

Abordagens teórico-epistemológicas dos estudos de avaliação e mensuração em Relações Públicas¹

Valéria de Siqueira Castro Lopes²
Universidade de São Paulo

Resumo

O debate acerca da mensuração da eficácia das Relações Públicas tem evoluído ao longo de cinco décadas. No entanto, permanecem questionamentos a respeito da demonstração de seu valor. O presente trabalho consiste em um estudo teórico sobre avaliação, mensuração e valoração de resultados em Relações Públicas, com o objetivo de contribuir para o avanço das discussões a respeito do tema. A revisão da literatura aponta para o questionamento do modelo de comunicação unilateral, persuasiva, centrada nos objetivos organizacionais. Em seu lugar, os acadêmicos dedicados ao tema propõem uma abordagem dialógica que inclua as incertezas do entorno, os objetivos de diferentes *stakeholders* e sua participação na cocriação de soluções para os desafios da pós-modernidade.

Palavras-chave: Relações Públicas. Valoração. Gestão de relacionamentos. Reputação.

Introdução

A contribuição das Relações Públicas para o sucesso organizacional vem sendo debatida desde o final da década de 1970, quando James Grunig presidiu um encontro na Universidade de Mariland, dedicado à avaliação e mensuração de resultados, que originou a primeira publicação acadêmica sobre o tema na *Public Relations Review* (1977).

Ao longo das duas décadas seguintes, o debate avançou em âmbito acadêmico no hemisfério norte, com a intensa participação de entidades setoriais como o Institute for Public Relations (IPR), a Public Relations of America (PRSA), a International Association for the Measurement and Evaluation of Communication (AMEC) e a German Public Relations Association (DPRG).

A produção científica e o desenvolvimento profissional na Iberoamérica ocorre na primeira década dos anos 2000 (Castillo-Esparcia; Álvarez-Nobell, 2015). No Brasil, mais especificamente, o tema emerge com a publicação do número especial da *Revista*

¹ Trabalho apresentado ao GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do 25º Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, Evento componente do 48º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Professora Livre Docente do Curso de Relações Públicas da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. E-mail: valeriacaastro@usp.br

Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – Organicom, em 2004.

Ao longo deste período, o esforço coordenado da academia e do mercado para o estabelecimento de constructos teóricos e padronização de procedimentos de avaliação e mensuração, resultou na proposição de diversos modelos. A análise da literatura acadêmica e profissional sinaliza a adoção da tradição positivista, advinda da Teoria do Programa, a qual adota modelos lógicos para o planejamento, a avaliação de resultados e prestação de contas (Worthen; Sanders; Fitzpatrick, 2004).

Entretanto, a revisão da literatura acadêmica de Relações Públicas sinaliza um deslocamento gradativo da abordagem funcionalista adotada nos estudos dedicados à avaliação e mensuração para enfoques de natureza estratégica e mais recentemente crítica, evidenciando que a revisão das abordagens teóricas no campo disciplinar é imprescindível para que seja capaz de lidar com as questões pautadas pelo contexto pós-moderno.

Metodologia

As Relações Públicas gerenciam um processo transversal a outros processos organizacionais, gerando valor por meio do capital relacional. Nesta perspectiva, a comunicação institucional consubstancia-se como processo que contribui para os resultados de demais processos organizacionais, alcançando indiretamente seus próprios resultados. Pelo exposto, a demonstração do valor da área apresenta-se como desafio tendo em vista que sua contribuição se concretiza na gestão de um processo meio.

Por este motivo, o presente artigo tem como fio condutor a seguinte questão norteadora: como demonstrar o valor de uma área voltada à gestão de riscos e ao estabelecimento de relacionamentos, cuja contribuição está na prevenção de crise, na legitimidade organizacional e na licença social para operar?

Para tanto, foi conduzida revisão da literatura sobre avaliação e mensuração de resultados e planejamento estratégico, partindo da premissa que (1) as Relações Públicas têm como função precípua a gestão da comunicação institucional e do relacionamento com os *stakeholders* de uma organização e (2) seu reconhecimento depende da demonstração de seu valor, este artigo objetiva contribuir para o avanço das discussões

a respeito da avaliação e mensuração a partir da perspectiva teórica emergente, de forma a evidenciar que seus resultados estão vinculados à função social da atividade.

O valor da Comunicação Institucional

A discussão sobre o valor da comunicação institucional inicia-se pela construção de uma cadeia de valor composta por ativos tangíveis e intangíveis. Ao aproximar o processo comunicacional à lógica da gestão de ativos intangíveis é possível conceber a construção de uma cadeia que permita tangibilizá-lo e demonstrar sua contribuição à organização. Para tanto, deve haver o alinhamento entre objetivos de comunicação e estratégia organizacional em âmbito interno e externo.

O alinhamento interno, também denominado por alinhamento estrutural (Alagaraja et al., 2015), é entendido como um esforço coletivo de áreas e pessoas no alcance de objetivos compartilhados, o alinhamento organizacional, busca ajustar cultura, estrutura e processos internos a fim de obter resultados e construir vantagem competitiva.

Por sua vez, o alinhamento em âmbito externo se traduz não apenas na busca da organização por flexibilidade e adaptabilidade de sua estratégia aos desafios impostos pelo entorno – etapa do processo de planejamento presente em diferentes modelos encontrados na literatura de planejamento estratégico (Ansoff, 1977; Porter, 1998; Mintzberg, 2006; Kaplan; Norton, 2017), como especialmente pelas demandas dos atores sociais que atuam neste ambiente, esforço definido como alinhamento ambiental por Alagaraja (2015).

É possível identificar na literatura sobre mensuração e avaliação em Relações Públicas e Comunicação Organizacional que o alinhamento externo seria condição para o processo comunicacional assumir função estratégica e agregar valor à organização. Ao se articular a fala de cada um desses autores, é possível compreender a Comunicação como área de interface com o entorno organizacional e as Relações Públicas como gestora do diálogo permanente com os atores sociais com os quais a organização interage e dos quais depende.

Luke Capizzo e Erich Sommerfeldt (2023), Luke Capizzo (2022), Anne Gregory e Jim Macnamara (2019), Estelle de Beer (2014), Peter Pruzan (2001), assim como Linda C. Hon e James Grunig (1999) são alguns dos autores que tratam, sob diferentes perspectivas, da mudança imperativa na abordagem dada à gestão organizacional e, por conseguinte, da Comunicação para que atue estrategicamente.

Em seu estudo, Gregory e Macnamara (2019) apontam para a evolução do pensamento gerencial, inicialmente centrado na ideia de controle do ambiente competitivo e eficiência econômica de uma organização e, mais recentemente, representado por escolas que consideram o contexto e a visão dos *stakeholders* em abordagens colaborativas na formulação e implementação da estratégia.

(...) a literatura de gestão há algum tempo se afastou da ideia de uma organização autocontida e no controle de seu próprio destino. Formas estáticas de pensar cederam face à realidade de que as organizações fazem parte de ecossistemas: dependentes dos outros, sujeitas aos caprichos de contextos em rápida mudança e impulsionadas por novas realidades como a globalização, o poder das novas tecnologias e o ritmo da mudança (Gregory; Macnamara, 2019, p. 6. Tradução nossa.).

Dentre as proposições teóricas mencionadas por Anne Gregory e Jim Macnamara (2019) identificam-se termos como valor compartilhado e cocriação, que, ao lado de escuta organizacional, citada por Luke Capizzo (2022) e por Luke Capizzo e Erich Sommerfeldt (2023), remetem ao conceito fundante do campo das Relações Públicas: diálogo.

Luke Capizzo (2022) explicita, ainda, as fragilidades das estruturas de mensuração e avaliação existentes como reflexo de um estilo de gestão centrado na perspectiva organizacional e fundamentado nos objetivos organizacionais. A principal delas: a dificuldade em capturar a complexidade de contextos em que ocorram dissenso ou problemas intratáveis que envolvam uma diversidade de públicos. Neste sentido, o autor sugere abordagens alternativas indispensáveis ao tratamento de questões sociais controversas. Dentre elas, destaca-se a escuta organizacional.

Uma abordagem centrada na escuta fornece uma forte justificativa para compreensão abrangente do sucesso organizacional, conforme definido de forma mais ecológica entre os membros da comunidade e os benefícios sociais. Dessa forma, eles podem entender melhor tanto as necessidades dos outros quanto os filtros pelos quais respondem aos outros. [...] Dessa forma, ouvir apresenta a oportunidade de repriorizar a coleta, análise e interpretação de dados com uma compreensão mais holística das necessidades dos *stakeholders* (Capizzo, 2022, p. 3. Tradução nossa.).

A visão de Luke Capizzo coaduna-se ao posicionamento de Peter Pruzan (2001). Há duas décadas, o autor já vislumbrava este movimento entre o que denominou perspectiva pragmática na gestão das organizações – uma administração focada na racionalidade econômica, em bons resultados financeiros, no sucesso – para uma perspectiva reflexiva que preconiza a inclusão e o envolvimento de múltiplos *stakeholders*.

(...) está ocorrendo a mudança de abordagem de um *stakeholder* (os acionistas), de um valor (o monetário) para a dos propósitos corporativos, uma perspectiva mais inclusiva, de *multistakeholders* e multivalores. A partir dessa perspectiva ampliada, os *stakeholders* e os valores que eles defendem em sua interação com a organização são importantes por si mesmos. Eles não são apenas instrumentos para produzir maiores lucros e preços de ações. E as razões subjacentes que ao longo do tempo afetam a cultura e os valores compartilhados da corporação não são exclusivamente instrumentais, mas são o resultado do que se pode chamar de diálogo permanente da organização consigo mesma (Pruzan, 2001, p. 57. Tradução nossa.).

Na evolução de suas reflexões acerca da escuta organizacional, Luke Capizzo, em estudo conduzido com Sommerfeldt, reitera que o ato de “ouvir os atores de um ambiente organizacional conecta a função de relações públicas ao trabalho crucial de coleta de informações, varredura ambiental, análise sistemática e apreciação de valores externos” (Capizzo; Sommerfeldt, 2023, p. 1), além de ser parte fundamental da ética comunicacional.

Estelle de Beer discute o papel da Comunicação na criação de valor da organização. A autora identifica na literatura de gestão uma nova concepção na criação de valor que se transfere da lógica industrial, de cadeia linear, na qual “vários atores refinam gradativamente um produto ou serviço em uma estrutura de cadeia simples” (De Beer, 2014, p. 137) para redes de valor complexas, nas quais os *stakeholders* são coprodutores do valor organizacional. E afirma:

As organizações contemporâneas estão aprendendo a usar as experiências de engajamento dos *stakeholders* como a nova base para a criação de valor nas redes. As organizações interessadas em tornarem-se cocriativas, por exemplo, mudam a própria natureza da relação entre gestão e colaboradores, e entre estes e os cocriadores de valor, nomeadamente os *stakeholders* (De Beer, 2014, p. 137. Tradução nossa.).

Este movimento captado por De Beer ocorre juntamente com o aumento da importância dada aos intangíveis na criação de valor, que se desdobra em vários tipos de capitais, entre eles o capital social e o relacional, que abarcam

relações dentro e entre as comunidades, grupos de *stakeholders* e outras redes; e a capacidade de compartilhar informações para melhorar o bem-estar

individual e coletivo. Inclui: [...] relacionamentos com os principais *stakeholders* e a confiança e vontade de se envolver com públicos externos; intangíveis associados à marca e reputação que uma organização desenvolveu; e a licença de uma organização para operar (De Beer, 2014, p. 138-139. Tradução nossa.).

Diante do exposto, é possível identificar o diálogo e a confiança entre organização e partes interessadas como requisitos para a legitimação organizacional e consequente licença para operar.

Escuta organizacional: premissa para geração de valor

As organizações não podem restringir seus esforços em alcançar seus objetivos, precisam dar atenção às necessidades dos *stakeholders* aos quais impactam direta ou indiretamente. A manutenção de legitimidade e licença de operação passa pela consciência de que a organização é um dos atores sociais que compõem um ecossistema complexo para o qual contribui e não apenas usufrui visando ao alcance de seus objetivos.

O desafio de articular os interesses organizacionais com as demandas dos demais atores sociais com os quais interage, coloca em cheque não apenas o planejamento por objetivos, mas principalmente o paradigma no qual está assentada a práxis da Comunicação Organizacional. Pensar a Comunicação de maneira linear, unidirecional, voltada à persuasão dos públicos de relacionamento e visando a uma atitude favorável aos interesses privados da organização, se mostra uma lógica frágil diante da complexidade do contexto e de preceitos de governança e sustentabilidade que abarcam diálogo e colaboração.

As organizações consideradas eficientes são capazes de alcançar seus objetivos pois escolhem aqueles que são valiosos para si e para seus *stakeholders* (Hon; Grunig, 1999). Pela diversidade de *stakeholders*, o processo de incorporar seus objetivos, interesses e preocupações no processo de decisão estratégica das organizações, evidentemente, não é fácil.

Entretanto, as organizações geralmente tomam decisões melhores quando ouvem seus *stakeholders*, em vez de simplesmente tentar persuadi-los a aceitar os objetivos organizacionais após a resolução ter sido tomada. Essa postura garante um entendimento entre administração e públicos, diminuindo a probabilidade de se comportarem de forma a trazer consequências negativas aos interesses de um e do outro (Hon; Grunig, 1999).

A situação ideal de alinhamento externo requer acesso ao plano organizacional para conhecimento da estratégia e dos objetivos organizacionais e estabelecimento de estratégia e objetivos de Comunicação em uma lógica vertical e descendente, na articulação entre a cultura, a estrutura e os processos organizacionais.

Contudo, o alinhamento estratégico pode ser construído verticalmente em sentido ascendente, a partir do monitoramento do ambiente e escuta ativa dos atores envolvidos com a organização visando integrar seus interesses e demandas, agregando valor pelo acúmulo de reputação junto aos *stakeholders*.

Perspectivas críticas e pós-modernas em Relações Públicas, Comunicação Corporativa e áreas relacionadas chamaram a atenção para essa falta de foco nos *stakeholders* e no impacto social por vários anos [...]. Assim, há uma forte razão e ímpeto para apoiar uma abordagem bidirecional mais ampla para a comunicação estratégica e para a avaliação que pode informar a estratégia organizacional, bem como a estratégia de comunicação. (Macnamara; Gregory, 2018, p. 481. Tradução nossa).

Diante da tendência de um estilo de gestão que considera o alinhamento externo ascendente como irrefutável no desenvolvimento da estratégia organizacional, a Comunicação ocupa a centralidade do processo, não apenas em sua concepção instrumental, mas principalmente na sua abordagem dialógica: “[...] a estratégia só pode ser realizada por meio da comunicação uma vez que a comunicação está no centro da organização, organizando-a [...]”, conforme afirmam Anne Gregory e Jim Macnamara (2019, p. 7).

Com isso, a prevalência de modelos de avaliação e mensuração voltados à um processo de comunicação unilateral, de abordagem funcionalista e prescritiva sede lugar uma nova lógica no pensamento gerencial. Os estudos do campo passam a considerar uma revisão dos padrões de planejamento, avaliação e mensuração vigentes, de maneira a incluir a perspectiva dos *stakeholders* em um alinhamento vertical ascendente dos objetivos organizacionais, incluindo a participação ativa das partes envolvidas neste processo. A ideia de cooperação entre organização e *stakeholders* que traz consigo a proposição de modelos que preconizam a comunicação bilateral, dialógica, com uma nova forma de definir os resultados desejados e o valor da área. A necessidade se pensar nos fatores contextuais como condicionantes da implementação dos processos de avaliação e mensuração (Romenti *et al.*, 2019) sinaliza uma aproximação das pesquisas no campo à escola sociocrítica.

Jim Macnamara e Anne Gregory (2019) trazem reflexões sobre a premência de se considerar as demandas das partes interessadas e revisitam um modelo proposto por Anne Gregory e Paul Willis (2013 *apud* Macnamara; Gregory, 2019) com o intuito de abarcar a escuta dos atores sociais com os quais a organização interage. De Beer (2014) segue na mesma direção ao tratar da criação de valor compartilhado em cocriação com os *stakeholders*, angariando resultados em reputação e bem-estar social. Mais recentemente, Macnamara (2022) publicou resultado de pesquisa realizada ao longo de uma década, na qual investigou a relação entre escuta organizacional, comunicação pública e avaliação. Os resultados enfatizam a necessidade de organizações desenvolverem a habilidade de escuta organizacional, principalmente diante de uma realidade cada vez mais midiaticizada e informatizada.

Considerações finais

As questões sociais emergentes na última década – Governança Ambiental, Social e Corporativa (ESG), pós-verdade, polarização política, entre outras – aumentaram a complexidade do ambiente do entorno das organizações impondo a premência de um olhar diverso para rede de relacionamentos na qual estão imersas.

Da mesma forma, essa realidade tem impulsionado o questionamento da abordagem normativa vigente de Relações Públicas pelos acadêmicos do campo. O debate teórico-epistemológico no âmbito acadêmico tem suscitado a revisão do lócus ocupado pela área, necessária ao alinhamento entre os preceitos teóricos de diálogo e mediação da disciplina a sua práxis.

O modelo que historicamente orienta a formação e a prática de profissionais de relações públicas, de comunicação unilateral, persuasiva, centrada nos objetivos organizacionais, está sendo questionado. Em seu lugar, os acadêmicos propõem uma abordagem dialógica da comunicação que inclui as incertezas do entorno, os objetivos de diferentes *stakeholders* e sua participação na cocriação de soluções para os desafios da pós-modernidade.

Este movimento pode ser igualmente observado entre os pesquisadores que têm por objeto de estudo a avaliação e mensuração de resultados. Os artigos relacionados ao tema do valor das Relações Públicas, nos últimos anos diversos autores pautam esta

problemática como norteadora de uma nova perspectiva nos procedimentos de avaliação e mensuração de resultados de Relações Públicas de maneira a captar suas responsabilidades extraorganizacionais.

A possibilidade de demonstração do valor de Relações Públicas em âmbito organizacional e social, se dá por meio do mapeamento das associações entre os resultados da área e dos ativos intangíveis, particularmente a reputação organizacional. Neste ponto, a gestão de relacionamento apresenta-se como estratégia de área e fator intangível que possibilita a correlação entre resultados financeiros e não financeiros, o que significa dizer que colabora para a construção de valor dos ativos intangíveis com os quais está associada e, por conseguinte, com o capital intangível de uma organização.

É por meio da gestão de relacionamentos que Relações Públicas contribuem com resultados de longo prazo, que impactam o desempenho organizacional e seus ativos intangíveis, especialmente na construção de capital reputacional e legitimidade organizacional, conferindo lastro a suas operações e repercutindo na atração de talentos, celebração de contratos entre outros resultados que atendem as demandas da organização.

Por outro lado, a gestão de relacionamentos permite, ainda, que as demandas sociais, trazidas pelos diversos *stakeholders* com os quais interage, sejam ouvidas, consideradas, atendidas. Logo, a gestão da comunicação e do relacionamento com os *stakeholders* de uma organização, função precípua das Relações Públicas, constitui processo transversal a outros processos organizacionais, gera valor ao capital relacional, revisa a perspectiva preponderante na disciplina e a aproxima de sua função social.

Entretanto, alguns desafios se impõem neste percurso: o impacto do entorno e das demandas sociais sobre os resultados de Relações Públicas e a viabilização da escuta organizacional, da participação externa e da cocriação de soluções com os *stakeholders*. Estas são questões cruciais e perpassadas pela necessidade de mudança de cultura tanto entre organizações quanto entre profissionais. Assim, conclui-se que o debate sobre a demonstração de valor em Relações Públicas extrapola aspectos técnicos e metodológicos do processo de avaliação e mensuração de resultados e se concentra na identificação dos resultados que de fato atribuirão valor à área.

Referências

ALAGARAJA, M., ROSE, K., SHUCK, B., BERGMAN, M. Unpacking organizational alignment: the view from theory and practice. **Journal of Organizational Learning and Leadership**, v. 13, n. 1, 2015, p. 18-31.

-
- ANSOFF, Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo, SP: McGraw Hill do Brasil, 1977.
- CAPIZZO, Luke. What counts amid contention? Measuring perceived intractable problems in public relations. **Public Relations Review**, v. 48, n. 5, 2022, p. 1-12. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102179>.
- CAPIZZO, Luke; SOMMERFELDT, Erich J.. Cultivating listening spaces for civil society: reorienting public relations amid Hannah Arendt's urgent pluralism. **Public Relations Review**, v. 49, n. 4, 2023, p. 1-10. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubre.2014.02.024>.
- CASTILLO-ESPARCIA, Antonio; ÁLVAREZ NOBELL, Alejandro. **Evaluación en comunicación estratégica**. Madrid: McGraw-Hill, 2015.
- DE BEER, Estelle. Creating value through communication. **Public Relations Review**, v. 40, n. 2, p. 136-143, 2014.
- GREGORY, Anne; MACNAMARA, Jim. An evaluation u-turn: from narrow organisational objectives to broad accountability. **Public Relations Review**, v. 45, n. 5, 2019, p. 1-12. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101838>.
- HON, Linda Childers; GRUNIG, James. **Measuring relationship in public relations: a report of the commission on public relations measurement and evaluation**. Gainesville: University of Florida, Institute for Public Relations, 1999. Disponível em: <https://instituteforpr.org/measuring-relationships/>.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento**. Trad. de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2017.
- MACNAMARA, Jim; GREGORY, Anne. Expanding evaluation to progress strategic communication: beyond message tracking to open listening. **International Journal of Strategic Communication**, v. 12, n. 4, 2018, p. 469-486. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1450255>.
- MACNAMARA, Jim. **Organizational listening in public communication: emerging theory and practice**. University of Technology Sydney, 2022.
- MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4a. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2006.
- PORTER, Michael E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1998.
- PRUZAN, Peter. Corporate reputation: image and identity. **Corporate Reputation Review**, London, v. 4, Issue 1, p.50, Spring 2001.
- PUBLIC RELATIONS REVIEW. Measuring the effectiveness of Public Relations. vol.3, n. 4. 1977.
- ROMENTI, Stefania et al. Investigating the role of contextual factors in effectively executing communication evaluation and measurement: a scoping review. **Journal of Communication Management**. v. 23, n. 3, 2019, p. 228-245. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2018-0131>
- WORTHEN, Blaine R.; SANDERS, James R.; FITZPATRICK, Jody L. **Avaliação de programas: concepções e práticas**. Trad. de Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo, SP: Editora Gente, 2004.