



# **Monitoramento de resultados em comunicação:**

## **Uma análise do envolvimento de profissionais de assessoria de comunicação do Brasil, Espanha e Portugal no planeamento estratégico e mensuração de resultados**

Versão final após defesa

**Aline Padilha Almeida**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em

**Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas**

(2<sup>o</sup> ciclo de estudos)

Orientadora: Professora Doutora Sónia Manuela Martins de Sá

**Mai 2023**




### **Declaração de Integridade**

Eu, Aline Padilha de Almeida, que abaixo assino, estudante com o número de inscrição M9718 da Faculdade de Artes e Letras, declaro ter desenvolvido o presente trabalho e elaborado o presente texto em total consonância com o **Código de Integridades da Universidade da Beira Interior**.

Mais concretamente afirmo não ter incorrido em qualquer das variedades de Fraude Académica, e que aqui declaro conhecer, que em particular atendi à exigida referenciação de frases, extratos, imagens e outras formas de trabalho intelectual, e assumindo assim na íntegra as responsabilidades da autoria.

Universidade da Beira Interior, Covilhã 29/05/2023

  
(assinatura conforme Cartão de Cidadão ou preferencialmente  
assinatura digital no documento original se naquele mesmo formato)



## Dedicatória

Às minhas amadas filhas Manoela e Pietra, fontes de amor e inspiração.

# Agradecimentos

À Universidade da Beira Interior, que tão bem me recebeu nessa cidade chamada Covilhã, onde hoje eu chamo de lar.

Agradeço a todos os amigos e colegas de profissão que passaram pelo meu caminho este trabalho com certeza tem um pouco de cada um de vocês. Aqui registro minha gratidão a essas pessoas incríveis que a vida me trouxe.

À minha orientadora, a Professora Doutora Sónia de Sá, agradeço imensamente a dedicação e o carinho demonstrados no acompanhamento de todo meu trabalho de investigação, as sugestões, o conhecimento trocado e acima de tudo as palavras de motivação, sabedoria e compreensão que nunca me faltaram.

Ao meu marido Cleber e minhas filhas Manoela e Pietra que cruzaram o oceano sem medo, para estarem ao meu lado com apoio, carinho e muito amor e que mesmo em meio a uma pandemia não me deixaram desistir.

À minha mãe Lourdes e ao meu irmão Leonardo, que, mesmo longe, sempre me ampararam e me ajudaram a manter firme nesse propósito.

À minha família que ficou no Brasil, que foi, por vezes, o meu alicerce e a minha força nos momentos de árdua saudade, mesmo com os milhares de quilômetros que nos separam.

Aos amigos que conheci ao longo do curso e que tornaram-se família nessa terra distante: Jéssica, Daniela, Brenda, Naiara, Valsui e principalmente Micaela.

Aos professores doutores Evandro Oliveira e Gisela Gonçalves, que me auxiliaram na divulgação dos inquéritos e na construção do conhecimento.

Ao querido Professor Doutor Maurício Zouein da Universidade Federal de Roraima pelo apoio e incentivo mesmo à distância.

À Olinta Cardoso, que plantou em mim a semente para a busca de mais conhecimento no mundo da comunicação.

E, por fim, e não menos importante a esse país chamado Portugal que me acolheu e me permitiu escrever aqui um capítulo importante da minha história.



## Resumo

Para entender o ambiente organizacional é necessário estudar a comunicação, pois sem a rede de processos comunicativos a estrutura das organizações não se manifesta de forma crescente. Assim, pode-se dizer que todos os elementos de uma organização são, de alguma maneira, responsáveis pelo desenvolvimento da comunicação e é preciso envolvimento para que todos possam ser agentes de diagnóstico e auxílio nos problemas e desafios que venham a ser encontrados.

A partir disso, é preciso entender que o trabalho desenvolvido em assessoria de comunicação, deixou de ser apenas o de fomentar notícias para a mídia para se tornar uma atividade geradora de resultado. Esse trabalho hoje é essencial no âmbito do planejamento estratégico nas instituições fazendo a leitura dos dados apresentados na mídia e transformando esses dados em informações essenciais no desenvolvimento de ações assertivas. Diante dessa realidade, pretendeu-se verificar, por meio de uma metodologia quantitativa com a aplicação de um questionário, como os profissionais de assessoria de comunicação têm acesso ao trabalho do planejamento estratégico, à mensuração dos resultados e à percepção da importância dessas atividades para a tomada de decisão nas organizações.

Entre os 123 questionários respondidos nos três países onde o estudo foi direcionado (Brasil, Portugal e Espanha) a maior parte não participa da criação do planejamento estratégico nas organizações onde atuam, porém dizem ter conhecimento do que é proposto e se dizem envolvidos com o planejamento. Os participantes responderam também que têm conhecimento do que é mensurado em comunicação e a maioria concorda que os dados coletados influenciam na tomada de decisão das organizações. O estudo mostrou ainda que a maior parte das empresas faz uso de *softwares* para a coleta das informações e que o conhecimento dos dados mensurados impacta diretamente na qualidade do trabalho desenvolvido pelos profissionais na área de assessoria.

## Palavras-chave

Mensuração; comunicação organizacional; assessoria de comunicação; comunicação estratégica; planejamento estratégico



# **Abstract**

In order to understand the organizational environment, it is necessary to study communication. Without the network of communicative processes, the structure of organizations does not manifest itself in an increasing way. Thus, it can be said that all elements of an organization are, in some way, responsible for the development of communication. An involvement is necessary so that everyone can be diagnostic and aid agents in the problems and challenges that may be encountered.

From this, it is necessary to understand the work developed by the communication offices, which are no longer just promoters of news for the media, to become a prominent sector in effective actions within the scope of strategic communication planning. Faced with this reality, it was intended to verify, through a quantitative methodology with the application of a questionnaire, how communication advisory professionals have access to the work of strategic planning, the measurement of results and the perception of the importance of these activities for the decision making in organizations.

Among the 123 questionnaires answered in the three countries where the study was conducted (Brazil, Portugal and Spain), most do not participate in the creation of strategic planning in the organizations where they work, but they say they are aware of what is proposed and are involved with the planning. Participants also answered that they are aware of what is measured in communication and most agree that the data collected influences the decisions of organizations. The study also showed that most companies use software to collect information and that knowledge of the measured data directly impacts the quality of work developed by professionals in the advisory area.

## **Keywords**

Measurement; organizational communication; communication advice; strategic communication; strategic plannin



# Índice Geral

Introdução .....	1
Capítulo 1 - Comunicação Organizacional e as vertentes na comunicação integrada .....	8
1.1 Comunicação Organizacional e Comunicação Integrada.....	9
1.2 Comunicação Institucional.....	13
1.3 Comunicação Mercadológica.....	16
1.4 Comunicação Interna.....	17
1.4.1 Comunicação Interna- Trabalho humano como referencial.....	18
Capítulo 2 - Assessoria de comunicação: da gestão da informação à gestão do conhecimento .....	21
2.1 O uso da tecnologia em assessorias de comunicação e o perfil dos profissionais .....	22
2.2 Assessoria de comunicação: uma análise sobre comunicação estratégica e o gerenciamento de crises .....	26
2.2.1 Gabinete de Crise .....	29
2.2.2 Análise SWOT.....	30
2.2.3 Media training .....	31
2.2.4 Porta-voz.....	32
2.3 Gestão da informação x Gestão do conhecimento em assessoria de comunicação ..	33
2.4 Planejamento estratégico .....	37
Capítulo 3 - Monitoramento, resultados e tomada de decisão .....	43
3.1 A mensuração na tomada de decisões na gestão das organizações.....	44
3.2 Monitoramento - O uso da tecnologia e a interação humana .....	47
3.3 Mensuração de resultado: do conceito de valoração aos Princípios de Barcelona ...	54
Capítulo 4 - Metodologia - Desenho, objetivos, estratégia .....	61

4.1. Desenho Metodológico .....	62
4.2. Objetivo geral e específicos .....	62
4.3 Estratégia Metodológica.....	62
Capítulo 5 - Análise e discussão de resultados.....	66
5.1 Amostra e Resultados .....	67
5.2 Discussão dos Resultados .....	92
Considerações Finais .....	96
Referências Bibliográficas.....	98
Apêndices .....	103

# Lista de Figuras

**Figura 1** – Diagrama proposto por Kunsch sobre fluxo que compõe a Comunicação Integrada

**Figura 2** – Modelo de processo para elaboração de planejamento estratégico

**Figura 3** – Modelo de análise de fluxo de informação de Davenport

**Figura 4** – Polaridade das menções feitas à organização

**Figura 5** – Menções diretas ou indiretas à organização

**Figura 6** – Distribuição de menções por veículos de comunicação

**Figura 7** – Nuvem de *Tags* ou Palavras

**Figura 8** - Régua da Efetividade

**Figura 9** – Caso queira deixar algum comentário sobre o tema pode fazê-lo aqui.



# Lista de Gráficos

**Gráfico 1** - Qual a sua nacionalidade?

**Gráfico 2** - Com que gênero se identifica?

**Gráfico 3** - Qual a sua faixa etária?

**Gráfico 4** - Qual seu nível acadêmico?

**Gráfico 5** - Qual a sua área de formação?

**Gráfico 6** - Quantos anos de experiência na área que atua?

**Gráfico 7** - Onde desenvolve suas atividades profissionais?

**Gráfico 8** - A entidade para qual trabalha pertence a qual setor de economia?

**Gráfico 9** - Qual a modalidade de trabalho exercida?

**Gráfico 10** - Qual a área de atuação da empresa/entidade?

**Gráfico 11** - Conhece o Planejamento Estratégico da empresa/entidade na qual atua?

**Gráfico 12** - Participou da criação do Planejamento Estratégico?

**Gráfico 13** - Considera que o Planejamento Estratégico está alinhado com as atividades desenvolvidas no planejamento de comunicação?

**Gráfico 14** - A empresa/entidade realiza monitoramento de resultados de comunicação?

**Gráfico 15** - A empresa/entidade utiliza software para coletar dados com resultados de comunicação?

**Gráfico 16** - Os resultados são interpretados por profissionais exclusivamente de comunicação?

**Gráfico 17** - Já teve acesso a algum relatório com a mensuração dos resultados do planejamento estratégico?

**Gráfico 18** - Em uma escala de 0 a 10, como você classifica o seu envolvimento com o planejamento estratégico?

**Gráfico 19** - Em uma escala de 0 a 10, como você classifica o seu nível de conhecimento das estratégias de comunicação utilizadas?

**Gráfico 20** - Participa do processo de mensuração de resultados em comunicação da empresa/entidade?

**Gráfico 21** - Tem conhecimento do resultado final do que é mensurado em comunicação pela empresa/entidade?

**Gráfico 22** - Acredita que o conhecimento com base nos dados de mensuração de resultados pode impactar na qualidade do trabalho desenvolvido na sua área?

**Gráfico 23** - Os dados coletados influenciam na tomada das decisões da empresa/entidade



# Lista de Tabelas

**Tabela 1** - Gestão da Informação - Gestão do Conhecimento



## **Apêndices**

- A) Questionário dirigido aos profissionais de comunicação do Brasil e Portugal
  
- B) Questionário dirigido aos profissionais de comunicação da Espanha



# Introdução

Este estudo tem como objetivo avaliar como os profissionais de assessoria de comunicação<sup>1</sup> têm desenvolvido suas atividades com relação ao monitoramento de resultados com foco no planejamento estratégico das organizações onde desempenham suas atividades. Para isso foi desenvolvido um levantamento bibliográfico com os conceitos de autores que estudam o campo da comunicação organizacional, a assessoria de comunicação e a mensuração de resultados. Antes, contudo, é preciso ter em conta a visão de Almansa (2010) que define o setor de assessoria em duas categorias: "assessorias de comunicação independentes e assessorias que pertencem a organizações, que integram a estrutura interna da organização" (p. 59). Independente do setor de atuação Duarte (2020) destaca que gerir comunicação é um desafio instigante

Assim sendo, cabe ao setor coordenar as diferentes instâncias em que ocorre a comunicação. Os níveis de atuação são diversos e perpassam desde a execução do planejamento de atribuições de rotina, envolvendo até o que é imponderável, subjetivo, urgente e importante, ingredientes típicos da gestão da comunicação e que a tornam tão desafiadora como instigante. (p. 225).

É de grande importância destacar o motivo pelo qual ao longo do trabalho, se optou por utilizar a expressão "monitoramento de resultados" ao invés de *clipping*. Partindo do princípio que a palavra *clipping* vem do inglês e significa corte e recorte, dentro da comunicação social esse é trabalho de recorte e arquivamento de todo material noticiado pela mídia que faz menção a organização assessorada. Esse conceito remete a um contexto histórico ao qual encontramos referência no século XIX, quando um empresário de Paris chamado Henry Romeike observou que atores e atrizes estavam comprando jornais, não por seu conteúdo de notícias, mas sim para lerem as críticas de seu desempenho nas apresentações na noite anterior. O empresário decidiu então recolher

<sup>1</sup>Apesar dos termos serem parecidos, as atividades são diferentes. o termo assessoria de comunicação difere de assessoria de imprensa, sendo que o primeiro abrange as atividades de profissionais de várias áreas de modo mais complexo, enquanto o segundo trata do relacionamento direto a mídia, constituindo assim, uma função dentro da assessoria de comunicação.

as críticas de vários jornais e oferecer aos atores e atrizes interessados com um preço acessível. Assim nasceu o primeiro serviço de *clipping* de notícias para avaliações de resultados.

Essa prática foi sendo incorporada ao longo do tempo no trabalho de assessoria de comunicação, onde o foco do *clipping* continuava praticamente igual como destacam Rabaça e Barbosa (2002), “serviço de apuração, coleção e fornecimento de recortes de jornais e revistas sobre determinado assunto, sobre as atividades de uma empresa ou instituição, sobre determinada pessoa, etc.”(p. 138). Porém com a evolução das atividades do setor em meio a um mercado competitivo e a chegada da tecnologia, Mafei (2007) observou que essa prática teria um potencial maior, mas ainda inexplorado pelos assessores que queriam sair na frente na profissão. Era preciso explorar muito além do que apenas a coleta e categorização dos dados aplicadas no *clipping*, pois:

Sua função para as organizações pode ser muito mais estratégica do que apenas registrar as inserções obtidas pelas assessorias nos veículos de comunicação. Contudo, a maioria das equipes de assessores continua fazendo do *clipping* apenas um mecanismo para mostrar o resultado do próprio trabalho. Mas ele é um termômetro de como as informações estão circulando.(p. 49)

Com base nessa avaliação destaca-se que, a principal diferença entre *clipping* e monitoramento se encontra justamente nesse “termômetro” referenciado pela autora. O monitoramento é capaz de aprofundar os dados apontados pelo *clipping*, de tal forma que é possível apresentar uma análise qualitativa com foco nos erros e acertos, fazer o cruzamento das informações, identificar potenciais problemas, traçar perfil dos *stakeholders*<sup>2</sup>, otimizar investimentos e principalmente, elaborar estratégias para o cumprimento das metas e objetivos das entidades e que podem influenciar na tomada de decisão das organizações.

<sup>2</sup> Stakeholders significa público estratégico e descreve todas as pessoas ou "grupo de interesse" que são impactados pelas ações de um empreendimento, projeto, empresa ou negócio. O termo é muito utilizado nas áreas de comunicação, administração e tecnologia da informação, cujo objetivo é designar as partes interessadas de um planejamento estratégico ou plano de negócios. Legitimam as ações de uma organização e tem um papel de influência para a gestão e os resultados dessa mesma organização. <https://www.significados.com.br/stakeholder/>

Nessa perspectiva, pondera-se que para alcançar as metas e objetivos das organizações como mencionado anteriormente, é preciso ter em conta a importância da elaboração do planejamento estratégico. Atividade que inicia com a pesquisa sobre a organização e do ambiente na qual ela está inserida, conhecer e avaliar os valores e a missão da mesma, sua estrutura de funcionamento assim como o perfil dos *stakeholders*. Esse conhecimento é fundamental para que os profissionais possam encontrar as melhores estratégias comunicacionais e a melhor maneira de colocá-las em prática para alcançar as expectativas. Essa é uma tarefa complexa que exige dos assessores constante monitoração e discernimento para saber a hora de mudar o rumo ou avançar com o que foi planejado, além de uma capacidade de gerar engajamento por parte de todos os envolvidos na organização. Kunsch (2020) reforça essa análise quando considera: “somente com base em conhecimentos científicos e tecnológicos, participação efetiva dos agentes envolvidos e reconhecimento das limitações e das incertezas se vislumbrará a tão esperada eficácia dos resultados” (p. 103). Portanto, considera-se imprescindível que ao fazer o monitoramento tenha-se pleno conhecimento e envolvimento com o planejamento estratégico da organização assessorada.

O capítulo um contextualiza o conceito de organização, que, entre outros significados, pode ser definido como a fundação, estabelecimento, composição, estrutura ou ainda conjunto de pessoas que constituem um grupo de trabalho, sendo esta aplicada ao propósito desta pesquisa. Ressalta-se a importância das organizações a partir da premissa apresentada por Kunsch (2006), segundo a qual: a “comunicação organizacional analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos”(p.149). Ainda nesse contexto, apresenta-se o entendimento sobre a comunicação integrada que direciona todas as áreas envolvidas para o desenvolvimento de uma comunicação sinérgica com a junção das áreas institucional, mercadológica, interna e administrativa e ainda as principais ações desempenhadas em cada uma e seus desdobramentos.

No segundo capítulo é feita uma análise das principais atividades do trabalho em assessoria de comunicação e as mudanças que esse setor enfrentou nos últimos tempos com o avanço da tecnologia, deixando de ser apenas apenas um agente utilizado como ponte entre as organizações, veículo e os *stakeholders*, para estar presente nas estratégias comunicacionais das organizações. Tendo em conta essas mudanças, o perfil

dos assessores também passa por transformações, como destacam autores como (Gonçalves & Filho, 2015; Kopplin & Ferraretto, 2009; Braga & Tuzzo, 2012). O capítulo ainda apresenta de forma sintética, as ações que integram um manual de crise, com orientações relativas ao gabinete de crise, à análise SWOT, ao *media training* e à figura de porta-voz. Na sequência, são referenciadas a gestão do conhecimento e gestão da informação em ambiente organizacional, tal como o planejamento estratégico e sua dimensão no trabalho de assessoria de comunicação.

O terceiro capítulo centra-se no processo de monitoramento e mensuração de resultados. Este capítulo em especial reitera a importância desta investigação ao demonstrar como as métricas e avaliações com o resultado do trabalho em assessoria de comunicação. Por meio desse trabalho é possível que os assessores sejam capazes de fazer a leitura dos dados de monitoramento corretamente e identificar gatilhos de crise e pontos fracos que possam desencadear problemas. Destaca também a importância da apresentação por meio dos relatórios de monitoramento extraídos de softwares como forma de contribuição a gestão ou direção da entidade como forma de reforçar a assertividade para tomadas de decisões. O conceito de mensuração de resultados é apresentado de forma a reiterar a relevância deste estudo e seus desdobramentos com conceitos e épocas diferentes. Como o caso da régua da efetividade criada por Lindenmann (1993), que classifica o nível da mensuração dentro do monitoramento em três níveis: básico, intermediário e avançado. Em uma perspectiva atualizada nessa área, também são apresentadas as iniciativas da *International Association For The Measurement And Evaluation Of Communication*<sup>3</sup> (AMEC), uma associação britânica que atua mundialmente na avaliação e mensuração de resultados. Conforme Galerani (2019) a entidade tem o intuito de propagar conceitos na área de mensuração, unificando padrões de atuação entre os membros além de ser fundadora dos Princípios de Barcelona<sup>4</sup> documento internacional que serve de base para atuação de profissionais especializados na atividade de monitorar e mensurar resultados em comunicação.

<sup>3</sup> <https://amecorg.com/>A AMEC é a maior organização profissional de inteligência e insights de mídia do mundo, representando organizações e profissionais que fornecem avaliação de mídia e pesquisa de comunicação.A AMEC tem atualmente mais de 160 membros em 86 países em todo o mundo.

<sup>4</sup> Acesse o documento revisto e comentado no site da AMEC <https://amecorg.com/barcelona-principles-3-o-translations/>

O quarto capítulo traz a apresentação da metodologia de pesquisa e dos objetivos com base no tema central deste estudo: o envolvimento dos profissionais que atuam em assessorias e agências de comunicação no Brasil, Portugal e Espanha, na mensuração dos resultados organizacionais. São ainda apresentados os objetivos específicos relacionados com o planejamento e a mensuração dos resultados obtidos em comunicação e a abordagem metodológica, onde optou-se pelo método de pesquisa quantitativa, por meio de um questionário estruturado online, dirigido aos profissionais de assessoria de comunicação dos três países. Neste capítulo é apontada ainda a amostra do estudo que traz o perfil dos 123 profissionais participantes da pesquisa e a porcentagem das respostas em cada questão com imagens gráficas. A análise dos resultados obtidos e as percepções dos profissionais que participaram da pesquisa são apresentados no quinto capítulo deste estudo. Após esse percurso são discutidas as considerações da investigação.

É importante considerar que este trabalho tem como objetivo central avaliar a opinião e a relação dos profissionais de assessoria de comunicação que atuam no Brasil, Espanha e Portugal, no que diz respeito ao planejamento estratégico e a mensuração dos resultados obtidos em comunicação. Contudo pretende-se ainda a reflexão sobre o papel da assessoria de comunicação nos dias de hoje com a mudança das funções dos assessores e a incrementação de recursos tecnológicos que, a cada dia, têm um papel de maior relevância nas ações desempenhadas nesse setor:

Nesse cenário, as funções de relações públicas passam por um processo de reconfiguração em que se expande a atuação do profissional, ao abrir novas possibilidades no mercado e evidenciar a importância da área na gestão da comunicação organizacional contemporânea, contemplando também as mídias digitais. (Barichello & Machado, 2015, p. 65)

Dentro do processo da atuação dos profissionais é preciso destacar sempre que, sem o fator humano, toda essa tecnologia acaba por se tornar inválida, por mais eficaz que seja o propósito à partida. Como abordado neste estudo, no campo da gestão da informação e da gestão do conhecimento, dados e informações precisam se entrelaçar e essa capacidade de leitura e interpretação está ligada à avaliação humana que transforma o conjunto de dados em algo tangível e com valor de mercado. Portanto, ainda de acordo com os autores cada vez mais as organizações necessitam de profissionais que tenham

esse entendimento pois:

Hoje, por exemplo, ao gerenciar a imagem de uma organização, o profissional de relações-públicas precisa ampliar seu leque de atuação ao realizar pesquisas, planos e implementar ações. A fim de atender as demandas de públicos bem informados, conectados, ativistas, participativos, críticos e que muitas vezes desempenham o papel da mídia.(Barichello & Machado, 2015, p. 65)

Em resumo, esse trabalho tem como base a experiência profissional da pesquisadora ao trabalhar por mais de 20 anos na área de comunicação social, sendo dez destes anos de atuação dedicados às atividades em assessoria de comunicação. Durante esse período observou-se a necessidade de aprofundar esse tema a fim contribuir com as futuras práticas profissionais e acadêmicas.

# **Capítulo 1 - Comunicação Organizacional e as vertentes na comunicação integrada**

## 1.1 Comunicação Organizacional e Comunicação Integrada

Ao contextualizarmos a palavra “organização” podemos encontrar significados e definições diferentes: originada do Grego “*organon*”, que significa instrumento, utensílio, órgão ou aquilo com que se trabalha, essa palavra atualmente encontra diferentes propósitos. O dicionário online Priberam<sup>5</sup> aponta organização como ato ou efeito de organizar, organismo, estrutura, fundação, estabelecimento, composição ou ainda conjunto de pessoas que constituem um grupo de trabalho, geralmente de um evento. As organizações não são conceitos abstratos, são grupos artificialmente criados para satisfazer necessidades individuais e coletivas e possuem estruturas determinadas pela construção de objetivos e pelas relações sociais que, com o passar do tempo, foram-se moldando e se estruturando de maneiras diferentes para acompanhar o desenvolvimento de cada período. Para Chiavenato (2018): “Na realidade, vivemos em uma sociedade de organizações. Tudo ou quase tudo é inventado, projetado, feito e produzido por organizações.” (p.7)

Neste sentido, consideramos “organização”, para este trabalho, a cultura que abrange sistemas como empresas, instituições públicas, privadas ou do terceiro setor, associações que comportam em sua estrutura pessoas e objetivos, ou seja, “as organizações são instrumentos sociais através dos quais as pessoas combinam os seus esforços e trabalham juntas para atingir propósitos que isoladamente jamais poderiam alcançar” (Chiavenato, 2018,p.20). Sendo assim, todas as organizações são diferentes entre si, pois possuem sempre metas, objetivos e indivíduos diferentes, sem falar no ambiente em que cada uma está envolvida, que é - ou deve ser - único. Porém, todas têm a comunicação como uma ferramenta essencial de desenvolvimento e sobrevivência, como define Kunsch (2006):

A comunicação, em primeiro lugar, tem que ser entendida como parte inerente à natureza das organizações. Essas são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais num contexto de diversidades e de transações complexas. Portanto, sem comunicação as organizações não existiriam. A organização é um fenômeno comunicacional contínuo. (p.167)

<sup>5</sup> <https://dicionario.priberam.org/>

É preciso observar que a comunicação precede a organização no sentido de que, sem ela[comunicação] é impossível estruturar níveis organizacionais, como o interno, o externo ou mesmo o institucional. Weick (1979) lembrou que os seres humanos reconstróem continuamente a realidade, por mecanismos de atribuição de significado que racionalizam o sentido das suas ações. Com base nisso, o autor argumentou que a comunicação é central à vida humana e às organizações, em particular, porque constitui o processo central de organizar (Ruão & Kunsch, 2014, p. 7). Ainda segundo as autoras, “considera-se a comunicação como um processo central à vida da organização e que, embora revelando naturais semelhanças com qualquer ato de comunicação humana, integraria, também, particularidades resultantes do contexto em que ocorre” ( p. 14).

Foi a partir da década de 1970 que a comunicação organizacional começou a ser desmembrada das áreas de gestão e marketing, passando a ser conduzida como uma esfera de investigação própria. Ruão et al.,(2014) referenciam que autores como Weick (1979), Tompkins (1984) e Kreps (1990) foram essenciais para esse processo de independência da comunicação organizacional do campo da gestão, pois eles defenderam que “para compreender o ambiente organizacional era necessário estudar a comunicação, pois sem a rede de processos comunicativos não se desenvolvem organizações” (p. 22). Para Kunsch (2003) a comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda o fenômeno comunicacional dentro das organizações

Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. (...) Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. (p. 149)

Ruão (2016) reforça que as “primeiras formas de profissionalização da comunicação” surgiram em finais do século XIX, “através da criação de gabinetes especializados, de funções de gestor da comunicação e do desenvolvimento de atividades de comunicação organizadas (como a assessoria de imprensa ou a publicidade)” (p. 5).

Para Bueno (2003, p.8), a comunicação rompe as fronteiras tradicionais de décadas anteriores, encontra-se na linha de frente, em posição de destaque no organograma, promovendo conhecimento e estratégias para que as empresas e entidades não apenas superem conflitos existentes, mas possam atuar preventivamente, impedindo que eles se

manifestem, tanto interna, quanto externamente. Nesse processo, é preciso ainda levar em conta os interesses da gestão e tentar conciliá-los com os interesses dos *stakeholders*. Para Grunig (2003), “as organizações são eficazes quando almejam e realizam objetivos que são relevantes para seus interesses e os de seus públicos estratégicos” (p. 74). Ou seja, para entender o ambiente organizacional é necessário estudar a comunicação, pois sem a rede de comunicação uma organização, por mais atuante que seja, não é capaz de crescer. Ruão (2020) destaca “Todas estas reflexões partem da assunção de que a comunicação humana tem uma dimensão persuasiva que pode ser usada, de forma mais ou menos intencional, nas relações interpessoais, nos processos de liderança, nos média ou na comunicação das organizações.” (p.29)

Para Kunsch (2003), a comunicação organizacional precisa ser também uma comunicação integrada em diferentes modalidades que acabam por moldar a habilidade dos profissionais da área, para o desempenho de um trabalho que vá de encontro às necessidades e sobretudo as expectativas de todos os envolvidos:

Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix, o composto da comunicação organizacional. ( p. 150)

Assim pode-se dizer que todos os elementos de uma organização são, de alguma maneira, responsáveis pelo desenvolvimento da comunicação e é preciso envolvimento para que todos possam ser agentes de diagnóstico e auxílio nos problemas que venham a ser encontrados. A autora desenvolveu um diagrama para exemplificar as ações de comunicação que formam a comunicação organizacional integrada. Essa interpretação também é conhecida como *mix* da comunicação nas organizações como mostra a figura 1.

**Figura 1**



Fonte: Kunsch.M. M,2020, Comunicação estratégica e integrada: a visão de 23 renomados autores em 5 países. (p.98)

Como é possível observar, a sinergia entre as modalidades de comunicação aqui apresentadas, revelam como eixo central a comunicação organizacional. A interação das áreas e dos profissionais possibilita concretizar o que Kunsch denomina como o composto de comunicação integrada. Para a autora trata-se, pois, de “uma gestão coordenada e sinérgica dos esforços humanos e organizacionais, com vistas na eficácia, não sendo a comunicação organizacional uma função departamental, mas, principalmente, função de toda a organização” (2003, p. 180)

Neste sentido, é essencial que os envolvidos se sintam comprometidos e empenhados em todas as esferas apresentadas, de forma a fortalecer o ciclo de forma eficaz. A harmonia na relação entre todos os setores é essencial para evitar conflitos e solidificar a produtividade da organização. Por isso, é importante destacar o papel de cada uma das áreas especificadas no diagrama.

## **1.2 Comunicação Institucional**

A comunicação institucional concentra-se na construção e manutenção da imagem e reputação de uma organização. Ela desempenha um papel fundamental na maneira como uma organização se apresenta ao mundo exterior. Engloba o desenvolvimento e a implementação de estratégias de comunicação para alcançar os objetivos da organização e estabelecer uma conexão efetiva com seu público-alvo.

Busca também transmitir uma imagem coerente e positiva para fortalecer sua identidade por meio de uma percepção favorável da organização com base na confiança, credibilidade e legitimidade com stakeholders.

É necessário uma compreensão profunda dos objetivos da instituição e das necessidades e expectativas de seus públicos para que a comunicação institucional seja eficaz. Para isso conta-se, principalmente, com o entrelaçamento das áreas de relações públicas, assessoria de imprensa, comunicação interna, publicidade institucional, gerenciamento de crises, marketing social e mídias sociais. Estes setores desenvolvem atividades e ferramentas, que devem ser planejadas e implementadas de forma estratégica, sempre alinhadas aos valores, missão e visão da organização. É importante ressaltar que a comunicação institucional não se limita apenas à transmissão de informações, mas também envolve a construção de diálogo, o engajamento com o público e a criação de uma cultura organizacional que reflita a imagem e a identidade das instituições.

Nesse sentido cabe destacar o conceito de identidade organizacional e sua relação/diferença com a imagem organizacional, uma vez que esses são conceitos relacionados, mas distintos e desempenham papéis importantes na gestão e no posicionamento de uma organização.

A identidade organizacional refere-se à essência, ao ponto central e à personalidade de uma instituição. Ela representa a autodefinição da organização, seus valores, crenças, propósitos, cultura e princípios fundamentais. Sendo construída internamente, a partir dos valores compartilhados pelos membros da organização e pela liderança, ela molda

a visão, a missão e os objetivos da organização. Além disso, influencia o comportamento e as decisões internas, em sumo é o que a organização é e como ela se vê no mercado. Porém manter essa visão de maneira clara e atualizada é um desafio para qualquer instituição tendo em vista a constante evolução do processo comunicacional. Como destaca Ruão (2001) é necessário cuidar da identidade para manter a imagem:

“A identidade sendo um fenómeno subjectivo e socialmente construído, exige modernização e actualização. Por isso, as empresas devem ciclicamente questionar a sua identidade, procurando nela um fio condutor, responsável pela estabilidade, mas também buscando eventuais conteúdos ou processos obsoletos, que convém renovar, promovendo uma imagem sempre jovem da empresa.” (p. 8)

Por isso é importante que as organizações se esforcem para alinhar sua identidade com sua imagem para manter uma reputação consistente e positiva. Levando em conta que a identidade organizacional é a essência interna da organização, enquanto a imagem organizacional é a percepção externa da organização. A identidade influencia a imagem, mas a imagem também pode ser afetada por outros fatores externos.

Entra-se assim em outro campo; a diferença entre a imagem e a reputação organizacional. Ao considerarmos a imagem organizacional considera-se que é a percepção, a visão e a reputação que as pessoas externas têm de uma organização. É a forma como a organização é percebida pelos clientes, fornecedores, parceiros, funcionários potenciais e pela sociedade em geral influenciada pela identidade. Também é moldada por fatores externos, como a comunicação da empresa, suas ações e comportamentos, sua presença na mídia e as experiências e opiniões das partes interessadas. A imagem organizacional pode ser construída e gerenciada por meio de estratégias de comunicação, marketing e relações públicas.

No diagrama apresentado é possível ver a definição da imagem corporativa inserida na parte de comunicação institucional. Esse formato se dá porque a construção da reputação e da imagem das organizações passa, inevitavelmente, por esse quadrante. No entanto, é preciso considerar que imagem e reputação possuem conceitos diferentes conforme referenciado por alguns autores. Viana (2006) define a imagem como “o ponto de vista da companhia sobre si mesma, expresso na sua comunicação” (p. 21). A imagem pode ser

formada a partir de um único ou poucos episódios envolvendo a organização, pois segundo Baumhart (1971): “as pessoas são propensas a pensar em função de imagens. Quando o nome de uma companhia ou de um grupo ocupacional é mencionado, a mente realiza uma síntese instantânea de todas as impressões da pessoa sobre a companhia ou grupo” (p. 44). Sob esse conceito pode se considerar que a recorrência de uma imagem positiva pode gerar uma reputação favorável, pois como coloca Argenti (2006) “a reputação é construída ao longo do tempo e por não ser simplesmente uma percepção em um determinado período” (p. 97). Ainda Rosa (2007) afirma que “reputação significa manter a coerência de uma imagem, entre seus valores professados e praticados”. Significa zelar para que essa pureza e essa coerência sejam percebidas como tal” (p.66). Já em um conceito mais amplo e profundo da reputação na esfera institucional, Fombrun e Van Riel (1998) entendem que:

A reputação corporativa é uma representação coletiva de ações passadas de uma empresa e dos resultados apresentados de sua habilidade em produzir um desempenho valioso a múltiplos stakeholders. Afere a posição relativa da empresa internamente com os empregados e, externamente com seus stakeholders, tanto no ambiente competitivo como no institucional. (p. 10)

Dessa forma acredita-se ser possível modificar a imagem de organização de forma mais facilitada já que está baseada em conceitos de positividade ou negatividade , porém a reputação carrega um peso maior pois é construída ao longo do tempo de forma mais consistente , baseada em vivências e experiências. Mesmo com diferentes percepções, os conceitos são aplicados dentro da comunicação institucional e influenciam diretamente a elaboração do planejamento estratégico e a avaliação dos resultados propostos. É nesta esfera (institucional) que os especialistas das diferentes áreas de comunicação se entrelaçam num trabalho conjunto de construção e manutenção de imagem e reputação, sobretudo com as atividades executadas por profissionais de relações públicas. Torquato (2002) afirma que “as Relações Públicas trabalham com valores, conceitos e princípios voltados para a construção da identidade e da imagem organizacional” (p. 73). Estes são responsáveis por disseminar conceitos e propósitos que idealizam a sustentação da imagem e da reputação das instituições, atuando como mediadores na construção de diálogos que dão abertura a novas oportunidades e experiências nas organizações.

### 1.3 Comunicação Mercadológica

Em um contexto de desempenho competitivo, pode-se considerar a comunicação mercadológica como um setor voltado para as metas que geralmente almejam a área financeira de uma instituição. Essa área encontra-se envolta no ambiente de marketing, cujo sentido se dá na proporção da disseminação do conhecimento para assegurar a sobrevivência, expansão e manutenção do posicionamento no mercado.

O cenário caracterizado pela competitividade, pela grande exigência dos *stakeholders* com a opinião pública exercendo cada dia maior peso nas decisões de gestores, exige que as escolhas das estratégias adotadas pela comunicação sejam cada vez mais assertivas a fim de que todas as ações estejam alinhadas com o propósito do planejamento estratégico. Trata-se, portanto, de combinar tarefas pré definidas em diferentes canais para que seja possível envolver diferentes públicos e obter resultados. Galindo (1986) enfatiza que:

comunicação mercadológica seria a produção simbólica resultante do plano mercadológico de uma empresa, constituindo-se em uma mensagem persuasiva elaborada a partir do quadro sócio-cultural do consumidor-alvo e dos canais que lhe servem de acesso, utilizando-se das mais variadas formas para atingir os objetivos sistematizados no plano. (p. 370)

O compartilhamento de informações é extremamente valioso para o sucesso do processo de comunicação mercadológica, pois é preciso sempre considerar as forças ambientais para transformar as estratégias em oportunidades e na maior parte das situações ter êxito em relação ao setor comercial da instituição. Com um olhar mais atual Kunsch (2020) coloca que a comunicação mercadológica hoje está enquadrada nas ações de marketing das organizações:

Tradicionalmente, a publicidade foi a arma mais poderosa para a divulgação de produtos ou serviços e a conquista de públicos e mercados-alvos. A comunicação mercadológica tem, hoje, uma amplitude bem maior e utiliza muitos outros meios, técnicas e plataformas digitais para atingir tais propósitos. (p. 100)

Diante desse conceito é possível afirmar que esse modelo de comunicação [mercadológica] deixou de integrar apenas a parte e comercial, tornando se parte da estratégia, principalmente com o apoio das redes sociais que possuem um vínculo importante com essa área por meio da grande possibilidade de visualização da marca ou organização e ainda pelo acesso facilitado a plataformas de vendas cada vez mais populares.

## **1.4 Comunicação Interna**

Esse braço do diagrama é o que mais enfatiza as relações humanas no ciclo da comunicação integrada. Por muito tempo a comunicação interna foi vista como a área voltada apenas ao público interno, como funcionários, diretorias e gerências que compunham o organograma de cada organização, porém, Curvello (2012) nos traz uma visão mais atualizada:

Hoje podemos definir a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para uma boa imagem pública. (p. 22)

O fluxo das informações entre esses públicos, na maior parte das vezes, é escalado de forma decrescente, ou seja, tem a tendência de partir dos altos escalões endereçados aos funcionários e colaboradores por diversos canais. Além disso, também existem o fluxo transversal que compõem a comunicação entre setores e departamentos e o fluxo ascendente que parte dos funcionários para a alta direção. Esse último vem ganhando cada vez mais espaço nas organizações como forma de contribuir com a desconstrução do processo burocrático, ou formal ainda impetrado em alguns setores. Curvello (2012) ainda ressalta o pensamento de Bueno (1989) no que diz respeito aos processos de comunicação formal e informal:

A rede formal refere-se àquela que “deriva ou está autorizada pela estrutura burocrática da empresa” (Bueno, 1989, p.75), e depende da existência de canais formais de comunicação, como o jornal de empresa, por exemplo. Já a rede informal origina-se nas manifestações comunicativas naturais ao relacionamento dos grupos que constituem a organização. (p. 24)

É necessário desmistificar a ideia de que a comunicação interna remete para algo com extrema complexidade, quando pode ser de fácil administração, sobretudo se tiver a participação de todos os envolvidos (ou pelo menos grande parte) engajados e comprometidos com o sucesso do planejamento estratégico. Assim, consideramos que a comunicação organizacional envolve não apenas a organização como estrutura, mas principalmente os colaboradores. Estes, quando engajados e envolvidos no processo, tendem a ter um alto senso de pertencimento e comprometimento com os resultados da organização, contribuindo para o sucesso das metas e objetivos definidos.

#### 1.4.1 Comunicação Interna- Trabalho humano como referencial

Cabe aqui destacar que ao decorrer desse trabalho será considerado sempre o lado humano de todas as atividades analisadas com o intuito de valorizar e destacar essa interação, uma vez que, por vezes, a literatura costuma ressaltar apenas os processos de comunicação de forma mecânica como denotam Vasconcelos *et al.* (2009):

Em relação à dimensão humana, pode-se dizer que ela se caracteriza por ser a menos presente no cotidiano das organizações, sendo que a própria literatura dedicada à Comunicação Organizacional não possui grande volume de livros/periódicos/artigos etc que tratem desta dimensão da comunicação. Conseqüentemente, esta falta de abordagem da dimensão humana deixa de lado a possibilidade de contribuir para que a mesma participe dos processos de administração da organização, o que contribuiria para o processo de alcance do sucesso comunicacional e dos negócios (p. 3)

Kreps (1995) defende que organização é um fenômeno comunicacional, ou seja, por mais que defenda a comunicação como um processo de organização, reconhece que sem o fator

humano o ciclo não se sustenta e que sem o cooperar e trabalhar junto com constante envolvimento das pessoas as atividades e necessidades das organizações tendem a decair:

A vida da organização proporciona um sistema de mensagens especialmente rico e variado. Os membros da organização devem ser capazes de reconhecer e interpretar a grande variedade de mensagens disponíveis, para que lhes permitam responder de maneira apropriada a distintas pessoas e situações. Não pode existir sem comunicar-se. A comunicação é uma realidade inevitável de pertinência a uma organização e da vida da em geral. (p. 28)

É necessário também acompanhar a evolução e ter ciência do poder da construção de novas perspectivas no campo comunicacional, a todo momento. Pensamento que é compartilhado por Kunsch (2003):

A modernização da comunicação das organizações, tanto no âmbito interno quanto no externo, vai depender de políticas de relações públicas adequadas aos novos tempos. Por isso, é preciso repensar não só as práticas, mas também os conceitos dessa área, que, como qualquer outra, passa por grandes transformações diante a nova conjuntura que estamos vivendo. (p. 202)

Contudo, é preciso ressaltar que o gerenciamento dessas atividades possibilita as intervenções de todos os setores, combinando: orientação, informação, fluxo de processos, colaboração e relacionamento das áreas envolvidas, sem perder o foco na análise dos resultados propostos em cada organização, formando de forma eficaz a comunicação organizacional. Dentro desse propósito, as assessorias de comunicação reúnem diversas atividades que, como veremos a seguir, se enquadram nos conceitos apresentados por Kunsch (2003) em seu diagrama.

Diante do exposto a palavra organização é capaz de dar vida a estrutura de trabalho de pessoas em busca das mesmas metas e objetivos mas, diferem entre si nos mais diversos

setores de atuação. Contudo a comunicação é o ponto em comum nas organizações e funciona com base nos conceitos apresentados no diagrama de Kunsch. Esse *mix* da comunicação integrada, que apresenta a comunicação administrativa, interna, institucional e mercadológica como uma atividade a ser exercida de maneira linear, se justifica pelo modo como as atividades se complementam e se entrelaçam com a cooperação do trabalho humano. Com essa perspectiva no próximo capítulo serão analisados alguns aspectos das atividades desenvolvidas nas assessorias de comunicação, setor que precisa estar englobado no organograma das empresas para dar sequência à comunicação organizacional e seus diversos desdobramentos.

## **Capítulo 2 - Assessoria de comunicação: da gestão da informação à gestão do conhecimento**

## **2.1 O uso da tecnologia em assessorias de comunicação e o perfil dos profissionais**

Neste capítulo pretende-se fazer uma breve análise do trabalho desenvolvido pelas assessorias de comunicação e a mudança de suas atividades nos últimos anos com a inserção da tecnologia e a relação com mudança do perfil dos profissionais. Considerando, sobretudo, o avanço tecnológico, que alterou de forma notável a maneira como interagimos, dialogamos e consumimos produtos e notícias. É preciso ter em conta que relações públicas, jornalistas e publicitários devem atuar sob um mesmo comando do ponto de vista organizacional para garantir o alinhamento dos interesses de forma assertiva e a execução do planejamento definido com as instituições.

A assessoria de comunicação pode ser aplicada ao jornalismo, às relações públicas e à publicidade. Trata-se, portanto, de uma área vasta, que deixa de ter apenas a função de comunicar com os meios de comunicação social e passa a estar presente em maior parte das estratégias comunicacionais das empresas e das organizações. (Mafei, 2007,p .2)

Dentro dessa perspectiva, a assessoria de comunicação precisa estar englobada no organograma da empresa de modo que possa desenvolver as atividades de comunicação com os vários públicos (internos ou externos). As funções da assessoria de comunicação - que engloba também a de imprensa - não devem ser confundidas com publicidade e marketing, que possuem conceitos e funções distintos com relação à informação, como explica Monteiro (2006):

Enquanto o espaço publicitário é pago, o que, para o público, pode ser interpretado como um lugar em que a instituição só diz o que lhe convém, a divulgação de notícias e reportagens sobre a empresa na imprensa é gratuita e, dessa maneira, assume caráter de imparcialidade, o que, conseqüentemente, aumenta a credibilidade do que é dito sobre a instituição. (p.150)

Coletar e registrar essas informações da mídia é um dos papéis da assessoria de comunicação. Vasco Ribeiro (2014) complementa que “as técnicas de relações públicas, nomeadamente a assessoria de imprensa, vieram profissionalizar e expandir a promoção das empresas e das instituições através dos media” (p. 75).

Observamos, portanto, que atualmente, as assessorias desempenham um papel de maior relevância, deixando de ser apenas um fomentador de notícias para a mídia e assumindo um papel de destaque no âmbito da comunicação estratégica. Isso porque, a cada dia, mais atividades estão sendo englobadas na rotina do setor. Os profissionais passam então, a acumular funções e características que podem ser determinantes para o sucesso do planejamento estratégico no campo da comunicação.

Se no princípio o trabalho consistia unicamente em relacionar-se com os meios de comunicação, com o passar do tempo elas foram diversificando suas atividades. De fato, as assessorias de comunicação são hoje as estruturas que administram as informações de forma global, centralizada e única, devendo se ocupar de todas as necessidades da área e não de poucos eventos. (Almansa, 2007, p. 4)

O processo de digitalização pelo qual as empresas vêm passando, modificou, conseqüentemente, a maneira como as atividades desempenhadas pelas assessorias de comunicação são realizadas. Alterou, também, a forma como as assessorias fazem uso do monitoramento dos resultados obtidos, pois em uma sociedade onde estamos conectados através de mídias sociais digitais, o papel desse setor mostra-se cada dia mais necessário, seja para a geração de resultados positivos e/ou, principalmente, para a tomada de decisões em empresas ou organizações.

A globalização nos coloca diante de um desafio de conexão cada vez mais elaborado, e hoje é impossível não associar comunicação e tecnologia. Amaral (2012) destaca que as ferramentas de “publicação, partilha e comunicação orientada a uma estrutura colectiva contribuem com a construção de novos modelos de comunicação e interação online” (p. 133). Pérez (2012) vai além com o contexto da tecnologia: “a mudança na tecnologia armamentícia alterou necessariamente as estratégias militares ao longo da história, do mesmo modo que, hoje em dia, as redes sociais estão transformando as estratégias de comunicação de pessoas e corporações” (p. 38).

Esse avanço exige estratégias específicas para cada espaço de comunicação, com isso, a função do profissional de comunicação hoje não é apenas transmitir uma mensagem mas sim, pensar na melhor forma e na melhor estratégia para que essa mensagem seja repassada de maneira mais eficaz. Braga e Tuzzo (2012) reforçam que “assessoria de comunicação pode atuar como fator de reforço ou correção da imagem na consecução dos objetivos pretendidos por uma organização social dos mais variados níveis” e “a principal função dos assessores de comunicação passa pela construção e manutenção da imagem”(p. 55). No decorrer desse caminho é preciso ter foco no objetivo, estudo de comportamento dos stakeholders, do mercado e dos novos padrões de comunicação. Quanto maior conhecimento dessas áreas por parte das assessorias maior a chance de sucesso. Kunsch (2006) também considera a mudança no posicionamento das assessorias:

Nesse sentido a área de comunicação deixa de ser uma função meramente tática e passa a ser considerada estratégica , isto é, precisa agregar valor às organizações. Em outras palavras, promove e cultiva a confiança nos seus relacionamentos públicos, ajudando as organizações no cumprimento de sua missão, na consecução dos objetivos globais, na fixação pública de seus valores e nas ações para atingir seu ideário institucional e mercadológico mediante a égide dos princípios éticos. (p. 14)

Para Almansa (2007), a “crescente valorização social da comunicação e dos rendimentos econômicos é o fator que tem possibilitado a proliferação das assessorias no seio das entidades e organizações” e também “é seguro afirmar que as assessorias são fontes de informação”, ativas e organizadas ela se situam “entre a notícia ou a informação e o meio de comunicação ou público” (p.17–18). Assim, trabalhar em assessoria exige ser capaz de analisar métricas de forma rápida e eficaz, ação que está entre as principais “novas” habilidades que o profissional de comunicação precisa desempenhar. Duarte (2020) considera que

A área de comunicação precisa ser gerenciada por especialistas capazes de estabelecer e coordenar mensagens, padrões, diretrizes e estratégias a partir de uma visão sistêmica e holística, aptos a entender e lidar com a complexidade, a interdisciplinaridade, o conflito e a pressão. (p. 227)

Kopplin e Ferrareto (2009) destacam também que o perfil dos assessores vem-se modificando ao longo do tempo, pelo que estes devem atuar como mediadores e facilitadores da circulação das informações para o alcance dos melhores resultados. Os autores não deixam de enfatizar as mudanças em torno da tecnologia:

Outra evolução significativa está relacionada a aspectos tecnológicos. Muitos têm sido os avanços implantados, nessa modalidade, por jornais , revistas , emissoras de rádio e de televisão. Isso sem falar em todas as novas possibilidades introduzidas pela rede mundial de computadores. Coube à assessoria de imprensa, para se manter como atividade útil e competente, acompanhar tais avanços, adaptando-se às novas demandas e necessidades dos veículos de comunicação e também dos assessorados, que, igualmente, estão exigindo dos assessores crescentes e variadas habilidades. (p. 6)

Cientes dessa mudança, cada vez mais empresas estão se dedicando ao estudo e a interpretação de dados oriundos da comunicação. Gonçalves e Filho (2015) consideram que: “Independentemente da perspectiva adotada para observar o ambiente online, a verdade é que hoje as organizações não podem ficar indiferentes às novas potencialidades de relacionamento com os públicos e comunicação mediatizada pela Web.”(p. 3). Essa atividade demanda uma constante corrida contra o tempo, pois a velocidade com que as informações chegam à imprensa e aos stakeholders, através da internet é cada vez maior e estabelecer laços de confiança com o público é o pilar para o bom desempenho de qualquer estratégia de comunicação. Em uma visão mais atual, mas na mesma linha, Paiero (2020), nos faz refletir sobre essa questão tendo em conta o cenário digital , que exige cada vez mais competências:

Considerando a velocidade com que as técnicas e ferramentas de comunicação se atualizam e se multiplicam, entendemos que mais do que formar profissionais que conheçam programas e aplicativos específicos, que podem ser substituídos rapidamente, é necessário formar profissionais que, independente da tecnologia, consigam se adaptar às mudanças e trabalhar com diferentes materiais de comunicação. (p. 110)

Por isso verifica-se a seguir como as assessorias de comunicação desenvolvem algumas atividades que requerem várias habilidades. Deste modo, as assessorias de comunicação, sejam elas independentes, ou pertencentes a organizações, têm passado por mudanças de estrutura que exigem dos profissionais e cada vez mais competências principalmente no setor tecnológico. Como abordado neste capítulo, as assessorias deixaram de ser apenas fomentadoras de notícias passaram a ter um significado estratégico, o que exigiu uma mudança no perfil dos profissionais que passaram a ter novas habilidades sobretudo no meio digital.

## **2.2 Assessoria de comunicação: uma análise sobre comunicação estratégica e o gerenciamento de crises**

O termo comunicação é originário do latim. De forma bem simplificada quer dizer: tornar comum, partilhar e pode ser considerado como a troca de informações entre a emissão e recepção de uma mensagem. A palavra estratégia tem origens gregas, no termo *stratego* que significa general e está ligada às práticas militares e - de forma bastante superficial – quer dizer algo como plano ou método para se alcançar um objetivo específico.

Nessa análise podemos facilmente concluir que o conceito de comunicação estratégica envolve o uso do envio de uma mensagem, associado ao uso de um plano pensado e trabalhado para tornar possível atingir objetivos. Porém as mudanças recentes na sociedade têm promovido o surgimento de novos modelos de gestão para adequar as organizações aos novos tempos. A comunicação estratégica se encontra no campo das organizações como uma ação de constante monitoramento no que diz respeito ao diagnóstico das oportunidades, ameaças, forças e fraquezas de uma organização ou pessoa. Kunsch (2016) define que “as organizações modernas para se posicionarem perante a sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, necessitam planejar, administrar e pensar estrategicamente sua comunicação”(p. 36). São as estratégias apresentadas em comunicação que permitem que uma organização possa se comunicar com o público, apresentar seus valores e ter a imagem consolidada no ambiente em que atua, além disso Duarte (2020) faz uma consideração importante: “O que é estratégico hoje pode deixar de ser amanhã ou depender da visão ou posição da pessoa.” (p.238), nesse sentido o autor ainda considera que:

A estratégia de comunicação, articula os objetivos do ator social (organização, dirigente, grupo, área) com o uso de ferramentas para viabilizar o diálogo, a informação e os acordos de interesses entre organização e seus públicos, buscando ajudar a alcançar seus objetivos. (p. 244)

Portanto é preciso ter em consideração que noticiar se tornou uma ação estratégica, que envolve estudo, conhecimento e muita disciplina. É preciso sempre fundamentar o posicionamento da comunicação da empresa para assegurar um bom trabalho de assessoria. É preciso ainda estar atento à mensagem enviada ao meio e ao retorno para que se possa dar com clareza um panorama da situação comunicacional ao assessorado. (Pérez 2012, p. 38)

Nessa reflexão avalia-se que por meio da estratégia podemos analisar, moldar e influenciar o ambiente, entende-se que as ações são pensadas e calculadas para se atingir uma meta, tendo como base o planejamento estratégico. É dentro do planejamento que as ações definidas como estratégicas devem ser implementadas levando em conta sempre o ambiente. Carvalho et al. (2013) destacam que o processo de transformação das estratégias em ações não é linear e quando inserido no planejamento estratégico pode ser resumido em três etapas :

(1) tornar a estratégia suficientemente clara para que possa ser trabalhada em termos operacionais; (2) transformar a estratégia em subestratégias ou planos que possibilitem a concretização de cada estratégia; e (3) considerar os efeitos das mudanças nas operações da organização, por exemplo, os efeitos nas finanças. (p. 39)

Bueno (2001) considera ainda que “a estratégia depende do mercado e também das condições sociais e da cultura das organizações. O planejamento é possível e necessário, mas é preciso levar em conta fatores internos e externos às organizações.” (p. 39).

Duarte (2020) ainda define “Estratégia, então, significa decidir intencionalmente pensar fora dos padrões, para resolver um desafio relevante a partir de uma solução específica para certa questão.” (p. 240). Considera assim a importância e o peso que as estratégias

de comunicação possuem para o sucesso ou fracasso do trabalho de assessoria e também do próprio profissional. E ao falarmos em valorização profissional muitas vezes esta se dá em meio a processos de crises enfrentados pelas organizações. Quando se fala em crise, é preciso ter consciência das atividades essenciais que norteiam o trabalho nas assessorias para que os problemas gerados possam impactar de forma mais amena a entidade. O contexto da palavra “crise” gera muito desconforto em qualquer instituição e saber conduzi-la de forma eficaz e antecipada pode salvar a reputação de imagem e, até mesmo, a sobrevivência de uma organização. Forni (2019) refere que: “Nenhuma empresa, por mais sólida, admirada e moderna que seja, está imune à crise. Esse princípio básico da administração de crise, mesmo repetido e mais do que evidente, ainda continua esquecido por muitas organizações” (p. 363). É preciso saber lidar com as crises antes que elas aconteçam e para isso, é preciso contar com o apoio de profissionais alinhados com o pensamento da instituição e com conhecimento do ambiente onde ela se manifesta. Essa iniciativa ancora e dá confiança para o desenvolvimento do trabalho dos assessores diante de qualquer situação: “A fidelidade é forjada ao longo do tempo. Por isso, precisa ser construída num ambiente de normalidade da organização e não durante um período de conturbação” (Forni,2019, p. 165). É preciso ter em mente que a crise não é algo que as instituições se deparam todos os dias, e podem dar sinais amplos e claros antes de acontecerem de fato. Um levantamento feito pelo setor de Comunicação da Casa Branca em 20013, mostrou que em mais de 80% das entrevistas de imprensa que acontecem no salão principal da White House os assuntos abordados apareceram na primeira página de um jornal ou tv norte americanos.

A crise não ocorre apenas quando acontecem calamidades ou eventos de grande porte, que alcançam publicidade natural. A administração de crises deve se preocupar também com fatos aparentemente simples e 20 insignificantes e que assumem dimensões bem maiores do que as empresas desejam e imaginam. Por erros na condução, inexperiência ou precipitação, acabam sendo mal administrados na relação com os clientes e a opinião pública. (Forni,2002, p. 365)

Por esse motivo é necessário estar atento ao interesse público que exige posicionamentos rápidos, transparentes e de confiança por parte das entidades. As informações devem ser selecionadas com cuidado e atenção, sem levar em consideração o cenário em que os problemas se desenvolvem. Ter discernimento e transparência na hora de repassar dados e de conversar com o público é fundamental Susskind (1997) reforça:

A informação deve ser fornecida de acordo com o público e suas áreas de interesses. Embora a abordagem de ganhos mútuos encoraje as empresas a compartilharem as informações com o público, não estamos sugerindo a revelação ingênua de qualquer fato, opinião ou especulação. Informações excessivas, mal elaboradas ou reveladas em momentos não oportunos também não ganharão a confiança do público. Responder pelos erros no momento da crise é a atitude mais coerente a ser tomada. (p. 257-258)

Sendo assim, nota-se que a escolha e a execução das estratégias feitas pelas assessorias de comunicação devem garantir o sucesso do planejamento com o intuito de não comprometer o trabalho e o êxito de todos, sobretudo, a imagem com o público durante momentos de crise. Mafei (2007), considera ainda:

Em situações de crise que envolvem empresas, é necessário convocar uma força tarefa para reverter a situação em um curto espaço de tempo. As ações devem ser dirigidas para todos os públicos com os quais a organização se relaciona e, especialmente, com aqueles que sofreram ou que estão vivenciando as consequências do problema. (p. 90)

Para tanto é imprescindível contar com uma rede de apoio e a colaboração dos departamentos e setores envolvidos no processo, pois as ações das relações públicas, sozinhas, não acabam com os problemas e por vezes gerir crise se torna um processo longo e desgastante, onde apenas um departamento atuando não consegue cessar os impactos. As organizações precisam de preparo para enfrentá-las e a elaboração de um manual para nortear todos os envolvidos descrevendo ações e reflexões da situação é uma iniciativa básica e por vezes ignorada por assessores. Muitas vezes os profissionais só se dão conta dessa necessidade em momentos de extrema urgência em momentos conturbados.

### 2.2.1 Gabinete de Crise

Como abordado, diante de uma crise unir esforços é essencial para o fortalecimento da organização. Centralizar conhecimentos e informações, unificar discursos e atitudes tornam possível um melhor desempenho mediante qualquer

problema. Para Forni (2019), cabe à assessoria essa tarefa de tornar um discurso interno único capaz de impactar os stakeholders por meio de estratégias específicas com a mídia. Por isso criar um gabinete ou comitê é uma etapa importante do processo e deve ser entendido como um planejamento emergencial. É essencial que esse gabinete seja composto por pessoas e profissionais experientes que tenham perfis e características diferentes, mas que tenham em comum o mesmo objetivo e a mesma linguagem. No contexto atual é preciso ter em conta também a colocação de Dias e Andrade (2015) que alertam “com as várias formas de comunicação online a transporem o tempo e o espaço, as crises de comunicação são mais frequentes e têm potencial para propagação viral” (p. 94), por isso ter um gabinete de crise com profissionais preparados e antenados com esse setor da tecnologia contribui para o fortalecimento do trabalho das assessorias de comunicação.

### 2.2.2 Análise SWOT

A análise SWOT deriva dos termos em inglês Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças) e sua origem ainda é controversa. Alguns dados apontam que ela foi desenvolvida entre as décadas de 1950 e 1960, mas a comprovação esbarra no fato de não se encontrar documentos que indiquem o início dessa formulação. Se tem conhecimento que duas teorias descrevem a autoria do sistema: uma delas está ligada aos estudos do professor Albert Humphrey, da Stanford University, (1960) que tratava sobre estratégia considerando a lista das 500 maiores empresas dos Estados Unidos, outra linha aponta que a matriz se refere aos estudos dos professores de Harvard Business School, George Albert Smith Jr e C. Roland Christensen, (1950) e que teria ainda a participação de outro professor da mesma universidade, Kenneth Andrews. O fato é que esse método é extremamente utilizado até os dias de hoje quando se trata de estratégia comunicacional.

Trata-se de uma aplicação global que mapeia pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças da organização. Teixeira (2011) define que a finalidade é ainda avaliar e selecionar a estratégia que melhor tire benefício de cada um desses pontos. Assim segundo ele: “A análise SWOT pode sintetizar-se numa matriz, a qual sugere a escolha óbvia das estratégias que conduzam à maximização das oportunidades do ambiente construídas sobre os pontos fortes da empresa minimizando as ameaças bem como a redução dos efeitos dos pontos fracos da empresa”(p. 46–47). O resultado dessas percepções e avaliações serve de guia para o desenvolvimento de um planejamento estratégico comunicacional eficiente e assertivo. Nas atividades de assessoria de comunicação, é importante que o assessor tenha conhecimento e habilidade com esse

método que também é incluído na formação do processo de *media training*, além disso, no gerenciamento de crise, a análise SWOT é essencial porque permite enxergar com mais clareza a situação proporcionando um olhar mais estratégico nas ações a serem desenvolvidas, com o objetivo de amenizar os impactos.

### 2.2.3 Media training

Em português, significa treinamento do relacionamento com a mídia. Esse trabalho permite o aperfeiçoamento de profissionais da empresa ou organização que possam encarar a imprensa com segurança e equilíbrio e coerência sobretudo em situações de crise. Além disso, possibilita desenvolver nos participantes, desenvoltura comunicacional e boa capacidade de expressão, fatores que servem não somente para entrevistas e atendimento à imprensa, mas também como o público interno eventos e situações que envolvam pessoas. O treinamento recebe apoio no trabalho de assessoria de comunicação e tem foco nos participantes, que variam conforme o setor a ser atendido, mas normalmente corresponde a diretores, analistas e profissionais em cargos estratégicos ligados à direção. É importante que todo o processo leve em consideração as palavras ou mensagens-chave, que devem ser delimitadas e escolhidas em conjunto a assessoria de comunicação de acordo com a missão e os valores da instituição.

Em termos práticos, os participantes integram entrevistas surpresa com gravações que servem de apoio para análise do desempenho. O profissional mediador, deve ser experiente e ter conhecimento prévio da organização, explicar as diferenças entre os veículos de comunicação e a forma como a mídia em geral costuma conduzir as entrevistas. Com isso é possível orientar os entrevistados sobre a melhor maneira de responder os questionamentos, como avanço da prática é possível de acordo com perfil de cada meio de comunicação aos participantes obterem mais ferramentas para o trato com a mídia e perceber como evitar deslizos a manter o pensamento estratégico da empresa diante de qualquer questionamento. Saber dizer e como dizer faz parte do processo de *media training*. Bahia (1995) ressalta que “é preciso levar em consideração a quem, ao que e e que forma vai se informar.” (p. 27). É necessário explicar ao assessorado que uma resposta mal colocada pode trazer imensos problemas, mas que com essas e outras técnicas empregadas, é possível fortalecer a imagem da empresa, garantindo entrevistas seguras e com pessoas preparadas, esse processo valoriza a imagens da organização e gera confiança por parte dos profissionais da imprensa, que passam a considerar a instituição como fonte confiável e de credibilidade para informações assertivas.

#### 2.2.4 Porta-voz

Geralmente, essa figura ganha destaque durante uma situação de crise. Deve ser um profissional preparado e que tenha passado por todas as etapas do *media training*, que esteja de acordo com o pensamento estratégico da empresa e acima de tudo tenha conhecimento dos fatos, que envolvam a crise. Para facilitar o processo é aconselhável que esse profissional tenha acesso ao que é apontado nos relatórios de monitoramento, pois é nessa interpretação que podem estar grande parte das respostas que serão repassadas à imprensa de forma oficial. O ideal é uma pessoa que seja experiente, com boa dicção e com empatia, capaz de transmitir o posicionamento da empresa perante qualquer situação, por isso a escolha do porta-voz deve ser assertiva. Vale destacar que nem sempre quem ocupa os cargos de gerência, chefia ou até mesmo presidência, é a pessoa mais indicada para essa função. Nogueira(2007) afirma que nenhuma empresa tem voz própria, para o autor “Elas [organizações] só falam pelas bocas de seus executivos que, em geral, não são comunicadores, mas profissionais de finanças, marketing, engenharia, etc, nem sempre com talento inato para lidar com a imprensa” (p. 23). Por isso a preparação desse profissional deve ser constante e não somente em situações de necessidade, ele precisa estar constantemente em avaliação e preparo para que em momentos de atuação as atitudes sejam proveitosas.

É necessário sabedoria e conhecimento da causa para atuar na linha de frente com a mídia. É preciso preparar profissionais, treinando-os e desenvolvendo a capacidade de segurança e raciocínio lógico para atender a à imprensa de maneira proveitosa para as duas pontas – imprensa e organização, sempre com o foco no pensamento estratégico. (Nogueira,2007, p. 8)

Com esse pensamento consideramos que, para qualquer uma das abordagens descritas anteriormente é preciso ter ciência de que a mensagem prestada é sempre o fator mais importante a ser considerado e precisa sempre ser proveitosa. É preciso, acima de tudo, ter clareza e discernimento para separar as informações e apresentá-las de uma maneira direta e eficaz de acordo com a cultura organizacional representada e ter em mente que gerir informação e conhecimentos são práticas muito distintas.

## **2.3 Gestão da informação x Gestão do conhecimento em assessoria de comunicação**

Somente estes dois temas podem gerar um trabalho complexo devido às diferentes abordagens que apresentam gerando muita discussão no campo acadêmico pois, muitos autores discordam da associação dos termos. Ao revisar a literatura na área pode-se dizer que um dos grandes desafios dos pesquisadores é definir ou conceituar informação de maneira sólida e unânime, pois até o momento não é possível identificar um conceito definitivo, contudo este trabalho não tem como foco principal a análise desses temas que são abrangidos no campo Ciência da Informação e Comunicação.

O alcance dos resultados propostos pelas assessorias de comunicação passa por diversas variáveis e por objetivos e metas de cada organização. Com isso é de extrema relevância perceber que a avaliação dos resultados, proposta pelas organizações, precisa ser clara, coesa e reunir o maior número de dados possíveis. É preciso estabelecer filtros para obter-se resultados e isso envolve ter compreensão de duas áreas de gestão: informação e conhecimento.

Drucker (2000) estabelece uma relação entre os termos revolução, informação e conhecimento, para o autor “o que chamamos de Revolução da Informação na verdade é uma Revolução do Conhecimento. O que possibilitou fazer a rotina de processos não foram as máquinas; o computador é apenas o gatilho” (p. 6) para o autor se transformar dados em informações é necessário que se tenha conhecimento o que implica em capacidade cognitiva. Transpondo essa análise para o trabalho em monitoramento de comunicação, podemos considerar que a gestão da informação compreende a atividade de recolha e organização dos dados, que acabam por ser a matéria prima da informação, e devem ser contextualizados conforme o objetivo pretendido. A gestão da informação é formada por um conjunto integrado de diversos setores da tecnologia e apresenta algumas indagações: como?, quem?, quando? e onde? são coletados esses dados. Uma vez que estamos na era da informação, atualmente, a grande maioria dos dados utilizados são provenientes da internet. Esse processo linkado à manipulação da informação é caracterizado pelo conjunto de abordagens, técnicas, métodos e ferramentas que envolvem a coleta, categorização, armazenamento e distribuição das informações para as organizações com base no universo web.

O processo de gestão de conhecimento é definido por Malhotra (1998) e Miskie (1997) como fator crítico para a adaptação, sobrevivência e competência das organizações frente às mudanças ambientais. Isso porque essa gestão implica na capacidade de interpretação

e análise oriundas da interação humana também tratada por capacidade cognitiva. |Ou seja, é por meio dessa gestão que se formam os processos comunicacionais combinando sinergicamente a capacidade de processamento de dados e informações das e a capacidade criativa e inovativa inerente aos seres humanos. Nesse sentido, podemos considerar que a gestão do conhecimento engloba o campo das estratégicas, uma vez que é o “modo de pensar” que produz um incremento na capacitação da ação dos indivíduos e conseqüentemente nas organizações.

Davenport e Prusak (1999) consideram ainda que o conhecimento é derivado da informação que se origina inicialmente da coleta e categorização, caracterizando dessa maneira que conhecimento procede da informação. Os autores destacam também que grande parte do desenvolvimento das organizações tem base na gestão do conhecimento por meio dos indivíduos pois “à medida que interagem em seus ambientes elas absorvem informações, transformam-nas em conhecimento e agem com base numa combinação desse conhecimento com suas experiências, valores e regras internas”(p.63). E complementam que “para que a gestão do conhecimento possa prosperar, as organizações precisam criar um conjunto de funções e qualificações para desempenhar o trabalho de aprender, distribuir e usar o conhecimento” (p. 129). Conforme essa análise, a maioria dos projetos desenvolvidos nas organizações são uma combinação de gestão da informação e gestão do conhecimento, dificultando a percepção das fronteiras entre elas. A tabela a seguir apresenta as principais características de cada uma dessas gestões com base nas percepções de Long et al. (1997), autor que estuda a Ciência da Informação no campo tecnológico combinando o objetivo, suporte, a transferência, foco, considerações e a visão características das duas áreas.

Tabela 1 - Gestão da Informação - Gestão do Conhecimento

"Gestão da Informação"	"Gestão do Conhecimento"
Objetivo: melhorar o acesso e a distribuição da informação (conhecimento explícito/codificado)	Objetivos: aumentar o valor agregado das informações, contextualizando-as; gerir o conhecimento explícito e o tácito
Suporte a operações existentes	Suporte ao aperfeiçoamento operacional e à inovação
Transferência de informações ocorre unilateralmente	Transferência de conhecimentos requer feed-backs e progressivas contribuições dos usuários
Foco altamente tecnológico (predominância de tecnologias da informação (TI))	Foco equilibrado entre aspectos tecnológicos e culturais (capital intelectual com aporte de TI)
Considera que a coleta, tratamento e disseminação da informação possam ser automatizadas	Considera a variação nas entradas do sistema, o que impossibilita a automatização do processo
Visão unidimensional: pressupõe que os dados e informações tenham um único significado para todos os afores	Visão multidimensional: uma base de integração dinâmica que possibilite um sistema diferencial de conhecimento

Fonte: elaboração própria adaptado de Abreu, A. F., Costa, M., & Krucken, L. (2000)

Verifica-se nessa comparação que a gestão da informação faz parte da gestão do conhecimento e a gestão do conhecimento vai além da gestão da informação, estando uma intrinsecamente ligada a outra. Sendo assim, as duas se complementam e vão de encontro ao mesmo objetivo dentro do campo comunicacional: alcançar os resultados previamente estabelecidos em planejamento.

Em resumo são diversas as definições utilizadas para caracterizar gestão do conhecimento e gestão da informação mas de forma sucinta, identifica-se, com base na análise de Davenport e Prusak (1999), que essas duas áreas estão conectadas no estudo da comunicação pela seguinte equação: dados + informação = conhecimento. Essa avaliação pode ser confirmada com a referência de Yanaze (2010) que afirma que “quanto maior a duração da mensuração dos resultados, mais os indicadores deixam de ser somente dados, constituindo-se em informações e passando a serem fontes de conhecimento, pois darão ao profissional a capacidade de reinterpretar a informação” (p. 140). Nesse sentido podemos interpretar que: 1) dados sozinhos não tem nenhum significado, 2) dados organizados e correlacionados produzem uma informação 3) a análise e a interpretação humana dessa informação são essenciais para produzir o conhecimento. Contudo, para analisar essas premissas, é preciso que os profissionais estejam preparados e tenham conhecimento do planejamento estratégico, caso contrário, corre-se um sério risco de comprometer todo o trabalho.

## 2.4 Planejamento estratégico

Ao analisar esses termos podemos ter como referência a definição de conceito de Rabaça e Barbosa (1987): “Planejamento é o ato de relacionar e avaliar informações e atividades — de forma ordenada e com lógico encadeamento entre elas — a serem executadas num prazo definido, visando à consecução de objetivos predeterminados” (p. 43). A palavra estratégia, de acordo com a etimologia vem do grego: *stratègós*: de *stratos* (exército) e *ago* (liderança) caracterizando a “arte do general”, contudo esse termo foi incorporado ao setor empresarial como forma de agregar informações e determinar ações para alcançar um determinado objetivo, segundo Morin (2006), “é arte...de reunir o máximo de certezas para enfrentar a incerteza” (p. 14). Na visão de Kopplin e Ferrareto (2009) todo planejamento é composto por planos que são as providências a serem tomadas e as estratégias seriam as táticas a serem tomadas na execução do processo. Ao aplicarmos esse conceito na comunicação estratégica, é necessário ter em mente duas situações quando relacionadas à atividade em assessoria de comunicação: qual é o planejamento comunicacional e quais são as ações a serem aplicadas, uma vez que estes são processos diferentes. A primeira etapa precisa considerar, o ambiente, o potencial e setor de atuação de cada organização, com um olhar realista para os objetivos da empresa ou instituição à qual o trabalho se refere. Esse processo deve abordar as metas que se pretende alcançar levando em conta a relação espaço/tempo de curto, médio e longo prazo. Somente depois de ser avaliada essa parte é possível avançar para a segunda etapa com a definição das ações que serão aplicadas para que se cumpram os objetivos da primeira fase. Essas ações, como já mencionado anteriormente, variam conforme os objetivos, os investimentos e o perfil dos *stakeholders*, assim como o tempo de execução exigido por cada passo. Para tanto, Kunsch (2003) esclarece:

Assessoria de imprensa é uma das ferramentas essenciais nas mediações das organizações com o grande público, a opinião pública e a sociedade, via mídia impressa, eletrônica e internet. Seu processo e sua avaliação se dão por meio de estratégias, técnicas e instrumentos pensados e planejados com vista na eficácia. (p. 169)

Galerani (2006) reforça ainda que esse processo colabora na construção dos relacionamentos porque acompanha o desenvolvimento das atividades que facilitam o

consenso entre os envolvidos em cada fase. Para a autora: “É possível, dessa forma, rever estratégias e posicionamentos inadequados e corrigir rumos num período curto o suficiente para não prejudicar as negociações” (p. 42). É preciso acima de tudo, que os profissionais envolvidos tenham ciência da importância do papel que desempenham nas assessorias e também conhecimento profundo das metas e objetivos das organizações para que possam desenvolver as melhores estratégias comunicacionais para cada organização. As constantes mudanças no cenário econômico, instabilidades políticas, sociais e sanitárias, como vimos recentemente, podem facilmente dispersar os objetivos das organizações. Kunsch (2003) destaca o pensamento de alguns autores sobre a importância em se manter controle sobre o planejando:

O planejamento é inerente ao processo de gestão estratégica e, para compreender sua natureza essencial, de acordo com Harold Koontz e Cyril O'Donnell (1982, pp. 86-7) e Djalma Oliveira (2002, pp. 37-8), é preciso levar em consideração quatro princípios: a contribuição aos objetivos - o planejamento desempenha um papel fundamental na obtenção dos objetivos totais; a função de precedência - o planejamento precede as demais funções administrativas (organização, direção e controle), pois, embora essas funções se interpenetrem, o planejamento é que estabelece os objetivos e os parâmetros para o controle de todo o processo administrativo; a abrangência - o planejamento exerce influência generalizada em todas as atividades da organização, provocando modificações necessárias no que tange aos recursos que estão sendo empregados (humanos, técnicos e tecnológicos) e no sistema funcional como um todo; e a eficiência dos planos para atingir os objetivos com o mínimo de problemas e de conseqüências indesejáveis. (p. 20)

Não raras vezes, o investimento em comunicação pode ser considerado um gasto desnecessário, principalmente no que diz respeito à mensuração dos resultados. Por isso, é preciso que essa análise seja contemplada no planejamento de forma obter eficácia para o trabalho de mensuração. Para Bueno (2009) “o planejamento em comunicação deve resultar de uma política de comunicação, instrumento de gestão que vislumbra ações e estratégias também de longo prazo” (p. 39). Com foco na análise de mensuração veremos uma proposta sobre o fluxo de informação. Esta proposta demonstra que é preciso realimentar o processo e redirecionar estratégias de acordo com os objetivos em pauta sempre que se considere necessário exigindo um ciclo de manutenção constante. Essa

processo foi feito com base na análise de abordagens desenvolvidas por autores Davenport e Prussak (1994), Davenport (2002), Marchiori (2002) e Carvalho et al (2013) que compartilham quatro pontos comum: determinação das exigências, obtenção, distribuição e utilização da informação e ainda delimitações. Essas abordagens podem facilmente serem adaptadas em um modelo de desenvolvimento de planejamento estratégico como mostra a Figura 2.

## Figura 2

Modelo de processo para elaboração de planejamento estratégico



Fonte: Elaboração Própria

Essa ideia apresenta um sistema de planejamento que pode ser empregado em uma organização como método para guiar as avaliações. Mas é preciso ter sempre em mente a velocidade das informações, o surgimento de novas tecnologias e o ambiente de performance da organização, pois esses fatores podem ocasionar alterações nesse fluxo. Esse fluxo considera que: 1)Dados— estão relacionados diretamente com o levantamento das informações que dizem respeito à avaliação organizacional. São estes os números, para se obter conhecimento prévio da estrutura da instituição. 2)Metas— e objetivos seriam as definições do que pretende-se alcançar tendo em conta a missão, a visão e os valores da organização. Além disso, é importante avaliar o prazo das ações que podem ser curto, médio ou longo. Nessa etapa é essencial ainda considerar o motivo do

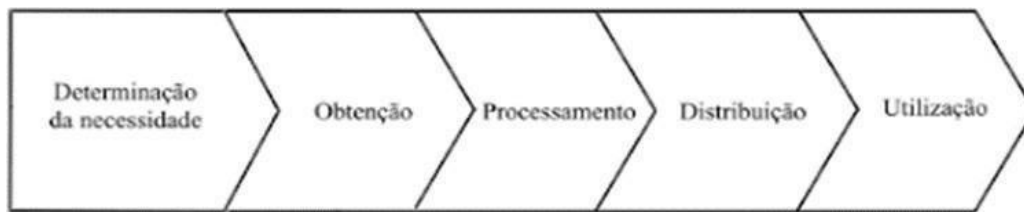
estabelecimento das metas e objetivos apresentados 3) Estratégias— trata-se da exploração dos métodos a serem empregados para obter os resultados previstos anteriormente e onde são apresentados o conhecimento dos públicos e do ambiente de cada organização considerando peculiaridades de cada setor. 4) Ação— poder ser referenciada como a parte prática das estratégias com ênfase na viabilidade da aplicação considerando-se os recursos tecnológicos, humanos e financeiros. 5) Mensuração — por último, mas não menos importante, essa etapa consiste na avaliação das ações empregadas durante o planejamento com base nos dados coletados de forma manual ou por meios tecnológicos. Com base na interpretação desses dados é possível retroalimentar as metas e os objetivos para futuras correções e novas estratégias, assim como perceber o desempenho das ações propostas pelos profissionais de comunicação. Rever esse ciclo constantemente, para se obter resultados realistas e concretos sobre o trabalho é uma das funções que cabe a assessoria de comunicação, como mencionam Kopplin e Ferrareto (2009):

Uma assessoria de imprensa não deve trabalhar com improvisos, e sim utilizar-se do planejamento. As atividades de AI não devem ser realizadas com base no improviso, e sim ter como norma a organização e a constante avaliação dos resultados. O planejamento assume, dessa forma, uma importância fundamental, evitando que até mesmo as situações mais inesperadas peguem o assessor desprevenido. (p. 34)

Davenport (1998), autor que como já vimos é dedicado à área de tecnologia da informação, afirma que gerenciar informação é “um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento”(p.173), com isso, o autor desenvolveu um processo em seus estudos relacionados à gestão da informação, mas que, na visão da pesquisadora, estabelece total conexão com o desenvolvimento das atividades no campo da comunicação estratégica.

### **Figura 3**

Modelo de análise de fluxo de informação de Davenport



Fonte: Davenport, 1998, Ecologia da informação p. 175

Com base nessa sequência é possível estabelecer um paralelo do fluxo apresentado pelo autor Davenport com o que foi desenhado na figura 1.

- 1) Determinação da Necessidade = é verificado no levantamento de dados;
- 2) Obtenção= o que se pretende obter quais as metas e objetivos;
- 3) Processamento= pode ser avaliada como a fase de estabelecer as estratégias;
- 4) Distribuição = como serão executadas as ações propostas;
- 5) Utilização= fase final de aproveitamento das ações equivale à mensuração.

Esse comparativo ganha força quando Davenport (1998) afirma que “o processo mais eficaz é aquele que incorpora um sistema de aquisição contínua, ou seja, um sistema para que seja eficaz, precisa ser acompanhado, avaliado e alimentado para que a execução das propostas sejam devidamente cumpridas e os resultados utilizados com segurança.”(p. 181). Essa segurança, pode estar associada ao relatório de mensuração, onde nesse sentido considera-se necessário entender e medir seus efeitos. Para Yanaze (2010) esse processo incorpora, gerir o conhecimento de forma assertiva com base nos resultados conquistados: “para mensurar é preciso usar o sistema de informação para levantar dados quantitativos que sejam úteis, para a avaliação.”(p. 50). Assim o planejamento estratégico é uma parte importante que deve ser pensada e explorada nas assessorias como forma de firmar a obtenção dos resultados, pois é planejamento que vai nortear as ações e o que será apresentado às equipes de gestão e conseqüentemente influenciar na tomada de decisão.



## **Capítulo 3 - Monitoramento, resultados e tomada de decisão**

### **3.1 A mensuração na tomada de decisões na gestão das organizações**

Ao falarmos em métricas e avaliações para serem apresentadas como resultado do trabalho em assessoria de comunicação nas organizações, entramos em um campo cheio de particularidades e detalhes importantes, pois mensurar esses resultados e apresentá-los de forma eficaz é um processo cada vez mais desafiador, considerando a alta quantidade de informações encontradas diariamente nos veículos de comunicação e a velocidade em que se espalham. Nas últimas décadas do século XX, Alvarez e Caballero (1997) destacam que começou a ser possível a especialização e a criação de postos de trabalho específicos para a comunicação dentro dos organogramas das organizações. O avanço das tecnologias de informação propiciou uma nova percepção das atividades e um reforço no campo das estratégias comunicacionais. Esse trabalho foi se aprimorando e sendo incorporado na rotina dos profissionais de comunicação como um método de avaliação de resultados, importante para as organizações. Por isso, é comum que gestores solicitem às assessorias de comunicação relatórios de monitoramento para apoio à tomada de decisão. Nesse sentido, Bueno (2009), destaca que o relatório é “antes de tudo, um instrumento importante de inteligência empresarial” e considera que o documento agrega valor à empresa e permite fazer uma leitura do ambiente auxiliando a organização planejar as ações. Esse acesso rápido a informações estratégicas aumenta as chances de se identificar oportunidades e ameaças e faz com que os integrantes de gestão das organizações venham a estar mais preparados para avaliar e tomar decisões com mais confiança para até mesmo se antecipar a possíveis crises. Essa ação se torna mais plausível com o aproveitamento de relatórios, que transformam conteúdos e atividades produzidas por profissionais da comunicação em dados completos e mensuráveis com a ajuda da tecnologia. Portanto, cabe às assessorias formar uma base sólida de informações por meio do levantamento de dados, para que, a partir disso, seja possível fomentar decisões por parte da gestão organizacional capazes de impactar profundamente a opinião pública, que é um dos pilares da comunicação estratégica.

[...] hoje as empresas e os governos precisam de gestores capacitados para compreender e interpretar as informações publicadas pela imprensa, do ponto de vista do que interessa para as organizações. Se tiverem, ainda, noções sobre como se processa uma informação com potencial para virar notícia, saberão como surge e como poderia ser evitada boa parte dos problemas com a mídia. (Mafei, 2007, p. 2)

A rotina profissional de alinhar e gerenciar estratégias comunicacionais recai, como já mencionado, em uma nova tendência da profissão. Para Mafei (2007), “Não restam dúvidas de que esse crescimento deve ser ancorado em política estratégica de comunicação, liderada por profissionais capazes de planejar cada item e cada passo da exposição do assessorado.” (p28). Gonçalves e Filho (2015) afirmam que “a função da assessoria é imperativa para o conhecimento, o esclarecimento e a tomada de decisão dos líderes, das organizações e do público, direta ou indiretamente”(p. 67). Kunsch (2006) reforça essa corrente e afirma “as organizações modernas, para se posicionarem perante a sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, necessitam planejar, administrar e pensar estrategicamente sua comunicação, incluindo a tomada de decisão”. (p. 34).

Bicalho (2020) destaca o pensamento de Kotler (2000) que refere que os gestores precisam acompanhar todo o processo. De acordo com o autor ainda, os diretores e responsáveis precisam ter

Habilidade de avaliação – O que exige escolhas corretas de indicadores e instrumentos de mensuração de resultados. É necessário, assim, estabelecer indicadores e criar instrumentos de mensuração de resultados. Esses devem espelhar as respostas desejadas nos objetivos e na estratégia de comunicação. (p. 179)

Para Barichello e Machado (2015), “para que a organização atinja seus objetivos estratégicos, o profissional de RP tem o papel de informar, formular pareceres e propor alternativas de ação aos gestores, de maneira célere e assertiva” (p. 67). Nesse contexto, a função de assessoria é categórica e indispensável para o conhecimento e a própria tomada de decisão pelos dirigentes. Em um sentido mais técnico dentro da área de tecnologia Guimarães e Évora (2004), ao estudarem modelos de decisão, avaliam que no processo de trabalho, a tomada de decisão é considerada a função que caracteriza o desempenho da gerência e afirmam;

Nos vários modelos de decisão estudados, é possível reconhecer que a decisão nem sempre é resultado de um processo sequencial, estruturado e dirigido para uma única solução. Mas é possível afirmar que a informação é um recurso primordial para a tomada

de decisão e que, quanto mais estruturado for este processo, como no caso dos modelos racional e de processo, mais indicado se faz o uso de sistemas de informação que possam responder às demandas e necessidades informacionais do decisor. (p. 74)

Ao interpretar a visão dos autores, é possível perceber que o trabalho em assessoria corresponde ao fazer “uso de sistemas de informação” ou seja, analisar e mensurar dados de forma estruturada torna possível uma maior correspondência das necessidades apresentadas pela gestão, uma vez que as ações desenhadas devem ir ao encontro dos objetivos estratégicos. Ainda Oliveira et al (2020) trazem um ponto importante nesse processo que diz respeito ao impacto que as interpretações e decisões podem ter:

As diferentes formas de tomar uma decisão podem resultar no sucesso ou fracasso das pessoas que a tomam e daqueles que dependem deste processo, bem como no sucesso ou fracasso das próprias organizações em que estas pessoas estão inseridas. Com a evolução da tecnologia e as recorrentes mudanças no mercado empresarial, as decisões tornam-se mais complexas nas organizações, exigindo do líder e dos colaboradores uma maior precisão na tomada de decisão. (p. 7)

Esse é um ponto a ser ponderado sempre que se põe em causa o efeito que o processo de levantamento de dados e análise, pode trazer perante os responsáveis por decidir os rumos da organização. Assim entende-se, o trabalho de monitoramento feito em assessoria é extremamente relevante para que possa auxiliar a etapa de avaliação de tomada de decisão, cabendo destacar ainda o papel da interação humana na etapa de análise e revisão e clarificação das informações repassadas.

### **3.2 Monitoramento - O uso da tecnologia e a interação humana**

Como já visto, para desempenhar qualquer atividade em assessoria, é preciso conhecer a organização, ter foco nos interesses e nas metas propostas para que possa se transmitir e reforçar conceitos e posicionamentos. Ainda nesse aspecto é preciso agir de acordo com as diretrizes da gestão a fim de ressaltar os valores positivos das organizações assessoradas. Como abordado no início do estudo, o monitoramento é o aprofundamento da análise das atividades de clipping e tem direta ligação com os diversos meios de comunicação, sejam eles convencionais (rádio, tv, jornal) ou digitais (*blogs*, internet, redes sociais). Kopplin e Ferraretto (2009) tipificam o serviço de monitoramento, chamado pelos autores de taxação, de notícias em quatro categorias distintas de acordo com suas características:

- a) Impressa, eletrônica e em tempo real (on-line): compilação de matérias publicadas em diferentes periódicos e sites que digam respeito ao assessorado ou possam atrair seu interesse.
- b) Súmula: resumo das principais notícias de interesse do cliente veiculada em rádio e televisão, incluindo ou não gravações;
- c) Sinopse: resumo das principais notícias de interesse do cliente publicadas em jornais e revistas, incluindo ou não a transcrição de trechos;
- d) Análise: interpretação crítica, por parte do assessor, das informações divulgadas, avaliando o teor do que foi dito e procurando revelar intenções e dados omitidos. (p. 97)

No âmbito organizacional, parte-se do princípio que a seleção das informações a serem divulgadas para a produção de conteúdos deve levar em conta o interesse comum da sociedade alinhado ao propósito da instituição. Por isso, ao produzir e selecionar informações, o assessor deve ter em mente que os veículos de comunicação selecionam o que é mais importante e interessante ao público. Para alcançar esse objetivo é imprescindível que tenham pleno envolvimento com o planejamento estratégico e as percepções apresentadas quando colocado em prática. Para tanto, monitorar as menções feitas à organização na mídia é uma excelente alternativa frente a um mercado competitivo e que valoriza cada vez mais o conceito de imagem e reputação das

instituições. Esse processo de comunicação deve ser acompanhado por profissionais especializados para façam uma interpretação menos fadada a erros e com maior chance de alcançar os objetivos estabelecidos. Ainda nesse contexto, os profissionais que atuam nas assessorias de comunicação devem ser capazes de fazer a leitura dos dados de monitoramento corretamente, bem como a categorização das menções apuradas. A intenção é que esse setor seja capaz de identificar gatilhos de crise e pontos fracos da organização que possam desencadear problemas para a gestão. Portanto é necessário que:

Empresas, instituições e governos precisam de gestores capacitados para compreender e interpretar as informações publicadas pela imprensa, do ponto de vista do que interessa para as organizações. Se tiverem, ainda, noções sobre como se processa uma informação com potencial para virar notícia, saberão como surge e como poderia ser evitada boa parte dos problemas com a mídia. (Mafei, 2007, p. 06)

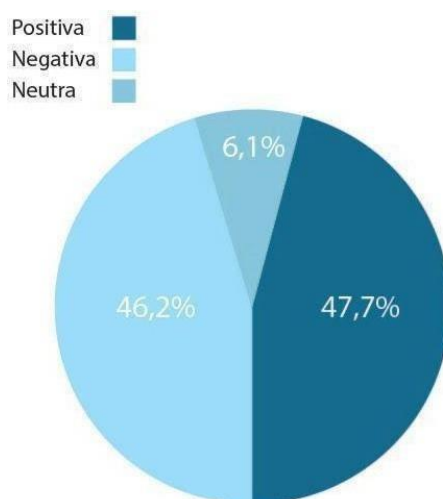
A análise dessas informações publicadas são apresentadas por meio de um documento, chamado de relatório de monitoramento, que pode ser redigido por uma empresa especializada nesse tipo de serviço ou até mesmo por profissionais da assessoria. Nele constam os dados da empresa analisada, o período em que foram feitas as análises que pode ser, diário, semanal, quinzenal, mensal ou semestral, a depender do propósito de cada objetivo proposto, são apresentados resultados de buscas feitas com o cruzamento de dados e gerenciamento de infografias. A partir disso o documento costuma apresentar gráficos que para Lakatos & Marconi (2003) tem como intenção “ajudar o investigador na distinção de diferenças, semelhanças e relações, por meio da clareza e destaque que a distribuição lógica e a apresentação gráfica oferecem às classificações.” (p. 169). Ainda Barichello e Machado (2015) destacam:

Nesse sentido, com o auxílio de recursos gráficos próprios dos softwares e com a organização lógica de ideias e o encadeamento de dados, o relatório a ser apresentado à Direção precisa ser mais do que um instrumento de avaliação do que já foi implementado. Este documento deve ser claro e com linguagem acessível, trazer gráficos, tabelas, e mais do que isso, traçar sugestões de estratégias a serem implementadas, tanto para corrigir a presença digital quanto para potencializar os pontos positivos dela. (p. 79)

Essa forma de apresentação pode variar conforme o software utilizado, a linha de trabalho da empresa ou assessoria que presta o serviço e ainda conforme os objetivos a serem alcançados, porém grande parte dos relatórios costumam retratar dados e elementos semelhantes como os demonstrados a seguir, onde ser apresentados os principais pontos de um relatório de monitoramento de comunicação. Os gráficos trazem dados como a quantidade de menções positivas, os veículos onde foram feitas e as palavras que mais aparecem junto ao contexto da organização. Importante ressaltar que os gráficos a seguir são meramente ilustrativos, não possuindo qualquer relação com a parte empírica deste estudo.

#### Figura 4

Polaridade das menções feitas a organização



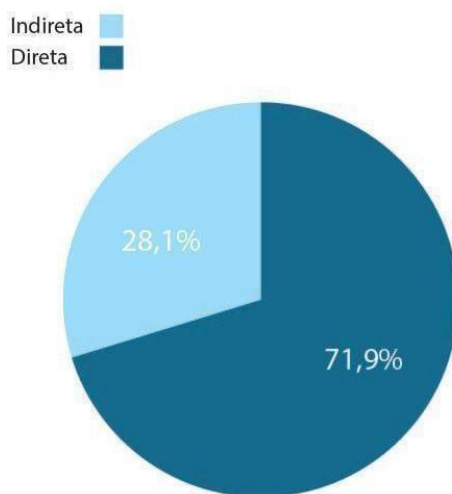
Fonte: Elaboração própria

Começamos por avaliar a chamada polaridade, serviço de análise qualitativa, que traz a avaliação da qualidade da exposição na mídia. A avaliação é caracterizada com base no caráter das notícias, ou seja, as notícias veiculadas como positivas são as que, em geral,

vão de encontro a missão, visão e valores da organização e suas metas e objetivos. As de caráter negativo apresentam essa forma contrária. Já as neutras são menções que não interferem em nenhum dos sentidos, nem positivo e nem negativos, costumam ser menções de forma indireta. Quanto maior o número de menções positivas melhor a polaridade na contramão do processo; quanto maior o número de menções de caráter negativo pior a polaridade.

### Figura 5

Menções Diretas ou Indiretas a organização

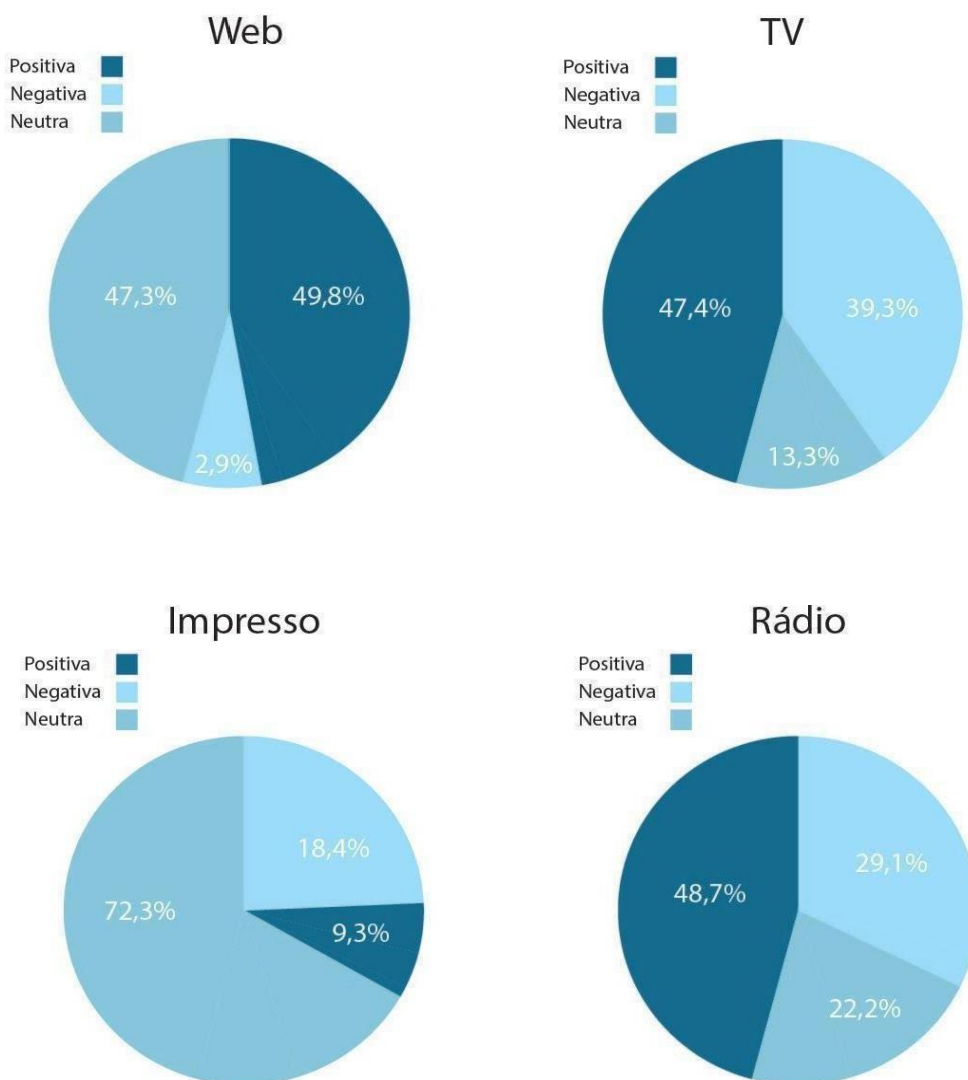


Fonte: Elaboração própria

Neste modelo é possível observar se as menções feitas pela mídia e que dizem respeito à organização avaliada, foram realizadas de forma direta (colocando a organização no centro da avaliação) ou indireta (interpretando apenas a participação da organização).

**Figura 6**

Distribuição de menções por veículos de comunicação



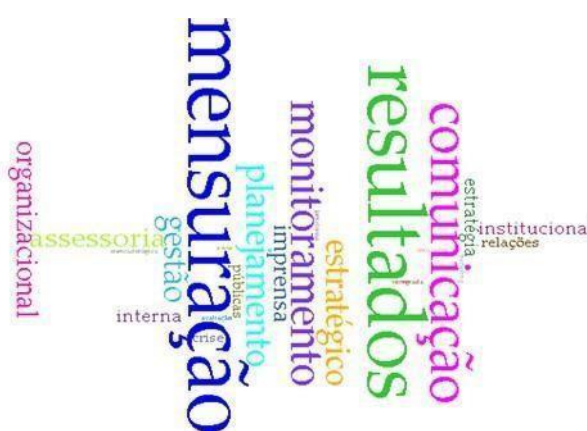
Fonte: Elaboração própria

Observa-se uma análise quantitativa, que demonstra o impacto na mídia, ou seja a ocupação dos espaços distribuídos por tipo de veículo de comunicação. Considerado como um importante reflexo do trabalho da assessoria por demonstrar o aproveitamento de grande parte das ações propostas no planejamento, esses gráficos referenciam de maneira clara e simples em qual veículo de comunicação as informações sobre a

organização foram mais divulgadas. É possível perceber quais têm maior aproveitamento (impresso, tv, rádio e digital), e conseqüentemente melhor aproveitamento e quais efetivamente não compensam grandes investimentos. Essa mensuração permite ainda a medição dos espaços utilizados em centímetros (no caso de impressos e digital) e tempo (rádio e tv) que podem ser convertidos em valores, conforme as tabelas de comercialização de espaço utilizada por cada veículo, apesar dessa medida ser controversa quando se trata do trabalho em assessoria muitas empresas consideram essa análise. Essa técnica é polêmica por envolver um caráter pago à informação, porém possibilita justificar as escolhas da assessoria de comunicação em determinadas ações principalmente quando se trata de investimento financeiro.

### Figura 7

Nuvem de *Tags* ou Palavras



Fonte: Elaboração Própria

Este recurso feito com base na captação das palavras por meio dos softwares possibilita identificar quais os temas que mais aparecem na mídia relacionados à organização. Também é possível observar possíveis sinais de crise e índices de satisfação ou insatisfação com determinados aspectos a repetição de palavras feitas em menções nos veículos de comunicação. Este é um recurso muito usado no meio virtual, uma vez que o uso de softwares de pesquisa possibilitam a escolha de palavras chave para a pesquisa e a formação da figura em forma de nuvem como é possível perceber na imagem. Contudo, Drucker (2000) destaca que o software atua como reorganização do trabalho por meio da aplicação do conhecimento e, principalmente, de análise sistemática e lógica para o autor

“O segredo não é a eletrônica, mas sim a ciência cognitiva. O segredo para manter a liderança na nova economia e na nova tecnologia vai ser a posição social dos profissionais do conhecimento” (p. 6).

Uma vez que os profissionais de comunicação interpretam e avaliam a polaridade dos conteúdos veiculados, são capazes de identificar se, o que é apresentado em números e dados, corresponde ao que foi acordado dentro do planejamento estratégico, bem como gatilhos de possíveis crises. Essas informações transformadas em dados tangíveis, permite aos profissionais de assessoria comprovar se, de fato, as ações e estratégias de comunicação propostas e desenvolvidas vão de encontro com o que foi discutido no planejamento estratégico.

Antes de se pôr em prática o planejamento montado, ainda é preciso fixar técnicas de controle que permitam verificar e corrigir possíveis desvios em tempo hábil. Só então se procede à implantação do planejamento, colocando-se em prática aquilo que foi planejado, efetivando as ações que foram delineadas no processo do planejamento. A avaliação dos resultados fecha o conjunto das principais etapas do planejamento. Embora seja colocada como a última das fases, ela deve acompanhar todo o processo de planejamento. Por meio da avaliação é possível comparar os resultados obtidos com o que foi planejado e organizado, a partir dos parâmetros e de indicadores previamente estabelecidos. (Kunsch, 2003, p. 221)

O formato baseado no conceito tecnológico permite a composição e a compilação de dados como um importante instrumento para os setores de gestão, sendo possível observar o desempenho das assessorias de comunicação de uma forma mais clara e valorosa. Embora, esses sistemas informáticos sejam ricas fontes de informação com softwares avançados e capazes de coletar milhares de informações em minutos, é possível perceber que a interpretação humana e a aplicação do conhecimento, tornam a mensuração dos resultados realistas e confiáveis. É preciso que o profissional esteja atento para avançar além das métricas, pois estas podem facilmente induzi-lo a resultados equivocados, como por exemplo valorizar apenas veículos de comunicação de grande prestígio, considerar apenas a soma dos espaços ocupados em veículos distintos sem foco nos interesses da organização e não valorizar a mídia local. Bueno (2005) alerta que na hora de mensurar resultados muitos “descartam, inadvertidamente, os jornais regionais e locais, esquecendo-se de que eles têm um papel fundamental na formação da imagem das organizações, mas são esses veículos e não os das metrópoles que disseminam os valores das organizações e promovem a sua inserção sociocultural”(p. 24-

25), essas ações podem facilmente levar os profissionais a erros de interpretação.

Por isso, é necessário promover o pensamento crítico e a leitura do cenário de cada situação apresentada e por mais que a tecnologia colabore e acelere o processo de coleta de dados, apenas a sensibilidade e a observação humana podem de fato fazer diferença no momento de avaliar os resultados e corrigir os rumos caso seja necessário. Kunsch (2014), ressalta que “as dimensões instrumental, humana, cultural e estratégica da comunicação organizacional não acontecem separadamente, mas se mesclam e são interdependentes no contexto das organizações” (p. 58). Portando ao percorrer esse capítulo destaca - se justamente essa interdependência entre a captura de dados de forma muita vezes tecnológica, a interpretação humana cognitiva e apresentação das informações de forma a produzir o conhecimento por meio dos relatórios, bem como o valor tangente que o documento carrega, uma forma de agregar valor à organização.

### **3.3 Mensuração de resultado: do conceito de valoração aos Princípios de Barcelona**

Ao ressaltar a relevância desse estudo sobre monitoramento cabe aqui descrever a intensidade do tema. Como visto anteriormente, o relatório traz dados decodificados sobre a o processo de comunicação (tratada como ato de medir) que são essenciais para avaliar resultados efetivos, guiar decisões e reiterar a contribuição das assessorias. Com base nos conceitos apresentados entende-se ser um grande desafio transformar recursos informacionais em conhecimento e ainda seu valor dentro da comunicação. Por vezes, a mensuração dos resultados é interpretada como um processo importante mas, que não pode ser medida, como refere Bueno (2005), “as organizações vêm se dando conta de que os chamados ativos intangíveis têm um valor crescente no mundo dos negócios e, gradativamente, vêm dedicando a eles a atenção devida”(p. 15).

Porém, autores como Yanaze (2010) e Lopes (2005) discordam da ideia de que o trabalho recai no conceito de um “bem intangível”, para eles, ações e resultados parecem imensuráveis apenas porque não são feitos questionamentos de forma correta para se obter dados e respostas capazes de produzir resultados:

Muitas pessoas dizem que a maioria das coisas é imensurável, mas dizem isso porque erram ao definir mensuração como uma certeza – quantificação exata de algo, sem deixar

espaço para erro algum. Partindo dessa premissa da mensuração como certeza, realmente pouquíssimas coisas seriam mensuráveis. (Yanaze, 2010, p. 185)

O autor complementa ainda que “boa parte dos profissionais de Marketing e Comunicação ainda acreditam que é impossível prever ou mensurar os resultados oriundos de suas estratégias de comunicação” (p. 139) . Para Lopes (2005), “[...] o valor de um ativo intangível depende de seu alinhamento com a estratégia geral da organização”(p. 28). A autora ainda apresenta seu conceito dentro do processo de avaliação, mensuração e valoração em três etapas:

O termo avaliação foi definido como a etapa do processo de planejamento que verifica o desempenho de um plano previamente estabelecido e que se dá ao longo de seu processo de implementação em busca de possíveis ajustes. Já mensuração é considerada como um processo conduzido com o intuito de demonstrar os resultados obtidos por um programa, ou seja, demonstrar que os objetivos inicialmente propostos foram alcançados de fato, enquanto valoração é a contribuição econômica que um determinado setor ou programa traz à organização, seu retorno financeiro por meio da relação custo-benefício. (p. 81)

Em uma busca obsessiva por resultados precisos em comunicação é cada vez maior a pressão por resultados assertivos e com menor grau de incoerência. Yanaze (2010) destaca ainda que medir, pesquisar, controlar métricas e dados de avaliação concentrados na rotina diária da organização contribui para que o trabalho desenvolvido no campo da comunicação estratégica tenha maior sucesso e maior assertividade nas decisões. Importante ressaltar que essas perspectivas, assim como as fórmulas desenvolvidas para cálculo da chamada valoração em comunicação, não fazem parte da pretensão desse estudo no momento e podem ser conhecidas de forma aprofundada por meio da pesquisa das obras dos autores. Ao explorarmos a literatura no campo do monitoramento é importante destacar o estudo de Galerani (2020) que se dedicou à exploração do tema em uma época que a pesquisa acadêmica era praticamente inexistente no Brasil, segundo a própria autora:

Até meados de 2003, a literatura brasileira de comunicação tratava o tema avaliação com pouco aprofundamento. Poucos estudos se apresentavam em termos de análise e mensuração [...] o caminho é formatar um corpus teórico sobre o assunto, criando mecanismos e instrumentos capazes de atribuir um caráter científico à avaliação e mensuração de suas atividades”.(pág. 38)

Ao pesquisar sobre mensuração de resultados, identifica-se que a literatura existente apresenta estudos antigos sobre o tema que já foi referenciado utilizando outras denominações. Apresentamos a seguir a análise de Walter Lindenmann que tratou do assunto em 1993 nos Estados Unidos. Consultor internacional, membro do Comitê de Avaliação sediado no Instituto de Relações Públicas da Flórida, nos Estados Unidos, Lindenmann propôs a criação de um modelo em forma de régua para avaliar os níveis do que chamou de efetividade, no trabalho em relações públicas. Trata-se do *Yardstick* que considera três níveis de avaliação: básico, intermediário e avançado.

## **Figura 8**

Régua da Efetividade



Fonte: Galerani,(2006). Avaliação em Comunicação Organizacional, p. 83

O que chama atenção no *Yardstick* ou régua da efetividade, é que pode-se facilmente fazer a relação entre a atividade de *clipping* no nível básico e a atividade de monitoramento no nível avançado, reforçando a importância de separar as duas atividades como pontuado ao longo do estudo. Cabe destacar ainda a análise de Kunsch sobre o tema de mensuração: “ela faz parte de todo esse percurso, pois permite um equacionamento, numa perspectiva crítica do que vai sendo planejado e, posteriormente, do que foi realizado e dos resultados obtidos” (2003, p. 355). Outros autores também apresentam trabalhos importantes sobre o tema da medição de resultados como: Hon (1998), Grunig e Hon (1999) e Watson (2001) sendo este último presidente da Associação de Consultores de Relações Públicas do Reino Unido e o primeiro britânico a ser premiado com PhD por sua pesquisa sobre avaliação em comunicação. Nesse sentido identificou-se que a relação britânica com a mensuração de resultados no monitoramento de comunicação permanece na atualidade, a *International Association For The Measurement And Evaluation Of Communication* [AMEC]. Com sede na Inglaterra, a associação atua há 26 anos na avaliação de mídia e pesquisa de comunicação. Em seu site apresenta cases de sucesso na área de mensuração de resultados de 38 países pertencentes a Ásia-Pacífico, Europa, América Latina, Oriente Médio e África e América do Norte que fazem parte da entidade. Ainda Galerani (2019) destaca a importância da AMEC e de suas iniciativas em comunicação “Seu objetivo é incentivar e propagar conceitos pragmáticos de mensuração e avaliação de resultados, buscando um padrão mínimo para a atuação de seus membros, além da utilização conjunta de métricas quantitativas e qualitativas” (p. 231). Um dos assuntos tratados pela associação, era uma antiga prática de medir com

Por meio de uma Fundação, a associação ainda oferece formação profissional exclusivamente voltada para a análise de resultados, monitoramento e a avaliação de notícias e mídias sociais. O interesse crescente pelo tema levou estudiosos a verificarem a necessidade de unificar a linguagem utilizada no campo da mensuração e dos métodos de avaliação, para isso o instituto americano de relações públicas criou o *Dictionary of Public Relations Measurement and Research*<sup>6</sup>. Com edições revistas periodicamente, o dicionário reúne os principais termos utilizados em monitoramento e serve como uma base para profissionais e pesquisadores se orientarem sobre o tema. Após a unificação da linguagem, pesquisadores identificaram também a necessidade de unificar práticas e conceitos sobre os padrões de medição. Foi então que em 2010 na cidade de Barcelona

<sup>6</sup> Disponível em <https://amecorg.com/wp-content/uploads/2019/11/Dictionary-of-Public-relations-Measurement-and-Research-3rd-Edition-AMEC.pdf>

membros da associação de 33 países se reuniram para ampliar as discussões sobre o assunto e criar o primeiro padrão global de métricas em comunicação. Ainda nesse evento a associação proferiu uma campanha para acabar com a prática da *Advertising Value Equivalent* [AVE] que como explica Galerani (2019) “coloca o espaço dado por um veículo de comunicação a uma matéria jornalística como equivalente em valores a um espaço publicitário e assim era apresentado como resultado de comunicação”(p. 55). Para a AMEC o resultado e a mensuração em comunicação devem abranger entre outros aspectos: o uso da mensagem, a inserção das palavras – chave e o tom do conteúdo divulgado. Estes princípios foram revistos em 2015 formando o que na atualidade são chamados de os sete Princípios de Barcelona 3.0 que preveem que:

1. Definir metas é um pré-requisito absoluto para o planejamento, medição e avaliação das comunicações.
2. A medição e avaliação devem identificar produtos, resultados e impacto potencial .
3. Os resultados e o impacto devem ser identificados para as partes interessadas, a sociedade e a organização.
4. A medição e avaliação da comunicação devem incluir análises qualitativas e quantitativas.
5. AVEs não são o valor da comunicação.
6. A medição e avaliação da comunicação holística inclui todos os canais relevantes online e offline.
7. A medição e avaliação da comunicação estão enraizadas na integridade e transparência para impulsionar o aprendizado e os insights

Diante do exposto sobre o monitoramento e a mensuração de resultados em comunicação desde sua aplicabilidade por meio de softwares, a interação humana, o contexto histórico, a relação com a régua da efetividade e mais recentemente com os reitera-se a importância da discussão do tema deste estudo para entender, entre outros aspectos, a percepção dos profissionais de assessoria quando o assunto é o monitoramento de comunicação, seu envolvimento com o planejamento estratégico e também o peso dos resultados mensurados envolvendo o processo da tomada de decisão por parte da gestão das organizações.



## **Capítulo 4 - Metodologia - Desenho, objetivos, estratégia**

## **4.1. Desenho Metodológico**

Ao finalizarmos a revisão da literatura entende-se como fundamental a aplicação de um estudo metodológico para alicerçar as fundamentações teóricas debatidas no decorrer da investigação. Quando trabalhamos com pesquisa científica é necessário que tenhamos em mente uma estrutura capaz de com o intuito de responder às indagações desenvolvidas no decorrer do estudo.

### **4.2. Objetivo geral e específicos**

É proposto como objetivo central avaliar a opinião e a relação dos profissionais de assessoria de comunicação que atuam no Brasil, Espanha e Portugal , no que diz respeito ao planejamento estratégico e a mensuração dos resultados obtidos em comunicação. Diante disso, no desenvolvimento desta investigação considera-se como objetivos específicos:

4.2.1 — Analisar o grau de envolvimento desses profissionais no planejamento estratégico onde desenvolvem suas atividades.

4.2.2 — Avaliar se os profissionais têm acesso a relatórios de monitoramento.

4.2.3 — Identificar se os dados obtidos por meio de relatórios de monitoramento são analisados por profissionais de comunicação.

4.2.4 — Verificar se os relatórios são geridos por meio da tecnologia através de softwares

4.2.5 — Apontar se as informações apresentadas pela área de comunicação são relevantes para a tomada de decisões nas organizações.

### **4.3 Estratégia Metodológica**

Optou-se pelo método de pesquisa quantitativa, considerando que esse tipo de pesquisa é focada na representatividade numérica e leva em conta o emprego de dados estatísticos para mensurar resultados. Com a escolha desse método, a técnica de pesquisa aplicada foi a elaboração de questionário estruturado, ou seja, que mantém as mesmas perguntas a todos os participantes do estudo. Marconi e Lakatos (2017) definem questionário como sendo “um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série

ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador” (p. 201). Conceito que é reforçado por Gil (2019), que destaca ainda que a pesquisa por meio de questionário é uma “técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc” (p. 128). O questionário ainda permite criar um padrão e uma categorização através das questões, contudo não existe na literatura um consenso por parte dos autores de um modelo único de questionário. Porém Marconi e Lakatos (2017) definem algumas recomendações para o processo de elaboração do documento:

- (1) os temas escolhidos devem estar de acordo com os objetivos da pesquisa, (2) o questionário deve ser limitado em sua extensão e em sua finalidade, pois um questionário muito longo causa cansaço e desinteresse e um questionário muito curto pode não oferecer informações suficientes, (3) as questões devem ser codificadas, a fim de facilitar a posterior tabulação, (4) deve estar acompanhado de orientações sobre como respondê-lo, (5) o aspecto e a estética devem ser observados (p. 100).

Com base nesses preceitos, o questionário foi elaborado por meio da ferramenta *Google Forms* disponibilizado gratuitamente na plataforma Google, que oferece modelo sintetizado, com um *layout* padrão estabelecido no próprio programa. A escolha de um modelo de investigação online se fundamenta pela oportunidade de recorrer a um maior número de pessoas, de forma mais abrangente, sendo possível ultrapassar barreiras geográficas, uma vez que a pesquisa foi aplicada em três países: Brasil, Portugal e Espanha. “Para que o estudo ofereça boas perspectivas científicas, certas exigências devem ser levadas em consideração: fidelidade de aparelhagem, precisão e consciência dos testes; objetividade e validade das entrevistas e dos questionários ou formulários; critérios de seleção da amostra” (Marconi & Lakatos, 2017, p. 164). As questões de múltipla escolha foram elaboradas de acordo com o perfil do público escolhido de modo a traçar um perfil dos entrevistados e a responder às indagações apresentadas nas hipóteses. Com relação ao modo de disseminação dos questionários, foi escolhido o meio digital utilizando a plataforma Whatsapp, correio eletrônico e as redes sociais Facebook e Instagram, sempre direcionado aos profissionais da área. Em Portugal foram enviados e-mails para entidades como a Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas (APECOM), a qual foi a entidade mais solícita em colaborar com a pesquisa, retornando o e-mail com a intenção de receber os estudos

elaborados, para Associação Portuguesa de Imprensa, e para Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa (APCE) a qual não tivemos retorno, além de empresas privadas e públicas e agências de comunicação com foco em assessoria inscritas no site <https://publicidadecomunicacao.workmedia.pt>. Na Espanha foram contatadas a *La Asociación de Empresas de la Comunicación* (La FEDE) uma organização empresarial que reúne as empresas de publicidade e comunicação espanholas, a Associação Profissional de Gestores e Profissionais de Comunicação (Dircom) e em tanto de empresas, consultorias, instituições e outras organizações espanholas, empresas da área de comunicações inscritas na plataforma <http://guiadelacomunicaciondelarioja.com/>. No Brasil, foi enviado um e-mail a Federação Nacional dos Jornalistas (FENAJ), para a Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (ABRAPCORP), além de contatos profissionais da pesquisadora e de empresas privadas e públicas que possuem assessorias de comunicação de diversas regiões do país. A admissão das respostas foi feita do dia cinco de setembro de 2022 ao dia 25 de setembro do mesmo ano. Na seção um do questionário, consta a apresentação da pesquisadora e a intenção da aplicação do estudo. Na sequência foi solicitado aos participantes o compartilhamento com profissionais que atuam na área de comunicação com o intuito de alcançar o maior número possível de amostra. Por fim, destacou-se que dados recolhidos são regidos pela confidencialidade e que se destinam apenas para fins investigatórios acadêmicos. Na sequência na seção dois são apresentadas dez questões com a intenção de mapear o perfil dos profissionais, dados geográficos e organizacionais. Na terceira e última seção, foram apresentadas 15 questões relacionadas com as atividades práticas de assessorias de comunicação desenvolvidas pelos profissionais nos três países. Os questionários foram elaborados em português e espanhol tendo em vista a intenção de alcance. As 25 questões apresentadas no questionário foram divididas em: 20 questões fechadas de múltipla escolha com respostas pré determinadas e objetivas, duas perguntas com opção de resposta em escala de intervalo, método usado para medir a intensidade do envolvimento dos profissionais da amostra com objetivo de se obter uma percepção mais próxima da realidade e por fim três questões tiveram campo aberto proporcionando aos participantes a opção de resposta livre.



## **Capítulo 5 - Análise e discussão de resultados**

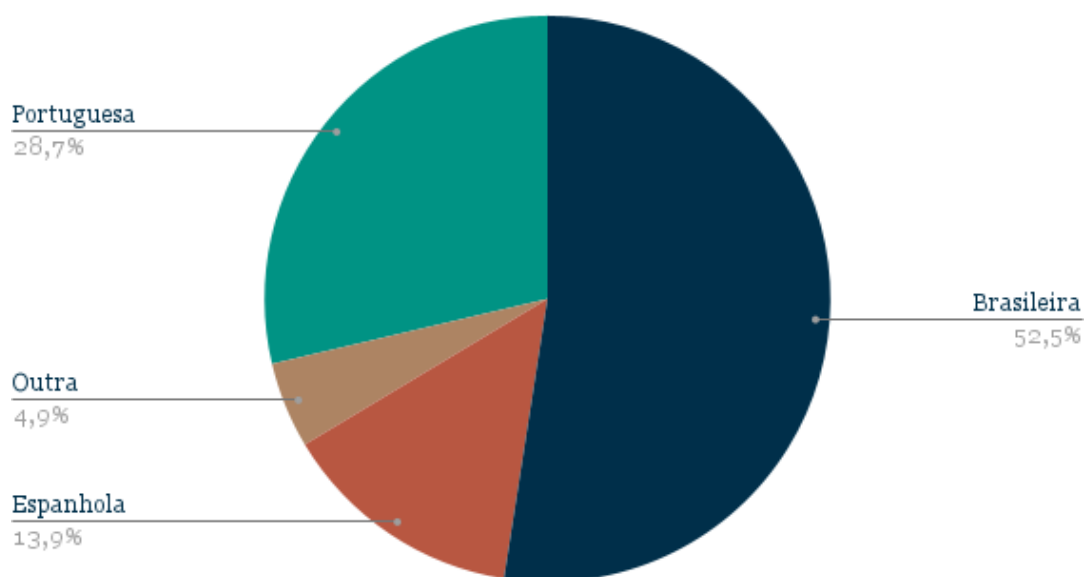
## 5.1 Amostra e Resultados

Ao final da coleta das respostas recebidas por meio dos questionários foram gerados gráficos com os percentuais da amostra recebida em cada uma das questões respondidas de acordo com a segmentação de cada grupo estudado. Esse recurso, que conta com o **auxílio da tecnologia**, permite uma melhor compreensão dos resultados tornando esse processo mais eficiente e de fácil interpretação e visualização por parte do pesquisador.

Seção 2 Perfil dos profissionais, dados geográficos e organizacionais

**Gráfico 1**

Qual a sua nacionalidade ?



Fonte: Elaboração Própria

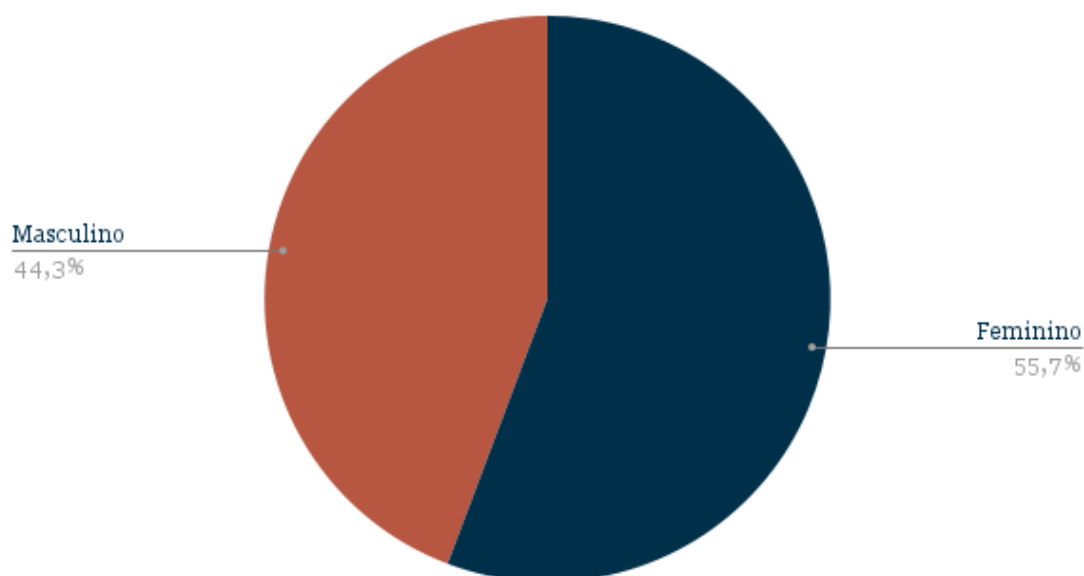
No que diz respeito à nacionalidade dos participantes, a brasileira foi predominante com 64 inquiridos (52,5%), em seguida a nacionalidade portuguesa com 35 (28,7%) e em terceiro lugar a espanhola com 17 participantes (13,9%). A opção “outras” registrou 6 participações (4,9%) sendo duas no questionário espanhol que ainda registrou uma pessoa identificada com nacionalidade brasileira e uma pessoa com nacionalidade

portuguesa e duas pessoas registradas como outras nacionalidades não especificadas. Portanto, pode-se perceber alterações no número de respostas quando refere-se às nacionalidades aqui apresentadas.

As respostas a cada uma das questões apresentadas no questionário desenvolvido para esta pesquisa, serão referenciadas de acordo com a ordem em foram ordenadas conforme o documento digital apresentado na plataforma *Google Forms*. Cada figura corresponde a uma questão com respectivo número de respostas seguido a porcentagem correspondente no gráfico.

## Gráfico 2

### Com que gênero se identifica ?

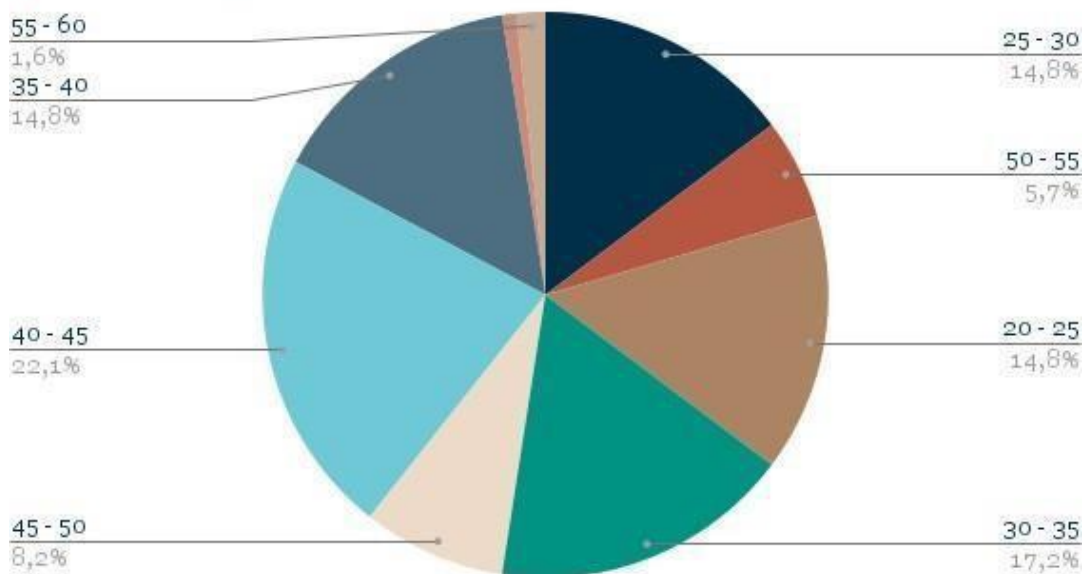


Fonte: Elaboração Própria

No Brasil 38 (60,3%) pessoas se identificaram como gênero feminino e 25 (39,7%) como sendo do gênero masculino. Em Portugal foram 19 feminino (48,7%) e 20 (51,3%) masculino. Já na Espanha 11 (57,9%) responderam que se identificaram como feminino e 8 (42,1%) como sendo do gênero masculino.

### Gráfico 3

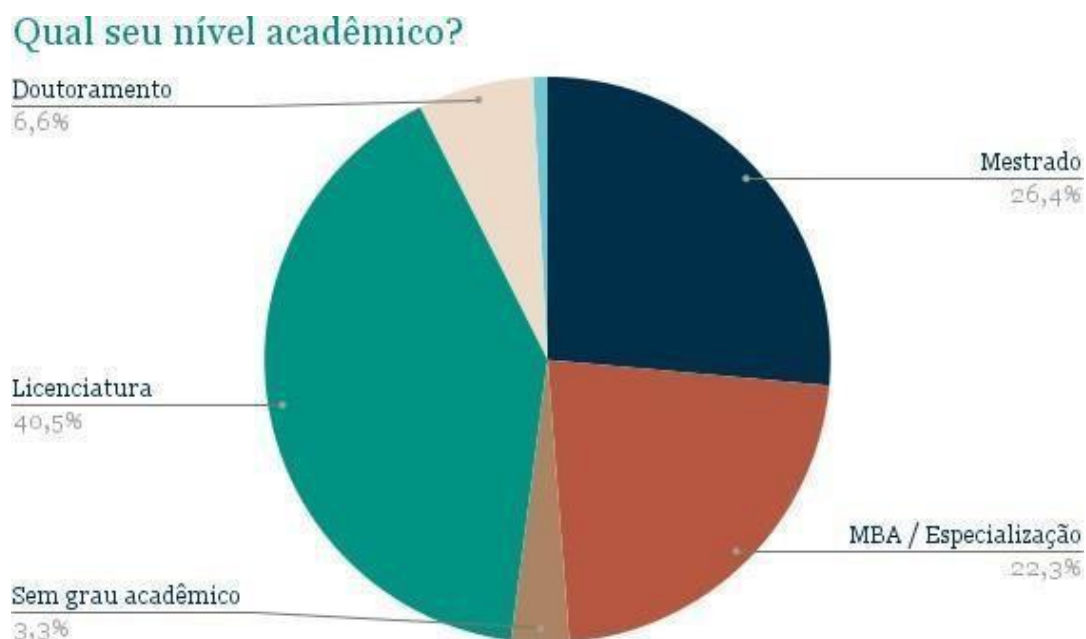
#### Qual a sua faixa etária ?



Fonte: Elaboração Própria

Com relação à idade dos participantes o Brasil tem 17 participantes (27%) na faixa entre 40 e 45 anos, seguido por participantes entre 30 a 35 anos (15,9%) e 25 a 30 anos, entre 35 e 40 foram 8 (12,7%) participantes, entre 45 e 50 e 50-55 foram 5(7,9%) pessoas em cada faixa etária, uma pessoa entre 50-60 (1,6%) anos e uma pessoa com mais de 65 anos (1,6%). A Espanha tem como maioria, participantes na faixa etária de 40 - 45 anos e 30-35 com 5 participantes cada (23,8%), seguido de 3 pessoas entre 35 - 40 anos (14,3%), e 2 (10,5%) pessoas entre 20-25, 25-30, 45-50 e 50-55 anos. Em Portugal a média dos que responderam ao questionário é a mais jovem sendo 10 (25,6%) pessoas entre 20 e 25 anos, sete (17,9%) entre 35-40, 6 (15,4%) participantes entre 25-30 e 30-35, quatro (10,3%) pessoas entre 45-50 anos e uma pessoa (2,6%) na faixa etária entre 55-60 anos.

**Gráfico 4**

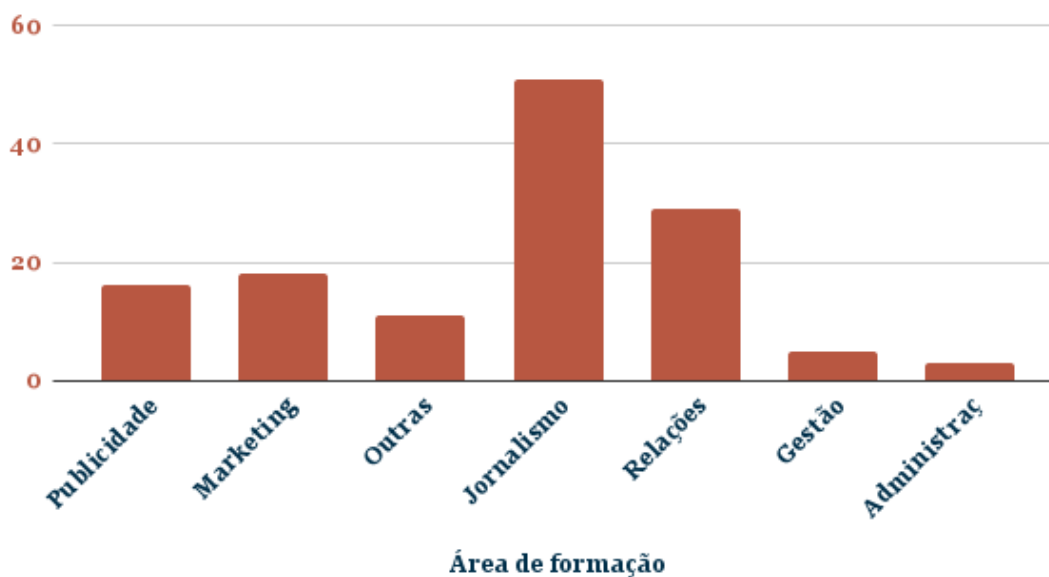


Fonte: Elaboração Própria

Com relação ao nível acadêmico dos profissionais, pode-se verificar que no Brasil a maioria tem MBA/especialização 25 (39,7%) e licenciatura 23 (36,5%) seguidos de mestrado 8 (12,7%), doutoramento 2 (3,2%), pós doutoramento 1 (1,6%) e sem grau acadêmico 4(6,3%). Na Espanha 13 (61,9%) inquiridos têm graduação, 5 (23,8%) mestrado e 3 (14,3) doutorado. Em Portugal 19 (50%) possuem mestrado, 13 (34,2%) licenciatura, 4 (10,5%) doutoramento e 3 (5,3%) MBA /especialização.

**Gráfico 5**

### Qual a sua área de formação?

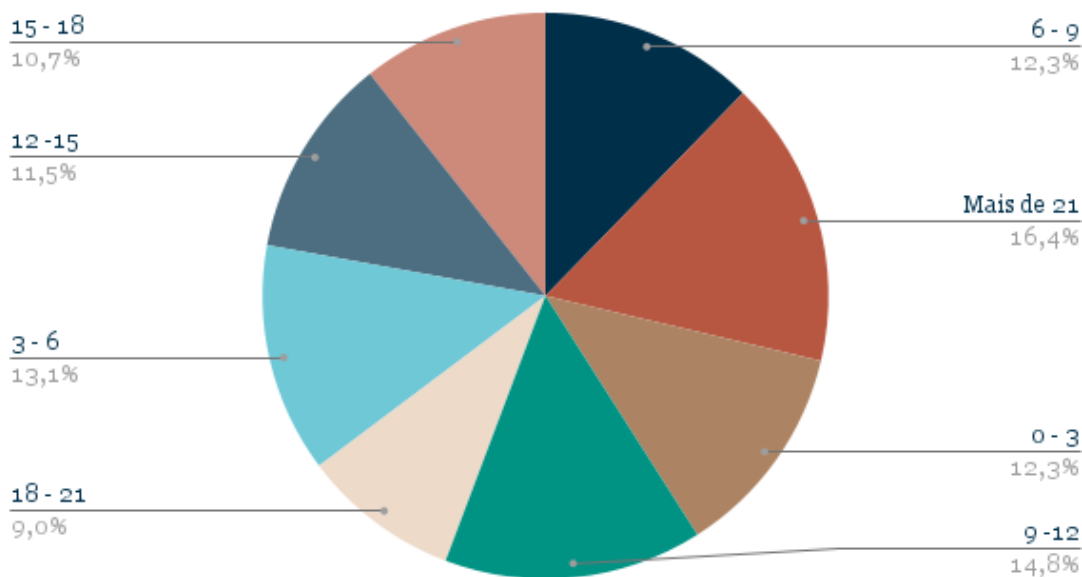


Fonte: Elaboração Própria

No Brasil 49,3%, ou seja, 34 são formados em Jornalismo, 9 (13,%) em Publicidade e 9 em Marketing (13%), 5 (7,2%) são formados em Relações Públicas, 4 (5,8%) em Gestão e 1 (1,4%) em Administração, sendo que 7 (10,1%) responderam que têm formações em outras áreas não especificadas. Na Espanha 8 (40%) em relações públicas, 3 (15%) em jornalismo e 3 (15%) publicidade, 2 (10%) em administração e marketing e ainda 2 (10%) em outras áreas. Em Portugal a área de formação em relações públicas corresponde a 13(34,1%), jornalismo 12 (31,8%), 6 (15,9%) marketing, publicidade 4 (9,1%), gestão 1 (2,3%) e outras 2 (4,5%).

**Gráfico 6**

### Quantos anos de experiência na área que atua ?

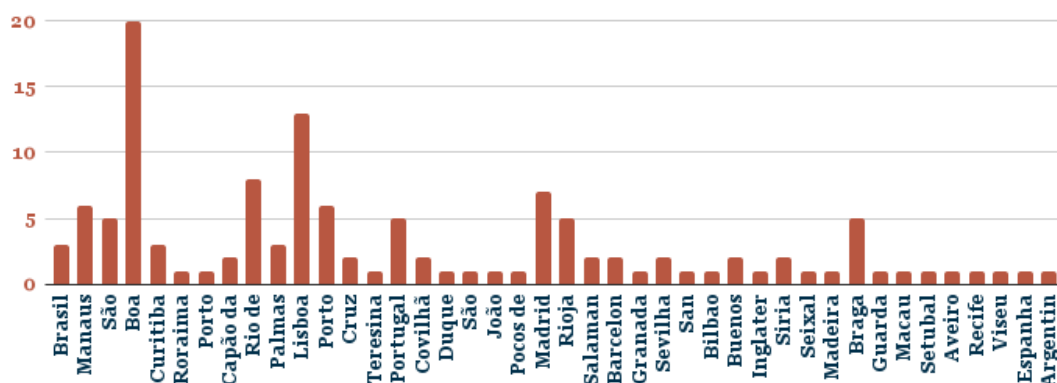


Fonte: Elaboração Própria

Com relação ao tempo de atuação na área especificada podemos ver que no Brasil a maior parte dos profissionais que respondeu à pesquisa tem mais de 21 anos de experiência o que corresponde a 14 pessoas (22,2%), 9 (14,3%) ficaram entre 12–15 /9–12 anos, 6 (9,5%) profissionais informaram atuar na área entre 3–6/0–3/18–21 e 6–9 anos e ainda 7 (11,1%) entre 15–18 anos. Na Espanha 6 (28,6%) profissionais que responderam ao questionário atuam entre 6–9 anos, 4 (19%) têm entre 15–18 e 12–15, 3 (14,3%) entre 18–21, 2 (9,0%) pessoas tem entre 3–6, e 2 (4,8%) têm entre 9–12 e mais de 21 anos de experiência na profissão.

## Gráfico 7

### Onde desenvolve suas atividades profissionais ?

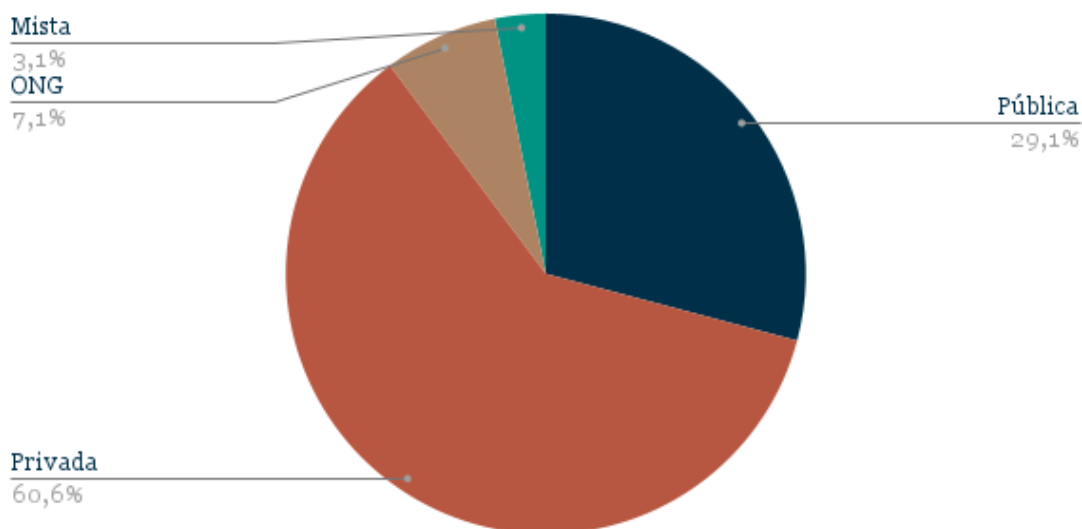


Fonte: Elaboração Própria

No que se refere aos locais onde se desenvolvem as atividades, os gráficos mostram que pelo alcance da pesquisa se destacaram algumas cidades e cabe destacar estas pertencem ao grupo de amostra onde a pesquisa conseguiu alcançar número mais expressivo de participantes. **No Brasil, Boa Vista, capital de Roraima na região norte do país 21 (15,9), seguida de Rio de Janeiro 7 (6,3%), Manaus com 6 (4,6%) participantes e São Paulo 5 (4%).** Na Espanha a maioria dos questionários apontam para **Madrid 6 (32%), seguida de Rioja 5 (20%) e das cidades de Sevilha, Salamanca, Barcelona com 2 respostas cada (8%) e ainda 3 (4%) pessoas responderam Bilbao, San Sebastian e Poços de Caldas no Brasil.** A capital da Argentina Buenos Aires também foi citada por 2 entrevistados (8%). Em Portugal a maior parte dos entrevistados informa desenvolver atividades profissionais na capital Lisboa 12 (40%), seguidas de Porto e Braga com 5 (12,5%). Nesse aspecto, cabe destacar que alguns entrevistados referiram-se apenas ao país não especificando a cidade, e ainda a cidades que não pertencem ao país onde se encontram, fato que pode ser explicado no gráfico da figura 16, que retrata qual a modalidade de trabalho exercida.

## Gráfico 8

### A entidade para qual trabalha pertence a qual setor de economia ?

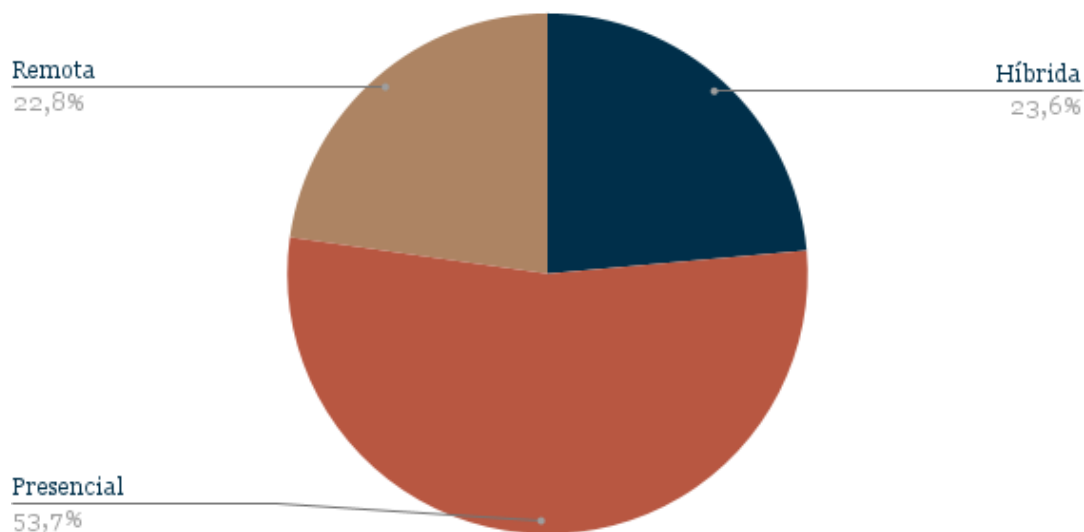


Fonte: Elaboração Própria

No Brasil 33 pessoas responderam que pertencem ao setor privado, 26 ao setor público, 2 (3,1%) a ONGs-organizações não governamentais- e 2 (3,1%) as empresas de economia mista e 1 pessoa respondeu empresa própria como empreendedor e uma servidor público o que corresponde (1,5%) cada. Em Espanha 16 (76,2%) afirmaram pertencer ao setor privado 3 (14,3%) ao setor público e uma (4,8%) pessoa a ONGs e uma a empresas de economia mista. Em Portugal também segue o padrão e a maior parte trabalha no setor privado 21 (60%), setor público 8 (22,5%), 4 (10%) ONG, particular 2 (5%) e mista 1 (2,5%) e 3 pessoas não responderam a essa questão.

**Gráfico 9**

### Qual a modalidade de trabalho exercida?

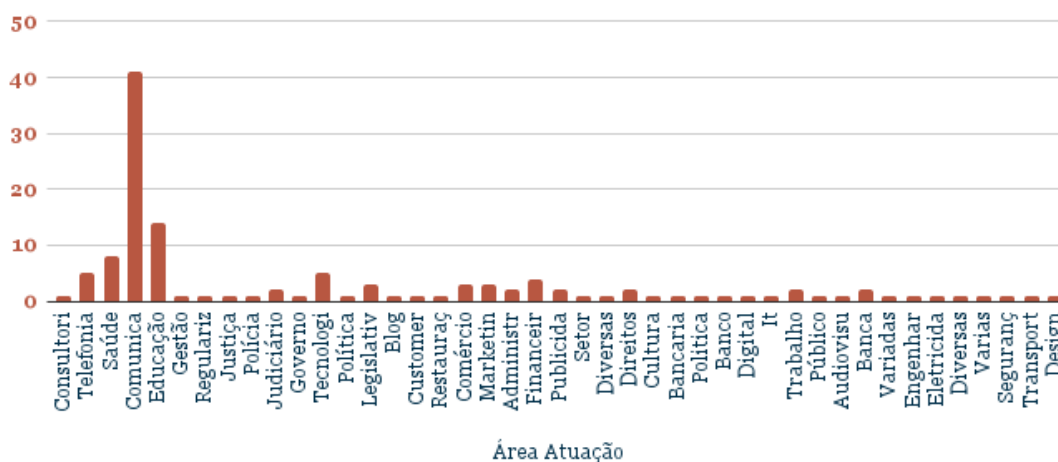


Fonte: Elaboração Própria

Com relação a essa modalidade no Brasil 39 pessoas (60%) exercem a modalidade presencial, 15 (23,1%) a modalidade híbrida e 11 (16,9%) remota. Na Espanha 9 profissionais exercem de forma presencial, 6 (28,6%) híbrida e 6 (28,6%) remota. Portugal por sua vez tem 19 (48,7%) de forma presencial, 9 (23,1%) de forma híbrida e remota 11 (28,2%) profissionais nessa modalidade.

## Gráfico 10

### Qual a área de atuação da empresa/entidade ?



Fonte: Elaboração Própria

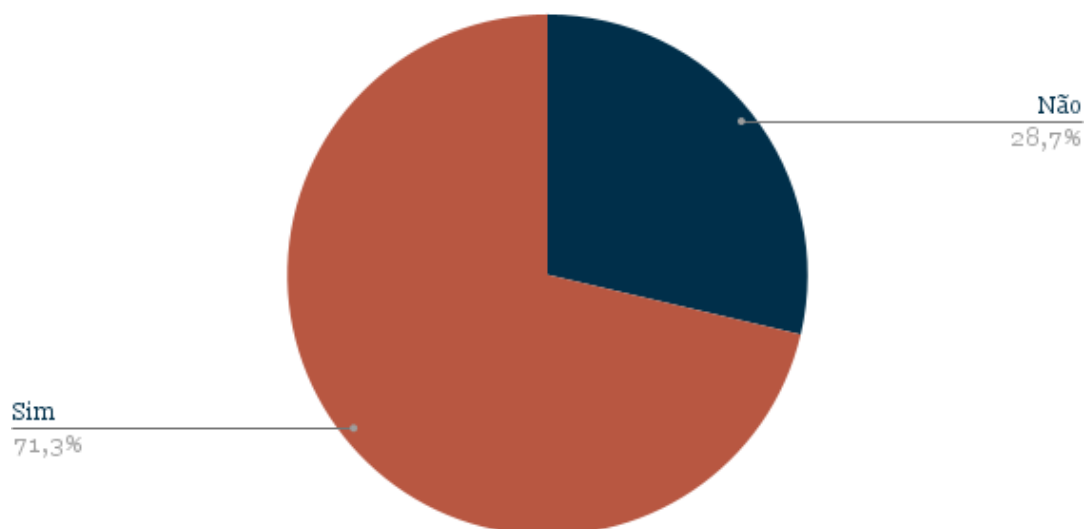
No Brasil a maior parte dos entrevistados pertence à área de comunicação, seguida de educação, saúde, legislativo, marketing, publicidade, comércio e outras. Na Espanha também o setor de comunicação lidera, seguido de educação, telefonia e tecnologia, já em Portugal a área de educação aparece em primeiro com os entrevistados seguida de comunicação, saúde, banca e tecnologia.

### Seção 3 Prática de Atividades

A análise dos resultados sobre a pergunta de investigação e seus objetivos específicos podem ser verificados a partir da seção 3. Inicia-se essa análise pelo conhecimento sobre planejamento estratégico de cada profissional participante da amostra e finaliza-se com a percepção dos profissionais sobre a atenção dedicada pela gestão da entidade relativamente aos resultados apresentados em comunicação. Nessa seção também se propôs uma questão aberta para considerações por parte dos entrevistados.

**Gráfico 11**

### Conhece o Planejamento Estratégico da empresa/entidade na qual atua?

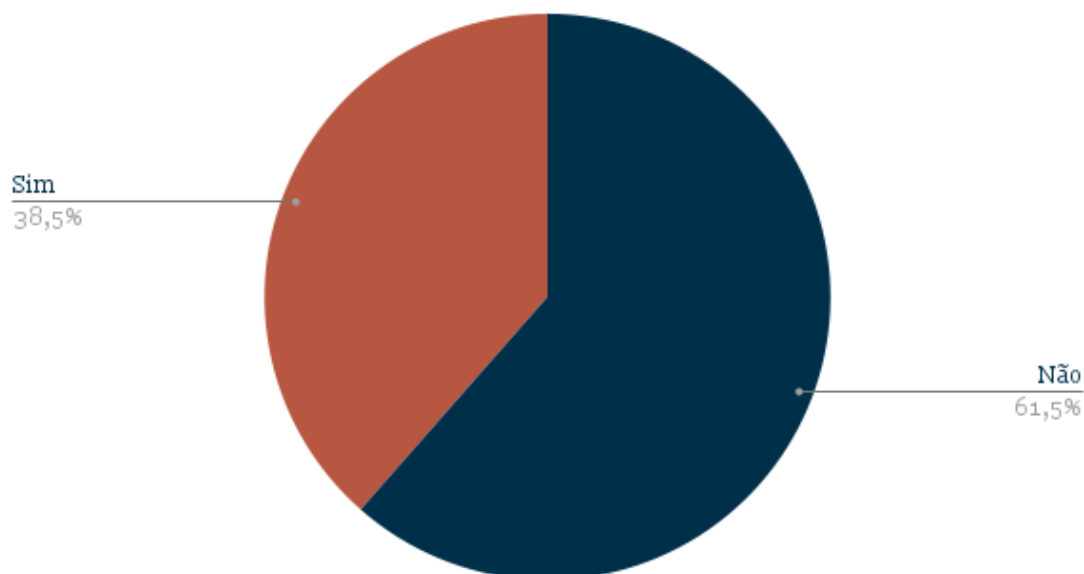


Fonte: Elaboração Própria

No Brasil os profissionais em sua maioria 46 (73%) afirmam que conhecem o planejamento estratégico da entidade a qual prestam serviço e 17 (27%) afirmam não conhecer. Na Espanha 15(71,4%) dizem ter conhecimento e 6 (28,6%) desconhecem, em Portugal 26 (66,7%) dizem conhecer e 13 (33,3%) dizem desconhecer o planejamento estratégico.

## Gráfico 12

### Participou da criação do Planejamento Estratégico ?

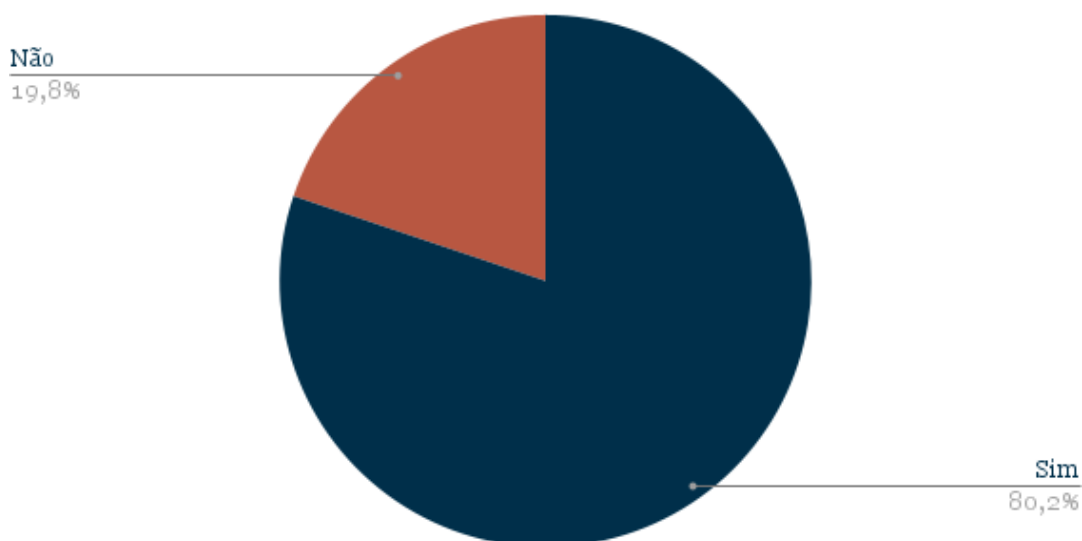


Fonte: Elaboração Própria

Com relação à participação no planejamento estratégico é possível verificar que no Brasil 39 (61,9%) profissionais entrevistados não participaram da criação e 24 (38,1%) participaram. Na Espanha 11 (52,4%) não participaram e 10 (47,6%) participaram. Portugal segue a mesma linha onde 26 (66,7%) não participaram e apenas 13 (33,3%) participaram desse processo.

**Gráfico 13**

**Considera que o Planejamento Estratégico está alinhado com as atividades desenvolvidas no planejamento de comunicação?**

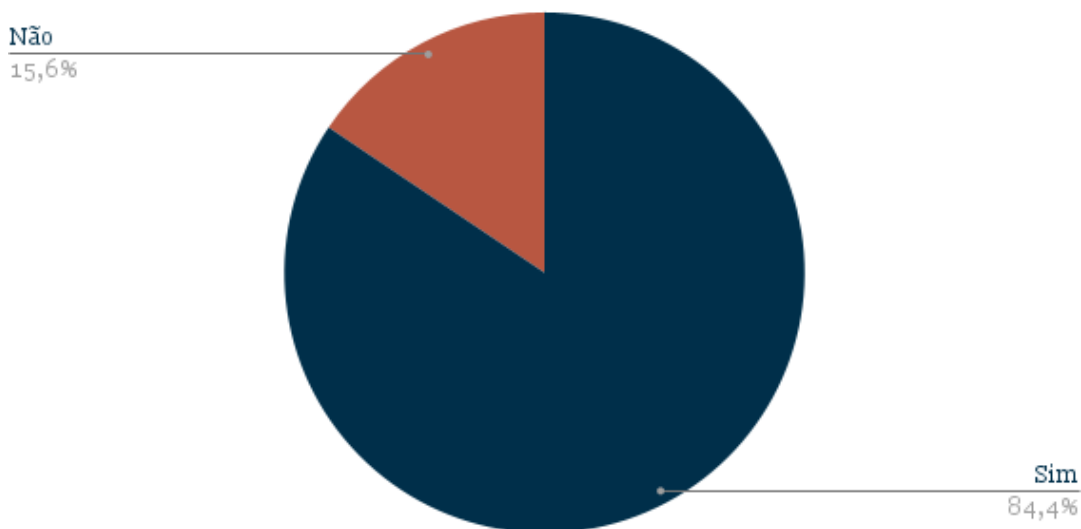


Fonte: Elaboração Própria

Mesmo sem participar da criação do planejamento, os profissionais consideram que as atividades de comunicação estão alinhadas com os objetivos da entidade. No Brasil 52 (52,4%) inquiridos consideram que sim e 11 (17,5%) consideram que não, na Espanha 15 (71,4%) concordam e 6(28,6%) consideram que não e em Portugal 30 (78,9%) consideram que as atividades desenvolvidas no planejamento de comunicação estão alinhadas e 8 (21,1%) discordam.

**Gráfico 14**

### A empresa/entidade realiza monitoramento de resultados de comunicação?

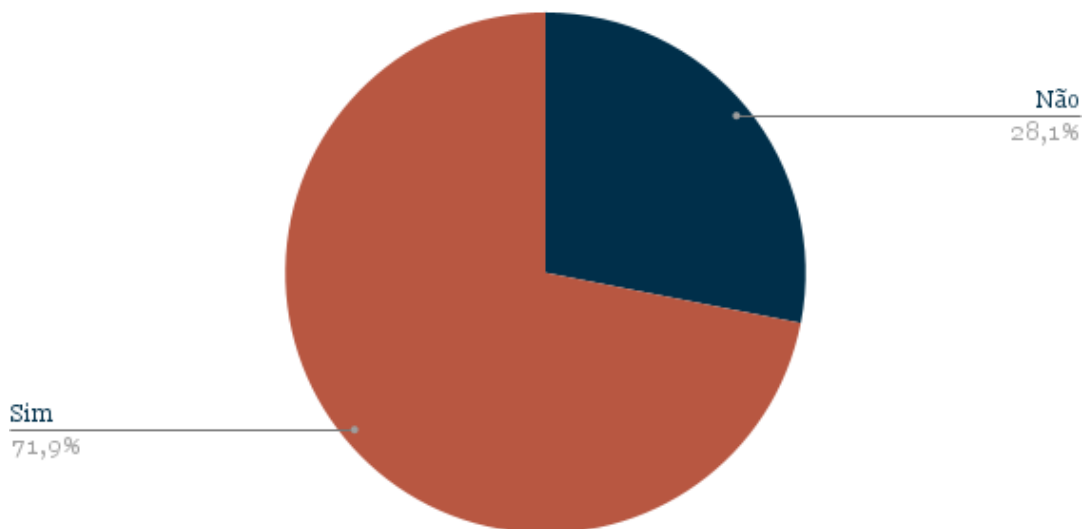


Fonte: Elaboração Própria

Sobre o monitoramento por parte das empresas no Brasil 52 (82,5%) entrevistados responderam que sim e 11 (17,5%) que não a entidade não realiza monitoramento, na Espanha 20 (95,2%) entrevistados responderam sim e apenas 1 (4,8%) respondeu não, e em Portugal o resultado não foi diferente sendo que 32 (82,1%) afirmaram que é realizado monitoramento na empresa que desenvolvem suas atividades e 7 (17,9%) que esse trabalho não é feito.

### Gráfico 15

#### A empresa/entidade utiliza software para coletar dados com resultados de comunicação ?

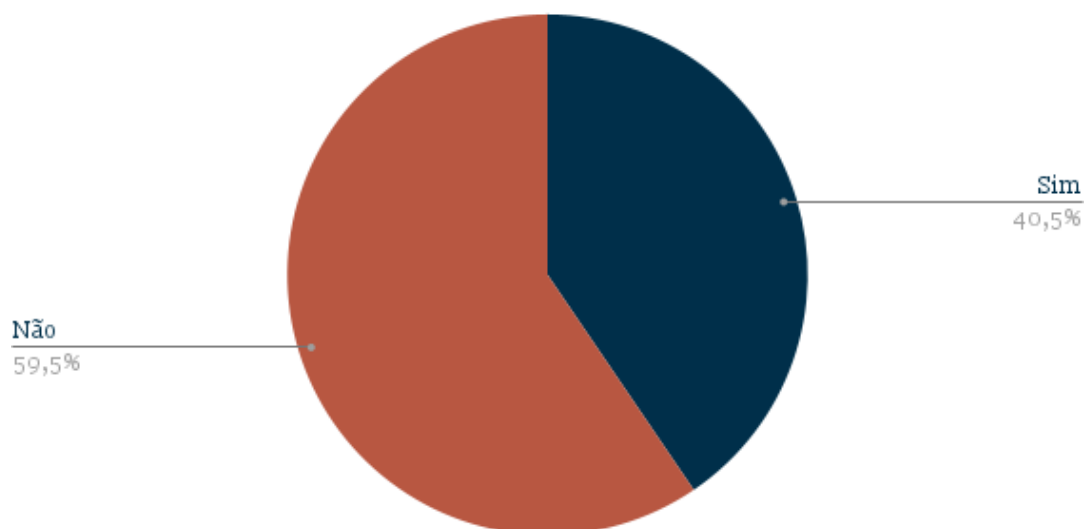


Fonte: Elaboração Própria

No Brasil 43 (68.3%) utilizam software e 20 (31,7%) não, na Espanha 18 (85,7%) utilizam e apenas 3 (14,3%) não fazem uso e em Portugal o número de empresas que utilizam software para coletar dados com resultados de comunicação é de 27 (71,1%) e 11 (28,9%) não fazem uso dessa tecnologia.

**Gráfico 16**

**Os resultados são interpretados por profissionais exclusivamente de comunicação?**

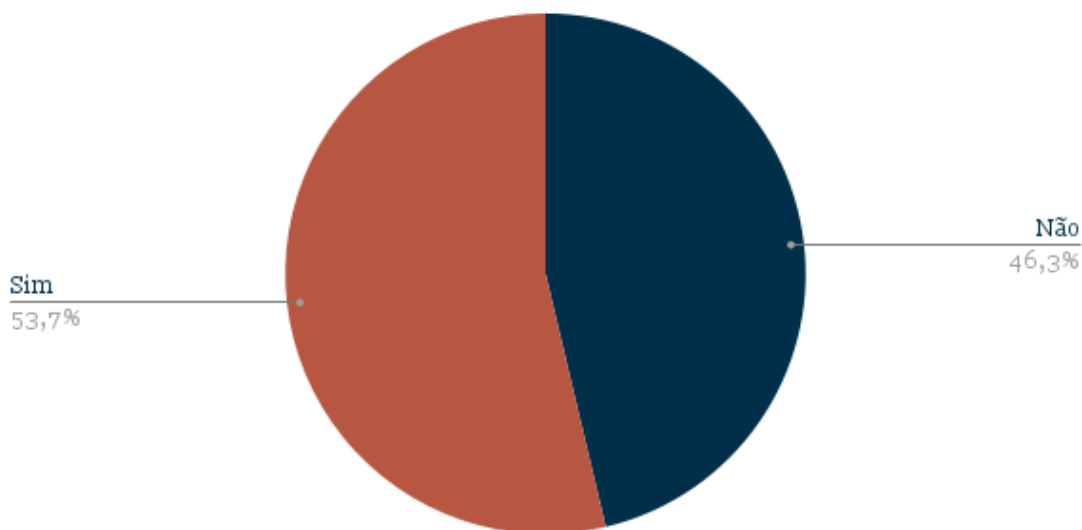


Fonte: Elaboração Própria

Com relação a interpretação dos dados nenhum dos países afirma que ela é feita apenas por profissionais da comunicação: Brasil, sim 30 (47,6%) e não 33 (52,4%), Espanha sim 7 (33,3%) e não 14 (66,7%) e em Portugal 12 (31,6%) profissionais disseram que sim e 26 (68,4%) afirmam que não.

**Gráfico 17**

Já teve acesso a algum relatório com a mensuração dos resultados do planejamento estratégico?

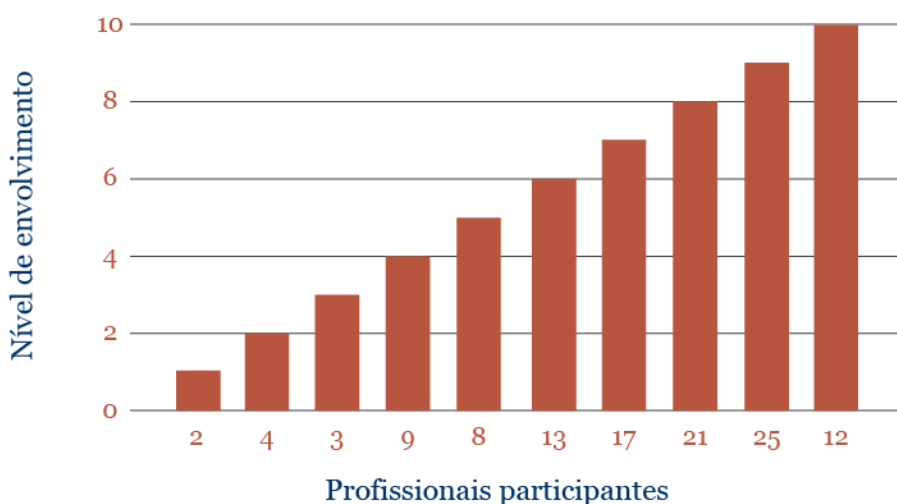


Fonte: Elaboração Própria

O acesso dos profissionais a relatórios de mensuração no Brasil conforme essa pesquisa apontou que 35 (55,6%) profissionais já tiveram contato enquanto 28 (44,4%) não têm conhecimento desse tipo de relatório. A amostra espanhola nesta pesquisa demonstrou que 16(76,2%) inquiridos já tiveram acesso a esses relatórios e apenas 5 (23,8%) não, somente em Portugal a situação é diferente onde 24 (61,5%) profissionais responderam que nunca tiveram acesso e 15 (38,5%) disseram que sim.

## Gráfico 18

Em uma escala de 0 a 10, como você classifica o seu nível de envolvimento com o planejamento estratégico?



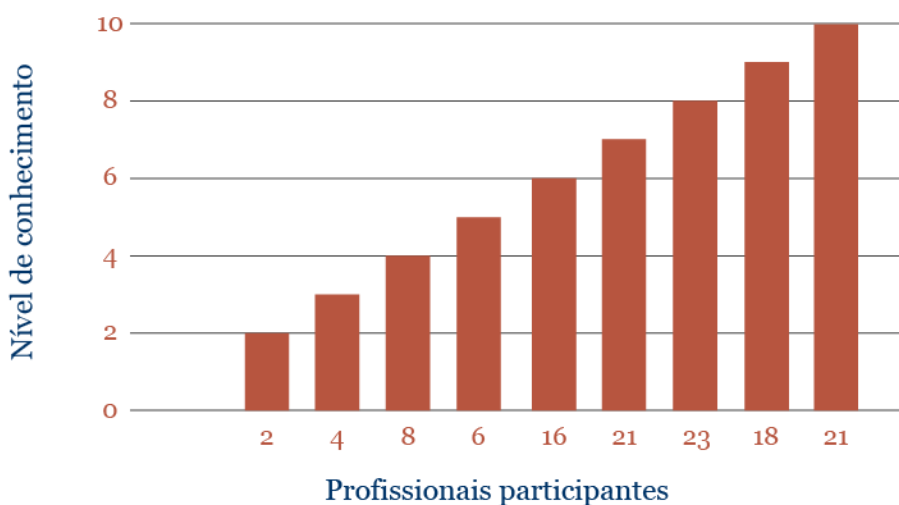
Fonte: Elaboração Própria

Na apresentação da escala de 0 a 10, no Brasil 12 pessoas escolheram as opções 8 e 9, 5 pessoas escolheram 10 (considerando-se totalmente envolvido). Em um nível intermediário, 7 pessoas escolheram a opção 7, 8 participantes responderam 6 e 5 pessoas escolheram 5. Em um nível considerado baixo de envolvimento foram 4 respostas com opção 4, 1 com opção 3, 3 pessoas escolheram 2 e 2 pessoas escolheram 1.

Completando 59 respostas. Na Espanha 3 pessoas marcam 10 na escala, 7 pessoas escolheram 9 e 4 pessoas 8. Na faixa intermediária 3 pessoas escolheram 7 e 6 na escala e uma pessoa escolheu 4 com baixo nível de envolvimento com o planejamento estratégico. E em Portugal 4 pessoas escolheram a opção 10, 6 pessoas escolheram 9, 5 a opção 8 na escala. Em um nível intermédio de envolvimento 7 pessoas marcaram a opção 7, 6 profissionais escolheram a opção 6 e 3 a opção 5. Na escala com baixo nível 5 pessoas escolheram 4, 2 pessoas marcaram 3 e uma pessoa escolheu 2.

## Gráfico 19

Em uma escala de 0 a 10, como você classifica o seu nível de conhecimento da comunicação utilizada?

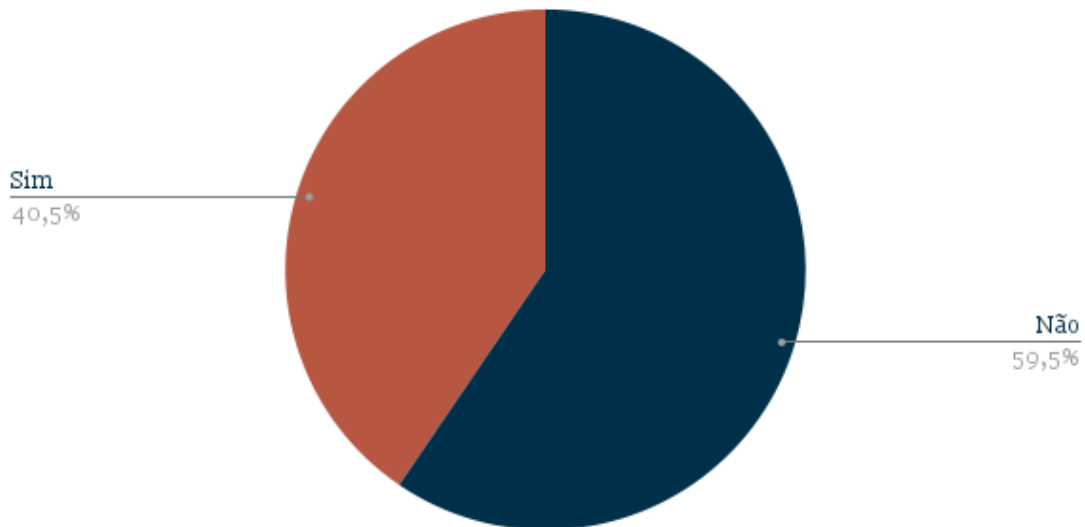


Fonte: Elaboração Própria

Com relação ao nível de conhecimento das estratégias de comunicação no Brasil, 9 pessoas escolheram a opção 10 considerando conhecimento total, 11 pessoas escolheram a opção 9 e 14 pessoas a opção 8. No nível intermediário da escala 11 pessoas escolheram 7, 5 participantes escolheram a opção 6 e 3 a opção 5. Com baixo conhecimento, 4 pessoas escolheram na escala a opção 4, uma pessoa a opção 3 e 2 pessoas marcaram 2. Na Espanha, 7 pessoas escolheram 10, 2 pessoas escolheram 9 e 5 pessoas a opção 8. Novamente 3 pessoas escolheram as opções 7 e 6 no nível intermediário e uma pessoa escolheu 4 com baixo conhecimento. Em Portugal 5 pessoas marcaram as opções 10 e 9 e 4 participantes escolheram 8. A maioria, ficando em nível intermediário, onde 7 pessoas escolherem opção 7, 9 pessoas a opção 6 e 3 marcaram nível 5. Na faixa de pouco conhecimento, 3 pessoas marcaram as opções 4 e 3 completando esse gráfico.

**Gráfico 20**

**Participa do processo de mensuração de resultados em comunicação da empresa/entidade ?**

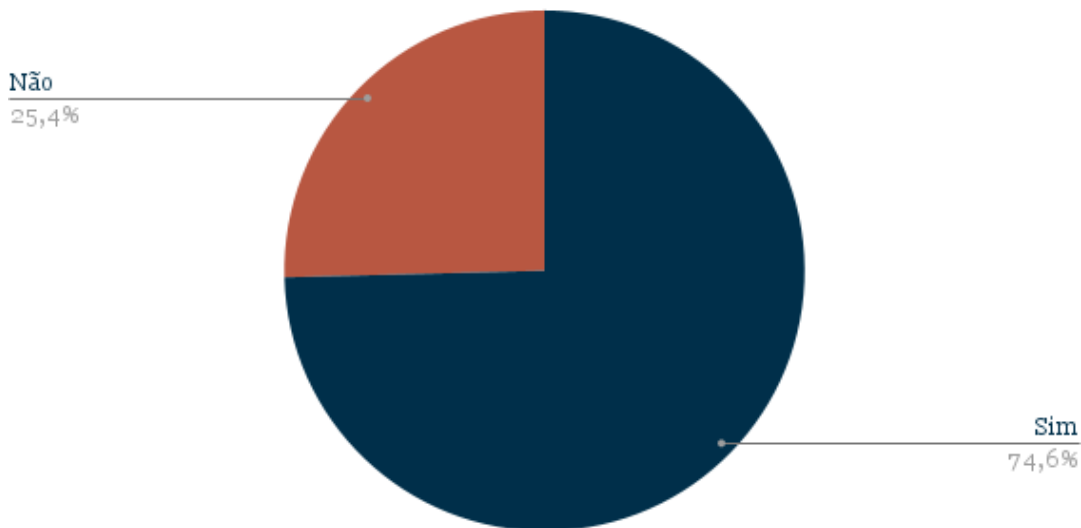


Fonte: Elaboração Própria

No Brasil, a maioria dos profissionais não participa do processo de mensuração de resultados em comunicação de acordo com o que foi apontado na pesquisa, onde 34 (54%) dizem não participar e 29 (46%) afirmam que sim. Situação que se repete na Espanha onde 12 (57,1%) não participam e 9 (42,9%) participam e ainda em Portugal onde 27 (71,1%) não participam do processo e 11 (28,9%) participam.

**Gráfico 21**

Tem conhecimento do resultado final do que é mensurado em comunicação pela empresa/entidade ?

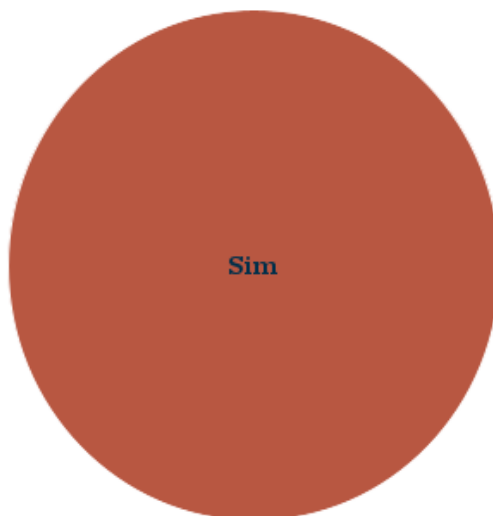


Fonte: Elaboração Própria

Nessa questão 44 (69,8%) dos entrevistados brasileiros afirmaram ter conhecimento e 19 (30,2%) não. Com relação aos espanhóis, 17 (81%) profissionais entrevistados dizem que sim e 4 (19%) dizem que não têm conhecimento. Portugal apresenta uma situação semelhante onde 30 (76,9%) dizem ter conhecimento do que é mensurado em comunicação e 9 (23.1%) diz que não.

## Gráfico 22

Acredita que o conhecimento com base nos dados de mensuração de resultados pode impactar na qualidade do trabalho desenvolvido na sua área?

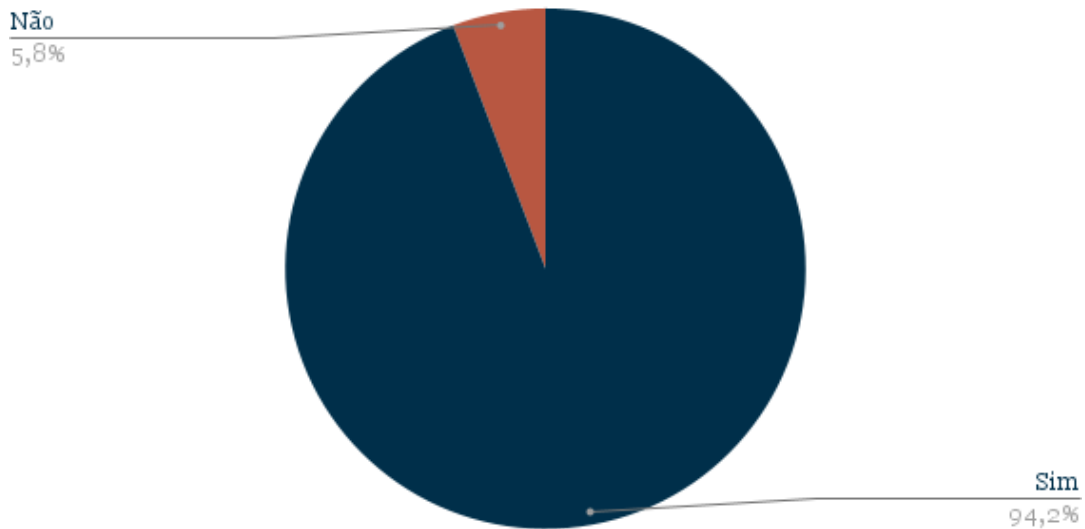


Fonte: Elaboração Própria

Essa questão recebeu resposta unânime por todos os participantes da pesquisa sendo 100% nos três países responderam que sim, acreditam que ter conhecimento do que é mensurado em comunicação impacta na qualidade das atividades que desenvolvem nas empresas e entidades.

### Gráfico 23

#### Os dados coletados influenciam na tomada das decisões da empresa/entidade ?

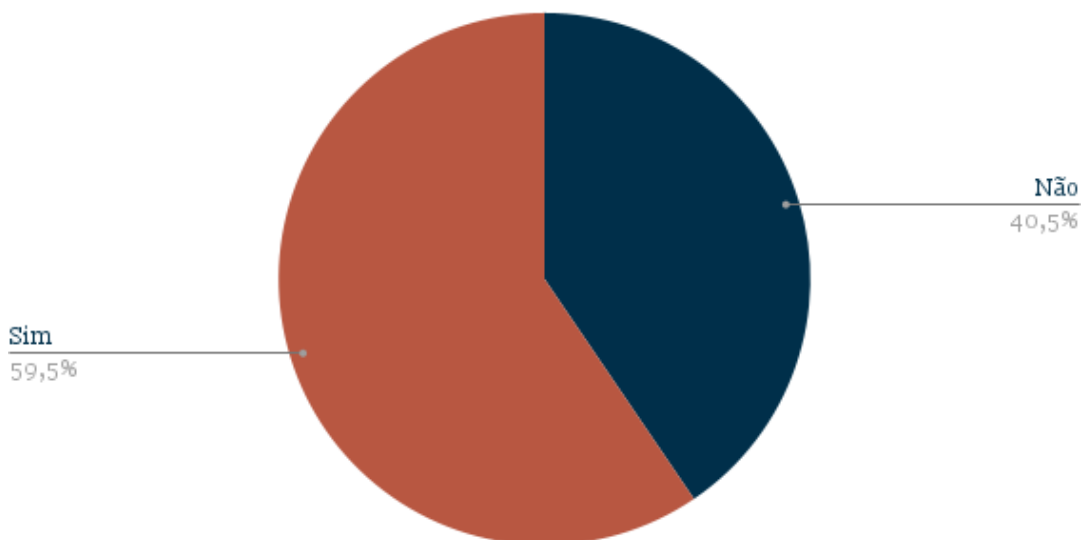


Fonte: Elaboração Própria

Essa pergunta responde diretamente um dos objetivos dessa pesquisa, onde foi observado que em Portugal e na Espanha todos os participantes acreditam que a análise desses dados coletados influenciam na tomada de decisão das empresas o nível de concordância foi de 100%. No Brasil a maioria dos profissionais acredita também nessa hipótese apresentada 56 (88,9%) e 7 (11,1%) acredita que não.

## Gráfico 24

Considera que a equipe de Gestão dedica atenção devida ao trabalho de mensuração de comunicação analisar resultados ?



Fonte: Elaboração Própria

Esta última questão de múltipla escolha demonstrou que no Brasil a maioria dos participantes considera que a equipe de gestão dedica atenção devida na análise de resultados 40 (63,5%) já 23 (36,5%) participantes acreditam que não. Situação que se repete na Espanha onde 12 (57,1%) profissionais concordam e 9 (42,9%) discordam. Em Portugal 20 (52,6%) pessoas que responderam ao inquérito consideram que sim e 18 (47,4%) consideram que as empresas não dedicam a devida atenção a esse trabalho.

## Figura 9

Caso queira deixar algum comentário sobre o tema pode fazê-lo aqui.

Fonte: Elaboração Própria

Nesse campo aberto foram feitas poucas interações, porém, foram registradas opiniões de participantes dos três países, em todas considerou-se um teor positivo e com posicionamentos favoráveis ao estudo. Em Portugal uma pessoa considerou que no nível de conhecimento é baixo sendo necessário recorrer a empresas e profissionais de outros locais

Muito válido esse inquérito
Nada
Considere esse questionário de grande valia para verificar o nível de conhecimento dos profissionais sobre a importância das etapas mencionadas dentro de Assessorias de Comunicação
O meu curso é direcionado a concursos. Trabalho sozinha. Sinto falta da comunicação à população campinense.
O resultado da comunicação, como de todas as áreas passam necessariamente pelo trabalho em equipe de forma harmoniosa e participativa.
Em Portugal o nível do conhecimento de relatórios de monitoração de resultados ainda é baixíssimo, dependendo na maior parte das vezes de empresas e profissionais de outros países. Importante mudar essa mentalidade. Vivi muitos anos no Brasil e hj estou cá conheço bem.a realidade a qual refiro me.
Infelizmente no Brasil alguns gestores nao sao capazes de reconhecer a importância do trabalho das assessorias, principalmente no setor público
Nenhum
Sinto falta de mais informações sobre o planejamento da empresa
A comunicação não é prioritária
Consideramos plena atención a la comunicación en nuestra institución
Em nuestra empresa prestamos atención a la comunicación como forma de prevenir crisis de imagen
muy util la intención
No

## 5.2 Discussão dos Resultados

Com base nos dados apontados nos questionários é possível apontar que a maioria dos participantes é de nacionalidade brasileira, sendo que no Brasil e na Espanha a maioria pertence ao gênero feminino<sup>7</sup>. Com relação à faixa etária nesses dois países, a maioria tem entre 40–45 anos, em Portugal percebe-se que a maior parte da amostra é composta por jovens entre 20–25 anos. Essas informações refletem diretamente no nível de experiência onde no Brasil a maioria dos participantes tem mais de 21 anos de experiência, na Espanha entre 6–9 anos e em Portugal de 0–3 anos.

Na pergunta que questiona o nível acadêmico é possível notar que em Portugal o mestrado faz parte do currículo da maioria dos entrevistados, sendo metade dos inquiridos (19), no Brasil, a grande maioria tem especialização e na Espanha a maior parte possui apenas graduação. No que diz respeito à área de formação observa-se que no Brasil a maior parte dos profissionais é formada em jornalismo com atuação na assessoria de imprensa, situação que se difere na Espanha e em Portugal onde a maioria dos profissionais é formada por relações públicas, essa diferença pode ser associada ao fato de que no Brasil o profissional formado em jornalismo pode atuar livremente em assessorias de imprensa, situação que não acontece nos dois outros países onde o estudo foi aplicado onde apenas profissionais de relações públicas são autorizados a atuar nesse setor da comunicação. Sobre a modalidade de trabalho, a maioria exerce trabalho de forma presencial, porém na Espanha e em Portugal é possível notar um percentual maior quando se trata de trabalho remoto, vale ressaltar que essa modalidade vem crescendo atualmente após a epidemia de covid-19.

Quando questionados sobre o conhecimento do que é previsto no planejamento estratégico das organizações onde atuam, nos três países a maioria diz ter conhecimento, mas apesar disso informa que não participa do processo de elaboração do documento. Nota-se ainda que essa parte considera que o planejamento estratégico está alinhado com as atividades de comunicação desenvolvidas e em todas as organizações onde é feito o monitoramento de comunicação, são utilizados softwares, reforçando os conceitos apresentados neste estudo do alinhamento do trabalho em comunicação com ajuda da tecnologia.

<sup>7</sup> Considera-se o conceito de Silva., & Bezerra *et.al.* (2015) para definir gênero “o modo de agir em determinadas situações conforme o gênero atribuído, ensinado às pessoas desde o nascimento; é de cunho social e não biológico”(p. 365).

Porém, ao analisarmos o acesso dos profissionais aos relatórios de monitoramento nota-se que, a maioria no Brasil e na Espanha já teve acesso, mas em Portugal a maior parte dos profissionais que respondeu ao questionário afirma que não teve acesso a este documento. Também a maioria da amostra total diz que não participa do processo de mensuração, mas afirma ter conhecimento do que é mensurado como resultado final. Em nenhum dos países a amostra revelou que os resultados são interpretados exclusivamente por profissionais da comunicação, esse pode ser um indício do processo de mudança que as assessorias vêm passando, tendo em vista que hoje exercem uma função muito mais estratégica, o que requer um maior envolvimento de profissionais de outras áreas.

Um aspecto importante a ser considerado diz respeito à questão do impacto que o conhecimento dos dados mensurados têm na qualidade das atividades desenvolvidas pelos profissionais, todos concordam que, conhecer os dados com resultados das estratégias em comunicação, faz diferença na qualidade do serviço prestado. Com isso consolida-se o que vem se destacando ao longo dessa investigação sobre a importância de mensurar resultados nas organizações como forma de otimizar o trabalho e ainda importância da participação humana nesse processo de reconhecimento e análise. Ainda nessa linha com relação à tomada de decisões pelas organizações na Espanha e em Portugal também todos os participantes concordam que os resultados mensurados influenciam no direcionamento das ações das entidades, apenas no Brasil uma pequena parte discorda dessa situação. Porém, esse dado é alterado, pois, quando questionados se consideram que a equipe de Gestão da empresa ou entidade dedica atenção devida ao trabalho de mensuração de comunicação no Brasil, a maioria diz que sim e em Espanha e Portugal a maior parte dos profissionais afirma que não.

Foi proposto, nesta investigação, analisar o grau de envolvimento dos profissionais da amostra, com o planejamento estratégico e o nível de conhecimento das estratégias de comunicação onde desenvolvem suas atividades, e para tanto foi proporcionada uma escalada de 0 a 10, onde as opções 10,9 e 8 foram consideradas como alto nível de conhecimento/envolvimento, as opções 7,6,5 como nível intermediário, as opções 4,3,2 e um nível baixo e zero foi considerado sem nenhum conhecimento/envolvimento.

Diante desses dados observou-se que, com relação ao planejamento estratégico, a maioria dos entrevistados no Brasil (29) e na Espanha (14) consideram ter um alto nível de envolvimento, enquanto em Portugal a maior parte dos profissionais (16) considera ter um nível intermediário. No que diz respeito ao conhecimento sobre as estratégias de comunicação, foi verificada situação semelhante onde a maioria dos entrevistados de

nacionalidade brasileira (34) e espanhola (14) avalia ter um alto nível de conhecimento das estratégias de comunicação e em Portugal (19) os participantes consideram ter um conhecimento intermediário. Essa situação pode ser explicada pelas diferentes faixas etárias e anos de experiência dos profissionais da amostra demonstradas neste estudo.

Diante do exposto, avalia-se que com relação ao perfil dos profissionais participantes da amostra, a maioria é do gênero feminino, do Brasil e tem entre 40-45 anos com mais de 21 anos de experiência na área de comunicação com atuação em empresas privadas e modalidade de trabalho da maior parte é presencial. No que diz respeito às atividades desenvolvidas, a maioria afirma conhecer o planejamento estratégico, mas não atuou na criação do mesmo e considera estar alinhado com as intenções comunicacionais da organização. Com relação ao monitoramento em resultados, a maioria dos participantes diz que as entidades que realizam o processo já tiveram acesso a um relatório de mensuração. Ainda nesse sentido, a maioria massiva afirma que o documento tem validade para a tomada de decisão por parte das equipes de gestão e unanimemente os profissionais afirmam que ter acesso ao relatório de comunicação conhecimento com base nos dados de mensuração pode impactar na qualidade do trabalho desenvolvido.



## Considerações Finais

Ao longo da pesquisa foi possível verificar que o tema abordado tem valor não só na área de assessoria mas também no mix da comunicação integrada descrito por Kunsch (2020), inserido na comunicação organizacional. A comunicação tem um grande com elo com as mais diversas áreas e ao percorrer a literatura, notou-se uma interação com áreas distintas como tecnologia de dados, gestão, marketing e administração onde verificou-se que o monitoramento em resultados é objeto de estudo há muito tempo por vários pesquisadores apenas apresentam denominações diferentes, o que torna esse tema ainda mais pertinente para ser estudado. Como abordado a sobrevivência das organizações está ligada de forma vital ao sucesso da comunicação, como indica a análise de Drucker (2000) o que move a economia não é a tecnologia mas sim posição social dos profissionais do conhecimento, ou seja os profissionais que lidam com dados e informações e que sejam capazes de transformá-los em conhecimento estão sempre em vantagem no mercado. Com isso procurou-se enfatizar sempre a valorização da interação humana nas atividades de comunicação mesmo perante todo o aporte tecnológico que rodeia o setor. Como colocado por Davenport (1997) computadores fazem um bom trabalho com dados, mas não são capazes de transformar as informações em conhecimento. Contudo reconhece-se o valor da tecnologia e o impacto que a mesma tem, não só na área de comunicação, mas em todas as áreas da atualidade. Porém com o tema central do estudo, volta-se a refletir sobre essa interação humana uma vez que ao fazer a escolha da parte empírica optou-se por avaliar o envolvimento e o conhecimento dos profissionais que atuam em comunicação em relação ao monitoramento em comunicação e ao planejamento estratégico. Para ter um maior percepção da realidade optou-se também, por aplicar a pesquisa em três países diferentes, onde o Brasil foi escolhido pela nacionalidade da pesquisadora, Portugal pela relação acadêmica e Espanha pela proximidade e idioma.

Ao analisarmos os resultados de cada uma das questões do questionário enviado aos profissionais dos três países, podemos considerar que a intenção proposta por essa investigação foi alcançada. Uma vez que se responde a todas as indagações levantadas nos objetivos [tanto geral como específicos] onde foi proposto avaliar a opinião e a relação dos profissionais no que diz respeito ao planejamento estratégico e a mensuração dos resultados obtidos em comunicação. Verifica-se a partir dos resultados apresentados, que a maioria dos profissionais participantes da pesquisa se considera altamente envolvida no planejamento estratégico da organização em que desenvolvem suas atividades. Também identificou-se que os dados obtidos não são analisados

exclusivamente por profissionais de comunicação, e que a maior parte das empresas emprega tecnologia para obter os resultados do trabalho de assessoria. Com relação ao acesso a estes relatórios de monitoramento, a maioria dos profissionais afirma ter, com exceção de Portugal, porém seria preciso um estudo mais aprofundado para realmente confirmar esse apontamento. Ainda sobre o levantamento de dados, o estudo revela um ponto interessante com a relação do conhecimento sobre o que é mensurado e a qualidade do trabalho desenvolvido onde todos os 123 participantes consideram que saber mais sobre os resultados em comunicação contribui para melhoria das atividades que desenvolvem, esse é um dado que merece atenção por parte das gestões, pois pode influenciar diretamente no desempenho da comunicação organizacional e por consequência no ciclo da comunicação integrada. Além disso, a maioria dos profissionais considera que o conhecimento das informações é um ponto importante e considerado pela gestão das organizações para o processo da tomada de decisão. Diante do que foi analisado, considera-se por fim que essa investigação teve um caráter positivo uma vez que atingiu os objetivos e obteve uma percepção maior sobre o ponto de vista de profissionais que atuam em assessorias de comunicação. Porém entende-se também que o tema pode ser abrangido em outras vertentes como: a questão da valoração dos resultados mensurados e a interação a atuação de *softwares* que fazem a coleta de resultados em comunicação, além de como as mídias sociais impactam o trabalho dos profissionais que atuam em assessoria. Nesse aspecto ainda, ao longo do texto, muito se falou em “novas habilidades” para os profissionais de assessoria de comunicação, mas quais seriam essas habilidades?, quais novas funções foram criadas no setor em função da tecnologia?, como profissionais que já atuam nas assessorias têm lidado com as novidades que chegam todos os dias no campo tecnológico?, são questões que podem levar a futuras linhas de investigação que avaliam-se ser de grande importância para o campo acadêmico.

## Referências Bibliográficas

- Abreu, A. F., Da Costa, M., & Krucken, L. (2000). Gestão da Informação ou Gestão do Conhecimento? [*Revista ACB: Biblioteconomia*], Volume [5](38), 1-16.
- Almansa, A. (2010). *Assessorias de comunicação*. São Caetano do Sul: Difusão.
- Almeida, A.L.C. (2005). A influência da identidade projetada na reputação organizacional. [Tese Doutorado em Administração]. Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade de Minas Gerais.
- Argenti, Paul P. (2006) *Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Bahia, Benedito Juarez. (1995). *Introdução à Comunicação Empresarial*. São Paulo: Mauad.
- Barichello, E R., & Machado, J. (2015). Relações Públicas em novas mídias: o papel do monitoramento digital na comunicação das organizações. In G.Gonçalves & F.F.L.Filho (org), (*Relações Públicas e Comunicação Organizacional: Novos media e novos públicos*, (Vol. 3, pp. 63-82). Covilhã: Livros LabCom, Universidade da Beira Interior
- Baumhart, R. (1971). *Ética nos negócios*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura.
- Bicalho, J.D.F (2020). Estratégia em Comunicação. In *Comunicação estratégica e integrada: a visão de renomados autores de 5 países*.(pp.141-188), Org. Bicalho, J. Brasília: Ed. Rede Integrada. <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/prefix/14422>
- Bueno, Wilson da Costa. (2009). A comunicação como inteligência empresarial competitiva. In: Kunsch, M. M. K. (org). *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*. São Paulo: Saraiva.
- Bueno, W.C. (2005). A personalização dos contatos com a mídia e a construção da imagem das organizações. [Organicom ], Volume [2], ( 2), p. 10-27. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2005.138879
- Bueno,W. C. (2003). *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. Barueri:Manole.
- Carvalho, M. M. de; Prieto, V. C.; & Bouer, R. (2013). *Maximização da estratégia: promovendo resultados por meio do alinhamento, execução e medição*. Rio de Janeiro:Campus.  
[https://www.researchgate.net/publication/327920231\\_MAXIMIZACAO\\_DA\\_ESTRA\\_TEGIA](https://www.researchgate.net/publication/327920231_MAXIMIZACAO_DA_ESTRA_TEGIA)
- Chiaveto, I. (2018). *Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações (4ª ed.)*. Barueri: Manole. <https://toaz.info/doc-view>
- Curvello, J.J.A. (2012). *Comunicação interna e cultura organizacional*. (2ªed). Brasília: Casa das Musas.  
<http://www.acaocomunicativa.pro.br/Livro/LivroComIntCultOrg2012-EBook.pdf>
- Davenport, T.H. (2002). *Ecologia da informação: porque só tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. 4ª ed. São Paulo: Futura.

Davenport, T.H & Prusak,L. (1999). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro:Campus.

De Long,D.W., Beers, M.C. (1998). Successful knowledge management projects. [*Sloan Management Review*], Volume [ 39], (2), p. 43-57. Winter

Dias, P., Andrade, JG. (2015). Desafios das RP na Era dos Media Sociais Repositório. In |G. Gonçalves, & F.F.L (Eds.), *Novos media e novos públicos*, Vol.3, (pp 83-108) (Relações Públicas e Comunicação Organizacional: dos fundamentos às práticas; Vol. 3). Livros Labcom.

Duarte, J. A. M. (2020). Estratégia em Comunicação. In *Comunicação estratégica e integrada: a visão de renomados autores de 5 países*.(pp. 219-285), Org. Bicalho, J. Brasília: Ed. Rede Integrada. <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/prefix/14422>

Drucker, Peter. (2000). Além da revolução da informação. [*HSM Management*], Volume [18], 1-9. [http://ulhoa.net/Leituras/Alem\\_da\\_revolucao\\_da\\_informacao.pdf](http://ulhoa.net/Leituras/Alem_da_revolucao_da_informacao.pdf)

Fombrun, C., & Riel, Cees. (1997). The Reputational Landscape. [*Corporate Reputation Review*], Volume [1], p.1-16, DOI: [10.1057/palgrave.crr.1540008](https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540008)

Forni, J. J. (2019). *O que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas*. (3º ed.). São Paulo: Atlas. <https://bibliotecadigital.tse.jus.br/xmlui/handle/bdtse/6975>

Galerani, G. S. M. (2020). Mensuração e Avaliação de Resultados: Tenhamos um portfólio de métricas!. In *Tendências em comunicação: temas emergentes no contexto das organizações*.Org. S., Daiane, M., Jones, M.P., Patrícia. <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/330/2022/04/Tendencias.pdf>

Galerani, G. S. M. (2006). *Avaliação em comunicação organizacional*. Brasília: Embrapa. [https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/bitstream/doc/469010/1/ID26174A\\_valiacaoemComunicacaoOrganizacionalbaixa.pdf](https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/bitstream/doc/469010/1/ID26174A_valiacaoemComunicacaoOrganizacionalbaixa.pdf)

Galindo, D. S. (2012). Comunicação Mercadológica uma revisão conceitual. In Galindo. D.S (org), *Comunicação Institucional e Mercadológica – Expansões conceituais e Imbricações temáticas*. São Bernardo do Campo: Metodista.

Gil, A. C. (2019). Métodos e técnicas de pesquisa social. (7ª ed), São Paulo: Atlas.

Grunig, James E.; Ferrari, M.A; & França F. (2009).*Relações públicas: teoria, contexto e relacionamento*. São Caetano do Sul: Difusão.

Kopplin,E.; Ferraretto, A. (2013). *Assessoria de Imprensa: teoria e prática*. (7ºed). Porto Alegre: Summus.

Kreps, G. L. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. (2ºed) . Buenos Aires: Iberoamericana.

Kunsch, M. M. K., (2020).*Comunicação Organizacional Integrada na Perspectiva Estratégica*. In *Comunicação estratégica e integrada: a visão de renomados autores de*

5 países.(pp. 85-1-3)Org. Bicalho, J. Brasília: Ed. Rede Integrada.  
<https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/prefix/14422>

Kunsch, M. M. K. (2010). A dimensão humana nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). A comunicação como fator de humanização das organizações. São Caetano do Sul: Difusão.

Kunsch, M. M. K. (2009). *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*. São Paulo: Saraiva.

Kunsch, M.M.K. (2006). Planejamento e Gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. In Lucas, L. Org. *Media training: como agregar valor ao negócio melhorando a relação com a imprensa*. São Paulo: Summus.

Kunsch, M.M.K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*.(4. ed) – revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Summus.

Lakatos, E.M., & Marconi, M.A. (2017). *Fundamentos de metodologia científica*. (8. ed). São Paulo: Atlas. <https://www.meulivro.biz/metodologia/3358/fundamentos-de-metodologia-cientifica-lakatos-marconi-8-ed-pdf/>

Susskind, L., & Field.P. (1997). *Em crise com a opinião pública*. São Paulo:Futura Lopes,  
V. de S. C. (2005). O relações - públicas como gestor da imagem e a importância da mensuração dos resultados em Comunicação Corporativa. [*Organicom*],Volume [2], (2) p. 70-95, DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2005.138882.

Mafei M, (2007). *Assessoria de Imprensa: Como se relacionar com a mídia*. São Paulo: Contexto.

Malhotra, N. K.(2019). *Pesquisa em marketing*. (7º ed.) Porto Alegre: Bookmann.

Marchiori.P, (2002). A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional [*Ciência da Informação* ] ,Volume[31], (2), (p. 72-79) <https://www.scielo.br/j/ci/a/hjYJH4NT4PSKgYwRpRTtv6q/?format=pdf&lang=pt>

Miskie, R. (1996) Documentation and training: the foundation of knowledge.[*KM Metazine*], (2).

Monteiro, G. (2002). A notícia Institucional. In. Duarte J (org), *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia*. São Paulo: Atlas.

Morin, Edgar (2006), Os sete saberes necessários à educação do futuro. (11ª ed). São Paulo:UNESCO

Nogueira, N. (2007). A prova dos dez: Agregando valor a marcas e empresas pela divulgação jornalística. In. Lucas, L. (org.), *Media training: como agregar valor ao negócio melhorando a relação com a imprensa*, (pp. 8-23), São Paulo: Summus.

Oliveira, E. J., Lopes, R.T., Belchior. M. & Wisler, Marusca. (2020). A Relevância da tomada de decisão no contexto organizacional. In.[A.F], Andrade (Ed.), [*Tomada de (In) decisão nas Organizações*]. Poisson.

Oliveira, F. B. (2009). *Tecnologia da Informação e da Comunicação – articulando processos, métodos e aplicações*, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

Pérez, R. A. (2012). *Pensar la estrategia: otra perspectiva*. Buenos Aires: La Curiya.  
[https://www.researchgate.net/publication/318471352\\_Pensar\\_la\\_estrategia\\_Otra\\_perspectiva](https://www.researchgate.net/publication/318471352_Pensar_la_estrategia_Otra_perspectiva)

Rabaça, C.A., & Barbosa, G. (2002). *Dicionário de Comunicação*. Rio de Janeiro: Ática.

Ribeiro, V. (2014). O campo e o triângulo operacional da assessoria de imprensa. In G. Gonçalves & M. Guimarães (org.), *Fronteiras e Fundamentos Conceptuais das Relações Públicas*, v.1 (pp. 66-87). Covilhã: Livros LabCom, Universidade da Beira Interior.

Rosa, M. (2006). *A reputação na velocidade do pensamento: imagem e ética na era digital*. São Paulo: Geração Editorial

Ruão, T. (2020). Estratégia em Comunicação. In *Comunicação estratégica e integrada: a visão de renomados autores de 5 países*. (pp. 28-40), Org. Bicalho, J. Brasília: Ed. Rede Integrada. <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/prefix/14422>

Ruão, T.; Salgado, P.; Freitas, R. & Ribeiro, P. (2014). *Comunicação Organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspectivas*. Relatório de um debate, CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade Universidade do Minho Braga. Portugal.  
<https://hdl.handle.net/1822/65030>

Ruão, T. & Silva, S. M. (2019). A expressão da ética e da responsabilidade social na comunicação das organizações. In S. Sebastião & P. Martins (org.), *Ética em comunicação: Reflexões sobre os atributos, os desafios e as práticas* (pp. 103-116). Universidade de Lisboa.

Silva, R.G.L.B., Bezerra, W.C., Queiroz, S.B (2015). Os impactos das identidades transgênero na sociabilidade de travestis e mulheres transexuais. [*Rev.Ter.Ocupo*]. Vol [26], ( 3), 364-72. Universidade de São Paulo

Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.

Vasconcellos, C. F., & Bastos K.H. (2009, abril, 28, 29, 30). Uma análise reflexiva sobre o projeto “As dimensões humana, instrumental e estratégica da comunicação organizacional: um estudo teórico e aplicado” [Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas]. III Abrapcorp, São Paulo, [http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/IC\\_Vasconcellos.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/IC_Vasconcellos.pdf).

Viana, Francisco. (2006). *Reputação: a imagem para além da imagem* [*Caderno ABERJE*] Volume (1), São Paulo: Aberje.

Yanaze, M.H., Freire, O., & Senise, Diego. (2010). *Retorno de investimentos em comunicação: avaliação e mensuração*. São Caetano do Sul: Difusão.



# Apêndices

## A) Questionário dirigido aos profissionais de comunicação do Brasil e Portugal

Secção 1 de 3

### Formulário Mensuração Resultados em Comunicação

O meu nome é Aline Padilha e sou aluna finalista do mestrado de Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas da Universidade da Beira Interior (UBI) localizada na cidade de Covilhã - Portugal. O presente inquérito foi desenvolvido com foco na minha dissertação e visa entender a forma como os profissionais de comunicação lidam com o processo de mensuração de resultados com base no planeamento estratégico das entidades a que pertencem. Por isso peço ajuda nas respostas das seguintes questões e se possível, o compartilhamento com profissionais que atuam nessa área a fim de alcançar o maior número possível de respostas. Destaco ainda que os dados recolhidos serão tratados com total confidencialidade e se destinam apenas para fins investigatórios académicos. Desde já agradeço a atenção e o auxílio nesse trabalho.

Após a secção 1 Continuar para a secção seguinte

Secção 2 de 3

### Perfil dos Profissionais

Descrição (opcional)

Com que género se identifica ?

Feminino

Masculino

Outro

Qual a sua faixa etária ?

- 20 - 25
- 25 - 30
- 30 - 35
- 35 - 40
- 40 - 45
- 45 - 50
- 50 - 55
- 55 - 60
- 60 - 65
- Mais de 65

Qual a sua nacionalidade ?

- Brasileira
- Portuguesa
- Espanhola
- Outra

Qual seu nível acadêmico ?

- Sem grau acadêmico
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutorado
- Pós Doutorado
- MBA / Especialização

Qual a sua área de formação?

- Comunicação Social - Jornalismo
- Comunicação Social - Publicidade
- Comunicação Social - Relações Públicas
- Marketing
- Gestão
- Administração
- Outras

Quantos anos de experiência na área que atua ?

- 0 - 3
- 3 - 6
- 6 - 9
- 9 - 12
- 12 - 15
- 15 - 18
- 18 - 21
- Mais de 21

Onde desenvolve suas atividades profissionais ?  
Cidade e País

Texto de resposta curta

---

A empresa/entidade para qual trabalha pertence a qual setor de economia ?

- Pública
- Privada
- ONG
- Mista
- Outra opção...

Qual a modalidade de trabalho exercida?

- Presencial
- Remota
- Híbrida

Qual a área de atuação da empresa/entidade ?

*ex: saúde, educação, comunicação*

Texto de resposta curta

---

**Prática de Atividades**



Descrição (opcional)

Conhece o Planeamento Estratégico da empresa/entidade na qual atua?

- Sim
- Não

Participou da criação do Planeamento Estratégico ?

- Sim
- Não

Considera que o Planeamento Estratégico da empresa/entidade esta alinhado com as atividades desenvolvidas no planeamento de comunicação?

- Sim
- Não

A empresa/entidade realiza monitoramento de resultados de comunicação?

- Sim
- Não

A empresa/entidade utiliza software para coletar dados com resultados de comunicação ?

- Sim
- Não

Tem conhecimento do resultado final do que é mensurado em comunicação pela empresa/entidade ?

- Sim
- Não

Acredita que , o conhecimento com base nos dados de mensuração de resultados de comunicação pode impactar na qualidade do trabalho desenvolvido na sua área?

- Sim
- Não

Os dados coletados com base no planejamento estratégico influenciam na tomada das decisões da empresa/entidade ?

- Sim
- Não

Considera que a equipe de Gestão da sua empresa/entidade dedica atenção devida ao trabalho de mensuração de comunicação quando se trata de analisar resultados ?

- Sim
- Não

Caso queira deixar algum comentário sobre o tema pode fazê-lo aqui

Texto de resposta longa

---

## B) Questionário dirigido aos profissionais da Espanha

Secção 1 de 3

### Formulario de medición de resultados de comunicación

Mi nombre es Aline Padilha y soy estudiante finalista de la Maestría en Comunicación Estratégica: Publicidad y Relaciones Públicas de la Universidad da Beira Interior (UBI), ubicada en la ciudad de Covilhã - Portugal. Con la intención de comprender cómo los profesionales de la comunicación enfrentan el proceso de medición de resultados a partir de la planificación estratégica, desarrollé la presente encuesta enfocada en mi trabajo de tesis. Por ello, solicito su ayuda en la difusión e intercambio del cuestionario con los profesionales que trabajan en este área con el fin de llegar a un número máximo posible de respuestas. También hago hincapié en que los datos recopilados serán tratados con total confidencialidad y están destinados únicamente para fines de investigación académica. Gracias de antemano por su atención y ayuda en este trabajo.

Após a secção 1 Continuar para a secção seguinte

Secção 2 de 3

Perfil profesional

Descrição (opcional)

¿Con qué género te identificas?

Femenino

Masculino

Otros

¿Cuál es tu área de formación?

- Comunicación social Periodismo
- Comunicación Social - Publicidad
- Comunicación Social - Relaciones Públicas
- Marketing
- Administración
- Otros

¿Cuántos años de experiencia en su campo?

- 0 - 3
- 3 - 6
- 6 - 9
- 9 -12
- 12-15
- 15 - 18
- 18 - 21
- + en 21

¿Dónde desarrollas tu actividad profesional?

Ciudad y país

Texto de respuesta corta

---

¿La empresa/entidad para la que trabaja pertenece a qué sector de la economía?

- Compañía Pública
- Compañía privada
- Organización no gubernamental
- Mixta
- Otros

¿Cuál es el tipo de trabajo que se realiza?

- Presencial
- Remoto
- Híbrido

¿Cuál es el área de actividad de la empresa/entidad?

ej: salud, educación, comunicación

Texto de resposta curta

---

### Secção 3 de 3

Práctica de Actividades



Descrição (opcional)

¿Conoces la Planificación Estratégica de la empresa/entidad en la que trabajas?

- Sí
- No

¿Participaste en la creación de la Planificación Estratégica?

- Sí
- No

¿Considera que la Planificación Estratégica de la empresa/entidad está alineada con las actividades desarrolladas en la planificación de la comunicación?

- Sí
- No

¿La empresa/entidad monitorea los resultados de la comunicación?

- Sí
- No

¿La empresa/entidad utiliza software para recolectar datos con resultados de comunicación?

- Sí
- No

¿Los resultados son interpretados por profesionales exclusivamente de la comunicación?

- Sí
- No

¿Alguna vez ha tenido acceso a un informe que mide los resultados de la planificación estratégica, obtenidos con el trabajo del sector de la comunicación?

- Sim
- Não

¿La empresa/entidad monitorea los resultados de la comunicación?

- Sí
- No

¿La empresa/entidad utiliza software para recolectar datos con resultados de comunicación?

- Sí
- No

¿Los resultados son interpretados por profesionales exclusivamente de la comunicación?

- Sí
- No

¿Alguna vez ha tenido acceso a un informe que mide los resultados de la planificación estratégica, obtenidos con el trabajo del sector de la comunicación?

- Sim
- Não

En una escala de 0 a 10, (donde 0 considera nula implicación y 10 totalmente implicada) ¿cómo calificaría su implicación en la planificación estratégica de la empresa/entidad?

- |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

En una escala de 0 a 10, (donde 0 considera ningún conocimiento y 10 conocimiento total) ¿Cómo califica su nivel de conocimiento sobre las estrategias de comunicación de su empresa/entidad?

- |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

¿Participa en el proceso de medición de resultados en comunicación de la empresa/entidad?

- Sí
- No

¿Conoce el resultado final de lo que se mide en comunicación por parte de la empresa/entidad?

- Sí
- No

¿Cree que el conocimiento basado en los datos de medición de los resultados de la comunicación puede impactar en la calidad del trabajo desarrollado en su área?

- Sí
- No

¿Los datos recopilados en base a la planificación estratégica influyen en la toma de decisiones de la empresa/entidad?

- Sí
- No

¿Considera que el equipo directivo de su empresa/entidad presta la debida atención a la labor de medición de la comunicación a la hora de analizar los resultados?

- Sí
- No

Si quieres dejar un comentario sobre el tema, puedes hacerlo aquí.

Texto de respuesta larga

---

