição, percebe-se que os principais obstáculos elencados foram a definição de métricas adequadas e a mensuração de fatores intangíveis.

Em relação à característica dos instrumentos de avaliação utilizados hoje, observa-se que cada empresa possui um método específico. Em geral, eles são produzidos de acordo com a realidade e limitações, inclusive financeira, de cada instituição e, de certa forma, precisam ser refinados.

Por fim, observa-se que a capacidade de mensurar e definir metas para ações de curto e médio prazos e a possibilidade de medir valores intangíveis são as características mais desejadas em uma “ferramenta ideal” de mensuração em Comunicação corporativa (quatro indicações cada). Também têm destaque as capacidades de evidenciar ações estratégicas a toda a empresa, mostrar ao funcionário seu papel na estratégia proposta e a definição de metas e mensuração de ações de longo prazo (três indicações cada).

	Necessidade da avaliação de resultados em comunicação	Benefícios trazidos pela avaliação de resultados	Dificuldades de se avaliar resultados
Entrevistado A	- Indicar falhas - Dar suporte ao planejamento de ações da Comunicação	- Correção de erros - Redirecionamento de ações - Justifica investimentos - Redefine logística operacional	- Mensurar fatores intangíveis
Entrevistado B	- Justificar os investimentos em Comunicação	- Estabelecimento e mensuração de metas - Justifica investimentos	- Encontrar métricas adequadas
Entrevistado C	- É necessária	- Avalia eficácia das ações desenvolvidas	- Ausência de planejamento estratégico (não há definição do que se busca, como, para quem e em quanto tempo)

Entrevistado D	- Gerar entendimento e apoio dos <i>stakeholders</i> (partes interessadas)	- Avaliação de estratégias - Correção de erros na estratégia	- Disciplina - Definição de métricas - Resultados não são imediatos
Entrevistado E	- Indicar falhas / alterações - Motivar a equipe envolvida na Comunicação	- Remuneração meritória aos funcionários - Busca pela excelência do serviço prestado - Justifica investimentos - Contextualização Custo x Benefício	- Falta de compreensão dos clientes - Resistência dos profissionais de sair da zona de conforto e investir na prática

	Situação dos instrumentos de avaliação de resultados utilizados hoje	Características do método de avaliação de resultados da Comunicação feito na empresa em que trabalha	Funcionalidades essenciais para uma ferramenta de avaliação de resultados em Comunicação ideal
Entrevistado A	- Resultados são apenas indicadores - Não proporcionam melhorias ao processo	- Não consegue tangibilizar o retorno do investimento	- Mensurar valores intangíveis - Divulgar resultados e rumos a todos os níveis da empresa - Evidenciar ações estratégicas a todos os níveis da empresa - Mensurar os resultados de ações de curto e médio prazo - Definir metas para ações de curto e médio prazo
Entrevistado B	- Fase de aprendizagem - É preciso refiná-las	- Estabelecimento de métricas aleatórias.	- Definir metas para ações de curto e médio prazo - Mensurar os resultados das ações de curto e médio prazo - Mensurar valores intangíveis - Definir metas para ações de longo prazo - Mensurar os resultados das ações de longo prazo
Entrevistado C	- Não comentou	- Baseado no BSC - Define indicadores para medir cada ação, com base no planejamento estratégico	- Mensurar os resultados de ações de curto e médio prazo - Definir metas para ações de curto e médio prazo - Evidenciar ações estratégicas a todos os níveis da empresa - Definir claramente Missão, Valores, Visão e Estratégia da empresa - Evidenciar ao funcionário seu papel na estratégia proposta
Entrevistado D	- Depende do instrumento utilizado	- Auditoria de opinião direta com os principais <i>stakeholders</i> - Colhe opinião direta dos agentes - É cara	- Mensurar os resultados das ações de longo prazo - Evidenciar ao funcionário seu papel na estratégia proposta - Mensurar valores intangíveis - Informar aos funcionários resultados e rumos da empresa - Definir claramente Missão, Valores, Visão e Estratégia da empresa

Entrevistado E	- Alguns não representam a realidade (caso da centimetragem)	- Não fazem mensuração (agência nova)	- Mensurar os resultados das ações de longo prazo - Definir metas para ações de longo prazo - Mensurar os resultados de ações de curto e médio prazo - Definir metas para ações de curto e médio prazo - Valorizar ações de longo prazo em detrimento às de curto e médio prazo - Evidenciar ações estratégicas a todos os níveis da empresa - Evidenciar ao funcionário seu papel na estratégia proposta - Informar aos funcionários resultados e rumos da empresa - Mensurar valores intangíveis
-----------------------	--	---------------------------------------	--

4.3 PARTE 3 – SOBRE O BSC

Nota-se que nenhum dos entrevistados conhece ou já trabalhou em empresas que utilizam o BSC na avaliação de resultados de Comunicação empresarial. Entretanto, é possível perceber que a maioria dos consultados disse ter algum tipo de conhecimento sobre a ferramenta.

Apenas um dos pesquisados declarou não considerar o BSC aplicável à Comunicação. Outros dois consideraram o instrumento cabível ao setor e indicaram a avaliação da estratégia, o acompanhamento do impacto das ações na empresa como um todo e a tangibilização da contribuição da Comunicação no resultado principal da empresa como as grandes vantagens do uso do BSC. Dois assessores declararam não conhecer a ferramenta.

	Experiência prática com o BSC para avaliar resultados em Comunicação	Conhecimento de empresas que têm experiência prática com o BSC para avaliar resultados em Comunicação	Grau de conhecimento do BSC
Entrevistado A	- Não possui	- Não conhece	- Muito alto
Entrevistado B	- Não possui	- Não conhece	- Médio
Entrevistado C	- Não possui	- Não conhece	- Alto
Entrevistado D	- Não possui	- Não conhece	- Não conhece
Entrevistado E	- Não possui	- Não conhece	- Não conhece

	BSC é aplicável à Comunicação? Por quê?	Vantagens do uso do BSC na Comunicação	Problemas que a ferramenta possui
Entrevistado A	- Sim - Contribui para a Comunicação atuar com visão estratégica alinhada à da empresa	- Acompanhamento do impacto das ações de Comunicação no resultado da empresa como um todo - Tangibilizar a contribuição da Comunicação para alcance do resultado principal da empresa	- Não possui experiência para apontar falhas no BSC
Entrevistado B	- Não - É muito engessada	- Não comentou	- É engessada
Entrevistado C	- Deve ser aplicada à empresa como um todo	- Avalia a partir da estratégia	- Não Comentou
Entrevistado D	- Não Comentou	- Não Comentou	- Não Comentou
Entrevistado E	- Não comentou	- Não comentou	- Não comentou

5 CONCLUSÃO

Após analisar as respostas obtidas e refletir sobre o processo de realização deste estudo, verifica-se que a avaliação de resultados realmente é uma prática considerada essencial pelos comunicólogos entrevistados. O motivo principal para tal relevância, entretanto, é apontado de formas diversas. Consideramos que tais divergências ocorram devido à falta de conhecimento estruturado sobre o tema. As informações sobre essa prática ainda não estão amadurecidas o suficiente para que haja uma unificação dos agentes que baseiam a avaliação de resultados em Comunicação corporativa. Cada profissional tem um ou vários “por quês” que podem se completar e não ser, necessariamente, conflituosos. Todavia, é interessante destacar que em diversas ocasiões os entrevistados citam que a avaliação serve para justificar os investimentos feitos nas assessorias de Comunicação. Essa idéia reforça o conceito de que a Comunicação organizacional é vista, cada vez mais, como uma área estratégica para as empresas e deve ser acompanhada a fim de verificar se suas ações resultam, direta ou indiretamente, em benefícios financeiros para as entidades.

Observamos também que a indicação de métricas adequadas tem sido uma das grandes barreiras para o exercício da medição. Essa dificuldade vem do fato de os bens com os quais a Comunicação organizacional lida terem valores imensuráveis. Consideramos, então, que o uso do BSC tem um grande potencial para suprir essa lacuna. O equilíbrio entre valores mensuráveis e não-mensuráveis proposto pela ferramenta e a indicação de objetivos e medidas correlacionadas para fazer tal avaliação podem ser uma boa saída para que os profissionais consigam analisar o trabalho realizado. É interessante dizer ainda que muitas vezes as métricas ideais estão escondidas nos processos internos da Comunicação, mas, em grande parte, são fatores comuns que solicitam apenas um olhar diferenciado para que sejam vistos como bons medidores. Todavia, ressaltamos: a escolha desses itens requer, necessariamente, vasta reflexão sobre a estratégia corporativa. Os indicadores ideais não surgem de uma hora para outra.

É importante destacar ainda que, como foi sugerido no início deste estudo, não existe uma ferramenta de avaliação de resultados totalmente completa, unânime e exclusiva à Comunicação corporativa. Cada instituição promove sua própria mensuração por meio de métodos criados pelos profissionais que atuam nas

respectivas assessorias de Comunicação. O fato desses assessores não serem especialistas na área de avaliação de resultados faz com que tais ferramentas tenham pontos positivos e negativos. Em geral, esses instrumentos são produzidos a partir das necessidades, experiências, possibilidades e realidades de cada assessoria, mas não traduzem e evidenciam com clareza a estratégia da empresa – ponto fundamental para que o funcionário tenha conhecimento dos rumos pretendidos pela instituição. É necessário que haja um refinamento dos instrumentos utilizados para proporcionar um maior aproveitamento dos indicadores obtidos.

Achamos curioso também o fato de nenhum dos entrevistados, apesar de suas experiências e cargos, já terem usado ou terem conhecimento sobre instituições que utilizam o BSC para avaliar os resultados das assessorias de Comunicação. Essa é uma confirmação da tese de que o *Scorecard* ainda é pouco difundido no meio da Comunicação Social. E mais: as informações que estes profissionais têm sobre a ferramenta apresentam-se confusas e divergentes, o que pode indicar que alguns deles não conhecem as verdadeiras propostas do BSC, que são o suporte na gestão, tradução da estratégia, mensuração de fatores imensuráveis, avaliação dos resultados e comunicação clara do destino da empresa.

Uma das entrevistadas, por exemplo, diz que o BSC deve ser aplicado à empresa como um todo. Entretanto, os próprios criadores da ferramenta e diferentes autores concordam que o *Scorecard* pode ser customizado e usado, inclusive, por gerências e trabalhos específicos. Só para ilustrar, no livro *Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual*, Rezende divide os contextos de aplicação do BSC em nove, que vão desde BSC corporativo até para projetos específicos. Outra assessora pesquisada diz que o *Scorecard* é engessado. Todavia, no questionário, a mesma cita três de seus principais diferenciais como funcionalidades importantes em uma ferramenta de gestão: mensurar fatores intangíveis, definir metas para ações de longo prazo e medir resultados de ações de longo prazo.

Seguindo a conclusão sobre as características essenciais à “ferramenta ideal de avaliação de resultados da Comunicação corporativa”, cabe ressaltar que todos os entrevistados, ao serem instigados a apontarem cinco funcionalidades capitais para uma metodologia, recomendaram pelo menos três que são consideradas únicas ao *Scorecard*. Isso indica que os assessores consultados gostariam de ter um instrumento de análise de resultados que possuísse características do BSC. Portanto, os próprios entrevistados concordam que uma ferramenta de mensuração

de resultados de Comunicação institucional deve ser, ao menos, parecida com o BSC.

Outro aspecto que reforça a aplicabilidade do *Balanced Scorecard* à Comunicação empresarial é o fato de a metodologia ser capaz de suprir os principais problemas de mensuração indicados nas entrevistas. Como já foi relatado no estudo, o BSC se propõe a equilibrar valores tangíveis e intangíveis, fazendo com que a avaliação dos resultados torne-se possível. Além disso, a ferramenta obriga que gestores comunicacionais esclareçam quais serão os objetivos e ações implementadas na Comunicação da empresa, definam metas a serem alcançadas e indiquem medidas para facilitar o acompanhamento até o alcance dessa meta. Assim, a ferramenta dá suporte na preparação e divulgação do planejamento estratégico da assessoria e possibilita a medição do trabalho realizado, dando abertura para que os profissionais corrijam, se necessário, erros durante o percurso.

No entanto, não são apenas nesses pontos que o BSC pode ajudar a Comunicação organizacional a praticar a avaliação de resultados com maior eficiência. Além de permitir mensuração de ações de longo prazo, avaliação sobre valores intangíveis e definição clara de objetivos, ações e metas, a ferramenta é um eficaz canal de Comunicação interna. Também como já foi relatado ao longo do estudo, o *Scorecard* é um instrumento que traduz e difunde aos colaboradores a estratégia da empresa / gerência. Assim, ela é um instrumento mobilizador, capaz de influenciar no desempenho do funcionário – visto que, com uma meta definida e conhecendo seu papel, esse trabalhador sabe exatamente como deve contribuir com sua equipe.

É importante ressaltar que o BSC não é apenas uma metodologia de medição. Na verdade, a ferramenta tem características que a enquadram como um instrumento de gestão. Ela não permite apenas a observância do trabalho realizado, mas também, e principalmente, a análise das atividades em andamento e a efetivação prática da estratégia. Com um *Scorecard* bem produzido, o ambiente avaliado tem a certeza de que age em conformidade com suas ideologias fundamentais, coloca a estratégia em ação e que pode corrigir possíveis erros ao longo do caminho, colocando a instituição no rumo certo para o sucesso.

Portanto, por possibilitar a medição de valores intangíveis, colocar a estratégia em prática, evidenciar os focos centrais de trabalho, superar os obstáculos relativos à mensuração em Comunicação institucional, servir como

ferramenta de Comunicação interna, ser customizável a gerências e casos específicos, permitir a avaliação constante do trabalho e a correção de erros no percurso e ser, acima de tudo, uma ferramenta de gestão, consideramos que o *Balanced Scorecard* pode ser utilizado com bastante sucesso para avaliar resultados da Comunicação organizacional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

No ambiente de mercado de hoje, as entidades não conseguem alçar grandes vôos sem ter uma estrutura comunicacional sólida e pró-ativa. Como consequência, a Comunicação corporativa eleva seu *status* dentro das instituições e a avaliação de resultados torna-se uma prática fundamental para as assessorias. Entretanto, percebe-se que a mensuração em Comunicação institucional carece de geração e organização de conhecimento. Um prédio não é construído sem uma base sólida. Para que um tema atinja avanços práticos é preciso que as informações sobre ele estejam bem estruturadas, o que não acontece com a medição em Comunicação organizacional.

Um exemplo de tal desordem pôde ser visto nos questionários aplicados. Percebe-se que os profissionais da área têm a consciência de que a avaliação é uma prática necessária e conseguem indicar alguns motivos para tal relevância, mas nota-se que as respostas indicadas ainda são superficiais. Falta o aprofundamento de informações sobre motivos, benefícios e práticas no âmbito da medição em Comunicação empresarial. Somente com reflexões mais profundas será possível construir um forte alicerce para que esse edifício consiga se erguer de forma firme e constante.

Da mesma forma, vemos que o uso do *Balanced Scorecard* ainda é pouco difundido nesse meio profissional. Mesmo com todas as propostas e possibilidades criadas pela ferramenta, ela ainda é pouco conhecida pelos assessores. Entretanto, por considerar o latente potencial do BSC, achamos necessário que a metodologia seja mais divulgada na Comunicação corporativa. É preciso incentivar o uso desse instrumento e aperfeiçoar boas práticas para que ele alcance um refinamento capaz de dar às agências e assessorias um novo paradigma de trabalho, baseado na visão de futuro bem estruturada, estratégia claramente definida e criação de indicadores capazes de apontar erros ao longo do caminho. Escolhendo perspectivas certas e abordando Missão, Valores, Visão e Estratégia de forma correta, as possibilidades são inúmeras. Podem ser criados, por exemplo, *Scorecards* para avaliação de *jobs* específicos, para contenção de crises de imagem, para análise da aderência das sugestões nos veículos de forma específica ou até para avaliação do trabalho individual de cada membro da equipe.

Vemos, porém, que a montagem de uma sólida estrutura sobre tais assuntos não passa apenas pelo incentivo a pesquisas sobre a área e lançamento de publicações que abordem o tema. Antes de tudo, é preciso que as próprias escolas de Comunicação passem a tratar a Comunicação organizacional com mais profundidade. Quando um universitário se forma em um curso de jornalismo, por exemplo, não significa que ele irá, necessariamente, seguir a carreira de jornalista. Pelo contrário, hoje em dia as maiores empregadoras da área são as assessorias. Portanto, é preciso preparar o futuro profissional para que ele esteja apto a encarar o mercado e realizar um bom trabalho. Com certeza as conseqüências da atividade bem produzida serão sentidas pelos diversos públicos que orbitam a realidade da empresa.

Achamos necessário também que as faculdades preparem o aluno com habilidades administrativas. Vemos que a falta de conhecimento e de prática da avaliação de resultados é, de certa forma, fruto da mentalidade dos assessores de Comunicação. Grande parte desses profissionais conclui o curso sem criar a cultura de avaliação do trabalho realizado. Assim, ele tende a carregar algumas seqüelas administrativas pelo resto de sua carreira, como a visão estreita de que a mensuração serve apenas para verificar se o profissional está trabalhando direito.

A medição das atividades realizadas vai muito além da simples análise dos serviços produzidos. É preciso que essa prática seja encarada como um instrumento de apoio na gestão estratégica e definição de metas futuras. É necessário criar objetivos tangíveis para incentivar os colaboradores de Comunicação nas práticas do dia-a-dia e guiá-los em concordância com a estratégia empresarial. O profissional de assessoria deve atuar como um gestor da Comunicação, capaz de integrar os diversos braços comunicacionais e propor ações integradas para os diferentes públicos.

Achamos, então, fundamental que as entidades de Comunicação corporativa, como a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) e a Associação Brasileira das Agências de Comunicação (Abracom), por exemplo, criem mais cursos e incentivem o debate interdisciplinar sobre Comunicação empresarial em parceria com outras matérias, como Administração, Economia e Psicologia. Indicamos também que as escolas de Comunicação Social devem formular novos programas curriculares que ampliem o ensino da Comunicação organizacional e explicitem as tendências deste campo, como a necessidade de se avaliar resultados

e de atuar como um gestor de Comunicação integrada. Dessa forma, acreditamos que os futuros profissionais da Comunicação institucional serão mais bem formados e a área terá um importante acréscimo de conhecimento, feito de forma estruturada e, portanto, sólida.

REFERÊNCIAS

BUENO, Wilson da Costa, *Medindo o retorno do trabalho de assessoria de imprensa*. IN: DUARTE, Jorge (org). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2006.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Mapas estratégicos – Balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. 4ª ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida M. K. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

LOPES, Valéria de S. C. O relações-públicas como gestor da imagem e a importância da mensuração dos resultados em comunicação corporativa. **Organicom: revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas**, São Paulo, n.2, p.70-95, jan-jun, 2005.

LORENZETTI, Gisele. **Mensuração de resultados em comunicação: o fim da era do intangível**. Disponível em: <http://www.lvba.com.br/novo/interativa/artigos/mensuracao_de_resultados_emcomunicacao.pdf>. Acessado em: 14 ago. 2008

NEVES, Roberto de C. **Comunicação empresarial integrada: como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais**. Rio de Janeiro: Mauad. 2000.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando desempenhos e mantendo resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

Portal Comunicação Empresarial. Disponível em: <<http://www.comunicacaoempresarial.com.br>>. Acessado em: 01 set. 2008.

REZENDE, José F. **Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual: alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SCROFERNEKER, Cleusa M.A. Perspectivas teóricas da comunicação organizacional. **Boletín ALAIC Comunicación para Latinoamérica**. São Paulo, n.11, junho, 2003. Disponível em: <<http://www.eca.usp.br/alaic/boletin11/cleusa.htm>>. Acessado em: 19 set. 2008.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VALENTE, Célia; NORI, Walter. **Portas Abertas – a experiência da Rhodia: novos caminhos da comunicação social na empresa moderna**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

ANEXO A

Questionário aplicado aos entrevistados

Porte da empresa em que trabalha:

Abrangência da empresa em que trabalha:

Cargo atual:

Estado em que trabalha:

Parte 1

Considerando Comunicação Organizacional como todas as formas de comunicação utilizadas pela instituição para relacionar-se e interagir com seus públicos, responda:

1) Em grau de importância, enumere (sendo 1 para a mais importante) com que tipos de fatores a Comunicação Organizacional trabalha?

() Relacionamento com funcionários

() Relacionamento com governo

() Relacionamento com acionistas

() Relacionamento com população geral

() Relacionamento com imprensa

() Relacionamento com organizações específicas (Ex: ONGs, Associações, Sindicatos)

() Outros

Quais?

2) Para os quatro fatores considerados mais importantes anteriormente, cite quais ações são as mais comuns de serem realizadas para obter melhorias no relacionamento com o público específico (cite o maior número de ações que lembrar. Não há número máximo)*.

Parte 2

Sobre avaliação de resultados em comunicação

- 1) **Na sua opinião, ela é uma prática necessária? Por quê?**
- 2) **Quais benefícios a avaliação de resultados proporciona à comunicação?**
- 3) **Quais são as maiores dificuldades de se fazer avaliação de resultados em comunicação?**
- 4) **Para você, qual é a eficácia da avaliação de resultados em comunicação feita com os instrumentos / práticas mais utilizadas hoje?**
- 5) **A sua empresa faz avaliação de resultados em comunicação? Se sim, como ela é feita e que aspectos ela mensura? Quais são as maiores vantagens e problemas da metodologia utilizada?**
- 6) **De 1 a 10 (1 para a mais e 10 para a menos), enumere quais funcionalidades, na sua opinião, não podem faltar na "ferramenta ideal para se avaliar resultados em comunicação".**
 - () Capacidade de **medir resultados de ações de longo prazo** individualmente
 - () Capacidade de **definir metas para ações de longo prazo** individualmente
 - () Capacidade de **medir resultados de ações de curto e médio prazos** individualmente
 - () Capacidade de **definir metas para ações de curto e médio prazos** individualmente
 - () Capacidade de **valorizar atividades de longo prazo** em detrimento às de curto e médio prazo, se essas forem consideradas estratégicas de acordo com a Visão, Missão e Valores
 - () Capacidade de **evidenciar as ações estratégicas** para a empresa
 - () Capacidade de **definir, com clareza, a Missão, Valores e Visão** da empresa
 - () Capacidade de **evidenciar, com clareza**, aos funcionários seu papel/contribuição no trabalho realizado e nas atividades que serão implementadas

() Capacidade de informar, com clareza, aos funcionários os resultados e rumos da empresa

() Capacidade de **mensurar e destacar valores intangíveis** estratégicos para a empresa. Ex: reputação da marca, conhecimento humano e relacionamento entre funcionários

() Outros.

Quais?

Parte 3

Sobre o *Balanced Scorecard* (BSC)

1) Já trabalhou com o BSC para avaliar resultados da comunicação em alguma empresa?

2) Tem conhecimento de empresas que usam esta ferramenta para avaliar resultados em comunicação?

3) Conhece a metodologia do BSC? Se sim, qual é o nível do conhecimento (muito pouco, pouco, médio, alto, muito alto)?

4) Se conhece o BSC, acha que é aplicável aos departamentos / assessorias de comunicação? Por quê?

5) Se conhece o BSC, cite o que a ferramenta possui de vantajoso em relação a outras formas de mensurar resultados de comunicação.

6) Se conhece o BSC, cite os problemas que esta ferramenta não é capaz de suprir no tocante à avaliação de resultados de comunicação.

ANEXO B

Respostas do Entrevistado A

Porte da empresa em que trabalha: Grande

Abrangência da empresa em que trabalha: Nacional

Cargo atual: Coordenador de Comunicação Corporativa

Estado em que trabalha: Pernambuco

Parte 1

Considerando Comunicação Organizacional como todas as formas de comunicação utilizadas pela instituição para relacionar-se e interagir com seus públicos, responda:

2) Em grau de importância, enumere (sendo 1 para a mais importante) com que tipos de fatores a Comunicação Organizacional trabalha?

(1) Relacionamento com funcionários

(5) Relacionamento com governo

(4) Relacionamento com acionistas

(3) Relacionamento com população geral

(2) Relacionamento com imprensa

(6) Relacionamento com organizações específicas (Ex: ONGs, Associações, Sindicatos)

() Outros

Quais?

2) Para os quatro fatores considerados mais importantes anteriormente, cite quais ações são as mais comuns de serem realizadas para obter melhorias no relacionamento com o público específico (cite o maior número de ações que lembrar. Não há número máximo)*.

1. Relacionamento com funcionários – endomarketing (campanhas internas), canais tradicionais de comunicação interna (revista, informativos, quadros de aviso, intranet...), eventos (gincanas, concursos culturais, Semana do Meio Ambiente...),

programas de reconhecimento e valorização do colaborador, ações promocionais internas.

2. Relacionamento com imprensa – produção de releases, coletivas de imprensa, convites p/ lançamento de produtos e serviços, entrevistas.

3. Relacionamento com população geral – propaganda e publicidade, eventos, ações sociais.

4. Relacionamento com acionistas – informativos, eventos.

() Para definirmos o meio, além do público, devemos levar em consideração a mensagem. As ações são planejadas de acordo com o conteúdo que se quer trabalhar. Não se deve levar em consideração apenas o público-alvo.*

Parte 2

Sobre avaliação de resultados em comunicação

1) Na sua opinião, ela é uma prática necessária? Por quê?

Indiscutivelmente sim. Além de apontar as falhas, a avaliação de resultado é uma ferramenta importante para o planejamento. Ela ajuda no direcionamento das ações e dos esforços de comunicação.

2) Quais benefícios a avaliação de resultados proporciona à comunicação?

Corrigir erros, redirecionar ações, justificar investimentos e orçamento, redefinir logística operacional, identificar as falhas principais do processo, entre outros.

3) Quais são as maiores dificuldades de se fazer avaliação de resultados em comunicação?

É tangibilizar o aumento de produtividade, satisfação e conhecimento do público interno gerado pelas ações de comunicação. A Comunicação deve mostrar que a campanha de endomarketing resultou em um aumento de X % em produtividade e, portanto, o investimento retornou em mais lucro para a empresa, ao invés de avaliar apenas se o funcionário gostou ou não do visual novo da revista.

4) Para você, qual é a eficácia da avaliação de resultados em comunicação feita com os instrumentos / práticas mais utilizadas hoje?

Tenho a sensação de que falta atuação em cima do resultado aferido. Ou seja, o resultado serve de indicador, mas nem sempre promove melhorias.

5) A sua empresa faz avaliação de resultados em comunicação? Se sim, como ela é feita e que aspectos ela mensura? Quais são as maiores vantagens e problemas da metodologia utilizada?

Atualmente usamos a metodologia do GRD (gerenciamento da rotina do dia-a-dia). A metodologia não é a mais adequada, pois restringe a avaliação no nível operacional. Ou seja, acompanhamos os indicadores de desempenho relacionados ao cumprimento do calendário de endomarketing, à participação dos colaboradores nos programas de comunicação direta e ao prazo de distribuição da revista, mas não conseguimos tangibilizar o retorno do investimento através do aumento da integração nas áreas, da produtividade e do nível de conhecimento.

6) De 1 a 10 (1 para a mais e 10 para a menos), enumere quais funcionalidades, na sua opinião, não podem faltar na "ferramenta ideal para se avaliar resultados em comunicação".

(9) Capacidade de **medir resultados de ações de longo prazo** individualmente

(10) Capacidade de **definir metas para ações de longo prazo** individualmente

(4) Capacidade de **medir resultados de ações de curto e médio prazos** individualmente

(5) Capacidade de **definir metas para ações de curto e médio prazos** individualmente

(6) Capacidade de **valorizar atividades de longo prazo** em detrimento às de curto e médio prazo, se essas forem consideradas estratégicas de acordo com a Visão, Missão e Valores

(3) Capacidade de **evidenciar as ações estratégicas** para a empresa

(7) Capacidade de **definir, com clareza, a Missão, Valores e Visão** da empresa

(8) Capacidade de **evidenciar, com clareza,** aos funcionários seu papel/contribuição no trabalho realizado e nas atividades que serão implementadas

(2) Capacidade de informar, com clareza, aos funcionários os resultados e rumos da empresa

(1) Capacidade de **mensurar e destacar valores intangíveis** estratégicos para a empresa. Ex: reputação da marca, conhecimento humano e relacionamento entre funcionários

() Outros.

Quais?

Parte 3

Sobre o *Balanced Scorecard* (BSC)

1) Já trabalhou com o BSC para avaliar resultados da comunicação em alguma empresa?

Não.

2) Tem conhecimento de empresas que usam esta ferramenta para avaliar resultados em comunicação?

Não.

3) Conhece a metodologia do BSC? Se sim, qual é o nível do conhecimento (muito pouco, pouco, médio, alto, muito alto)?

Sim. Muito alto.

4) Se conhece o BSC, acha que é aplicável aos departamentos / assessorias de comunicação? Por quê?

Sim. Ele contribui para a área de comunicação atuar com visão estratégica alinhada ao negócio. A ferramenta não é só aplicável aos departamentos de Comunicação, como a própria comunicação é estratégica na implantação da ferramenta. Ou seja, a comunicação é fundamental para o engajamento das equipes e a execução da estratégia da empresa.

5) Se conhece o BSC, cite o que a ferramenta possui de vantajoso em relação a outras formas de mensurar resultados de comunicação.

Acredito que a vantagem principal seja a relação de causa e efeito entre os objetivos da organização. Ou seja, podemos acompanhar como as ações de comunicação impactam diretamente no resultado do negócio como um todo. Ao invés de

acompanharmos apenas o desempenho dos processos operacionais (GRD), conseguimos de fato tangibilizar a contribuição dos canais de comunicação para o alcance do resultado principal da empresa (crescer com rentabilidade reduzindo custos).

6) Se conhece o BSC, cite os problemas que esta ferramenta não é capaz de suprir no tocante à avaliação de resultados de comunicação.

Embora conheça bastante o modelo de gestão pregado pelo BSC, tivemos que postergar o projeto de implantação da ferramenta na área de Comunicação para 2009. Desta forma, não tenho experiência para apontar as falhas do modelo.

ANEXO C

Respostas do Entrevistado B

Porte da empresa em que trabalha: Grande

Abrangência da empresa em que trabalha: Internacional

Cargo atual: Gerente de Marketing e Comunicação

Estado em que trabalha: São Paulo

Parte 1

Considerando Comunicação Organizacional como todas as formas de comunicação utilizadas pela instituição para relacionar-se e interagir com seus públicos, responda:

1) Em grau de importância, enumere (sendo 1 para a mais importante) com que tipos de fatores a Comunicação Organizacional trabalha?

(3) Relacionamento com funcionários

(4) Relacionamento com governo

() Relacionamento com acionistas

() Relacionamento com população geral

(2) Relacionamento com imprensa

() Relacionamento com organizações específicas (Ex: ONGs, Associações, Sindicatos)

(1) Outros. Quais?

Relacionamento com clientes e ex-funcionários em posições-chave em grandes empresas.

2) Para os quatro fatores considerados mais importantes anteriormente, cite quais ações são as mais comuns de serem realizadas para obter melhorias no relacionamento com o público específico (cite o maior número de ações que lembrar. Não há número máximo).

1. Relacionamento com clientes e ex-funcionários em posições-chave em grandes empresas - Campanhas de divulgação de capital intelectual, eventos de relacionamento, participação como palestrantes em seminários e congressos.

2. *Relacionamento com imprensa - Divulgação ativa de capital intelectual, atendimento a solicitações de jornalistas, programa de encontros entre editores e porta-vozes da empresa.*

3. *Relacionamento com funcionários - Campanhas internas, reuniões de integração, eventos de confraternização.*

4. *Relacionamento com governo - Participação em concorrências para projetos governamentais.*

Parte 2 - Sobre avaliação de resultados em comunicação

1) Na sua opinião, ela é uma prática necessária? Por quê?

Sem dúvida, porque cada vez mais as empresas medem cada centavo investido em comunicação.

2) Quais benefícios a avaliação de resultados proporciona à comunicação?

A avaliação de resultados possibilita o estabelecimento e mensuração de metas e ajuda a justificar os investimentos em comunicação.

3) Quais são as maiores dificuldades de se fazer avaliação de resultados em comunicação?

Achar as métricas adequadas a cada ação.

4) Para você, qual é a eficácia da avaliação de resultados em comunicação feita com os instrumentos/práticas mais utilizadas hoje?

Ainda estamos em uma fase de aprendizado e muitas práticas ainda precisam ser refinadas.

5) A sua empresa faz avaliação de resultados em comunicação? Se sim, como ela é feita e que aspectos ela mensura? Quais são as maiores vantagens e problemas da metodologia utilizada?

Sim. Mas não há uma metodologia única. Estabelecemos as métricas adequadas a cada ação.

6) De 1 a 10 (1 para a mais e 10 para a menos), enumere quais funcionalidades, na sua opinião, não podem faltar na "ferramenta ideal para se avaliar resultados em comunicação".

(5) Capacidade de **medir resultados de ações de longo prazo** individualmente

(4) Capacidade de **definir metas para ações de longo prazo** individualmente

(2) Capacidade de **medir resultados de ações de curto e médio prazos** individualmente

(1) Capacidade de **definir metas para ações de curto e médio prazos** individualmente

() Capacidade de **valorizar atividades de longo prazo** em detrimento às de curto e médio prazo, se essas forem consideradas estratégicas de acordo com a Visão, Missão e Valores

() Capacidade de **evidenciar as ações estratégicas** para a empresa

() Capacidade de **definir, com clareza, a Missão, Valores e Visão** da empresa

() Capacidade de **evidenciar, com clareza**, aos funcionários seu papel/contribuição no trabalho realizado e nas atividades que serão implementadas

() Capacidade de informar, com clareza, aos funcionários os resultados e rumos da empresa

(3) Capacidade de **mensurar e destacar valores intangíveis** estratégicos para a empresa. Ex: reputação da marca, conhecimento humano e relacionamento entre funcionários

() Outros. Quais?

Parte 3 - Sobre o *Balanced Scorecard* (BSC)

1) Você já trabalhou com o BSC para avaliar resultados da comunicação em alguma empresa?

Não.

2) Tem conhecimento de empresas que usam esta ferramenta para avaliar resultados em comunicação?

Não.

3) Conhece a metodologia do BSC? Se sim, qual é o nível do conhecimento (muito pouco, pouco, médio, alto, muito alto)?

Médio.

4) Se conhece o BSC, você acha que é aplicável aos departamentos / assessorias de comunicação? Por quê?

Não, acho a ferramenta muito engessada.

5) Se conhece o BSC, cite o que a ferramenta possui de vantajoso em relação a outras formas de mensurar resultados de comunicação.

Não se aplica.

6) Se conhece o BSC, cite os problemas que esta ferramenta não é capaz de surtir no tocante à avaliação de resultados de comunicação.

-

ANEXO D

Respostas do Entrevistado C

Porte da empresa em que trabalha: Médio

Abrangência da empresa em que trabalha: Nacional

Cargo atual: Diretor executivo

Estado em que trabalha: São Paulo

Parte 1

Considerando Comunicação Organizacional como todas as formas de comunicação utilizadas pela instituição para relacionar-se e interagir com seus públicos, responda:

1) Em grau de importância, enumere (sendo 1 para a mais importante) com que tipos de fatores a Comunicação Organizacional trabalha?

(1) Relacionamento com funcionários

(2) Relacionamento com governo

(3) Relacionamento com acionistas

(4) Relacionamento com população geral

(1) Relacionamento com imprensa

(1) Relacionamento com organizações específicas (Ex: ONGs, Associações, Sindicatos)

() Outros

Quais?

2) Para os quatro fatores considerados mais importantes anteriormente, cite quais ações são as mais comuns de serem realizadas para obter melhorias no relacionamento com o público específico (cite o maior número de ações que lembrar. Não há número máximo).

1. Relacionamento com funcionários - Programas de relações com o público interno, intranets, boletins impressos e/ou eletrônicos, entre outras

2. Relacionamento com a Imprensa - relações com a imprensa, eventos, entre outras.

3. Relacionamento com organizações específicas – Programas de relações

Parte 2

Sobre avaliação de resultados em comunicação

1) Na sua opinião, ela é uma prática necessária? Por quê?

Sim.

2) Quais benefícios a avaliação de resultados proporciona à comunicação?

Avaliar a eficácia das ações desenvolvidas.

3) Quais são as maiores dificuldades de se fazer avaliação de resultados em comunicação?

A ausência de planejamento estratégico. Não há como medir resultados sem uma definição clara do que se busca, como, para quem e em quanto tempo.

4) Para você, qual é a eficácia da avaliação de resultados em comunicação feita com os instrumentos / práticas mais utilizadas hoje?

Prefiro não comentar práticas que tenho pouco conhecimento. Nossa empresa desenvolveu um método próprio de mensuração de resultados baseado no planejamento estratégico.

5) A sua empresa faz avaliação de resultados em comunicação? Se sim, como ela é feita e que aspectos ela mensura? Quais são as maiores vantagens e problemas da metodologia utilizada?

Trata-se de uma ferramenta de gestão da comunicação. Uma vez definido o planejamento estratégico, definem-se indicadores para medir o desempenho de cada ação. Cada indicador e cada ação recebe um peso de acordo com sua importância dentro da estratégia maior da empresa.

6) De 1 a 10 (1 para a mais e 10 para a menos), enumere quais funcionalidades, na sua opinião, não podem faltar na "ferramenta ideal para se avaliar resultados em comunicação".

(2) Capacidade de medir resultados de ações de longo prazo individualmente

- (2) Capacidade de definir metas para ações de longo prazo individualmente
- (1) Capacidade de medir resultados de ações de curto e médio prazos individualmente
- (1) Capacidade de definir metas para ações de curto e médio prazos individualmente
- (3) Capacidade de valorizar atividades de longo prazo em detrimento às de curto e médio prazo, se essas forem consideradas estratégicas de acordo com a Visão, Missão e Valores
- (1) Capacidade de evidenciar as ações estratégicas para a empresa
- (1) Capacidade de definir, com clareza, a Missão, Valores e Visão da empresa
- (1) Capacidade de evidenciar, com clareza, aos funcionários seu papel/contribuição no trabalho realizado e nas atividades que serão implementadas
- (*) Capacidade de informar, com clareza, aos funcionários os resultados e rumos da empresa
- (**) Capacidade de mensurar e destacar valores intangíveis estratégicos para a empresa. Ex: reputação da marca, conhecimento humano e relacionamento entre funcionários

(*) – Se esta necessidade estiver prevista no planejamento, é 1. Caso contrário, impossível avaliar;

(**) – As ações para isso devem estar previstas no planejamento que, acredito, é sempre visando tais finalidades. Ou seja, o indicador deve avaliar se as ações estão sendo implementadas, como previsto no planejamento. Partindo-se da premissa que o planejamento foi bem feito, se conduzidas de forma adequada as ações atingem, sim, tais objetivos.

Parte 3

Sobre o *Balanced Scorecard* (BSC)

1) Já trabalhou com o BSC para avaliar resultados da comunicação em alguma empresa?

Não. Nosso indicador é inspirado no BSC uma vez que é uma ferramenta de gestão da estratégia, assim como o BSC.

2) Tem conhecimento de empresas que usam esta ferramenta para avaliar resultados em comunicação?

Não.

3) Conhece a metodologia do BSC? Se sim, qual é o nível do conhecimento (muito pouco, pouco, médio, alto, muito alto)?

Sim. De forma, até certo ponto, profunda.

4) Se conhece o BSC, acha que é aplicável aos departamentos / assessorias de comunicação? Por quê?

Acho que o BSC deve ser aplicado à corporação como um todo, uma vez que as áreas fazem parte deste todo.

5) Se conhece o BSC, cite o que a ferramenta possui de vantajoso em relação a outras formas de mensurar resultados de comunicação.

Avalia a partir da estratégia.

6) Se conhece o BSC, cite os problemas que esta ferramenta não é capaz de suprir no tocante à avaliação de resultados de comunicação.

-

ANEXO E

Respostas do Entrevistado D

Porte da empresa em que trabalha: Grande

Abrangência da empresa em que trabalha: Internacional

Cargo atual: Vice-Presidente de Comunicação e Sustentabilidade

Estado em que trabalha: Rio de Janeiro

Parte 1

Considerando Comunicação Organizacional como todas as formas de comunicação utilizadas pela instituição para relacionar-se e interagir com seus públicos, responda:

1) Em grau de importância, enumere (sendo 1 para a mais importante) com que tipos de fatores a Comunicação Organizacional trabalha?

(1) Relacionamento com funcionários

(1) Relacionamento com governo

(1) Relacionamento com acionistas

(1) Relacionamento com população geral

(1) Relacionamento com imprensa

(1) Relacionamento com organizações específicas (Ex: ONGs, Associações, Sindicatos)

() Outros

Quais?

2) Para os quatro fatores considerados mais importantes anteriormente, cite quais ações são as mais comuns de serem realizadas para obter melhorias no relacionamento com o público específico (cite o maior número de ações que lembrar. Não há número máximo).

Contemporaneamente, não se trabalha mais com hierarquização de públicos em comunicação. Cada público tem a sua importância, e as empresas não podem prescindir de se comunicar com nenhum deles. Em todos eles, a comunicação gera aproximação, entendimento, adesão e parceria.

Parte 2

Sobre avaliação de resultados em comunicação

1) Na sua opinião, ela é uma prática necessária? Por quê?

Sim, para gerar entendimento e apoio dos stakeholders.

2) Quais benefícios a avaliação de resultados proporciona à comunicação?

Avaliação de estratégias e correções de rumo.

3) Quais são as maiores dificuldades de se fazer avaliação de resultados em comunicação?

Avaliação de resultados em comunicação é como a avaliação de resultados em qualquer outra área. É preciso ter disciplina e estabelecer métricas para fazê-la. A única desvantagem é que, em comunicação, os resultados não são imediatos.

4) Para você, qual é a eficácia da avaliação de resultados em comunicação feita com os instrumentos/práticas mais utilizadas hoje?

Há diferentes formas de fazer avaliação e a eficácia depende da forma empregada e a que situação se aplica. Pesquisa com o público envolvido é uma delas.

5) A sua empresa faz avaliação de resultados em comunicação? Se sim, como ela é feita e que aspectos ela mensura? Quais são as maiores vantagens e problemas da metodologia utilizada?

A principal ferramenta para os principais stakeholders é a auditoria de opinião. A maior vantagem é que você colhe feedback diretamente do stakeholders, e a desvantagem é o custo.

6) De 1 a 10 (1 para a mais e 10 para a menos), enumere quais funcionalidades, na sua opinião, não podem faltar na "ferramenta ideal para se avaliar resultados em comunicação".

(1) Capacidade de medir resultados de ações de longo prazo individualmente

(10) Capacidade de definir metas para ações de longo prazo individualmente

- (9) Capacidade de medir resultados de ações de curto e médio prazos individualmente
 - (8) Capacidade de definir metas para ações de curto e médio prazos individualmente
 - (6) Capacidade de valorizar atividades de longo prazo em detrimento às de curto e médio prazo, se essas forem consideradas estratégicas de acordo com a Visão, Missão e Valores
 - (7) Capacidade de evidenciar as ações estratégicas para a empresa
 - (5) Capacidade de definir, com clareza, a Missão, Valores e Visão da empresa
 - (2) Capacidade de evidenciar, com clareza, aos funcionários seu papel/contribuição no trabalho realizado e nas atividades que serão implementadas
 - (4) Capacidade de informar, com clareza, aos funcionários, os resultados e rumos da empresa
 - (3) Capacidade de mensurar e destacar valores intangíveis estratégicos para a empresa. Ex: reputação da marca, conhecimento humano e relacionamento entre funcionários
 - () Outros.
- Quais?

Parte 3

Sobre o *Balanced Scorecard* (BSC)

1) Já trabalhou com o BSC para avaliar resultados da comunicação em alguma empresa?

Não.

2) Tem conhecimento de empresas que usam esta ferramenta para avaliar resultados em comunicação?

Não.

3) Conhece a metodologia do BSC? Se sim, qual é o nível do conhecimento (muito pouco, pouco, médio, alto, muito alto)?

Não.

4) Se conhece o BSC, acha que é aplicável aos departamentos/assessorias de comunicação? Por quê?

-

5) Se conhece o BSC, cite o que a ferramenta possui de vantajoso em relação a outras formas de mensurar resultados de comunicação.

-

6) Se conhece o BSC, cite os problemas que esta ferramenta não é capaz de surpir no tocante à avaliação de resultados de comunicação.

-

ANEXO F

Respostas do Entrevistado E

Porte da empresa em que trabalha: Micro

Abrangência da empresa em que trabalha: Nacional

Cargo atual: Sócio diretor

Estado em que trabalha: Distrito Federal

Parte 1

Considerando Comunicação Organizacional como todas as formas de comunicação utilizadas pela instituição para relacionar-se e interagir com seus públicos, responda:

3) Em grau de importância, enumere (sendo 1 para a mais importante) com que tipos de fatores a Comunicação Organizacional trabalha?

(1) Relacionamento com funcionários

(1) Relacionamento com governo

(1) Relacionamento com acionistas

(3) Relacionamento com população geral

(1) Relacionamento com imprensa

(2) Relacionamento com organizações específicas (Ex: ONGs, Associações, Sindicatos)

() Outros

Quais?

4) Para os quatro fatores considerados mais importantes anteriormente, cite quais ações são as mais comuns de serem realizadas para obter melhorias no relacionamento com o público específico (cite o maior número de ações que lembrar. Não há número máximo).

1. Relacionamento com funcionários - Divulgação periódica das metas e resultados, política de comunicação interna consistente, política de retenção de talentos – pacote de treinamento e benefícios, atividades de integração.

2. *Relacionamento com Governo - Política de PR específica para representantes de órgãos decisores / estratégicos, conhecimento, monitoramento das movimentações de cargos estratégicos, mapeamento de influenciadores indiretos (ex.: adjuntos, secretárias), monitoramento da pauta política e das comissões (criação e as em andamento) que, de alguma forma, possam impactar direta ou indiretamente no negócio – incluindo cadeia de fornecedores essenciais.*

3. *Relacionamento com Acionistas - Divulgação periódica das metas e resultados, política de comunicação consistente abrangendo conjuntura econômica e seu impacto direto na gestão do negócio, política de PR específica.*

4. *Relacionamento com Imprensa - Política de PR específica, posicionamento como parceiro / fonte, mapeamento dos formadores de opinião do segmento*

Parte 2

Sobre avaliação de resultados em comunicação

1) Na sua opinião, ela é uma prática necessária? Por quê?

A área de comunicação não difere das demais. Além de representar uma ferramenta interna que permite a remuneração meritória aos funcionários e, com isso, a implantação de um sistema em busca da excelência do serviço prestado, a avaliação também poderá ser trabalhada junto a clientes, como uma excelente ferramenta de negociação por auxiliar na contextualização de custos x benefícios.

2) Quais benefícios a avaliação de resultados proporciona à comunicação?

Toda ação visa um resultado. Ao tornar o resultado esperado em algo tangível, automaticamente iremos obter um indicador de possíveis alterações e uma ferramenta motivacional para toda a equipe de profissionais envolvida.

3) Quais são as maiores dificuldades de se fazer avaliação de resultados em comunicação?

A falta de compreensão dos clientes sobre como a comunicação pode auxiliá-los estrategicamente e a resistência de algumas agências de sair da zona de conforto do conhecido e investir nessa nova prática.

4) Para você, qual é a eficácia da avaliação de resultados em comunicação feita com os instrumentos/práticas mais utilizadas hoje?

Tenho intimidade apenas com a avaliação feita com base na centimetragem. Um método antigo e que não representa uma realidade, uma vez que o espaço da mídia espontânea é um espaço não vendável. Além disso, o conteúdo divulgado e a mídia em que “emplacou” deve ser analisado ponderadamente, ganhando peso diferenciado de acordo com a estratégia de comunicação e estratégia de negócio previamente estabelecida.

5) A sua empresa faz avaliação de resultados em comunicação? Se sim, como ela é feita e que aspectos ela mensura? Quais são as maiores vantagens e problemas da metodologia utilizada?

Não, contudo, por sermos uma agência nova, atuando em um mercado onde a Comunicação corporativa ainda está em fase embrionária, a implantação da avaliação é emergencial.

6) De 1 a 10 (1 para a mais e 10 para a menos), enumere quais funcionalidades, na sua opinião, não podem faltar na "ferramenta ideal para se avaliar resultados em comunicação".

(1) Capacidade de medir resultados de ações de longo prazo individualmente

(1) Capacidade de definir metas para ações de longo prazo individualmente

(1) Capacidade de medir resultados de ações de curto e médio prazos individualmente

(1) Capacidade de definir metas para ações de curto e médio prazos individualmente

(1) Capacidade de valorizar atividades de longo prazo em detrimento às de curto e médio prazo, se essas forem consideradas estratégicas de acordo com a Visão, Missão e Valores

(1) Capacidade de evidenciar as ações estratégicas para a empresa

(2) Capacidade de definir, com clareza, a Missão, Valores e Visão da empresa

(1) Capacidade de evidenciar, com clareza, aos funcionários seu papel/contribuição no trabalho realizado e nas atividades que serão implementadas

(1) Capacidade de informar, com clareza, aos funcionários, os resultados e rumos da empresa

(1) Capacidade de mensurar e destacar valores intangíveis estratégicos para a empresa. Ex: reputação da marca, conhecimento humano e relacionamento entre funcionários

() Outros.

Quais?

Parte 3

Sobre o *Balanced Scorecard* (BSC)

1) Já trabalhou com o BSC para avaliar resultados da comunicação em alguma empresa?

Não.

2) Tem conhecimento de empresas que usam esta ferramenta para avaliar resultados em comunicação?

Não.

3) Conhece a metodologia do BSC? Se sim, qual é o nível do conhecimento (muito pouco, pouco, médio, alto, muito alto)?

Não.

4) Se conhece o BSC, acha que é aplicável aos departamentos/assessorias de comunicação? Por quê?

-

5) Se conhece o BSC, cite o que a ferramenta possui de vantajoso em relação a outras formas de mensurar resultados de comunicação.

-

6) Se conhece o BSC, cite os problemas que esta ferramenta não é capaz de surtir no tocante à avaliação de resultados de comunicação.

-

ANEXO G

Estrutura tradicional de um *Balanced Scorecard*

Perspectiva 1

Objetivos	Medidas e metas	Iniciativas

Perspectiva 2

Objetivos	Medidas e metas	Iniciativas

Perspectiva 3

Objetivos	Medidas e metas	Iniciativas

Perspectiva 4

Objetivos	Medidas e metas	Iniciativas

ANEXO H

Balanced Scorecard da Tutancâmon

IR = Indicador de Resultado

IT = Indicador de Tendência

Perspectiva Financeira

Objetivos	Medidas e metas	Iniciativas
Evitar prejuízos no período de fusão entre as empresas	IR - Balanço total de receitas e despesas maior do que zero no período de até 6 meses após a divulgação da fusão	- Demissão gradual do menor número de funcionários possível
	IT - Manutenção de 100% dos clientes e parceiros das duas empresas no período de até 6 meses após a divulgação da fusão	- Ações de incentivo ao público interno - Ações de RP com parceiros e clientes
	IT - Manutenção do volume de trabalho dos funcionários no período de até 6 meses após o anúncio da fusão	- Publicação de matérias na imprensa
Manter a credibilidade conquistada pelas empresas que se fundiram	IR - Manutenção de 100% dos clientes e parceiros das duas empresas no período de até 6 meses após a divulgação da fusão	- Lançamento de nova campanha
	IT - Manutenção da média de convites para participação em licitações e concorrências no período de até 6 meses após a divulgação da fusão	

Perspectiva do Público Interno

Objetivos	Medidas e metas	Iniciativas
Incentivar o preenchimento, por parte dos funcionários, do cadastro de RH da nova empresa	IR - 90% dos funcionários enviarem os cadastros de Recursos Humanos	- Realização de festa de comemoração cujo convite só seria enviado após a entrega do cadastro
	IT - Publicação de 15 cartazes de filmes ¹	
Proporcionar maior integração entre os colaboradores de cada empresa	IR - 40% dos funcionários participarem do concurso de entrevistas ²	- Lançamento da campanha <i>CadAstro</i> (cada funcionário é um astro)
	IT - Realização de 3 encontros sociais (<i>almoço, happy hour, etc</i>), não-oficiais, envolvendo membros de cada gerência das empresas que se fundiram, no período de vigência do concurso	- Distribuição de prêmios por equipes
Reduzir barreiras comportamentais e de culturas organizacionais	IR - Desenvolvimento de 10 trabalhos para clientes tendo como membro das equipes profissionais da mesma área de atuação, mas de empresas distintas	- Lançamento de concurso de entrevistas
	IT - Zero casos de discussão / desentendimento entre os funcionários	- Divulgação em primeira mão do nome da nova companhia para o público interno

¹ Cartazes de filmes famosos com fotos dos rostos de alguns funcionários no lugar dos personagens. A proposta da ação era mostrar que os colaboradores eram as “grandes estrelas” na nova empresa.

² Concurso no qual os repórteres e entrevistados deveriam ser um funcionário de cada empresa. Objetivo era aproximar os colaboradores das duas companhias.

Perspectiva da Assessoria de Imprensa

Objetivos	Medidas e metas	Iniciativas
Veicular a fusão em veículos-chaves, diários, da grande mídia	IR - Publicar matérias sobre a fusão em 9 veículos-chave	<ul style="list-style-type: none"> - Envio de <i>releases</i> temáticos - Conversas telefônicas com editores e repórteres - Definição de 19 veículos-chave. - Envio de carta com brinde da nova empresa
	IT - Conversas de, no mínimo, 5 minutos com pelo menos 1 jornalista e 1 editor de cada um dos veículos-chave para os quais a sugestão foi enviada	
Dar mais visibilidade à nova empresa junto a instituições do setor	IR - Publicação de reportagens sobre a fusão em 80% dos veículos segmentados / especializados que receberam o <i>release</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Seleção de veículos segmentados / especializados - Conversas telefônicas com editores e jornalistas - Envio de carta com brinde da nova empresa - Envio de <i>release</i>
	IT - Conversa por telefone com 90% de representantes (jornalistas ou editores) dos veículos segmentados / especializados	
Dar mais visibilidade aos executivos junto aos pares e público geral	IR - Publicação de 5 artigos ou grandes entrevistas em veículos (chave ou segmentado / especializado)	<ul style="list-style-type: none"> - Conversa com editores sobre temas que os executivos dominam - Identificação de temas contemporâneos, relacionados à área de atuação dos executivos, para sugestão de entrevista ou produção de artigo
	IT - Conversas de 10 minutos com editores de 15 veículos (chave ou segmentado / especializado)	

Perspectiva das Empresas Parceiras e Clientes

Objetivos	Medidas e metas	Iniciativas
Mostrar aos parceiros e clientes que a qualidade dos serviços da nova empresa não cairia	IR - Manutenção de 100% da carteira de clientes e parceiros no período de até 6 meses após a divulgação da fusão	- Realização de evento de comemoração à fusão - Envio de cartas aos clientes e parceiros, comunicando a fusão
	IT - Manutenção do volume de trabalho de cada funcionário da empresa no período de até 6 meses após a divulgação da fusão	
Passar aos principais clientes e parceiros o conceito da nova empresa ³	IR - Lotação máxima (100%) das mesas reservadas para a degustação	- Realização de degustação de vinhos estrangeiros em restaurante - Envio de carta impressa, entregue nas mãos dos executivos.
	IT – 80% dos convidados confirmando presença no evento	

Vinculações de causa e efeito

Perspectiva Financeira

- Se mantivermos o volume de trabalho dos funcionários (IT) e 100% dos clientes e parceiros das duas empresas no período de até 6 meses após a divulgação da fusão (IT), teremos o balanço total de receitas e despesas maior do que zero (IR), evitando, assim, prejuízos na temporada em questão (objetivo).

- Se mantivermos a média de convites para participação em licitações e concorrências no período de até 6 meses após a divulgação da fusão (IT),

³ “Uso da tecnologia em favor do seu tempo.”

conseguiremos sustentar 100% dos clientes e parceiros das duas empresas (IR), preservando, assim, a credibilidade conseguida pelas empresas (objetivo).

Perspectiva do Público Interno

- Se publicarmos 15 cartazes promocionais de filmes (IT), 90% dos funcionários serão instigados a enviar os cadastros de Recursos Humanos (IR), conseguindo alcançar o incentivo a tal ação (objetivo).

- Se realizarmos três encontros sociais não-oficiais, envolvendo membros de cada gerência das empresas que se fundiram (IT), 40% dos funcionários participarão do concurso de entrevistas (IR), proporcionando, assim, maior integração entre os colaboradores (objetivo)

- Se não tivermos casos de discussão ou desentendimento entre os funcionários (IT), conseguiremos desenvolver 10 trabalhos para clientes tendo como membro das equipes profissionais da mesma área de atuação, mas de empresas distintas (IR), reduzindo as barreiras comportamentais e de culturas organizacionais deferentes (objetivo)

Perspectiva da Assessoria de Imprensa

- Se mantivermos conversas de, no mínimo, 5 minutos com pelo menos um jornalista e um editor de cada um dos veículos-chave para os quais a sugestão foi enviada (IT), conseguiremos publicar matérias sobre a fusão em 9 dessas publicações (IR), conseguindo, assim, espaço nos canais diários da grande mídia (objetivo).

- Se mantivermos conversa por telefone com 90% de representantes (jornalistas ou editores) dos veículos segmentados / especializados (IT), conseguiremos publicar reportagens sobre a fusão em 80% das publicações segmentadas / especializadas que receberam o release (IR), dando, assim, maior visibilidade à nova empresa junto a instituições do setor (objetivo).

- Se mantivermos conversas de 10 minutos com editores de 15 veículos (chave ou segmentado / especializado) (IT), conseguiremos publicar cinco artigos ou grandes entrevistas na mídia espontânea (IR), dando, assim, maior visibilidade aos executivos junto aos pares e público geral (objetivo).

Perspectiva das Empresas Parceiras e Clientes

- Se mantivermos o volume de trabalho de cada funcionário da empresa no período de até 6 meses após a divulgação da fusão (IT), conseguiremos sustentar 100% da carteira de clientes e parceiros da companhia (IR), mostrando, assim, que a qualidade dos serviços não caiu (objetivo).

- Se 80% dos convidados confirmarem presença no evento (IT), conseguiremos ter lotação máxima das mesas reservadas para a degustação (IR), passando aos principais clientes e parceiros, assim, o conceito da nova empresa (objetivo).