

# Organicom

ISSN 2238-2593

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS • ANO 20 • NÚMERO 42 • MAIO / AGOSTO 2023

ALEJANDRO ÁLVAREZ-NOBELL

ANA ADI

ANNE GREGORY

ANSGAR ZERFASS

BIANCA MARDER DREYER

CLÁUDIO CARDOSO

CLOTILDE PEREZ

DAVID MICHAELSON

DENISE PRAGANA VIDERA

DON STACKS

DONALD WRIGHT

EVANDRO SAMUEL RIBEIRO DOS SANTOS OLIVEIRA

FLAVIA CAROLINE AUGUSTO SALMAZIO

GABRIEL SADI

HILDA SALADRIGAS MEDINA

JUAN CARLOS VIVAR ÁLVAREZ

JULIA FRANK DE MOURA

KARLA MELO

MARÍA LAURA GARCIA

MARÍA PALLARÉS-RENAU

MAYDA GOITE PIERRE

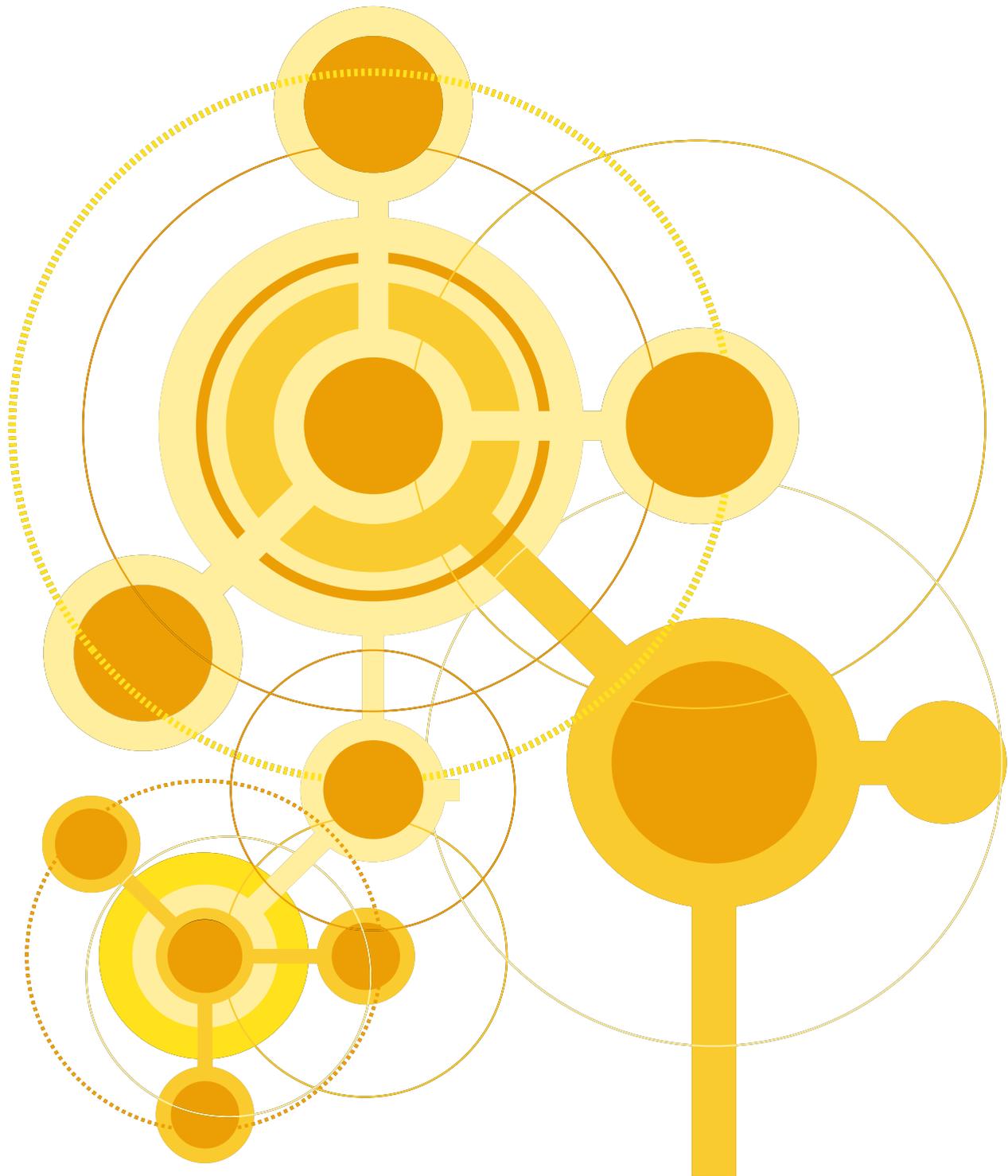
NAIZA COMEL

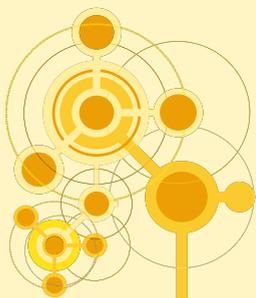
THOMAS STOECKLE

VALÉRIA DE SIQUEIRA CASTRO LOPES

## DOSSIÊ 42

# Mensuração e Avaliação em Comunicação Organizacional e Relações Públicas





## organicom

*REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS*

*Editora / Editor / Editora*

*Margarida M. Krohling Kunsch | Universidade de São Paulo, Brasil*

*Editores adjuntos / Associate editors / Editores adjuntos*

*Valéria Siqueira Castro Lopes | Universidade de São Paulo, Brasil*

*Luiz Alberto de Farias | Universidade de São Paulo, Brasil*

*COMISSÃO EDITORIAL / EDITORIAL COMMITTEE / COMITÉ EDITORIAL*

*Ana Almansa Martinez | Universidade de Málaga, Espanha*

*Cláudia Peixoto de Moura | Associação Brasileira de Pesquisadores  
de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*

*Luiz Alberto de Farias | Universidade de São Paulo, Brasil*

*Margarida M. Krohling Kunsch | Universidade de São Paulo, Brasil*

*Ricardo Ferreira Freitas | Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil*

*Valéria de Siqueira Castro Lopes | Universidade de São Paulo, Brasil*

*SECRETARIA / SECRETARIAT / SECRETARÍA*

*Anne Vitória Gomes | GESTCORP | ECA-USP*



*SÃO PAULO • ANO 20 • NÚMERO 42*

*Coordenação do dossiê / Coordination of the dossier / Coordinación del dossier*

*PhD. Alejandro ALVAREZ-NOBELL (University of Málaga; Director del Latin  
American Communication Monitor – EUPRERA. ESPAÑA)*

*PhD. Ana ADI (Quadriga University of Applied Sciences. GERMANY)*

*PhD. Antonio CASTILLO-ESPARCIA (University of Málaga; Presidente de  
AIRP – Asociación de Investigación en Relaciones Públicas. SPAIN)*

*Thomas STOECKLE (Bournemouth University & PR Academy London;  
Analytics & Insights Partner at Dot I/O Health. UNITED KINGDOM)*

*PhD. Valéria de Siqueira Castro LOPES (Universidade de São Paulo. BRASIL)*

*Diagramação / Layout / Diagramación*

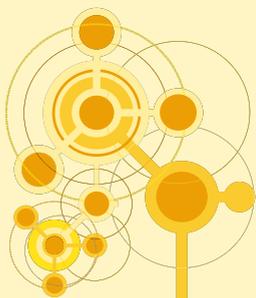
*Giovanna Begalli e Jonathan Leandro | Tikinet*

*Revisão / Proofreading / Revisión del texto*

*Mariana Munhoz | Tikinet*

*Projeto gráfico / Graphic project / Proyecto gráfico*

*Paulo Alves de Lima*



# organicom

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

Organicom, lançada em 2004, é uma publicação quadrimestral produzida pelo Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo (CRP), da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), por meio do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Gestcorp).

*Organicom, launched in 2004, is a publication produced by the Department of Public Relations, Publicity and Tourism (CRP) of the School of Communications and Arts of the University of São Paulo (ECA-USP), by means of the Lato Sensu Postgraduate Course in Strategic Management of Organizational Communication and Public Relations (Gestcorp).*

*Organicom, lanzada en 2004, es una publicación quadrimestral producida por el Departamento de Relaciones Públicas, Propaganda y Turismo (CRP) de la Escuela de Comunicaciones y Artes de la Universidad de São Paulo (ECA-USP), por medio del Curso de Pos-Graduación Lato Sensu de Gestión Estratégica en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas (Gestcorp).*

## MISSÃO

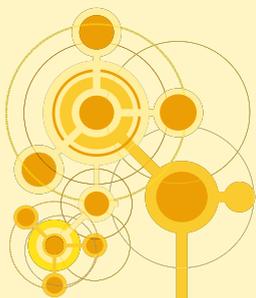
Organicom tem como missão reunir os grandes temas contemporâneos de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas estudados na universidade e, ao mesmo tempo, tornar-se um instrumento interativo com o mercado e a sociedade, democratizando os novos conhecimentos gerados e contribuindo para o debate técnico-científico de temas dessas áreas.

## MISSION

*Organicom has as its mission to bring together the major contemporaneous themes of Organizational Communication and of Public Relations studied in the university and, at the same time, become an instrument that is interactive with the market and the society, democratizing the new knowledge generated and contributing to the technical-scientific debate of themes in these areas.*

## MISIÓN

*Organicom tiene como misión reunir los grandes temas contemporâneos de la Comunicación Organizacional y de Relaciones Públicas estudiados en la universidad y, al mismo tiempo, tornarse un instrumento interactivo con el mercado y la sociedad, democratizando los nuevos conocimientos concebidos y contribuyendo para el debate técnico-científico de temas de esas áreas.*



## SEER-IBICT

*Organicom* utiliza o Sistema Eletrônico de Editoração de Revistas (Seer), traduzido e customizado pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (Ibict). Os textos são recebidos, em fluxo contínuo e/ou por convocação, dos pesquisadores brasileiros e de outros países para os dossiês de cada edição.

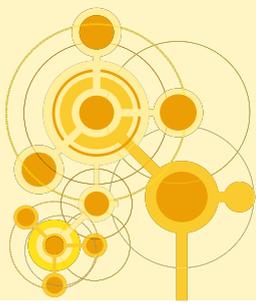
*Organicom makes use of the System of Electronic Editing of Magazines (Seer), translated and customized by the Brazilian Institute of Information in Science and Technology (Ibict). The texts are received, in a continual flow and/or upon request, from Brazilian researchers and any of other countries for the dossiers of each edition.*

*Organicom utiliza el Sistema Electrónico de Edición de Revistas (Seer), traducido y customizado por el Instituto Brasiero de Información en Ciencia y Tecnología (Ibict). Los textos son recibidos, en flujo continuo y/o por convocación, de los investigadores brasileiros y de otros países para los dossiers de cada edición.*

## INDEXAÇÃO

*Organicom é indexada em / Organicom is indexed in / Organicom es indexada en:*

- Latindex – Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal – <<http://www.latindex.unam.mx>>. Acesso em / Access in / Acceso en: <<http://www.latindex.unam.mx/buscador/resTit.html?opcion=3&letra=O>>.
- Reviscom – Rede Confibercom de Revistas de Comunicação, da Confederação Ibero-Americana das Associações Científicas e Acadêmicas de Comunicação (Confibercom) – <<http://redrevistascomunicacion.wordpress.com/>>. Acesso em / Access in / Acceso en: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/>>.
- Revcom – Coleção Eletrônica de Revistas de Ciências da Comunicação-Portcom/Intercom: <<http://revcom.portcom.intercom.org.br/index.php/rbcc>>.
- Qualis-Capes – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior: <<http://qualis.capes.gov.br/webqualis/>>. Acesso em / Access in / Acceso en: <<http://qualis.capes.gov.br/webqualis/ConsultaListaCompletaPeriodicos.faces>>. *Organicom é classificada com o nível A4 em Ciências Sociais Aplicadas I.*
- DIADORM – Diretoria de Políticas Editoriais das Revistas Científicas Brasileiras <https://diadorim.ibict.br/handle/1/3222>
- DOAJ – Directory of Open Access Journal <https://doaj.org/toc/2238-2593>



CONSELHO CIENTÍFICO-EDITORIAL  
*SCIENTIFIC-EDITORIAL BOARD*  
CONSEJO CIENTÍFICO-EDITORIAL

PRESIDENTE | *PRESIDENT* | *PRESIDENTE*:

Margarida M. Krohling Kunsch (Universidade de São Paulo, Brasil)

MEMBROS EFETIVOS | *EFFECTIVE MEMBERS* | *MIEMBROS EFECTIVOS*:

Adriano Sampaio (Universidade Federal da Bahia, Brasil)

Alejandro Álvarez Nobell (Universidad de Málaga, Espanha)

Aline Ferreira Lira (Universidade Federal do Amazonas, Brasil)

Ana Lúcia Novelli (Senado Federal, Brasil)

Ana Luisa Castro Almeida (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Brasil)

Ana María Suárez Monsalve (Universidad de Medellin, Colombia)

Andreia Athaydes (Universidade Federal de Santa Maria, Brasil)

Angela Cristina Salgueiro Marques (Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil)

Angeles Moreno (Universidad Rey Juan Carlos, Espanha)

Antonio Castillo Esparcia (Universidad de Málaga, Espanha)

Antonio Fausto Neto (Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil)

Ary José Rocco Júnior (Universidade de São Paulo, Brasil)

Carolina Frazon Terra (Faculdades Cásper Líbero, Brasil)

Caroline Delevati Colpo (Universidade Federal da Paraíba, Brasil)

Cicília Krohling Peruzzo (Universidade Federal da Bahia, Brasil)

Claudia Irene de Quadros (Universidade Federal do Paraná, Brasil)

Claudia Nociolini Rebecchi (Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil)

Cláudia Peixoto de Moura (Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, Brasil)

Cláudio Cardoso (Universidade Federal da Bahia, Brasil)

Cleusa Maria Andrade Scroferneker (Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil)

Consuelo Vásquez Donoso (Université du Québec à Montréal, Canadá)

Elizabeth Saad Corrêa (Universidade de São Paulo, Brasil)

Else Lemos (Centro Universitário Belas Arte, Brasil)

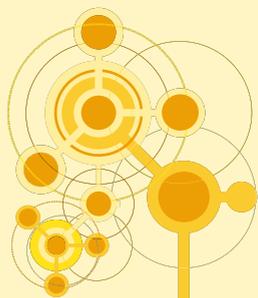
Emma Torres-Romay (Universidad de Vigo, Espanha)

Eugenia Barichello (Universidade Federal de Santa Maria, Brasil)

Evandro de Oliveira (Universidade Autónoma de Lisboa, Portugal)

Fábia Pereira Lima (Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil)

Federico Varona Madrid (San José State University, Estados Unidos da América)



---

Gisela Gonçalves (Universidade de Beira Interior, Portugal)

Griselda Guillén Ojeda (Universidad Autónoma de Baja California, México)

Heliodoro Teixeira Bastos (Universidade de São Paulo, Brasil)

Heloiza Helena Matos e Nobre (Universidade de São Paulo, Brasil)

Hilda María Saladrigas Medin (Universidade de Havana, Cuba)

Inara Regina Batista da Costa (Universidade Federal do Amazonas, Brasil)

Ivone de Lourdes Oliveira (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Brasil)

Izidoro Blikstein (Fundação Getúlio Vargas, Brasil)

James E. Grunig (University of Maryland, Estados Unidos da América)

João José de Azevedo Curvello (Universidade de Brasília, Brasil)

Jorge Antonio Menna Duarte (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, Brasil)

José Miguel Túñez López (Universidad de Santiago de Compostela, Espanha)

José Zilmar Costa (Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil)

Juan-Carlos Molleda (University of Oregon, Estados Unidos da América)

Karla Maria Müller (Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil)

Larissa Conceição dos Santos (Universidade Federal dos Pampas, Brasil)

Lisette Marroquín Velásquez (Universidad de Costa Rica, Costa Rica)

Luciana Saraiva de Oliveira Jerônimo (Universidade Federal do Maranhão, Brasil)

Márcio Simeone Henriques (Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil)

Maria Aparecida Ferrari (Universidade de São Paulo, Brasil)

Maria Eugênia Porém (Universidade Estadual Paulista, Brasil)

Maria Salett Tauk Santos (Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brasil)

Mariângela Furlan Haswani (Universidade de São Paulo, Brasil)

Marlene Regina Marchiori (Universidade Estadual de Londrina, Brasil)

Mauro Wilton de Souza (Universidade de São Paulo, Brasil)

Mitsuru Higuchi Yanaze (Universidade de São Paulo, Brasil)

Nélia del Bianco (Universidade de Brasília, Brasil)

Nicole D' Almeida (Université Paris-Sorbonne, França)

Nuno Goulart Brandão (Universidade Católica de Portugal, Lisboa)

Pablo Antonio Múnera Uribe (Colegiatura Colombiana, Colômbia)

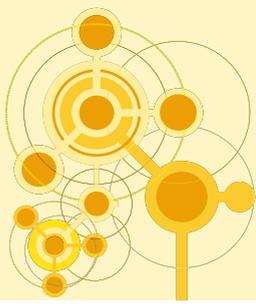
Paulo Roberto Nassar de Oliveira (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, Brasil)

Raquel Cabral (Universidade Estadual Paulista, Brasil)

Raúl Eugenio Herrera Echenique (Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación, Chile)

Rebeca Illiana Arévalo-Martínez (Universidad Anáhuac, México)

Regina Celia Escudeiro (Universidade Estadual de Londrina, Brasil)



---

Rennan Mafra (Universidade Federal de Viçosa, Brasil)

Ricardo Ferreira Freitas (Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil)

Roberto Roberto Chiachiri (Universidade Metodista, Brasil)

Rudimar Baldissera (Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil)

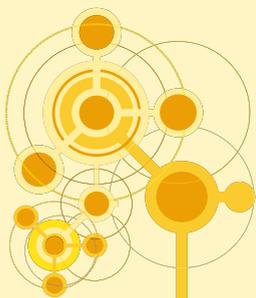
Sandra Massoni (Universidad Nacional de Rosario, Argentina)

Sandra Nunes Leite (Universidade Federal de Alagoas, Brasil)

Teresa Ruão (Universidade do Minho, Portugal)

Tiago Mainieri de Oliveira (Universidade Federal de Goiás, Brasil)

Yuji Gushiken (Universidade Federal do Mato Grosso, Brasil)



---

Catálogo na Publicação  
Serviço de Biblioteca e Documentação  
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo

---

Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas / Departamento de Relações públicas, Propaganda e Turismo, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo. – v. 1, n. 1 (2004). – São Paulo : ECA-USP/Gestcorp, 2004.

Quadrimestral  
ISSNe 2238-2593

1. Comunicação organizacional 2. Relações públicas I. Universidade de São Paulo. Escola de Comunicações e Artes. Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo. Curso de Pós-Graduação de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

CDD 21.ed. – 658.45

---

SECRETARIA | OFFICE | SECRETARÍA

Av. Prof. Lúcio Martins Rodrigues, 443  
Cidade Universitária - 05508-020 São Paulo - SP - Brasil  
<https://www.revistas.usp.br/organicom/index>  
revistaorganicom@usp.br  
(+55 11) 3091 2949

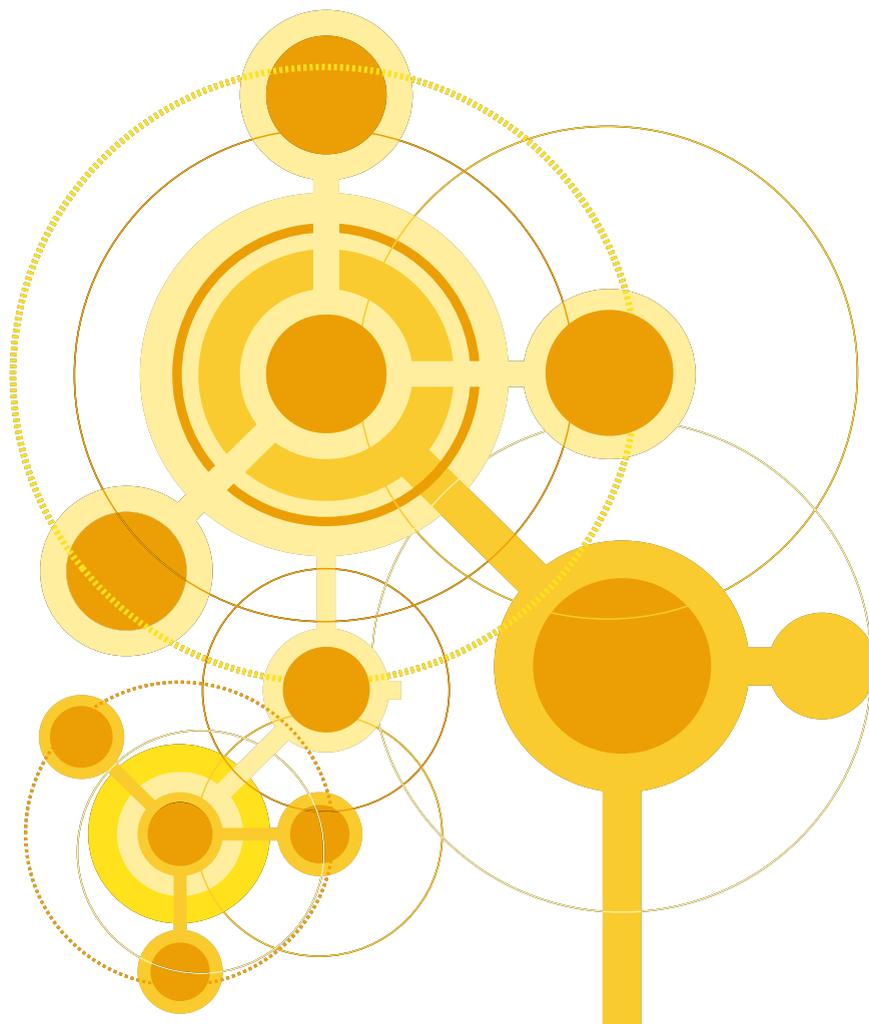
# organicom

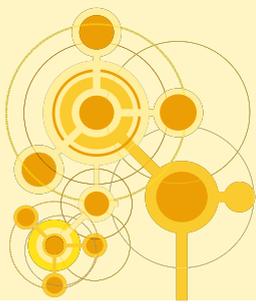
ISSN 2238-2593

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS • ANO 20 • NÚMERO 42 • MAIO / AGOSTO 2023

## DOSSIÊ 42

### Mensuração e Avaliação em Comunicação Organizacional e Relações Públicas





UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – USP

REITOR

Carlos Gilberto Carlotti Junior

VICE-REITORA

Maria Arminda do Nascimento Arruda

---

ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES – ECA

DIRETORA

Brasilina Passarelli

VICE-DIRETOR

Eduardo Henrique Soares Monteiro

---

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO - PPGCOM

COORDENADORA

Maria Clotilde Perez Rodrigues

---

DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS,  
PROPAGANDA E TURISMO - CRP

CHEFE

Eneus Trindade Barreto Filho

VICE-CHEFE

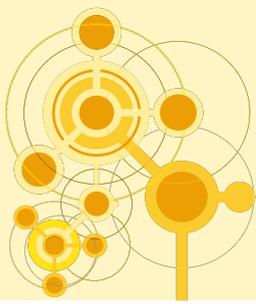
Luiz Alberto de Farias

---

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU DE  
GESTÃO ESTRATÉGICA EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL  
E RELAÇÕES PÚBLICAS – GESTCORP

COORDENADORA

Valéria de Siqueira Castro Lopes



# SUMÁRIO

## APRESENTAÇÃO

Novas perspectivas em avaliação e mensuração de resultados em  
Elações Públicas e Comunicação Organizacional 12  
ALEJANDRO ÁLVAREZ-NOBELL, ANA ADI, ANTONIO  
CASTILLO-ESPARCIA, THOMAS STOECKLE,  
VALÉRIA DE SIQUEIRA CASTRO LOPES

## DOSSIÊ

Assessing "Cause and Effect": Objective Based Measurement  
for Public Relations 17  
DAVID MICHAELSON, DON STACKS, DONALD WRIGHT

Gestão do capital relacional: a contribuição das Relações  
Públicas para a geração de valor 33  
VALÉRIA DE SIQUEIRA CASTRO LOPES,  
BIANCA MARDER DREYER

Propuesta de indicadores para la evaluación de la reputación  
en el Tercer Sector 49  
MARÍA PALLARÉS-RENAU

Escala de Comunicação Organizacional Interna 70  
DENISE PRAGANA VIDERA,  
FLÁVIA CAROLINE AUGUSTO SALMÁZIO

PR, post-truth and grand challenges: through better research  
to social value 86  
THOMAS STOECKLE E ANA ADI

## ENTREVISTA

Some thoughts on the challenges of Measurement and  
Evaluation (M&E) in the field of public relations 104  
GABRIEL SADI

Inversão da lógica da mensuração: diretores de comunicação  
procuram medir apenas o necessário para avaliar os objetivos  
estratégicos e não todas as ações comunicativas 108  
EVANDRO SAMUEL RIBEIRO DOS SANTOS OLIVEIRA

## DEPOIMENTOS

Framework de apoio à formulação de modelos para  
mensurar a comunicação 114  
CLÁUDIO CARDOSO

Información, tecnología e pensamiento critico 123  
MARÍA LAURA GARCIA

## ESPAÇO ABERTO

Bases comunicológicas para el fomento de la cultura jurídica  
por parte de la Fiscalía de Guayaquil con sus públicos de  
interés internos y externos 128  
HILDA SALADRIGAS MEDINA, JUAN CARLOS  
VIVAR ÁLVAREZ, MAYDA GOITE PIERRE

Marca, consumo e a festa do capitalismo artista 145  
CLOTILDE PEREZ

Para "ver" o que faz a prefeitura: comunicação pública na  
prefeitura de Florianópolis 159  
NAIZA COMEL, JÚLIA FRANK DE MOURA

## RESENHA

Sam Knowles's Using Data Better trilogy 174  
THOMAS STOECKLE

É agora ou nunca: a Comunicação precisa chegar no comando 179  
KARLA MELO

# APRESENTAÇÃO

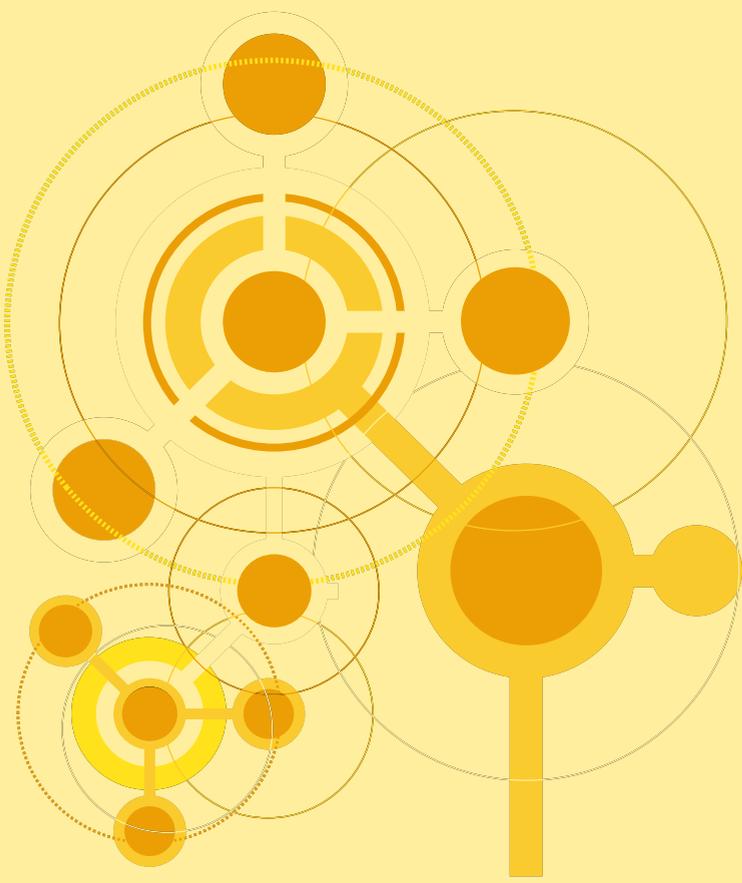
## Novas perspectivas em avaliação e mensuração de resultados em Relações Públicas e Comunicação Organizacional

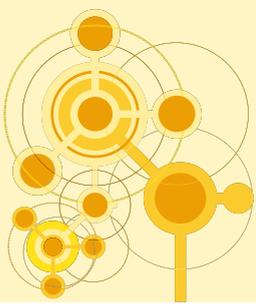
New perspectives in evaluating and measuring Public Relations and Organizational Communication

Nuevas perspectivas sobre evaluación y medición de resultados en Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional

**A** avaliação e a mensuração de resultados são temas intimamente relacionados à valorização das relações públicas, sendo objeto de debate há quase cinco décadas, tanto em âmbito acadêmico quanto profissional. Tom Watson (2012), em seu artigo seminal sobre a evolução do tema, identifica como ponto de partida das investigações estadunidenses a primeira edição especial acadêmica a respeito, publicada pela *Public Relations Review* em 1977, como resultado de um congresso organizado por James Grunig na Universidade de Maryland. Por outro lado, a produção científica e o desenvolvimento profissional na Iberoamérica ocorre apenas três décadas mais tarde (Castillo-Esparcia; Álvarez-Nobell, 2015).

A busca por uma posição estratégica alavancou o debate entre profissionais e pesquisadores na década de 1980, estabelecendo uma base conceitual para o tema, ainda que sob uma perspectiva funcionalista, de natureza prescritiva. Até o início dos anos 2000, a produção científica esteve centrada nos efeitos da mensagem e na análise da eficácia das relações públicas sem correlacioná-la





à eficácia organizacional, abarcando ainda a discussão sobre aspectos metodológicos de pesquisa e a proposição de modelos de avaliação e mensuração (Volk, 2016).

A demonstração de resultados alcançados pela área era considerada difícil de ser operacionalizada, em função de sua natureza intangível, servindo de sustentação para sua negação sistemática por parte dos profissionais. Apenas a partir dos anos 2010 observam-se investigações pautadas na criação de valor organizacional pela comunicação, mesmo período em que iniciativas de projetos conjuntos entre acadêmicos e entidades como Institute for Public Relations (IPR), German Public Relations Association (DPRG), International Association for the Measurement and Evaluation of Communication (AMEC) (Buhmann e Volk, 2019).

Mesmo diante dos avanços registrados ao longo deste período, Jim Macnamara (2015) apontava para a estagnação na prática e, juntamente com Anne Gregory, sugere uma inversão na lógica estabelecida até então no debate sobre avaliação: a consideração do entorno e de sua influência nos resultados alcançados ou não pela comunicação. Em vez de considerar apenas os objetivos organizacionais como direcionadores de mensuração de resultados, os profissionais devem incluir as demandas e expectativas dos stakeholders e o cumprimento das responsabilidades da organização para com eles neste processo (Gregory e Macnamara, 2019).

Nos tempos atuais, em que o debate profissional em comunicação organizacional e relações públicas aborda o impacto das mudanças constantes no contexto e cenários — as agendas globais e a sustentabilidade, a tecnologia, a inteligência artificial e o uso estratégico da informação na tomada de decisões — não há dúvida sobre a importância da função de avaliação na busca pela excelência, priorização e obtenção de impactos positivos.

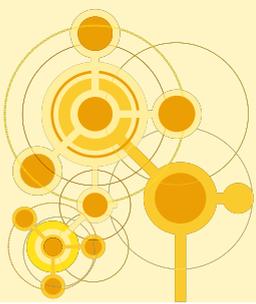
Isso requer um maior esforço na formação e desenvolvimento de competências em pesquisa aplicáveis à avaliação de campanhas e projetos de comunicação, assim como a reconfiguração da prática acadêmica, especialmente no que diz respeito à transferência de conhecimento como parte da reconfiguração da prática profissional (Macnamara, 2023). Com esse espírito, construímos este número especial, que recupera evidências científicas sobre o tema, revisa textos consolidados e abre o debate por meio de entrevistas e artigos de opinião com renomados especialistas acadêmicos e profissionais.

Após dezoito anos da publicação do número especial dedicado à avaliação e mensuração de resultados, a Revista Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas — Organicom convida pesquisadores e profissionais do campo a pensarem o tema sob uma nova perspectiva. O Dossiê 42 reúne artigos de especialistas que abordam avaliação e mensuração na perspectiva de seus desafios.

“Public Relations, post-truth and grand challenges: through better research to social value”, de Thomas Stoeckle e Ana Adi, propõe uma revisão da lógica de planejamento, com foco nos stakeholders, para que a execução, mensuração e avaliação das atividades de comunicação consigam enfrentar os grandes desafios impostos pela pós-modernidade.

Valéria de Siqueira Castro Lopes, ao lado de Bianca Marder Dreyer, reflete acerca da contribuição das Relações Públicas para a geração de valor por meio da gestão do capital relacional no artigo “Gestão do capital relacional: a contribuição das Relações Públicas para a geração de valor”.

Em “Propuesta de indicadores para la evaluación de la reputación en el Tercer Sector”, María Pallarés-Renau apresenta o Modelo RTS — Medidor de Reputação de Entidades de Ação Social do Terceiro Setor, baseado nos monitores de reputação Merco e Reptrak.



Denise Pragana Videira e Flávia Caroline Augusto Salmázio, em “Escala de Comunicação Organizacional Interna”, descrevem os procedimentos metodológicos de validação da Escala de Comunicação Organizacional Interna (ECOI), destinada a avaliar a influência da comunicação sobre o vínculo do comprometimento organizacional.

David Michaelson, Don Stacks e Donald Wright, em “Assessing Cause and Effect: Objective Based Measurement for Public Relations”, propõem a mensuração baseada em objetivos para avaliar o impacto das relações públicas, aplicando um modelo de “causa e efeito” a partir da transmissão de mensagens, fundamentado em teorias de Comunicação e em um protocolo de segurança real, utilizado por uma empresa líder mundial no setor industrial.

As entrevistas com Anne Gregory, Professora Emérita em Comunicação Corporativa da University of Huddersfield (Reino Unido), e Ansgar Zerfass, Professor de Comunicação Estratégica no Instituto de Comunicação e Estudos de Mídia da Universidade de Leipzig, abordam os desafios da avaliação e mensuração como o impasse da seleção de informações em meio à abundância de dados gerados pela comunicação digital e a dificuldade remanescente em mapear e distinguir *outcome* e *outflow*. Os entrevistados também sinalizam as tendências de orientação estratégica como foco da mensuração e a substituição de um sistema de avaliação e mensuração de lógica linear por uma abordagem instantânea e contínua, a partir de técnicas de escuta social dinâmica.

Em seu depoimento, Cláudio Cardoso relata a experiência de elaboração de um *Framework* de apoio à formulação de modelos de mensuração da comunicação e Maria Laura García reflete sobre a importância de compreender como obtemos informações, como elas contribuem para formar nossa matriz de pensamento e como podemos aprimorá-la rumo a uma maior independência de pensamento.

As resenhas que integram este número trazem dois livros voltados ao tema do Dossiê. Karla Melo apresenta “A Comunicação no Comando: Ferramentas de Ativos Intangíveis”, de Cláudio Cardoso. Thomas Stoeckle analisa a trilogia “Narrative by Numbers: How to Tell Powerful and Purposeful Stories with Data”, de Sam Knowles.

Esperamos que este Dossiê ofereça contribuições valiosas ao avanço do debate sobre avaliação e mensuração de Relações Públicas e Comunicação Organizacional, e desejamos a todos boa leitura.

*Alejandro Álvarez Nobell*

*Ana Adi*

*Antonio Castillo-Esparcia*

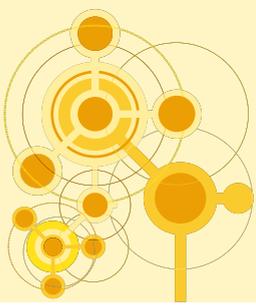
*Thomas Stoeckle*

*Valéria De Siqueira Castro Lopes*

## REFERÊNCIAS

CASTILLO ESPARCIA, Antonio; ÁLVAREZ NOBELL, Alejandro. *Evaluación en comunicación estratégica*. Madrid: McGraw-Hill, 2015.

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>. Acesso em: 30/01/2023.



MACNAMARA, Jim. A call for reconfiguring evaluation models, pedagogy, and practice: Beyond reporting media-centric outputs and fake impact scores. *Public Relations Review*, v. 49, n. 2, 2023, p. 102311. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102311>. Acesso em: 30/01/2023.

MACNAMARA, Jim. Breaking the measurement and evaluation deadlock: a new approach and model. *Journal of Communication Management*, V. 19, n. 4, 2015, pp.371-387. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JCOM-04-2014-0020>. Acesso em: 22/08/2018.

VOLK, Sophie Charlotte. A systematic review of 40 years of public relations evaluation and measurement research: Looking into the past, the present, and future. *Public Relations Review*, v. 42, n. 5, 2016, p. 962-977. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.07.003>. Acesso em: 09/01/2019.

VOLK, Sophie Charlotte; BUHMANN, Alexander. New avenues in communication evaluation and measurement towards a research agenda for the 2020s. *Journal of Communication Management*, v. 23, n. 3, p.162-178, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JCOM-08-2019-147>. Acesso em: 30/01/2023.

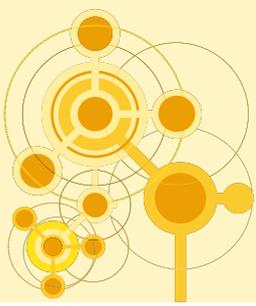
WATSON, Tom. The evolution of public relations measurement and evaluation. *Public Relations Review*, v. 38, n. 3, 2012, p. 390–398. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.018>. Acesso em: 22/08/2018.

---

Artigo recebido em 18.09.2023 e aprovado em 29.09..2023

# DOSSIÊ





## Avaliando “causa e efeito”: Mensuração baseada em objetivos para relações públicas

Assessing “cause and effect”: Objective based measurement for public relations

Evaluar la “causa y el efecto”: medición objetiva de las relaciones públicas



### David Michaelson

- David Michaelson é o diretor da David Michaelson & Company, LLC. Anteriormente, ele foi chefe de pesquisa na Teneo , na Ogilvy Public Relationship e em outras empresas líderes de relações públicas. Ele é o autor, junto com Don W. Stacks, do “A Professional and Practitioner’s Guide to Public Relations Research, Measurement, and Evaluation” (Business Expert Press).
- [drmichaelson@gmail.com](mailto:drmichaelson@gmail.com)



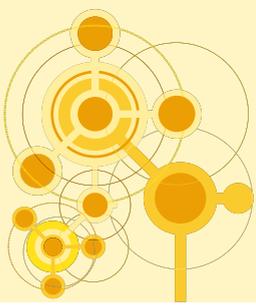
### Don W. Stacks

- Don W. Stacks é professor emérito da Escola de Comunicação da Universidade de Miami e CEO emérito da International Public Relations Research Conference.
- [don.stacks@miami.edu](mailto:don.stacks@miami.edu)



### Donald K. Wright

- Donald K. Wright é professor Harold Burson e presidente de relações públicas na Faculdade de Comunicação da Universidade de Boston.
- [donaldkwright@aol.com](mailto:donaldkwright@aol.com)



## Resumo

Neste artigo, os autores propõem uma abordagem baseada em objetivos para avaliar o impacto das relações públicas, aplicando um modelo de "causa e efeito" baseado na transmissão de mensagens. Esta abordagem baseia-se em um protocolo de segurança real utilizado por uma empresa líder mundial no setor industrial e é consistente com teorias de comunicação bem fundamentadas. Neste modelo, os autores propõem uma abordagem de segurança em cinco fases que inclui o desenvolvimento e teste da mensagem, a distribuição da mensagem, a entrega da mensagem, a ocorrência à mensagem e o impacto da mensagem.

PALAVRAS-CHAVE: MENSURAÇÃO • TEORIA DA COMUNICAÇÃO • TRANSMISSÃO DA MENSAGEM • PADRONIZAÇÃO • IMPACTO.

## Abstract

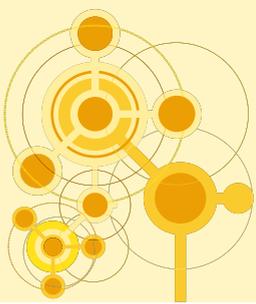
Despite numerous proposed approaches, the public relations profession has failed to develop a widely adopted method for the measurement of public relations activities. In this article, the authors propose an objective-based approach to assess the impact of public relations by applying a "cause and effect" model based on message delivery. This approach is based on an actual measurement protocol used by a leading global industrial manufacturing company and is consistent with well-established communication theories. In this model, the authors propose a five-stage approach to measurement that includes message development and testing, message distribution, message delivery, message reaction, and message impact.

KEYWORDS: MEASUREMENT • COMMUNICATION THEORY • MESSAGE DELIVERY • STANDARDIZATION • IMPACT.

## Resumen

En este artículo, los autores proponen un enfoque basado en objetivos para evaluar el impacto de las relaciones públicas, aplicando un modelo de "causa y efecto" basado en la transmisión de mensajes. Este enfoque se basa en un protocolo de medición real utilizado por una empresa industrial líder mundial y es coherente con teorías de comunicación bien establecidas. En este modelo, los autores proponen un enfoque de medición en cinco fases que incluye el desarrollo y ensayo del mensaje, la distribución del mensaje, la entrega del mensaje, la reacción al mensaje y el impacto del mensaje.

PALABRAS CLAVE: MEDICIÓN • TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN • TRANSMISIÓN DE MENSAJES • NORMALIZACIÓN • IMPACTO.



## INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a importância da pesquisa, mensuração e avaliação tem sido um grito de guerra de toda a profissão de relações públicas. Grande parte deste debate tem sido altamente teórico e, para além das discussões sobre a análise de resultados por parte de empresas de análise de meios de comunicação (Macnamara, 2023), as aplicações práticas diretas que resultam em programas de mensuração universalmente aplicados que ajudam no desenvolvimento e melhoria de programas de relações públicas têm sido escassas ou inexistentes. Neste artigo, os autores propõem uma abordagem de mensuração baseada em objetivos, protocolos reais usados por uma empresa líder global de fabricação industrial e em teorias de Comunicação estabelecidas.

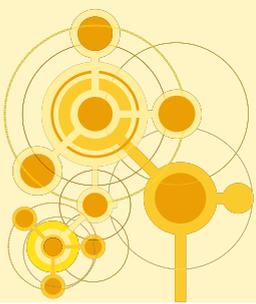
## IMPORTÂNCIA DA PESQUISA

Dizer que os profissionais de relações públicas não têm consenso sobre *como*— e, em alguns casos, até mesmo *se*— as suas atividades profissionais podem ser medidas de forma adequada é um eufemismo. Como Macnamara (2011; 2023), as discussões sobre a mensuração das atividades de relações públicas encheram as páginas de numerosos periódicos de pesquisa revisados por pares e as agendas de inúmeras conferências durante várias décadas. Isto inclui, mas não está limitado ao trabalho de Roll e Cantril (1972), Lerbinger (1977), Simon (1986), Brody e Stone (1989), Broom e Dozier (1990), Ryan e Martinson (1990), Haskins e Kendrick (1993), Croft (1996), Grunig (Heath, 2001, pp. 11-30), Hon (1998), Stacks (2002), Berger e Reber (2006), Weiner, M. (2006), Toth (2006), Stacks e Michaelson (2010), Laskin (2016), Michaelson e Stacks (2017), Wright e Hinson (2017), Stacks (2017), bem como associações comerciais e profissionais como AMEC (2022) e Paine (2022).

Apesar destas abordagens, debates e discussões propostas, é escasso o consenso sobre quais e como as atividades e impactos de relações públicas devem ser medidos. Uma análise superficial destas discussões mostra, na melhor das hipóteses, uma abordagem desarticulada no debate sobre a mensuração, grande parte do qual parece ser alimentado pelos interesses comerciais das empresas de análise de mídia, e não por qualquer tentativa genuína de criar uma estratégia abrangente e unificada, baseada em teoria, para medir o impacto das relações públicas (Macnamara, 2023). Tal como Wright e Hinson (2017) salientaram, muitas destas empresas de análise de meios de comunicação concentram a maior parte dos seus negócios na mensuração dos produtos da comunicação, em vez de se concentrarem nos resultados da comunicação.

## CONTEXTO

Laskin (2016) oferece uma análise mais aprofundada do debate sobre mensuração e a falta de adoção de padrões. Em seu artigo sobre abordagens de avaliação, Laskin (2016, p. 3) também argumenta que “[as] relações públicas podem e devem ser mensuradas, mas por um sistema de métricas e não por uma medida”. Ele prossegue propondo o que descreve como “uma abordagem hierárquica padronizada para mensuração e avaliação de relações públicas” (p. 3). Esta é uma continuação do debate que defende a utilização de uma abordagem multidimensional para medir e avaliar as relações públicas. Este debate tem se estendido ao longo das últimas décadas e inclui os trabalhos seminais de Broom e Dozier (1990) e o livro de Lindenmann (2003) modelo de “produtos”, “efeitos” e “resultados”. Mais recentemente, Michaelson e Stacks (2011; 2017) propuseram uma abordagem multidimensional que é descrita na literatura como modelo BASIC. Apesar do acordo entre os profissionais de relações públicas de que a investigação, a mensuração e a avaliação devem ser utilizadas, estudos anteriores sugerem que são utilizadas apenas cerca de metade das



vezes (Wright; Hinson, 2017). Mais recentemente, Macnamara (2023, p. 6) apontou a falta de avanço na mensuração e avaliação no "último meio século", apesar dos avanços na prática da comunicação estratégica.

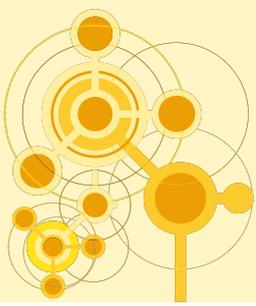
Embora estas discussões apresentem um valor e contribuições consideráveis para a profissão, também expuseram uma incapacidade de *operacionalizar eficazmente* estas formas mais amplas de mensuração e avaliação utilizando um *modelo padronizado* que incorpora a compreensão de como as relações públicas causam o impacto ou efeito pretendido. Para entender melhor por que isso ocorreu, é fundamental compreender o papel das relações públicas e da comunicação corporativa na atividade empresarial geral. Essa função inclui o que as relações públicas e a comunicação corporativa fazem e o que não fazem.

Stacks (2002; 2011; 2017); Michaelson; Stacks (2014; 2017); Stacks; Michaelson (2010) realizaram um exame extensivo deste papel, vinculando os resultados das relações públicas – com base nos produtos e efeitos das relações públicas – à preocupação empresarial mais ampla. Ao fazê-lo, Stacks (2002) identificou pela primeira vez uma abordagem de múltiplos níveis para os objetivos de relações públicas, argumentando que a primeira mensuração é o que a função de relações públicas realmente coloca nos meios de comunicação direcionados e não-alvo e como esse resultado funciona em comparação com as expectativas de base: o objetivo *informativo*. Em segundo lugar, *se a informação foi recebida, compreendida, interpretada e avaliada, então mudam as atitudes, crenças e valores internos dos públicos de interesse?* – o objetivo *motivacional*. O objetivo motivacional pode ser ainda definido como a mensuração dos objetivos cognitivos, afetivos e conotativos (intenção comportamental) dos stakeholders comparados aos resultados de referência. Terceiro, *se os objetivos informativos e motivacionais forem alcançados com um nível de sucesso predeterminado, o público interessado segue em frente e se comporta conforme o esperado?* – o objetivo *comportamental*.

Michaelson defende um modelo semelhante, mas concentra-se no *ciclo de vida da comunicação* (Michaelson; Stacks, 2011) e opera em cinco estágios básicos de qualquer campanha ou programa de comunicação, identificando *conscientização, conhecimento, relevância, ação e defesa* como estágios críticos para a compreensão uma avaliação de "causa e efeito" de um programa de comunicação. O ciclo de vida da comunicação é um modelo "de ponta a ponta", que sugere que o ciclo de vida de qualquer campanha de relações públicas ou de comunicação corporativa continua muito depois do término da campanha – e muitas vezes é reintroduzido mais tarde. Os objetivos da pesquisa são encontrados em um *continuum* linear, desde as atividades de mensuração pré-campanha até as pós-campanha, que permitem ao comunicador comparar medidas em vários parâmetros de referência relacionados ao objetivo de base e fornecer medidas de sucesso mensurável que podem então ser correlacionadas com outros indicadores de sucesso do negócio. (Stacks, 2017).

Tomando a perspectiva de um profissional na determinação do sucesso da comunicação, o foco da mensuração eficaz está, portanto, na entrega da mensagem, na aquisição da mensagem, na avaliação e interpretação da mensagem e na forma como estas mensagens afetam o impacto. Isto pode ser determinado com muitas medidas tradicionais de "mídia", incluindo contagens simples de mensagens divulgadas aos públicos-alvo (*outputs*), tom geral ou sentimento de endossos de terceiros (*outtakes*) e comportamentos-alvo quantitativos, qualitativos e observacionais (*outcomes*). A maioria das campanhas de relações públicas não vai muito além do "a mensagem foi divulgada?". Outras medidas, incluindo "Isso motivou?" e "Isso mudou (ou manteve) o comportamento?" são menos propensos a serem considerados. Este texto procura expandir a mensuração prática de vários resultados (indicadores-chave de desempenho – KPIs) para a mensuração estratégica de resultados de comunicação específicos através de *benchmarks* predeterminados associados ao ciclo de vida da comunicação. A avaliação e interpretação estratégica promoverão a medição e a pesquisa de relações públicas, na linha proposta em 2012 por Michaelson, Wright e Stacks em relação ao sucesso da campanha de relações públicas.

Como Michaelson, Stacks e Clark observaram em seu artigo de 2017 sobre análise de entrega de mensagens: "[...] a entrega de mensagens é fundamental para o sucesso de um programa de comunicação" (2017, p. 9). A conclusão óbvia tirada desta



observação é que a entrega de mensagens é o núcleo de qualquer programa de mensuração de relações públicas e precisa ser considerada em cada fase mensurável do processo de comunicação para determinar o impacto.

Tem havido muito debate recente sobre o papel e a função das relações públicas, incluindo um foco *stakeholders* em vez de uma ênfase nos resultados. Estes debates, no entanto, não consideram plenamente os processos que estão no centro de programas de comunicação eficazes e que têm um impacto intencional nas partes interessadas.

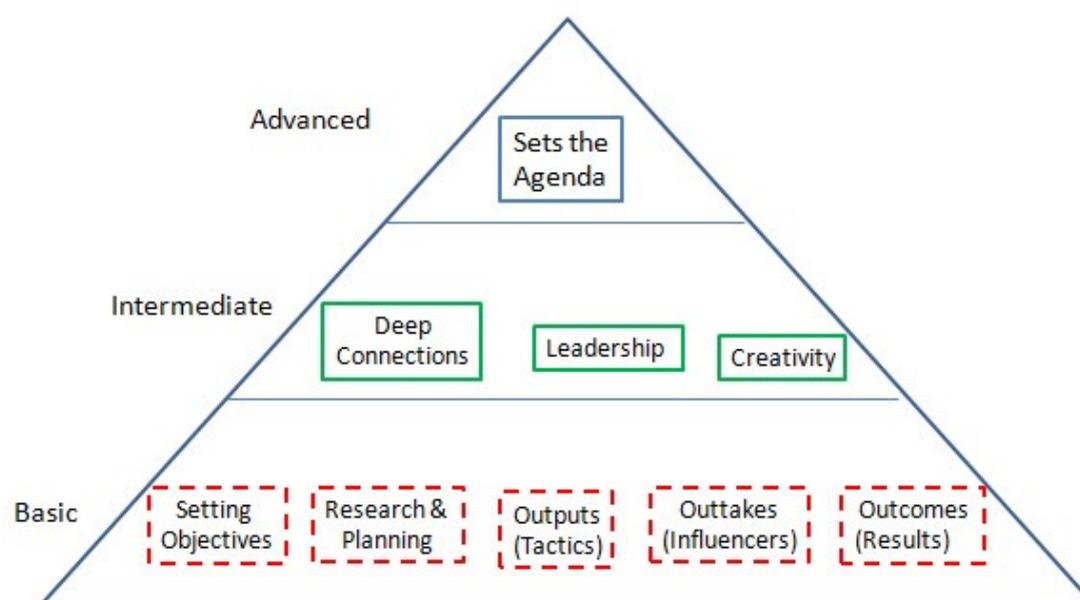
## O FOCO DOS PROGRAMAS DE MENSURAÇÃO

A mensuração não deve ser uma questão de determinar o sucesso ou o fracasso de um programa de comunicação. O verdadeiro propósito da mensuração é diagnosticar onde a comunicação está funcionando e onde não está funcionando em relação aos objetivos declarados. Este processo de diagnóstico funciona como base para prescrever recomendações que garantam que os programas de comunicação atinjam os seus objetivos.

Como primeiro passo na criação do *design* ideal de um programa de mensuração, é importante compreender os pontos focais essenciais que um programa de mensuração adequadamente projetado deve considerar, fornecendo a utilidade necessária na avaliação de um programa de comunicação.

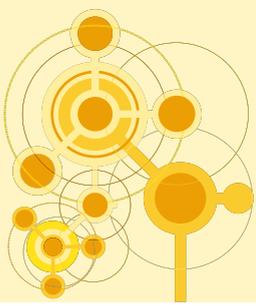
Esta abordagem de mensuração visa (1) identificar as mensagens com maior probabilidade de impactar uma mudança comportamental desejada, (2) determinar se essas mensagens são entregues a intermediários ou ao público-alvo, (3) avaliar a reação do público-alvo a essas mensagens e (4) avaliar o progresso no sentido de estabelecer as condições necessárias para afetar o comportamento. Como tal, a mensuração pode ser vista como básica para toda avaliação de relações públicas, conforme defendido na Pirâmide de Excelência (ver Figura 1) (Michaelson; Wright; Stacks, 2012).

Figura 1: A Pirâmide da Excelência



The Excellence Pyramid

FIGURA TRADUZIDA ENVIADA EM ARQUIVO SEPARADO



## DEFININDO O ESCOPO MENSURÁVEL DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Com base nesta perspectiva, a definição operacional de relações públicas que será utilizada neste artigo é: *o desenvolvimento e a criação de mensagens que são transmitidas ou comunicadas a públicos específicos ou públicos de interesse com a intenção de afetar ou criar mudanças comportamentais*. Esta definição é um modelo de impacto → distribuição → criação que foi refinado para incluir vários objetivos de referência com feedback estrategicamente colocado e ciclos de *feedforward* ao longo da campanha. Os resultados de tal modelo produzem o que definiremos e chamaremos de modelo de mensuração "ponta a ponta" nas seções posteriores.

## O CONCEITO DE AVALIAÇÃO DE MUDANÇAS COMPORTAMENTAIS NA MENSURAÇÃO DA COMUNICAÇÃO

O conceito de mudança comportamental como objetivo de comunicação tem uma história moderna profundamente enraizada que remonta ao trabalho que E. St. Elmo Lewis desenvolveu originalmente em 1898. Lewis propôs uma teoria da comunicação que é comumente referida pela sigla AIDA (Lewis, 1908). Essa sigla refere-se a *Consciência, Interesse, Desejo, Ação*.

A ação, neste caso, é a mudança comportamental pretendida que é o objetivo fundamental de um programa de comunicação. No entanto, como observaram Michaelson e Stacks (2011, p. 6), "adaptar este modelo (AIDA) às atividades de relações públicas não é tão direto e óbvio como pode parecer".

Um modelo de comunicação baseado em publicidade *pressupõe mensagens e o veiculação* das mensagens pretendidas em mídia comprada ou paga. Por outro lado, as mensagens baseadas em relações públicas são geralmente comunicadas ao público-alvo através de intermediários, meios de comunicação conquistados e, cada vez mais, através de publicações nas redes sociais feitas por influenciadores e por meios de comunicação próprios, que são endossados pelos seguidores dos meios de comunicação social. Esta dependência de intermediários, em vez de colocação remunerada, produz um fardo único para os profissionais de relações públicas para garantir que uma mensagem pretendida chegue ao público-alvo de um comunicador e, por sua vez, crie um resultado pretendido. Sem a capacidade de determinar se as mensagens pretendidas foram entregues a um público-alvo, uma organização não será capaz de determinar eficazmente se as suas atividades de comunicação contribuem para os objetivos de negócio que o programa de comunicação pretende apoiar. Para esta determinação, um programa de mensuração precisa examinar *todo o processo de comunicação*, desde a origem da mensagem até a entrega e impacto no seu público-alvo. Idealmente, este impacto também deveria ser medido em relação a um público que não recebeu a mensagem (ou seja, um grupo de controle). Estas medidas incluem medidas *operacionais* que avaliam o funcionamento diário da função de comunicação, medidas *de execução* que avaliam campanhas e programas, bem como medidas de *impacto* que examinem a capacidade da comunicação para mudar as percepções e comportamentos das partes interessadas, o que, por sua vez, ajuda a alcançar os objetivos empresariais (ver Figura 2).

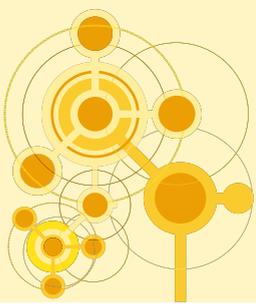


Figura 2: Alinhamento dos principais indicadores de desempenho



## MEDIDAS OPERACIONAIS

Embora as medidas operacionais sejam críticas para o sucesso de um programa de mensuração, este artigo concentra-se nas medidas de execução e de impacto que fazem parte de um sistema de mensuração completo. As medidas operacionais não medem uma atividade de comunicação específica ou um programa de comunicação. Pelo contrário, são a base *que garante que uma organização responsável pela comunicação esteja estruturada para medir o impacto e tomar as medidas necessárias para garantir que um programa de comunicação esteja a apoiar com sucesso os objetivos empresariais.*

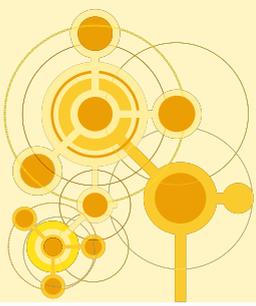
Essas considerações incluem:

- Uma estrutura organizacional que reflete o desenvolvimento e teste de programas de comunicação, a distribuição de mensagens, a entrega de mensagens a um público-alvo, a gestão de reações às mensagens e a avaliação do impacto das mensagens.
- A implementação de sistemas para apoiar a qualidade e a responsabilização.
- Mecanismos de avaliação de campanha e desempenho dos funcionários.
- Revisão orçamentária para avaliar o retorno das expectativas.
- A demonstração de comportamentos que refletem uma função de alto desempenho e de classe mundial.

A implementação destas medidas operacionais é necessária, mas insuficiente para a implementação eficaz das medidas de execução e de impacto que garantem o sucesso do programa no apoio aos objetivos empresariais com a avaliação "ponta a ponta" dos programas de comunicação.

## AVALIAÇÃO "PONTA A PONTA" DA COMUNICAÇÃO

Assumindo uma estrutura organizacional que suporte e esteja integrada com a mensuração da atividade de comunicação, é necessário compreender os pontos-chave onde a mensuração do desempenho da comunicação precisa ocorrer. A mensuração é então operacionalizada como um mecanismo que garante que as mensagens pretendidas cheguem ao seu público-alvo (objetivos informativos) e que estas mensagens, por sua vez, facilitem um impacto pretendido (objetivos motivacionais) que resulta em uma mudança comportamental.



A comunicação de mensagens pode ser medida em cinco estágios distintos:

1. Desenvolvimento e Teste
2. Distribuição
3. Entrega
4. Reação
5. Impacto

A Figura 3 mostra que essas etapas ocorrem de forma linear e durante o desenvolvimento das mensagens, onde essas mensagens também são testadas quanto à eficácia; quando as mensagens são distribuídas pelo remetente; na sua entrega ao público-alvo através da mídia; na reação orgânica do público-alvo em decorrência da exposição a ele via mídia; e no seu impacto no público-alvo.

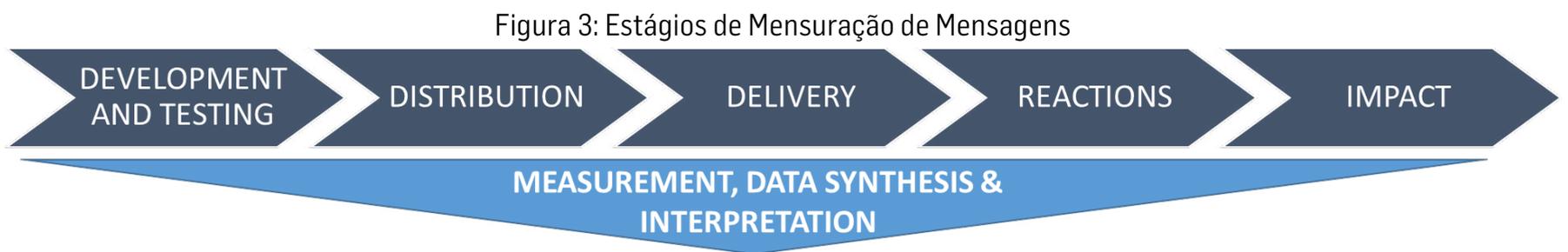


FIGURA TRADUZIDA ENVIADA EM ARQUIVO SEPARADO

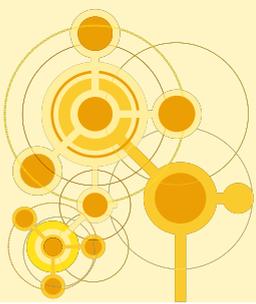
## DESENVOLVIMENTO E TESTE DE MENSAGENS

A fase de desenvolvimento e teste, embora normalmente não seja entendida como parte do processo global de mensuração, é uma parte central de qualquer programa onde a *entrega de mensagens* está no centro do processo de avaliação. A investigação centrada no desenvolvimento e nos testes tem sido frequentemente referida na literatura de pesquisa em comunicação como “pesquisa formativa” (Stacks, 2002). Conforme observado por James e Larissa Grunig sobre o uso da pesquisa formativa:

[...] a pesquisa avaliativa deve servir tanto para pré-testar como para pós-testar esses programas, estruturas e políticas e comportamentos organizacionais [desenvolvidos a partir da pesquisa formativa]. (Grunig; Grunig, 2001, p. 9)

O elemento essencial no desenho da pesquisa para desenvolvimento e teste (pesquisa formativa) é determinar, a partir de todas as fontes de dados disponíveis (pesquisa de dados primários - qualitativa, quantitativa - e de dados secundários), quais mensagens são mais motivadoras para atingir o público-alvo das partes interessadas para encorajar um comportamento desejado, além ao estabelecimento de referências para as principais medidas motivacionais e comportamentais que impactam de forma confiável os resultados dos negócios e, por sua vez, servem como base para medir o impacto de um programa de comunicação.

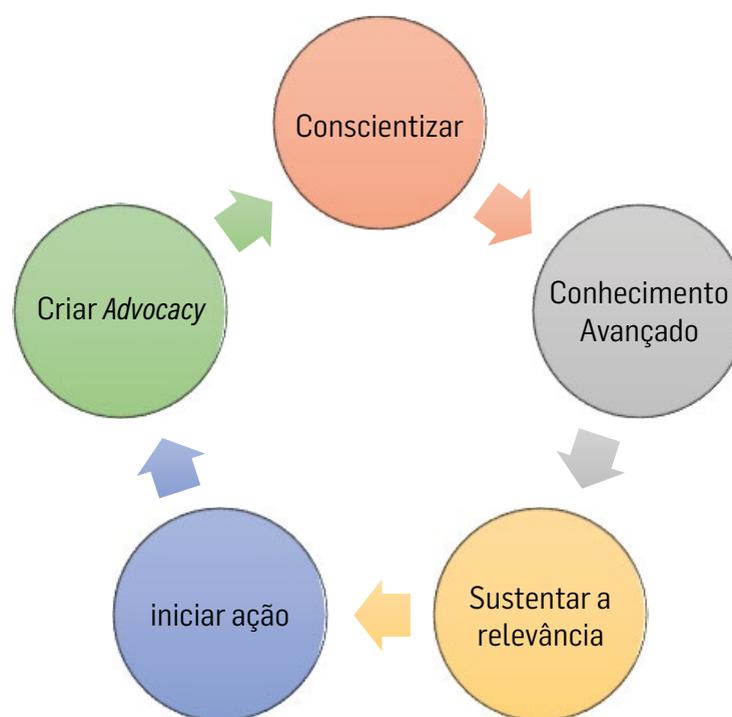
Apesar da falta de uma estrutura padronizada para esta fase do processo de mensuração, a investigação precisa de servir múltiplas funções para desenvolver um programa que irá afetar a mudança comportamental e servir como um mecanismo que irá determinar se o programa está a atingir os seus objetivos com base numa análise de estágios específicos do ciclo de vida da comunicação. Isto normalmente requer o uso de pesquisas que incluam medidas padronizadas que avaliem como a comunicação impacta a mudança comportamental.



Michaelson e Stacks (2011) identificaram o que chamaram de elementos essenciais que são fundamentais para um programa de mensuração padronizado. Estas medidas, normalmente referidas como BASIC, cobrem cinco áreas distintas na avaliação da comunicação que estão ligadas à entrega de mensagens e ao seu impacto nos resultados do negócio (ver Figura 4):

- Conscientize-se de uma marca, tópico ou problema
- Alcance níveis avançados ou graus de *conhecimento* sobre esses itens
- Sustente a *relevância* das mensagens sobre o assunto ou tópico específico
- Inicie *intenção* comportamental ou *ação* entre um público-alvo devido à exposição a mensagens
- Crie *advocacy* entre o público-alvo em apoio às mensagens

Figura 4: O modelo BASIC

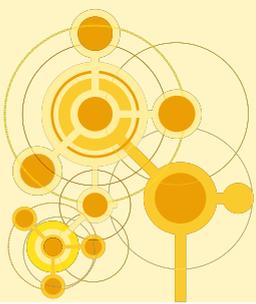


Estas medidas padronizadas são utilizadas para avaliar o desempenho *absoluto* e *relativo* de um programa de comunicação em cada uma das medidas que impactam o comportamento (Michaelson; Stacks, 2011, p. 4). estratégia que determina quais mensagens serão mais eficazes na contribuição para o cumprimento dos objetivos de negócios, ao mesmo tempo em que considera onde, no ciclo de vida geral, um plano de comunicação precisa concentrar seus esforços – conscientização, conhecimento, relevância, intenção de agir *ou criação de defesa*.

## DISTRIBUIÇÃO DE MENSAGENS

Identificar mensagens que contribuem para atingir os objetivos de negócios, ao mesmo tempo que determinam os estágios cognitivos de um público-alvo sobre um tema ou questão, são elementos essenciais para a base de um programa de mensuração de comunicação. No entanto, a menos que as mensagens identificadas na fase de desenvolvimento e teste sejam efectivamente recebidas por um público-alvo de partes interessadas – diretamente ou através de um intermediário – *nenhum* impacto nos comportamentos do público-alvo ou nos resultados empresariais pode ser atribuído às atividades de relações públicas.

Embora esta conclusão pareça axiomática, nenhuma investigação disponível examinou a *omissão* de mensagens pretendidas na comunicação externa ou o impacto destas omissões nos resultados empresariais. No entanto, na prática quotidiana das relações públicas, parece (com base em observações episódicas) que o controle editorial da comunicação externa que garante que as mensagens pretendidas tenham um destaque adequado nas comunicações externas raramente é aplicado.



Tal como Stacks e Michaelson conjecturaram em 2009 no seu trabalho comparando o impacto da publicidade com as relações públicas, é provável que um maior nível de controle do conteúdo editorial aumente o impacto da comunicação nos públicos-alvo (p.4).

Esta etapa do processo de mensuração determina, com base na fase de desenvolvimento e teste, quais mensagens são mais eficazes para atingir as metas de comunicação que, por sua vez, apoiam os objetivos de negócio ou de comportamento. Estas mensagens, quando alinhadas com o modelo BASIC, podem enfatizar a consciência, o conhecimento, a relevância ou uma combinação destas áreas para o público-alvo, dependendo das necessidades informacionais e motivacionais identificadas na fase inicial de medição.

Uma vez identificadas e priorizadas estas mensagens, os comunicadores precisam de rever todas as comunicações de saída para garantir que todas as mensagens relevantes e impactantes são incluídas nestas comunicações. Embora esta fase de mensuração seja normalmente entendida como parte dos procedimentos editoriais ou de governança, continua a ser uma fase essencial para determinar se o fluxo de mensagens do comunicador ao intermediário e deste para os públicos de interesse prossegue ininterruptamente. Isto é consistente com o modelo de comunicação de Shannon e Weaver (1963). Somente quando mensagens relevantes e impactantes são incluídas na comunicação de saída é que se torna possível determinar o impacto da atividade de comunicação nos intermediários e nos públicos-alvo.

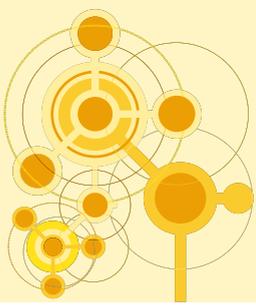
Esta avaliação da distribuição de mensagens na comunicação de saída, por sua vez, torna-se a base para determinar se as mensagens pretendidas são entregues a intermediários que, por sua vez, fornecem acesso às mensagens aos públicos-alvo das partes interessadas.

## ENTREGA DE MENSAGENS

Embora a distribuição de mensagens seja um passo essencial para alcançar a comunicação e, por sua vez, os objetivos empresariais, as mensagens pretendidas ainda devem ser entregues às partes interessadas visadas se espera-se criar impacto. A analogia mais adequada para compreender o papel da entrega de mensagens na consecução dos objetivos de comunicação é a de um fabricante criando e embalando um produto. A menos que o produto acabado e embalado seja distribuído a um varejista ou outro ponto de venda, o consumidor pretendido não tem acesso nem obtém os benefícios associados ao produto.

Como Michaelson, Stacks e Clark (2017, p.14) observaram: “[...] a entrega de mensagens está no centro da mensuração para determinar o sucesso de qualquer programa de comunicação [...]”. Eles argumentam ainda: “Sem a capacidade de determinar se ocorre a entrega das mensagens pretendidas a um público-alvo, uma organização não será capaz de determinar efetivamente se suas atividades de comunicação contribuem para os objetivos de negócios que o programa de comunicação pretende apoiar”. Em essência, embora seja imprescindível determinar se as mensagens são entregues, este tipo de análise é igualmente importante para compreender onde os programas de relações com os meios de comunicação social são bem sucedidos e onde são necessários ajustes para que o programa de relações públicas alcance os seus objetivos.

Apesar dos numerosos métodos para a análise do conteúdo dos meios de comunicação social, foi apenas com o trabalho de Michaelson e Griffin (2005) que o conceito de entrega de mensagens como foco principal da análise de conteúdo apareceu na literatura de investigação em relações públicas. Nesse artigo, eles identificaram nove abordagens tradicionais para análise de conteúdo (pp.2-5), bem como as “falhas fatais” destes métodos comumente usados de análise de conteúdo:



Por mais diversos que esses métodos de análise de conteúdo pareçam, cada um deles contém dois *aspectos fatais comumente considerados falhas*. A primeira falha é a ausência de uma estrutura analítica básica que determine a precisão da cobertura global e, mais especificamente, determine a precisão de mensagens específicas incluídas no conteúdo dos artigos em análise. A segunda falha é a incapacidade de vincular a análise aos objetivos de comunicação e às mensagens de relações públicas. (Michaelson e Griffin, 2005, p.6)

Michaelson e Griffin argumentaram que a determinação da precisão da mensagem "se baseia na análise de quatro elementos básicos": (1) a *inclusão* de fatos ou informações básicas, (2) a *presença* de distorções ou informações errôneas, (3) as informações *incompletas* e (4) a *omissão* de fatos ou informações relevantes que deveriam ter aparecido considerando o contexto geral do artigo. Consequentemente, sem uma compreensão profunda se as mensagens são transmitidas com precisão, é um desafio diagnosticar se e por qual motivo um programa ou campanha será bem-sucedido ou se a campanha necessita de modificações no futuro. Conforme observado na Tabela 1, a capacidade de controlar a entrega e a geração de relatórios de mensagens comerciais requer uma estratégia planejada de entrega de mensagens múltiplas.

Apesar dos numerosos desafios na implementação desta forma de análise de conteúdo, ela é altamente confiável e preditiva de outras medidas comuns de conteúdo de mídia. Isto é particularmente verdadeiro no que diz respeito ao sentimento ou tonalidade dos artigos em que os níveis de sentimento se correlacionam altamente com os níveis globais de entrega de mensagens, especialmente quando se inclui a presença de mensagens negativas ou errôneas na avaliação (Michaelson; Stacks; Clark, 2017, pp. 10-12). Nessa análise, níveis mais elevados de entrega pretendida de mensagens eram preditivos de níveis mais elevados de sentimento geral (p.13).

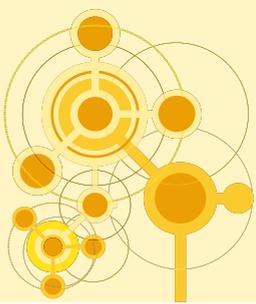
## REAÇÃO À MENSAGEM

Avaliar se as mensagens são entregues aos públicos de interesse é um elemento essencial de um programa de mensuração da comunicação. Avaliar a reação a estas mensagens depois de terem sido entregues é igualmente importante. Ao longo da última década, o desenvolvimento das redes sociais proporcionou uma capacidade única para realizar esta avaliação.

Apesar do amplo debate sobre o papel das mídias sociais como parte da prática de relações públicas, o papel da mídia tradicional e do que é comumente referido como "mídia social" tornou-se altamente interligado e com referências cruzadas a tal ponto que a forma de comunicação a entrega física (impressa ou eletrônica) ou o formato (artigo de notícias, comentários, opinião) não podem mais definir os formatos tradicionais ou de mídia social.

O que define o papel das mídias sociais na criação de um programa de mensuração de comunicação são dois fatores: (1) a capacidade do público interessado, através das mídias sociais, de reagir publicamente às notícias e informações em tempo real e (2) a capacidade dessa reação ser compartilhada abertamente mesmo entre aqueles que não têm um relacionamento pessoal com o indivíduo que originou os comentários. Em essência, temos agora um meio de avaliar as reações orgânicas a notícias, eventos, informações e mensagens, através da realização de análises profundas das redes sociais.

Apesar das muitas abordagens à análise das redes sociais, o núcleo de qualquer mensuração das redes sociais precisa de incluir: (1) determinar a relevância da publicação, dos tópicos e dos assuntos incluídos na publicação para os programas de comunicação globais, (2) determinar se as publicações fazem referência às mensagens pretendidas e (3) avaliar o sentimento em relação às mensagens, tópicos ou assuntos da perspectiva do autor da postagem, que pode se tornar um terceiro endossante não controlado da mensagem. Esta última avaliação contrasta diretamente com a avaliação do sentimento nos meios de



comunicação tradicionais, onde o sentimento deve ser preferencialmente avaliado a partir do impacto do artigo em um leitor neutro. Nas redes sociais, o leitor é quem expressa seu próprio sentimento sobre o assunto ou mensagem em questão.

Embora a compreensão da reação orgânica a um programa de comunicação seja uma parte crítica da mensuração das relações públicas, a sua capacidade de avaliar o impacto real de um programa de comunicação é limitada. Embora as redes sociais sejam um fenômeno generalizado, a participação nas redes sociais é extremamente desigual entre as populações. Em 2021, 72 por cento dos americanos adultos (18 anos ou mais) participavam em pelo menos uma forma de mídia social, um aumento em relação aos cinco por cento em 2005 (Pew Research Center, 2021). Apesar dos níveis de participação nas redes sociais entre a população em geral serem bastante elevados, a variação por segmento populacional é significativa, o que é mais pronunciado numa análise geracional onde participam 84% dos adultos com menos de 30 anos. Isto se compara aos 64% das pessoas com idade entre 50 e 53 anos e 45% das pessoas com 65 anos ou mais que participam nas redes sociais.

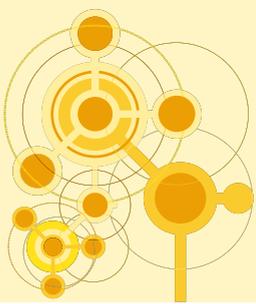
Estes níveis de participação, no entanto, apresentam apenas uma compreensão limitada das diferenças geracionais na utilização das redes sociais. Não só os níveis globais de participação variam de acordo com a idade, mas a participação também varia de acordo com o nível de atividade. Isto é conhecido como participação *ativa* e *passiva* nas redes sociais (Pagani; Ronald; Hofacker, 2011). A discussão sobre por que alguns indivíduos participam ativamente nas redes sociais enquanto outros participam passivamente é abundante, há ampla evidência anedótica de que os adultos mais jovens que cresceram num ambiente de redes sociais têm maior probabilidade do que os adultos mais velhos (com 50 anos ou mais) de participar *ativamente* publicando postagens em mídias sociais e compartilhamento de informações nas mídias sociais.

Além disso, a participação ativa nas redes sociais é muitas vezes limitada a um número seleccionado de indivíduos que publicam frequentemente, enquanto outros se contentam apenas em partilhar material publicado criado por outros ou simplesmente seguir participantes ativos. Isso tem sido chamado de "regra 1/9/90", que "afirma que em uma rede de mídia social ou site de avaliação, apenas 1% dos usuários criarão conteúdo ativamente. Outros 9%, os editores, participarão comentando, avaliando ou compartilhando o conteúdo. Os outros 90% assistem, olham e leem sem responder" (Kuchinskas, 2011). Isto também foi descrito como um público de "espreitadores", ou aqueles que permanecem em segundo plano a maior parte do tempo, mas podem envolver-se na conversa em momentos imprevisíveis (Chen, 2017).

Tomada à primeira vista, esta hipótese apresenta uma perspectiva de que a análise das redes sociais, quando comparada com a pesquisa tradicional de inquéritos aleatórios, é, na melhor das hipóteses, limitada na sua capacidade de prever o impacto de um programa de comunicação utilizando apenas essa ferramenta, uma vez que apenas um grupo autoseleccionado e uma audiência incomumente vocal de aproximadamente um por cento dos participantes das redes sociais seria usada para determinar os pensamentos e opiniões de todos os leitores passivos. Consequentemente, é necessária uma investigação primária baseada em métodos de amostragem aleatória que examine os fatores que influenciam o comportamento e depois os compare ou contraste com os outros 99 como grupo de controle para avaliar completamente o impacto das atividades de relações públicas.

## IMPACTO DA MENSAGEM

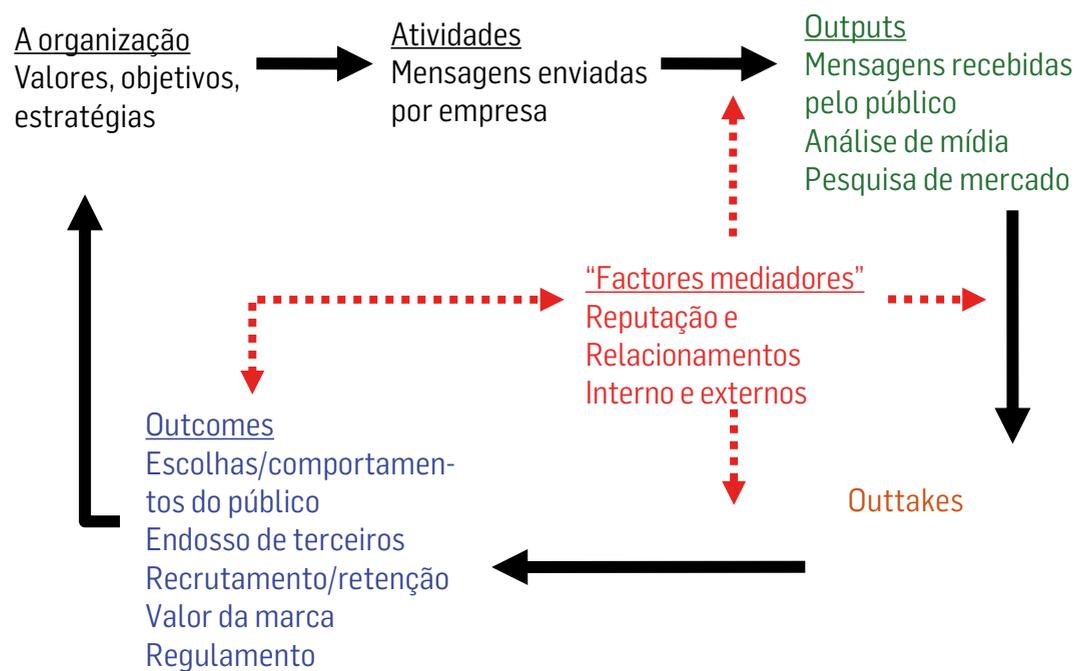
Anteriormente neste artigo, enfatizamos que o estágio inicial da mensuração é o desenvolvimento e o teste. Esta fase de desenvolvimento e teste serve vários propósitos que incluem a identificação e validação de mensagens que provavelmente terão o impacto pretendido com um público-alvo, bem como a determinação da posição do público-alvo no ciclo de vida da comunicação.



Este segundo benefício da investigação realizada na fase de desenvolvimento e teste está no centro da mensuração do impacto. Saber em que fase se encontra um público neste ciclo de vida é essencial para determinar o impacto das mensagens entregues, diagnosticar onde um programa de comunicação está obtendo sucesso e onde o programa precisa de ajustes para atingir o seu comportamento de impacto objetivo e, por sua vez, afetar os resultados do negócio. Esta fase inicial de pesquisa estabelece uma referência usando o modelo BASIC que é usado para determinar onde um programa de comunicação está tendo sucesso e onde precisa de ajuste. Esta avaliação é particularmente crítica para os três estágios iniciais do ciclo de vida da comunicação, uma vez que é improvável que a intenção comportamental e, portanto, a defesa de direitos sejam impactadas, a menos que o público de interesse esteja ciente do produto, serviço ou problema e tenha conhecimento correto sobre o assunto, ao mesmo tempo que considera as mensagens identificadas na fase de desenvolvimento e mensuração relevantes e motivadoras.

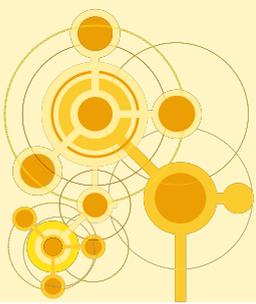
Este processo de mensuração é, na verdade, um *ciclo de feedback* onde as mensagens são desenvolvidas e testadas, a sua distribuição é determinada e o seu impacto com base na exposição é medido (ver Figura 5). Por sua vez, isso fornece informações de diagnóstico para adaptar o programa e garantir que as mensagens atinjam o efeito pretendido.

Figura 5: Ciclo de feedback de mensuração (Michaelson; Stacks, 2017, p. 11)



## CONCLUSÃO: PADRONIZAÇÃO DO MODELO

Embora a adoção do modelo de mensuração "de ponta a ponta" proporcione uma base sólida para um programa de mensuração eficaz, outras considerações também precisam de ser incluídas na implementação desta abordagem sistemática. Acompanhar o impacto das mensagens é o aspecto mais essencial da mensuração, mas ser capaz de determinar se um programa de comunicação é bem sucedido para além dos objetivos absolutos e incluir medidas relativas que avaliem como as realizações do programa se comparam a outros esforços de comunicação é igualmente importante. Estas comparações podem ser entre empresas, produtos, regiões, gestores e qualquer outra medida que identifique o quão bem-sucedido é um programa de comunicação em relação às normas de comunicação esperadas. Isto requer a padronização do processo de mensuração para que possa ser realizada uma análise comparativa que forneça esses insights com base em medidas relativas (Michaelson; Stacks, 2011, p. 4). Enquanto Michaelson e Stacks (2011; 2014; 2017) propuseram uma série de medidas padronizadas usando o modelo BASIC, que foram testadas quanto à validade e confiabilidade, a adoção de modelos padronizados para uso em suas organizações é mais importante para os comunicadores do que confiar em padrões da indústria que provavelmente não serão amplamente adotados (Michaelson ; Stacks; Clark, 2017).



## REFERENCES

Association for Measurement and Evaluation of Communication. *AMEC integrated evaluation framework*. 2022. Retrieved from: <https://amecorg.com/amecframework/framework/interactive-framework/>.

Berger, B.; Reber, B. *Gaining Influence in Public Relations*. Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

Brody, E. W.; Stone, G. C. *Public Relations Reserach*. Westport, CT: Praeger, 1989.

Broom, G. M.; Dozier, D. M. *Using Research in Public Relations: Applications to Program Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990.

Chen, Z. F. *Examining the Impact of Electronic Word of Mouth (WOM) on Consumer Responses: An Alignment Social Influence Model*. Coral Gables, FL: University of Miami, 2017. Retrieved from: [https://scholarlyrepository.miami.edu/oa\\_disserations/1893/](https://scholarlyrepository.miami.edu/oa_disserations/1893/).

Croft, A. C. *Managing a Public Relations Firm for Growth and Profit*. 2. ed. Abingdon: Routledge, 1996.

Dubin, R. *Theory Building*. New York: Free Press, 1969.

Grunig, J.; Grunig, L. *Guidelines for Formative and Evaluative Research in Public Affairs*. College Park: University of Maryland, 2001. Retrieved from: <http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Guidelines-for-Formative-and-Evaluative-Research-in-Public-Affairs.pdf>.

Haskins, J.; Kendrick, A. *Successful Advertising Research Methods*. Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1993.

GRUNIG, James. Two-Way Symmetrical Public Relations: Past, Present and Future. In: Heath, R. L. (Ed.). *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001, pp11-30.

Hon, L. C. Demonstrating Effectiveness in Public Relations: Goals, Objectives and Evaluation. *Journal of Public Relations Research*, v. 10, n. 2, 1998, pp. 103-135.

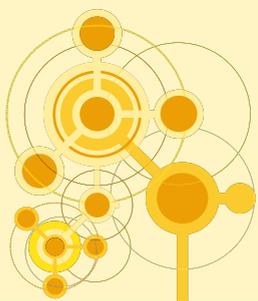
Kuchinkas, S. The 1/9/90 rule: what you need to know. *American Express Open Forum*, 25 maio 2011. Retrieved from: <https://www.americanexpress.com/us/small-business/openforum/articles/the-1990-rule-what-you-need-to-know/>.

Laskin, A. V. Levels of Evaluation: An Agency's Perspective on Measurement and Evaluation. *Public Relations Journal*, v. 10, n. 2, 2016. Retrieved from: [http://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/laskin\\_nz3.pdf](http://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/laskin_nz3.pdf).

Lerbinger, O. Corporate use of research in public relations. *Public Relations Review*, 1977.

Lewis, E. S. *Financial Advertising (The History of Advertising)*. Indianapolis: Levey Bros. & Company, 1908.

Lindenmann, W. K. *Guidelines for measuring the effectiveness of PR programs and activities*. Gainesville, FL: Institute for Public Relations, 2003.



Macnamara, J. *PR Metrics: How to Measure Public Relations and Corporate Communication*. AMEC. 2011. Retrieved from: <http://amecorg.com/wp-content/uploads/2011/10/PR-Metrics-Paper.pdf>.

Macnamara, J. A call for reconfiguring evaluation models, pedagogy, and practice: Beyond reporting media-centric outputs and fake impact scores. *Public Relations Review*, v. 49, n. 2, 2023. doi: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102311>.

Michaelson, D. R.; Stacks, D. W. *A Professional and Practitioner's Guide to Public Relations Research, Measurement, and Evaluation*. 3. ed. New York: Business Expert Press, 2017.

Michaelson, D.; Griffin, T. *The Media Reality Check: A New Model for Media Content Analysis*. Gainesville, FL, USA: Institute for Public Relations, 2005. Retrieved from: [www.instituteforpr.org/topics/new-model-for-media-content-analysis/](http://www.instituteforpr.org/topics/new-model-for-media-content-analysis/).

Michaelson, D.; Stacks, D. W. Standardization in Public Relations Measurement and Evaluation. *Public Relations Journal*, v. 5, n. 2, 2011.

Michaelson, D.; Stacks, D. W. *A Professional and Practitioner's Guide to Public Relations Research, Measurement, and Evaluation*. 2. ed. New York: Business Expert Press, 2014.

Michaelson, D.; Stacks, D. W. *A Professional and Practitioner's Guide to Public Relations Research, Measurement, and Evaluation*. 3. ed. New York: Business Expert Press, 2017.

Michaelson, D.; Stacks, D. W.; Clark, J. Message Delivery: A Revised Approach for Public Relations Measurement. *Public Relations Journal*, v. 11, n. 2, 2017.

Michaelson, D.; Wright, D. K.; Stacks, D. W. Evaluating Efficacy in Public Relations/Corporate Communication Programming: Towards Establishing Standards of Campaign Performance. *Public Relations Journal*, 2012.

Pagani, M.; Ronald, G.; Hofacker, C. The influence of personality on active and passive use of social networking sites. *Psychology of Marketing*, v. 28, n. 5, pp. 441-456, 2011.

Paine, K. D. 5 steps to develop a customized media impact index. *The Measurement Advisor*, 2022. Retrieved from: <https://www.linkedin.com/pulse/5-steps-develop-customized-media-impact-index-katie-delahaye-paine/?trackingId=K74qtFz0Jj%2BPTsg4bvo0Ew%3D%3D%E3%80%89>.

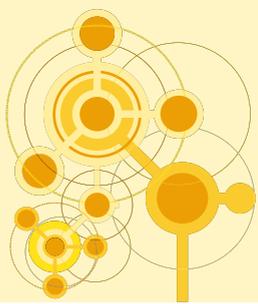
Pew Research Center. Social Media Fact Sheet. *Pew Research Center*, 2021. Retrieved from: <http://www.pewinternet.org/fact-sheet/social-media/>.

PROVEN MODELS. AIDA sales funnel. *Proven Models*, [20??]. Retrieved from: [www.provenmodels.com/547](http://www.provenmodels.com/547).

Roll, C.; Cantril, A. *Polls: Their Use and Misuse in Politics*. New York: Basic Books, 1972.

Ryan, M.; Martinson, D. L. Social Science Research, Professionalism and Public Relations Practitioners. *Journalism Quarterly*, v. 67, n. 2, pp. 377-390, 1990.

Shannon, C. E.; Weaver, W. *The Mathematical Theory of Communication*. University of Illinois Press, 1963.



Simon, R. *Public relations management: A casebook*. 3. ed. Columbus, OH: Publishing Horizonx, 1986.

Stacks, D. W. *Primer of Public Relations Research*. 1. ed. New York: Guilford Press, 2002.

Stacks, D. W. *Measuring the Value of Public Relations*. Beijing: International Public Relations Association, 2008.

Stacks, D. W. *Primer of Public Relations Research*. 2. ed. New York: Guilford Press, 2011.

Stacks, D. W. *Primer of Public Relations Research*. 3. ed. New York: Guilford Press, 2017.

STACKS, D. W.; MICHAELSON, D. Exploring the Comparative Communications Effectiveness of Advertising and Public Relations: A Replication and Extension of Prior Experiments. *Public Relations Journal*, v. 3, n. 3, 2009.

Stacks, D. W.; Michaelson, D. *A Practitioner's Guide to Public Relations Research, Measurement, and Evaluation*. New York: Business Expert Press, 2010.

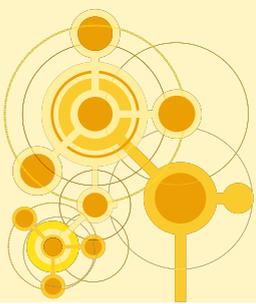
Toth, E. L. *Public Relations and Communication Management*. New York: Taylor & Francis, 2006.

Weiner, M. *Unleashing the Power of PR: A Contrarian's Guide to Marketing and Communication*. New York: Wiley, 2006.

Wright, D. K.; Hinson, M. D. Tracking How Social Media and Other Digital Media are Being Used in Public Relations Practice: A Twelve Year Study. *Public Relations Journal*, v. 11, n. 1, 2017. Retrieved from: <https://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/PRJ-2017-Wright-Hinson-2-1.pdf>.

---

Artigo recebido em 08.08.2023 e aprovado em 01.09.2023



## Relações Públicas e capital relacional: bases teóricas e premissas para um modelo de mensuração

Public Relations and relational capital: theoretical basis and assumptions for a measurement model

Relaciones Públicas y capital relacional: fundamentos teóricos y supuestos para un modelo de medición



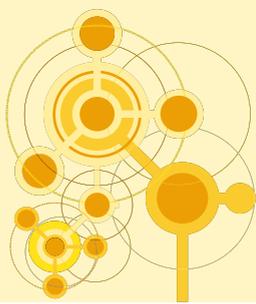
### Bianca Marder Dreyer

- Doutora em Ciências da Comunicação pelo Programa de Pós-Graduação da ECA-USP
- Mestre em Ciências da Comunicação pelo mesmo programa.
- Pesquisadora, professora e consultora em Relações Públicas.
- É membro do COM+, grupo de pesquisa em comunicação e mídias digitais da ECA/USP.
- E-mail: biancamdreyer@gmail.com



### Valéria de Siqueira Castro Lopes

- Doutora em Ciências da Comunicação e Mestre em Comunicação para o Mercado pelo Programa de Pós-Graduação da ECA-USP.
- Pesquisadora do Centro de Estudos de Comunicação Organizacional e Relações Públicas da ECA-USP.
- É docente e coordenadora do Curso de Relações Públicas da ECA-USP.
- E-mail: valeriacaastro@usp.br



## Resumo

A revisão da literatura sobre os temas gestão de relacionamentos e mensuração de resultados aponta para a necessidade de reflexão acerca da contribuição das Relações Públicas para a geração de valor por meio da gestão do capital relacional. Com esse propósito, o presente artigo busca apontar as bases teóricas e premissas para a proposição de um modelo de avaliação e mensuração de processos e resultados da gestão de relacionamentos em comunicação organizacional e relações públicas.

PALAVRAS-CHAVE: RELAÇÕES PÚBLICAS • RELACIONAMENTO • CAPITAL RELACIONAL • MENSURAÇÃO • GERAÇÃO DE VALOR.

## Abstract

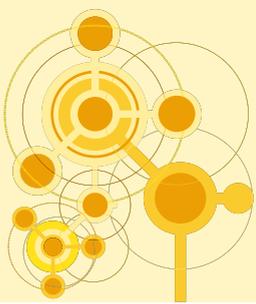
Literature review studies on relationship management and results measuring point out the necessity of reflecting on the contributions brought by Public Relations to value creation by relational capital management. As such, this article outlines theoretical basis and assumptions to propose a model for evaluating and measuring relationship management processes and results in organizational communication and public relations.

KEYWORDS: PUBLIC RELATIONS • RELATION • RELATIONAL CAPITAL • MEASUREMENT • VALUE CREATION.

## Resumen

La revisión bibliográfica sobre gestión de relaciones y medición de resultados apunta a la necesidad de reflexionar sobre la contribución de las Relaciones Públicas a la generación de valor mediante la gestión del capital relacional. Con ese propósito, este artículo busca señalar los fundamentos teóricos y los supuestos para proponer un modelo de evaluación y medición de procesos y resultados de la gestión de relaciones en la comunicación organizacional y las relaciones públicas.

PALABRAS CLAVE: RELACIONES PÚBLICAS • RELACIÓN • CAPITAL RELACIONAL • MEDICIÓN • GENERACIÓN DE VALOR.



## INTRODUÇÃO

As iniciativas de relacionamento têm se tornado cada vez mais necessárias no ambiente organizacional, devido, principalmente, ao avanço das tecnologias de comunicação, à participação dos indivíduos nas mais diversas plataformas digitais e ao papel das organizações em frente às cobranças da sociedade no que tange às carências do país, à ética, responsabilidade social, diversidade, sustentabilidade, entre outros temas relevantes. Além disso, a Comunicação vem assumindo papel central nas relações sociais e nas atividades organizativas e financeiras, principalmente após as plataformas digitais quebrarem a lógica linear clássica do processo comunicativo (CORRÊA, 2016).

A rede de relacionamentos de uma organização permite estabelecer vínculos necessários ao desempenho de suas funções e abrange interações de natureza funcional e institucional com os mais diversos atores sociais. Os relacionamentos funcionais estão voltados ao cumprimento de atividades administrativo-financeiras e comerciais, estabelecidos no ambiente setorial, mantidos pelo nível gerencial, junto aos públicos associados ao processo de operação. Já os de natureza institucional são essenciais ao posicionamento, imagem e reputação organizacional e devem ser desenvolvidos e conduzidos em nível diretivo (GREENHALGH, 2002; TAVARES, 2000).

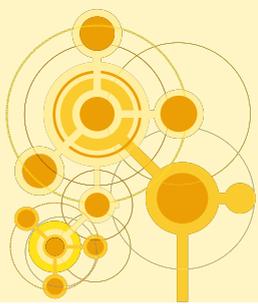
Diante do exposto, constata-se a relevância da construção e manutenção de relacionamentos organizacionais e a consolidação da tendência de integrar relacionamentos funcionais e institucionais em um contexto complexo em que as interações entre os atores sociais permeiam os ambientes interno e externo das organizações.

Os resultados dos estudos de Macnamara e Gregory (2018) corroboram a complexidade do ambiente entorno e apontam para uma prática de comunicação unidirecional, voltada ao alcance dos objetivos organizacionais, o que se reflete nos modelos de avaliação mais difundidos. Diante disso, os autores alertam: “[...] há necessidade de se considerar na avaliação da comunicação estratégica os interesses dos *stakeholders*, dos públicos e da sociedade no estabelecimento de objetivos e em termos de resultados e impactos, tanto intencionais quanto não intencionais” (MACNAMARA; GREGORY, 2018, p. 482, tradução nossa).

Além dos aspectos já mencionados, este artigo se justifica, ainda, devido ao baixo número de estudos sobre intangíveis e gestão de valor em relações públicas. De acordo com Volk (2016, p. 967), em estudo bibliométrico conduzido com base em artigos publicados em periódicos indexados, “[...] um total de 324 contribuições acadêmicas sobre o tópico de avaliação e mensuração foram identificadas como relevantes e aplicáveis aos critérios de pesquisa, com o termo “medida\*” rendendo a maioria dos resultados de pesquisa (33%) e “intangível\*” menos (4%)”. No mesmo estudo, a autora observou, na década de 2010,

uma tendência emergente para explorar o valor criado por meio da comunicação, variando de abordagens de capital intangível (por exemplo, De Beer, 2014; Gamerschlag & Moeller, 2011; Taylor, 2011) para medir e relatar valores não financeiros (por exemplo, Elmer, 2001; Veltri & Nardo, 2013) e vinculando vários níveis de efeito à eficácia geral das relações públicas (Huang, 2012). (VOLK, 2016, p.968/969)

Considerando que os relacionamentos se concretizam por meio da interação e comunicação entre os atores, pode-se afirmar que relações públicas é a responsável pela gestão de relacionamentos organizacionais, seja qual for sua natureza, funcional ou institucional, tendo em vista que todos eles estão direta ou indiretamente associados à consecução da missão organizacional, objetivo da atividade (SIMÕES, 2001). Soma-se a isto o fato de que tal gestão também deve contribuir para a geração de valor por meio do capital relacional, como visto mais adiante neste estudo.



Diante da compreensão de que o investimento em iniciativas de relacionamento pode trazer melhores resultados em posicionamento, reputação e geração de valor para uma organização; e do entendimento de que relações públicas é a profissão responsável pelo planejamento e gestão dos relacionamentos entre atores sociais, este artigo tem como objetivo refletir acerca da contribuição das Relações Públicas para a geração de valor por meio da gestão do capital relacional, e apontar as bases teóricas e premissas para a proposição de um modelo de avaliação e mensuração de processos e resultados da gestão de relacionamentos em comunicação organizacional e relações públicas. Assim, quais seriam as bases teóricas e requisitos para propor este modelo?

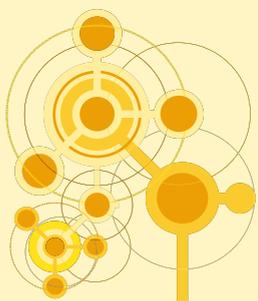
Para responder a esta questão, foi conduzida uma revisão teórico bibliográfica. De acordo com Luís Mauro Sá Martino (2018, p.96), "o objetivo de uma pesquisa teórica é examinar conceitos, discutindo sua validade, problemas e como eles podem auxiliar a compreender a realidade". Este estudo também está fundamentado na estratégia bibliográfica. Martins e Theóphilo (2016, p.52) definem a pesquisa bibliográfica como uma "estratégia de pesquisa necessária para a condução de qualquer pesquisa científica". Esse tipo de abordagem "procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas [...]". Assim, construiu-se o referencial teórico deste artigo por meio da leitura de livros, artigos científicos, pesquisas e teses sobre gestão de relacionamentos, comunicação organizacional, planejamento e gestão estratégica para, em diálogo com autores de estudos preliminares, debater a necessidade de construir um modelo para comprovar os resultados tangíveis e intangíveis da função estratégica de relações públicas, delimitar e alinhar os conceitos de comunicação organizacional estratégica, avaliação, mensuração e valoração de resultados, e discorrer sobre mensuração e criação de valor por meio de ativos intangíveis.

## RELAÇÕES PÚBLICAS, ORGANIZAÇÕES, RELACIONAMENTO E MENSURAÇÃO: O QUE DIZEM AS PESQUISAS?

As pesquisas em torno de relações públicas e relacionamento já vem sendo discutidas ao longo de 40 anos. Yi-Hui Christine Huang e Yin Zhang (2015, p. 5-7, tradução nossa) explicam que a origem da corrente de pesquisa sobre relacionamento entre organizações e públicos (ROP) surge a partir de 1970 com a contribuição de Howard E. Aldrich (1975, 1979) e Mary Ann Ferguson (1984)<sup>1</sup>. O conceito de ROP tornou-se central em 1990, incentivando outros pesquisadores a dar continuidade a estudos com foco em relacionamento, porém as definições conceituais e as medidas operacionais de relacionamento pareciam substantivas, mas inconclusivas, antes de 2000.

Huang e Zhang (2015, p.4) revisitaram a pesquisa sobre o relacionamento de organizações e públicos (ROP) entre 2000 e 2011 com o objetivo de trazer clareza conceitual e metodológica para futuras pesquisas que buscam desenvolver uma melhor compreensão do ROP no contexto da prática de relações públicas. Alguns dos principais resultados apontaram para a gestão do relacionamento como uma nova e importante área de pesquisa; e mostraram que a maioria das investigações está centrada no ponto de vista dos públicos em contraste com a perspectiva da organização. Quanto às sugestões para futuras pesquisas, os estudos indicaram que o ROP é multidimensional no seu conceito e necessita de uma abordagem direcionada para a mensuração; o processo, a dinâmica e a interação da relação entre uma organização e seus públicos são a chave para o ROP; estudos devem desenvolver um modelo teórico e metodológico para mensuração dos efeitos ocultos dos relacionamentos entre organizações e públicos. Por fim, o ROP é considerado um ativo organizacional valioso e há evidência de que os ativos organizacionais, tais como a reputação, são indicadores do ROP (HUANG; ZHANG, 2015, p. 3-5).

<sup>1</sup> No artigo originalmente apresentado pela autora em 1984, durante a conferência anual da Associação pela Educação em Jornalismo e Comunicação de Massa, na Universidade da Flórida, a autora sugere o relacionamento como um novo paradigma para as relações públicas. O texto sofreu alterações pelo editor-chefe do *Journal of Public Relations Research*, para a sua adequação às mais recentes normas da APA para publicações acadêmicas e foi publicado em 2018.



Eyun-Jung Ki e Jae-Hwa Shin (2015) apresentaram o *status* dos estudos de relacionamento em relações públicas entre os anos de 1985 e 2013. Destaca-se alguns pontos que Ki e Shin (2015, p.36-38) concluíram com esse levantamento: pesquisadores internacionais estão contribuindo cada vez mais para os estudos de ROP com base em diferentes culturas e ambientes de negócios; mais pesquisas precisam considerar o relacionamento pela perspectiva de processo e mudança, já que os relacionamentos entre organizações e públicos são sistêmicos, contingentes e dinâmicos; variáveis de relacionamento interpessoal como satisfação, comprometimento, confiança, compreensão mútua, reciprocidade, benefícios e envolvimento foram identificados como variáveis de resultado e também de mensuração.

Julia Jahansoozi (2013, p. 62, tradução nossa), uma das autoras que contribuem para os estudos e debates críticos em relações públicas, defende a perspectiva relacional para olhar o relacionamento entre organização e público e enxerga essa perspectiva como central na função das relações públicas. Ressalta-se alguns dos principais resultados apresentados pela autora ao longo do estudo: para que um relacionamento exista, cada uma das partes precisa estar ciente da outra, da sua interação e entendê-la como um processo bidirecional; é necessário ter foco no monitoramento contínuo do relacionamento; a perspectiva relacional permite que as relações públicas gerenciem a reputação da organização.

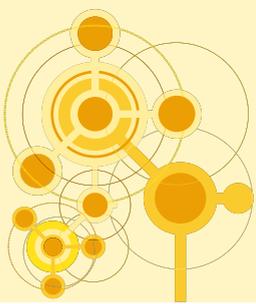
A existência de vínculo entre relações públicas e relacionamento é explicada por Dreyer (2021), do ponto de vista teórico, a partir de quatro elementos: a relação, os atores sociais, a interação e a reputação. Para a autora, a relação se dá, na prática, por meio da interação entre os atores sociais, que ocorre em diferentes ambientes e busca trazer visibilidade e confiança entre as partes. A interação é o que define a intensidade da relação e pode assumir níveis, ou seja, “formas gradativas, interconectadas e, muitas vezes, sobrepostas de efetivar relações de comunicação [...]” (DREYER, 2021, p. 52). A reputação, portanto, é uma consequência da forma como os atores sociais se relacionam.

Este relacionamento pode atingir quatro níveis de interação, a saber: (I) a interação que *informa*, cujo objetivo é informar ou tornar algo conhecido; (II) a interação que *comunica*, nível em que o ator social almeja o reconhecimento do outro na ação, informando e comunicando; (III) a interação que *gera participação*, cujo propósito é promover oportunidades de participação aos públicos e (IV) a interação que gera *vínculo*, que busca criar vínculos de médio e longo prazos com os indivíduos; ao alcançar este nível, o ator social já percorreu os anteriores.

Assim, pode-se dizer que o relacionamento só se efetiva, de fato, nos níveis III e IV de interação, pois é o momento em que os atores sociais demonstram que estão engajados no mesmo propósito. Jim Macnamara (2014, p. 17) discute o conceito de engajamento na perspectiva da psicologia organizacional e aponta para três componentes-chave do engajamento:

1. vínculo psicológico baseado no processamento cognitivo das informações recebidas, de experiências e no compromisso afetivo, ou seja, apego emocional baseado no sentimento de pertencimento e de valor;
2. afetividade positiva que se define por um nível mais profundo de envolvimento emocional positivo que envolve orgulho, paixão, energia e entusiasmo; e da mesma forma, “seguir” e “baixar” são ações únicas que podem rapidamente se dissolver em desinteresse e desengajamento. Tais ações caracterizam os níveis I e II de interação, citados por Dreyer (2021).
3. Empoderamento daqueles que se pretende engajar, mais efetivamente alcançado por meio da participação.

Macnamara (2014, p. 17) acrescenta que os profissionais de relações públicas precisam desenvolver e medir formas significativas de engajamento que envolvam cognição, conexão emocional e níveis de interatividade mais elaborados, como colaboração.



Do ponto de vista prático, Dreyer (2021) propõe a Metodologia da Relação de Relações Públicas (MRRP) que visa dar suporte ao diagnóstico, planejamento, implementação e avaliação de relacionamentos. Embora a metodologia apresente a necessidade de ter objetivos claros, metas, métricas, indicadores e estratégias, ela não abrange um modelo específico para avaliar e mensurar os resultados das iniciativas de comunicação, que contemplam diversos fatores e ativos intangíveis, como o próprio relacionamento.

As pesquisas internacionais demonstram que o relacionamento precisa ser mensurado, que seus resultados devem ser comprovados e que é preciso pensar em um modelo de mensuração tanto do relacionamento quanto de suas variáveis, como a confiança, comprometimento e satisfação. Sendo assim, como pode-se estruturar um modelo que ajude os profissionais a demonstrar o valor econômico do capital intangível?

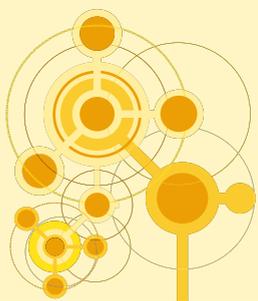
Para ilustrar algumas pesquisas sobre relacionamento e relações públicas no Brasil, Dreyer (2019, p.66) evidenciou a quantidade de estudos que tratam especificamente de relação ou relacionamento em relações públicas; e de avaliação e mensuração do relacionamento em uma análise de conteúdo de artigos científicos publicados em periódicos nacionais de 2008 a 2018. Os resultados apontaram que, nesse período, nenhum artigo discorreu a respeito de questões conceituais da relação ou do relacionamento; foram encontrados 18 artigos que sugerem foco em algum tipo de relacionamento entre determinados atores sociais e seus públicos. Por exemplo: relações de força e relações de cumplicidade. No que toca à avaliação e mensuração, foram encontrados dois artigos que tratam do assunto, do total de 92 analisados.

Lopes (2016, p. 340) descreve que, no Brasil, "no início da primeira década dos anos 2000, o tema mensuração de resultados em comunicação organizacional e em relações públicas ganhou relevância tanto no mercado quanto na academia". Embora no âmbito acadêmico poucos autores tratem do tema, o que resulta na carência de estudos mais detalhados, no mercado, a cobrança por resultados tangíveis e, principalmente, intangíveis, tem crescido significativamente. Assim, caberia às relações públicas ter um modelo de avaliação, mensuração de processos e valoração de resultados?

A percepção de que os relacionamentos são sistêmicos, contingentes e dinâmicos (KI; SHIN, 2015), de que eles se dão em diferentes níveis de interação (DREYER, 2021), que pressupõem engajamento (MACNAMARA, 2014), que podem ser funcionais ou institucionais (GREENHALGH, 2002; TAVARES, 2000) e que são necessários para melhorar os resultados de negócio da organização, corrobora a posição de Domeneghetti e Meir (2009) de que o relacionamento é um capital intangível. Segundo os autores, o capital de relacionamentos é constituído pela rede de relacionamentos estabelecidos pela organização com seus públicos tanto em seu ambiente de negócio quanto em seu ambiente institucional (DOMENEGHETTI; MEIR, 2009, p.22). Esta rede de relacionamentos vai ao encontro do que Jahansoozi (2013, p. 91) defende sobre a perspectiva relacional em relações públicas. Para a autora, esta perspectiva "une fundamentalmente as áreas de especialistas em conjunto, pois, independentemente da área de prática ou contexto, o foco permanece no relacionamento organização-público".

O relacionamento é necessário para concretizar processos e ações em todas as áreas de uma organização. Ele se dá em ambientes híbridos, on-line e/ou físicos e nas áreas de negócio e institucional. Assim, este artigo parte da premissa que o relacionamento é o principal capital intangível de uma organização e que relações públicas contribui para a geração de valor por meio da gestão deste capital.

Acrescenta-se, ainda, que o resultado das pesquisas realizadas por Huang e Zhang (2015), Ki e Shin (2015), Jahansoozi (2013), Dreyer (2021) e o desafio que se apresenta ao campo de mensurar o valor econômico da atividade (LOPES, 2018) contribuíram para que a demanda por um modelo de avaliação, mensuração de processos e valoração de resultados em relações públicas fosse identificada. Lopes (2018, p. 597) esclarece que, "tanto os profissionais quanto os acadêmicos de relações públicas [...] sabem que as organizações são orientadas para a demonstração de valor". Além disso, para a mesma autora, "a manutenção



da função estratégica da área depende do desenvolvimento de mecanismos de mensuração capazes de lidar com resultados, até então, considerados intangíveis e difíceis de ser valorados”.

## COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA, AVALIAÇÃO, MENSURAÇÃO E VALORAÇÃO DE RESULTADOS: DELIMITAÇÃO E ALINHAMENTO CONCEITUAL

Para a condução da presente proposta, é preciso delimitar-se conceitos que serão balizares na sua elaboração, a começar pela definição de comunicação organizacional estratégica. Muito embora o conceito de comunicação organizacional seja tratado sob diversos prismas, este artigo está alinhado à perspectiva trazida pelos pesquisadores de comunicação que consideram as organizações como atores de um ecossistema social “caracterizados por interesses, estruturas, processos, culturas e modos de tomada de decisão que são interdependentes aos demais atores” (NOTHHAFT *et al.*, 2018, p.489), no qual a comunicação assume função estratégica e decisória, em oposição a uma função tática e assessora. Desta forma, entende-se que a comunicação organizacional é um sistema e ao mesmo tempo processo que assume caráter estratégico na medida que responde pela mediação entre a organização e o ambiente entorno.

Com posicionamento alinhado a esta abordagem, Oliveira e De Paula (2007) defendem que a comunicação seria estratégica às organizações ao assumir a mediação com o entorno, contribuindo para consecução de seus objetivos.

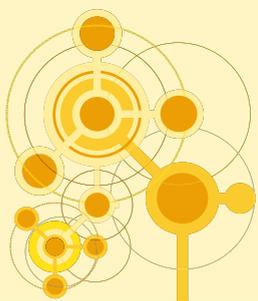
É importante compreender a referência do termo gestão estratégica da comunicação a partir de pelo menos dois aspectos relevantes. O primeiro, situado na perspectiva da organização, refere-se ao alinhamento da comunicação com os objetivos e estratégias de negócio e gestão, destacando sua contribuição para o alcance dos resultados organizacionais. O segundo aspecto diz respeito à consideração da perspectiva dos atores sociais nas decisões organizacionais. Nesse ponto é que a comunicação pode atuar como processo balizador e mediador do ambiente interno e externo. (OLIVEIRA; DE PAULA, 2007, p.43)

O dossiê “Future Directions of Strategic Communication”, publicado pelo International Journal of Strategic Communication, debate a Comunicação Organizacional como disciplina e campo de estudo por meio de artigos que examinam o estado da questão e buscam oferecer base para o desenvolvimento de sua fundamentação teórica. Dentre os estudos divulgados, encontra-se o artigo de Nothhaft *et al.* (2018) que, a partir da conceituação de comunicação estratégica, levanta questionamento de especial interesse ao debate que se pretende conduzir: como a comunicação e a estratégia podem ser alinhadas? A resposta a esta questão encontra-se na indissociação de planejamento estratégico organizacional e planejamento estratégico de comunicação.

Ao examinar a literatura sobre planejamento estratégico em comunicação, Esparcia e Álvarez Nobel (2015) concluem que boa parte está fundamentada no modelo proposto por Marston (1963 apud ESPARCIA; ÁLVAREZ NOBEL, 2015), que estabelece quatro fases para o processo de tomada de decisão no âmbito da comunicação nas organizações: investigação, ação, comunicação e avaliação<sup>2</sup>. Nesta perspectiva, a mensuração de resultados é etapa inerente ao planejamento, mas alocada ao final do processo, tendo em vista que o planejamento é aqui concebido a partir de uma lógica temporal.

Partindo do modelo de Marston, pode-se afirmar que a avaliação de resultados é etapa inerente ao planejamento. Entretanto, entende-se que não deva ser conduzida ao final da etapa *Comunicação*, correspondente ao delineamento da estratégia e implementação das ações, mas desde a etapa *Ação*, quando o diagnóstico resultante da *Investigação* é tomado como

<sup>2</sup> Em inglês, as etapas do processo de tomada de decisão são denominadas *Research, Action, Communication* e *Evaluation*, originando o acrônimo RACE.



fundamento para o estabelecimento dos objetivos que “[...] darão origem ao desenho das etapas posteriores. O objetivo permitirá estabelecer uma estratégia para o conjunto de ações de comunicação [...]” (ESPARCIA; ÁLVAREZ NOBEL, 2015, p.51).

Tal posicionamento fundamenta-se no fato de Marston inspirar-se no método de Administração Por Objetivos (APO)<sup>3</sup> estabelecido por Drucker (1954), no qual o planejamento estratégico organizacional é construído a partir de objetivos previamente estabelecidos em nível estratégico (longo prazo), tático (médio prazo) e operacional (curto prazo) por cada uma das áreas da organização. Nesta concepção, os objetivos são os direcionadores do planejamento por apontarem, na origem do plano, programa ou campanha, os resultados a ser perseguidos e demonstrados durante sua implementação e conclusão. Assim, conclui-se que a avaliação e a mensuração de resultados são processos transversais, que ocorrem ao longo do planejamento em nível estratégico, tático e operacional.

Neste ponto, com vistas a um alinhamento conceitual, é imprescindível que se esclareça o sentido adotado para os termos avaliação, mensuração e valoração neste artigo. Para tanto, será considerada a distinção conceitual entre os termos, proposta por Lopes (2009), conforme explicitada a seguir.

A autora define *avaliação* como procedimento associado à eficiência traduzida em performance, seja financeira ou de qualidade das ações conduzidas por uma área. Nesta perspectiva, a avaliação é processual, um olhar para o desempenho da área e das ações por ela conduzidas e do alcance dos objetivos de curto prazo. O monitoramento das ações trará os resultados parciais obtidos por elas, bem como a eventual necessidade de correção de rota, com vistas ao alcance de seus objetivos. Assim, a base de dados construída ao longo da avaliação de ações, programas ou campanhas de um plano de comunicação municiará o gestor com métricas imprescindíveis para a mensuração de seus resultados, ou seja, o quanto é capaz de alcançar seus objetivos de médio e longo prazo, contribuindo para os objetivos organizacionais no exercício de demonstração de sua eficácia.

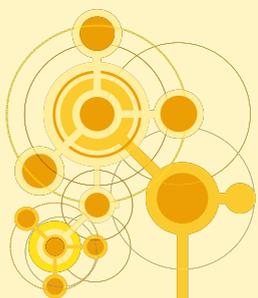
Já a *mensuração*, segundo Lopes, vincula-se à eficácia, o que significa o alcance de resultados perseguidos pela área e declarados em seus objetivos. Desta forma, a mensuração está voltada à demonstração de resultado obtido em um ciclo de planejamento como saldo das ações realizadas no período. A condução deste processo demanda clareza da função exercida pela área, se tático-operacional ou estratégia, uma vez que este procedimento se vincula à demonstração de resultados declarados pelos objetivos – eficácia. Idealmente, os objetivos de área devem ser categorizados em estratégicos, táticos e operacionais e arquitetados à luz dos objetivos organizacionais, tal como proposto por Drucker (1954).

Por fim, Lopes conceitua *valoração* como a demonstração de contribuição econômica trazida pela Comunicação à organização e à consecução de seu macro objetivo, o que torna imprescindível o alinhamento entre o plano organizacional e de área, o que pressupõe a uma atuação estratégica da área.

Entretanto, a atuação estratégica e a entrega de resultados neste nível dependem do alinhamento entre objetivos de área e objetivos organizacionais. Do contrário, a área estará circunscrita a uma atuação em nível tático-operacional, voltada a objetivos de curto e médio prazo, com foco em sua performance financeira e das iniciativas que conduziu, sem que seja possível sinalizar a colaboração direta do resultado da área sobre a consecução de objetivos organizacionais.

Uma pesquisa desenvolvida na Universidade de Leipzig por uma equipe liderada pelos professores Ansgar Zerfass, Christine Viertmann e Sophia Charlotte Volk (VOLK *et al.*, 2017) revisou a literatura das diversas disciplinas relacionadas ao tema valoração de resultados em comunicação estratégica e ouviu gestores de comunicação de organizações globais. Os resultados

3 Do inglês Management By Objectives (MBO).



apontam para a carência de um consenso sobre a criação de valor por meio da comunicação e reforçam o alinhamento entre objetivos de comunicação e de negócio como fator chave para a demonstração da contribuição da área. Dentre as contribuições estratégicas da comunicação ao sucesso organizacional identificadas pelo estudo está o “Alinhar”.

Excelentes departamentos de comunicação garantem o alinhamento estratégico da estratégia de comunicação com a estratégia corporativa. Eles definem objetivos que direta ou indiretamente agregam valor à empresa. Os comunicadores precisam saber como construir reputação, gerenciar marcas, fomentar a inovação, construir arquiteturas de escuta e também como configurar estratégias de comunicação. (VOLK *et al.*, 2017, p.19)

A associação dos resultados financeiros e não financeiros de área aos organizacionais por meio da declaração dos objetivos pode ser ilustrada pelo estabelecimento de relação direta, por exemplo, entre aumentar o valor das ações de uma empresa como macro objetivo e obter reputação junto aos *stakeholders* enquanto objetivo de área em longo prazo. Zerfass *et al.* (2017, p.22) coadunam com o conceito de valoração apresentado por Lopes (2009) ao afirmar que “a criação de valor descreve a transformação de recursos em bens ou serviços de maior valor financeiro”.

Da mesma forma, é possível conduzir o planejamento de Comunicação associado ao plano organizacional em organizações sem fim de lucro. Em uma organização cuja missão é promover a educação e conscientização ambiental, por exemplo, a Comunicação desempenha papel estratégico por atuar diretamente na sua concretização, ao tornar conhecida a importância da preservação do meio ambiente aos públicos envolvidos no contexto em que ela atua.

A falta de alinhamento entre os objetivos também dificulta a apresentação de resultados em cadeia – por meio da contribuição ao alcance de objetivos de áreas parceiras (longo prazo) – considerando-se que, para Drucker (1954), o alcance do objetivo organizacional decorre da articulação dos objetivos de áreas e de seu alinhamento ao macro objetivo da organização.

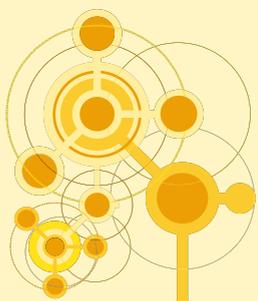
O alinhamento indireto entre objetivos de área e objetivos organizacionais, por sua vez, pode ser obtido pela colaboração ao alcance de resultados de áreas parceiras, como em cenários que a área de Recursos Humanos procura reter talentos e Comunicação em construir o sentimento de pertença entre os funcionários de uma organização. É o que afirma Volk (2016) em artigo dedicado à revisão da literatura sobre avaliação e mensuração de resultados:

[...] explorar o valor da comunicação requer uma abordagem interdisciplinar, multidimensional e multiindexada: o valor da comunicação deve ser conceituado e medido de forma holística, incorporando não apenas contribuições diretas de valor para geração de receita por meio da construção de capital intangível e viabilização de operações, mas também contribuições indiretas de valor para a redução de custos por meio da prevenção de riscos, solução conjunta de problemas ou antecipação de futuros potenciais de inovação. (VOLK, 2016, p.973, tradução nossa)

Com isso, conclui-se que o alinhamento entre objetivos organizacionais e de área é um aspecto relevante à condução dos procedimentos de mensuração e valoração de resultados, uma vez que indica o *status* da Comunicação no cenário organizacional e, por conseguinte, o tipo de resultado demandado pela organização, se tático-operacional ou estratégico.

## MENSURAÇÃO E VALORAÇÃO DE ATIVOS INTANGÍVEIS: MAPEAMENTO DE VARIÁVEIS E CORRELAÇÕES

Conforme exposto, a compreensão da função exercida pela área de comunicação no contexto organizacional permite que se entenda a demanda de resultados apresentada à área. Tal demanda servirá de ponto de partida ao mapeamento de



indicadores diretamente relacionados ao processo de comunicação, os quais serão monitorados isoladamente, e aqueles que estão articulados com processos de outras áreas, dos quais o resultado de comunicação depende ou para os quais ele está contribuindo e que, portanto, devem ser monitorados e analisados em conjunto.

Especialmente em situações nas quais a comunicação ocupa dimensão estratégica, este alinhamento entre objetivos é imprescindível para que se compreenda o seu valor e a contribuição demandada. Em boa parte dos cenários corporativos nos quais atua, a comunicação é processo meio para alcançar resultados de algum cliente interno, contribuindo, em cadeia, para a consecução dos propósitos organizacionais. A discussão sobre o valor da comunicação inicia-se justamente na tentativa de construção de uma cadeia de valor composta por ativos tangíveis e intangíveis que permita à Comunicação demonstrar e tangibilizar seus resultados.

A discussão a respeito do desafio de demonstrar a contribuição econômico-financeira da comunicação corporativa (EHLING, 1992; GRUNIG; HON, 1999; KIM, 2001; WATSON 2001; VILLAFANE, 2005; ZERFASS, 2008) reside no fato de a área gerir um processo preventivo. Ou seja, como demonstrar a contribuição de uma área voltada à prevenção de crises, à gestão de riscos e estabelecimento de relações que tragam legitimidade à organização e que lhe confirmem licença social para operar?

Para tanto, é preciso entender que a função estratégica da comunicação se encontra no exercício destas atribuições, assim como o estabelecimento de relações em cadeia, cujos desdobramentos devem ser pensados à luz do perfil organizacional e do modelo de gestão, de maneira a contextualizar e customizar a lógica da construção de valor. Para a compreensão de tal colaboração é imprescindível refletir: (a) como as atribuições mencionadas e ações delas decorrentes auxiliam na construção de valor de marca e de capital reputacional enquanto diferenciais competitivos; (b) como os diferenciais impactam as vendas, auxiliam na atração de talentos e celebração de contratos entre outros resultados, sem desconsiderar a interferência de variáveis externas, nem sempre cogitadas pela linearidade dos modelos de mensuração, dentre elas, a pressão legítima dos stakeholders (WATSON, 2007).

A seguir, alguns conceitos fundamentais à compreensão desta dinâmica serão trazidos como ponto de partida para se pensar a gestão do capital relacional na perspectiva de Relações Públicas.

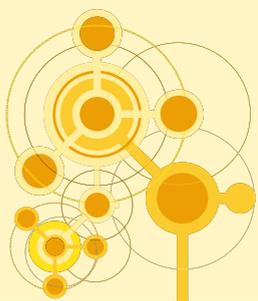
### Ativos e capitais intangíveis

Para dar prosseguimento à discussão, faz-se necessário compreender o que são ativos intangíveis e sua distinção entre ativos tangíveis e fatores intangíveis, bem como sua participação na construção dos capitais intangíveis de uma organização.

O ativo *intangível* é “propriedade imaterial, bens não físicos, incluindo, mas não limitados a – franquias, marcas, patentes, direitos autorais, *goodwill*, ações, títulos e contratos que se distinguem dos ativos físicos, como instalações e equipamentos” (Uniform Standards of Professional Appraisal Practice apud MARTINS, 2012, p.33).

Para Reilly e Schweihs (1999), um ativo *tangível* deve apresentar uma ou mais das seguintes características: ter existência física ou forma substancial, ser corpóreo; possível de ser tocado e visto; ser perceptível ao toque, ser tátil. Os autores afirmam, ainda, que “o valor do ativo tangível advém de suas características físicas e é inteiramente dependente delas”.

Diferentemente, ativos *intangíveis* encontram seu valor na associação dos direitos patrimoniais e dos fatores intangíveis que o afetam ou são por ele afetados. Dentre as características de um ativo intangível, uma se mostra importante delimitação do percurso que se pretende trilhar neste artigo: o ativo intangível quando isolado não pode ser contabilizado, o seu valor é percebido apenas quando observado em cadeia, correlacionado a outros ativos, sejam tangíveis ou intangíveis.



Além da caracterização dos ativos intangíveis, a sua classificação em categorias que compõem o capital intangível de uma organização é outro aspecto imprescindível à construção do percurso teórico-metodológico a que se propõe o presente artigo. Domeneghetti e Meir (2009, p.21-22) mencionam quatro categorias de capitais que formam o Capital Intangível de uma organização:

- *Capital institucional* – resultante dos esforços organizacionais por geração de percepção de valor junto a seus *stakeholders* e, por isso, não pertence tão pouco pode ser controlado exclusivamente pela organização. Os autores apontam a marca, os símbolos, a imagem e a reputação como componentes desta categoria.
- *Capital organizacional* – composto pelos sistemas, processos e estrutura da organização, capazes de sustentá-la e gerar valor. Dentre eles, os autores destacam os canais e mídias de relacionamento.
- *Capital de relacionamentos* – constituído pela rede de relacionamentos estabelecidos pela organização com seus públicos tanto em seu ambiente de negócio quanto em seu ambiente institucional.
- *Capital intelectual* – resulta do know-how e da produção de seus funcionários tais como patentes, propriedade industrial e intelectual, direitos autorais, cultura corporativa e inteligência competitiva.

Em todas as categorias encontram-se ativos com os quais o processo de comunicação colabora, reforçando-a como processo-meio e não processo-fim na gestão organizacional. Desta forma, pode-se considerar a comunicação como um fator intangível<sup>4</sup>, na acepção de Reilly e Schweih (1999), o que significa dizer que colabora para a construção de valor dos ativos intangíveis com os quais está associado e, por conseguinte, ao capital intangível de uma organização.

Ademais, como explicitado anteriormente, os resultados de comunicação contribuem para construção de valor dos ativos intangíveis marca e reputação. No entanto, só é possível vislumbrar, tangibilizar e demonstrar tal contribuição se as associações entre o processo comunicacional e seus resultados forem estabelecidas junto a outros processos aos quais ele auxilia, o que se reforça ao considerar a comunicação como fator intangível.

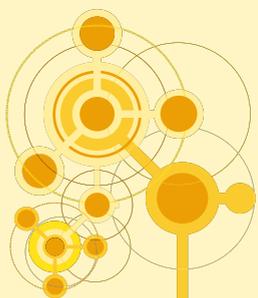
Desta forma, o preceito de correlação de resultados organizacionais e de área anteriormente apresentado se consolidada a partir da reflexão conduzida acerca da associação de ativos e fatores intangíveis na construção de valor e entrega de resultados econômico-financeiros de Comunicação.

### Gestão, mensuração e valoração de relacionamentos na construção de capital intangível

Partindo das bases conceituais trazidas anteriormente, entende-se que os relacionamentos entre organização-públicos se configuram capital intangível, na medida que conferem valor aos ativos marca e reputação. Desta forma, pode-se afirmar que Relações Públicas é responsável pela gestão do capital relacional para geração de valor nas organizações.

Há que se destacar que a atribuição de valor pode ocorrer positiva ou negativamente, o que significa dizer que a gestão de relacionamentos poderá impactar os ativos com quais está vinculada, registrando ganho ou perda, o que se dá por meio da gestão de risco e crise, evidenciando a relevância da área na cadeia de valor. Os relacionamentos podem constituir vantagem competitiva à estratégia relacional, se considerar os interesses dos *stakeholders*, tornando-se valiosos, raros, difíceis de imitar e difíceis de substituir (BRONN, 2007, p. 379).

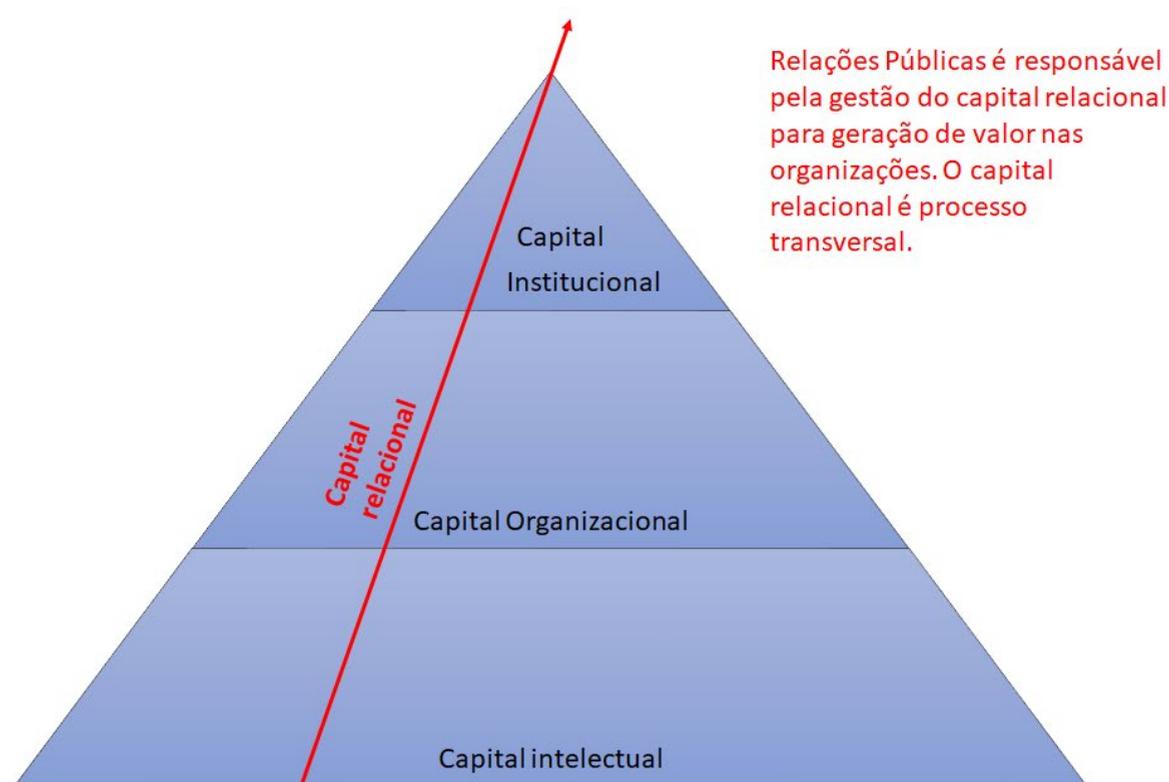
<sup>4</sup> Fenômenos econômicos que não têm atributos ou características específicas dos ativos intangíveis, mas que podem descrever condições que contribuem para a existência de valor dos ativos intangíveis (REILLY; SCHWEIHS, 1999).



Assim sendo, refletir acerca da contribuição das Relações Públicas para a geração de valor por meio da gestão do capital relacional implica esclarecer alguns aspectos basilares. O primeiro deles é que se concorda com Domeneghetti e Meir (2009) a respeito da existência de quatro categorias de capitais que formam o Capital Intangível de uma organização: capital institucional, capital organizacional, capital de relacionamentos e capital intelectual.

Entretanto, partindo dos fundamentos teóricos anteriormente trazidos na primeira parte deste artigo sobre gestão de relacionamentos (HUANG; ZHANG, 2015; JAHANSOOZI, 2013), é possível compreender as Relações Públicas como processo transversal a outros processos organizacionais, uma vez que é responsável pela gestão e comunicação com os *stakeholders* e, por conseguinte, do capital relacional, tal como ilustrado na Figura 1.

Figura 1: Gestão do capital de relacionamento



Destarte, entende-se Relações Públicas como processo e função relevante para o equilíbrio e a proposição de relacionamentos que geram valor para os demais capitais: no capital institucional na gestão de imagem e reputação organizacional por meio da comunicação e do relacionamento com as partes interessadas; no capital organizacional na medida em que é parte integrante do sistema de comunicação da organização com os *stakeholders* e no capital intelectual na construção de relacionamentos no ambiente interno das organizações por meio dos quais a cultura organizacional se conforma. Huhn *et al.* corroboram tal posição ao afirmar: “como os objetivos corporativos só podem ser alcançados em cooperação com outras funções corporativas, a comunicação deve aproveitar a oportunidade para se tornar o motor de colaboração multifuncional” (HUHN *et al.* 2011, p. 9).

O segundo aspecto que se destaca é a transversalidade que implica compreender a existência de estágios de interação e de engajamento com os *stakeholders* que vão do nível tático-operacional ao nível estratégico (eixo vertical da Figura 2). Os estágios são demonstrados por meio de quatro níveis de interação com os públicos trazidos anteriormente (DREYER, 2021) (eixo horizontal da Figura 2). No nível I, denominado “aproximação”, equivale ao nível I de interação que informa; o nível II, “reconhecimento”, representa o nível II de interação que comunica; o nível III, “participação”, representa o nível III de interação que gera participação e, por fim, o nível IV, “Engajamento”, equipara-se ao nível IV interação que gera vínculo. Os níveis de interação, conforme ilustrado na Figura 2, bem como o engajamento que se dá de forma mais profunda nos níveis III e IV, foram inspirados em Dreyer (2021) e Macnamara (2014).

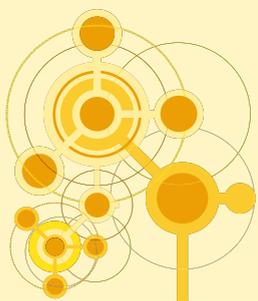
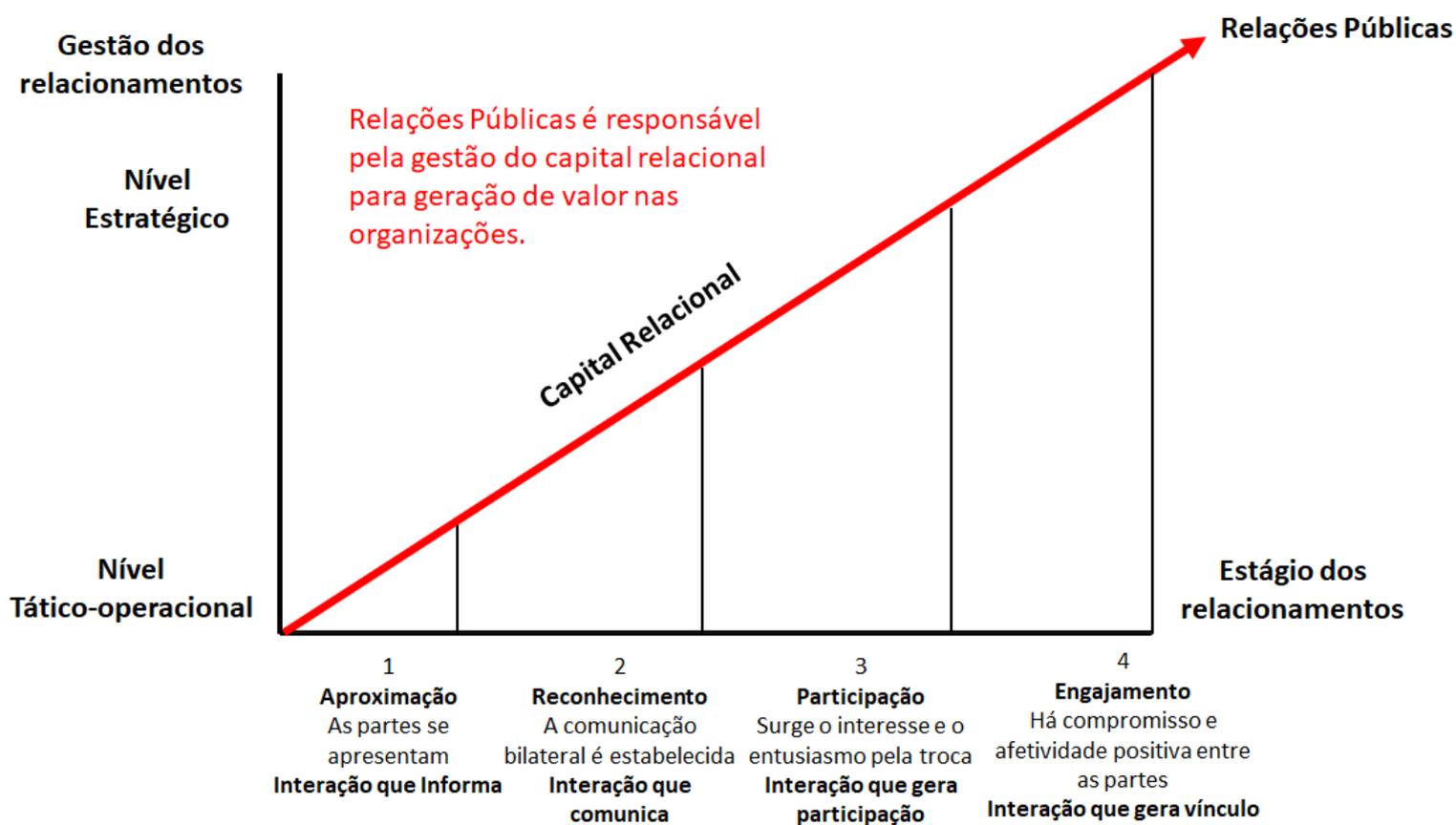


Figura 2: Estágios de relacionamentos e seus níveis de interação



Deste modo, entende-se o relacionamento como estratégia adotada para concretização dos resultados organizacionais, e quanto mais próximo do nível IV, maior é a probabilidade de aproximação e vínculo com os *stakeholders*, o que significa estar mais perto do nível estratégico e da geração de valor.

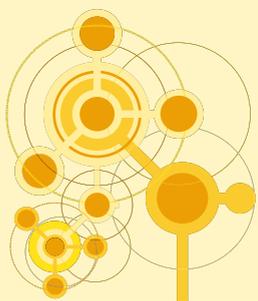
Domeneghetti e Meir (2009, p. 4) esclarecem que “independentemente da definição e do modelo adotado, para que se tenha valor, o ativo intangível de qualquer natureza deve impactar seus diferentes *stakeholders*”. Sendo assim, sugere-se os quatro estágios de interação para propor diferentes formas de aproximação com os *stakeholders*. É importante destacar que tais estágios podem se sobrepor de acordo com a iniciativa de comunicação planejada.

Para os mesmos autores, “torna-se essencial gerenciar esses ativos corretamente, para que possam contribuir para o alcance do maior objetivo financeiro da empresa: a maximização da riqueza dos acionistas. Uma adequada gestão, entretanto, passa pela valoração dos ativos intangíveis” (DOMENEGHETTI; MEIR, 2009, p. 11). A Figura 1 mostra que as Relações Públicas, como processo transversal aos demais capitais, devem fazer a gestão destes ativos, pois o capital relacional permeia todas as áreas de uma organização. Vale, ainda, salientar que, embora este estudo esteja mais direcionado para as organizações corporativas, o modelo pode ser aplicado a empresas públicas, pois o seu maior objetivo é justamente gerar valor público para os cidadãos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo buscou apontar as bases teóricas e premissas para a proposição de um modelo de avaliação e mensuração de processos e resultados da gestão de relacionamentos em comunicação organizacional e relações públicas.

A reflexão conceitual possibilitou construir uma estrutura teórica composta por antecedentes a ser considerados na proposição de um modelo completo, a saber: (1) o alinhamento entre comunicação e estratégia; (2) a indissociação de planejamento

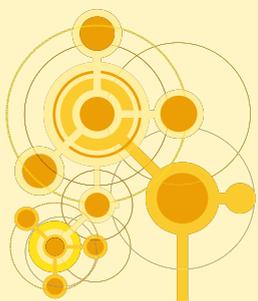


estratégico organizacional e planejamento estratégico de comunicação; (3) a necessidade de criar objetivos em nível estratégico, tático e operacional por cada uma das áreas da organização; (4) a avaliação e a mensuração de resultados como processos formativos e prescritivos do planejamento em nível estratégico, tático e operacional e (5) a definição de métricas como etapa importante para a mensuração de resultados.

Desta forma, a premissa para construção do modelo está na gestão de relacionamentos em nível estratégico pelas relações públicas e, por conseguinte, pela gestão do capital relacional para geração de valor nas organizações. Para tanto, foram elaboradas duas figuras que sintetizam as correlações estabelecidas na discussão teórica conduzida ao longo deste artigo. A Figura1 demonstra o capital relacional como processo transversal aos demais capitais intangíveis de uma organização. Por sua vez, a Figura2 detalha a gestão de relacionamentos conduzida pelas Relações Públicas seja em nível tático ou operacional e os respectivos estágios de relacionamentos pelos quais uma organização pode percorrer com os *stakeholders*, demonstrando que as Relações Públicas agregam valor às organizações por meio da gestão do capital relacional ao criar estágios de relacionamento necessários à performance das funções de todos os capitais.

## REFERÊNCIAS

- BROOM, Glen M.; DOZIER, David M. An overview: evaluation research in Public Relations. *Public Relations Quarterly*, [s.l.], v. 28, n. 3, p.5-8, 1983.
- BRONN, Peggy Simcic. Relationship outcomes as determinants of reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, Bingley, v. 12, n.4, p. 376-393, 2007.
- CALDAS, Sergio Leal. Avaliação de ativos intangíveis. In: ZANINI, Marco Tulio (org.). *Gestão integrada de ativos intangíveis*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- DOMENEGHETTI, Daniel; MEIR, Roberto. *Ativos intangíveis: como sair do deserto competitivo dos mercados e encontrar um oásis de valor e resultados para sua empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DREYER, Bianca Marder. *As relações e interações como princípios inerentes às relações públicas: uma proposição teórica com diretrizes práticas para a disciplina*. 2019. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, 2019.
- DREYER, Bianca Marder. *Teoria e Prática de Relações Públicas: uma metodologia para diagnosticar, construir e obter resultados com os relacionamentos*. São Paulo: Summus, 2021.
- DRUCKER, Peter. *The practice of management*. New York: Harpers & Brothers, 1954.
- EHLING, William P. Estimating the value of Public Relations and Communication to an organization. In: GRUNIG, James. *Excellence in Public Relations and Communication management*. Hillsdale: Erlbaum, 1992.
- ESPARCIA, Antonio Castillo; Álvarez NOBELL, Alejandro. *Evaluación en comunicación estratégica*. Madrid: McGraw-Hill, 2015.
- FERGUSON, Mary Ann. Building theory in public relations: interorganizational relationships as a public relations paradigm. *Journal of Public Relations Research*, [s.l.], v. 30, p. 16478, 2018.



GREENHALGH, Leonard. *Relacionamentos estratégicos: a chave do sucesso nos negócios*. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

GRUNIG, James; HON, Linda Childers. *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/>. Acesso em: 6 fev. 2023.

HUHN, Julia; SAAS, Jan; STORCK, Christopher. *Communication Controlling: how to maximize and demonstrate the value creation through communication*. Position paper. Berlin: German Public Relations Association, International Controller Association, Nov. 2011.

HUANG, Yi-Hui Christine; ZHANG, Yin. Revisiting Organization – Public Relationship Research for the Past Decade: Theoretical Concepts, Measures, Methodologies, and Challenges. *In: KI, Eyun-Jung; KIM, Jeong-Nam; LEDINGHAM, John A. (ed.). Public Relations as Relationship Management: A relational approach to the study and practice of Public Relations*. New York: Routledge, 2015. p. 3-27.

JAHANSOOZI, Julia. Relationships, Transparency, and Evaluation: The Implications for Public Relations. *In: L'ETANG, Jacquie.; PIECZKA, Magda (org.). Public Relations: Critical Debates and Contemporary Practice*. New York: Routledge, 2013. p.61-91.

KI, Eyun-Jung; SHIN, Jae-Hwa. The Status of Organization – Public Relationship Research Through an Analysis of Published Articles between 1985 and 2013: An Appeal for Further Research. *In: KI, Eyun-Jung; KIM, Jeong-Nam; LEDINGHAM, John A. (ed.). Public Relations as Relationship Management: A relational approach to the study and practice of Public Relations*. New York: Routledge, 2015. p.28-45.

KIM, Yungwook. Measuring the economic value of Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, New Jersey, v. 13, n. 1, p.3-26, 2001.

LOPES, Valéria de Siqueira Castro; GRANDI, Guilherme. Avaliação, mensuração e valoração em relações públicas. *In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas*. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 391-414.

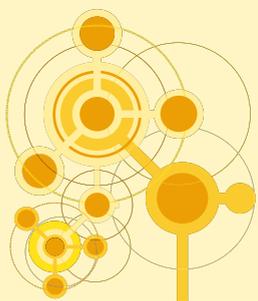
LOPES, Valéria de S. Castro. Os ativos intangíveis como alternativa para demonstração de valor em Relações Públicas. *In: CONGRESSO ABRAPCORP, XII, 2018. Goiânia, GO, Anais...: Goiânia: Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Informação e Comunicação, 2018. p. 596-608.*

MARTINO, Luís Mauro Sá. *Métodos de pesquisa em comunicação: projetos, ideias, prática*. Petrópolis: Vozes, 2018.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. *Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MARTINS, José Roberto. *Capital intangível: guia de melhores práticas para a avaliação de ativos intangíveis*. São Paulo: Integrare Editora, 2012.

MACNAMARA, Jim. Emerging international standards for measurement and evaluation of public relations: A critical analysis. *Public Relations Inquiry*, Thousand Oaks, v. 3, n.1, p.7-29, 2014.



MACNAMARA, Jim; GREGORY, Anne. Expanding evaluation to progress strategic communication: beyond message tracking to open listening. *International Journal of Strategic Communication*, London, v. 12, n. 4, p. 469-486, 2018.

NOTHHAFT, Howard; WERDER, Kelly Page; VERCIC, Dejan; ZERFASS, Ansgar. "Strategic Communication: reflections on an elusive concept". *International Journal of Strategic Communication*, London, v. 12, n. 4, p. 352-366, 2018.

REILLY, Robert F.; SCHWEIHS, Robert P. *Valuing Intangible Assets*. New York: McGraw-Hill, 1999.

SAAD CORRÊA, Elizabeth. Comunicação na contemporaneidade: visibilidades e transformações. In: CORRÊA SAAD, Elizabeth. (org.). *Visibilidade e consumo da informação nas redes sociais*. Porto: Media XXI, 2016. p. 19-39.

TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.

VILLAFANE, Justo. La gestión de los intangibles empresariales. *Comunicação e Sociedade*, São Paulo, v. 8, p. 101-113, 2005.

VOLK, Sophia Charlotte. A systematic review of 40 years of public relations evaluation and measurement research: looking into the past, the present, and future. *Public Relations Review*, Amsterdam, n. 42, p. 962-977, 2016.

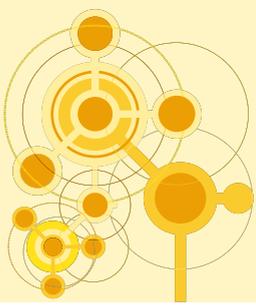
VOLK, S. C.; BERGER, K.; ZERFASS, A.; BISSWANGER, L.; FETZER, M.; KÖHLER, K. How to play the game. Strategic tools for managing corporate communications and creating value for your organization. *Communication Insights*, Leipzig, v.3, 2017.

WATSON, Tom; NOBLE, Paul. *Evaluating public relations: a best practice guide to public relations planning, research & evaluation*. 2nd. ed. London: Kogan Page, 2007.

ZERFASS, Ansgar. The corporate communications scorecard: a framework for managing and evaluating communications strategies. In: RULER, Betteke van; VERCIC, Ana Tkalac; VERCIC, Dejan (ed.). *Public relations metrics: research and evaluation*. LEA's Communication Series. London: Routledge, 2008, p.139-153.

---

Artigo recebido em 27.03.2023 e aprovado em 06.04.2023



# Propuesta de indicadores para la evaluación de la reputación en el Tercer Sector

Proposta de indicadores para avaliar a reputação do Terceiro Setor

Proposal of indicators for the evaluation of the reputation of the Third Sector



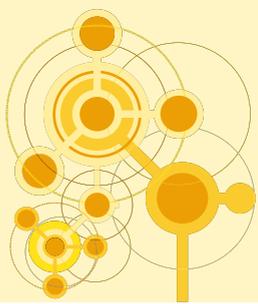
## María Pallarés Renau

- Doctora cum laude en Comunicación por la Universitat Jaume I (2021).
- Máster en Nuevas Tendencias y Procesos de Innovación en Comunicación, en la especialidad Dirección Estratégica de Comunicación (2015).
- Graduada en Publicidad y Relaciones Públicas (2014).
- Acreditada a Profesora Contratada Doctora y de Universidad Privada por parte de la ANECA (2023).
- Profesora Asociada del Dpto. de Ciencias de la Comunicación de la Universitat Jaume I.
- Parte del grupo de investigación Engagement and Communication (ENCOM) y miembro de la Asociación de Directivos de Comunicación DIRCOM.
- E-mail: mapallar@uji.es



## Lorena López Font

- Doctora en Comunicación Audiovisual y Publicidad.
- Profesora Titular Universitat Jaume I.
- Parte del grupo de investigación Engagement and Communication y del espacio de análisis fílmico Sala Caligari del Dpto. de Ciencias de la Comunicación de la Universitat Jaume I.
- Investigadora Principal del proyecto de investigación "Validación, fiabilidad e implementación del modelo (propio) desarrollado para la medición de la reputación corporativa en organizaciones del Tercer Sector de Acción Social (TSAS)" para el periodo 2022-2024 con matrícula UJI-B2021-40/21159.
- Miembro de la Asociación de Directivos de Comunicación DIRCOM y colabora con entidades y Asociaciones vinculadas al ejercicio profesional y la investigación de la publicidad y la comunicación como Corporate Excellence, ComunitAd, AEACP, AEA, Autocontrol de la Publicidad, Festival iberoamericano de la Publicidad "El Sol", Festival de la Publicidad valenciana "La Lluna" etc.
- Revisora y miembro del Consejo Editorial de varias revistas académicas como: Revista Internacional de RRPP, Signa, Icono 14, Signo y Pensamiento, ADComunica, Archivos de la Filmoteca. Desde 2010 ha realizado estancias de investigación en: Universidad de Westminster (Londres), DCU (Dublin City University) y Roehampton University (Londres).
- E-mail: lfont@uji.es



## Resumen

Este artículo presenta el Modelo RTS<sup>1</sup> (Medidor de la Reputación para las entidades del Tercer Sector de Acción Social –TSAS–), que se caracteriza por cinco dimensiones configuradas por treinta atributos, susceptibles de ser evaluadas por 12 públicos que estuvo compuesto por más de cincuenta colectivos. Un instrumento que parte de MERCO y Reprtrak (monitores de referencia) y atiende a la idiosincrasia del TSAS y voluntad informativa de Cáritas, Cruz Roja, Fundación OXFAM Intermón, Fundación Save The Children y Fundación UNICEF Comité Español (entidades de notable relevancia en España) para ser contrastado con tres perfiles de expertos (profesionales de la consultoría de comunicación, académicos y cargos de responsabilidad en ONG).

PALABRAS CLAVE: REPUTACIÓN • INDICADORES • MÉTRICAS • KPI TERCER SECTOR • ORGANIZACIONES DE ACCIÓN SOCIAL.

## Resumo

Este artigo expõe a proposta do Modelo RTS (Reputation Meter for the entities of the Third Sector of Social Action -TS-). Este modelo é definido por cinco dimensões configuradas por 30 atributos, capazes de serem avaliados por 12 partes interessadas configuradas por mais de 50 coletivos. Este instrumento é baseado em Merco e Reprtrak (monitores de referência) e responde às idiosincrasias da ST e ao conteúdo informativo de memórias da Cáritas, Cruz Vermelha, Fundação OXFAM Intermón, Fundação Save The Children e da UNICEF Spanish Committee Foundation (entidades de notável relevância na Espanha) que forma contrastados com três perfis de especialistas (profissionais de consultoria de comunicação, acadêmicos e cargos de responsabilidade em ONGs).

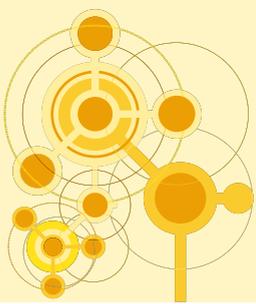
PALVRAS-CHAVE: REPUTAÇÃO • INDICADORES • MÉTRICAS • KPI TS • ONGS.

## Abstract

This article exposes the proposal of the RTS Model (Reputation Meter for the entities of the Third Sector of Social Action -TS-). This model is defined by 5 dimensions configured by 30 attributes, capable of being evaluated by 12 stakeholders configured by more than 50 collectives. This is an instrument based on Merco and Reprtrak (reference monitors) and responds to the idiosyncrasies of the TS and the informative content of memories of Cáritas, Red Cross, OXFAM Intermón Foundation, Save The Children Foundation and UNICEF Spanish Committee Foundation (entities of notable relevance in Spain) and has been contrasted with 3 expert profiles (professionals from communication consultancy, academics and positions of responsibility in NGOs).

KEYWORDS: REPUTATION • INDICATORS • METRICS • KPI TS • NGOS.

<sup>1</sup> Este trabajo deriva de la Tesis doctoral titulada *Aproximación a un modelo de medición de la reputación corporativa para las Entidades del Tercer Sector de Acción Social: Determinación de dimensiones, variables y públicos*; desarrollada en el marco de referencia del Proyecto de investigación UJI-B2018-27 (CÓDIGO18|417) con título Medición de la reputación de Cruz Roja española: creación de un modelo para el Tercer Sector. Actualmente, este proyecto se ha ampliado para difundir e implementar dicho modelo, a través del Plan de Promoción de la Investigación de la UJI (2022-2024), con matrícula UJI-B2021-40/21159 con el título Validación, fiabilidad e implementación del modelo (propio) desarrollado para la medición de la reputación corporativa en organizaciones del Tercer Sector de Acción Social (TSAS).



## INTRODUCCIÓN

Desde que Fombrun (1996) definió la reputación como un intangible influido por la publicidad, la rentabilidad, la ciudadanía, la diversificación e inversamente relacionada con el riesgo financiero, este término ha transitado por diversas definiciones hasta convertirse en un concepto, determinado por el comportamiento corporativo, con vocación de durabilidad, estabilidad, resistencia y compromiso (Carreras et al., 2013, p. 92; Brown y Geddes, 2006; Barnett et al., 2006), en el cual influye la legitimidad y la confianza (Barroso et al., 2023).

Admiración, respeto y confianza son las palabras utilizadas por Prado (Corporte Excellence, 2022) para aglutinar las implicaciones de la reputación en la gestión de intangibles. López-Triana la define en los años 2010 y 2011, en los informes anuales titulados La Comunicación Empresarial y la Gestión de los Intangibles en España y Latinoamérica elaborados por Villafañe et al., como: el reconocimiento que los públicos de una compañía hacen de su comportamiento a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con ellos; la cristalización de la Imagen Corporativa positiva a partir de un comportamiento corporativo excelente, comprometido y solvente; y como intangible que supera el plano de las percepciones para alcanzar el plano del reconocimiento.

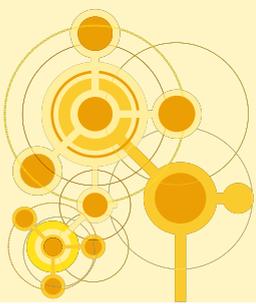
Muchas aportaciones académicas traducen este intangible en indicadores que son palancas de cambio para la acción, con modificaciones de comportamientos o nuevas actuaciones (Prado, 2022). Incluso autores como Alloza (2022) en alusión al capitalismo consciente proponen que la reputación sea un KPI (*key performance indicator*) ligado a los sueldos de los empleados y a los *bonus* de los directivos.

El Informe de la RICCAP de 2020 (Red de Investigación en Comunicación Comunitaria, Alternativa y Participación) plantea que la universidad como generadora de conocimiento es un espacio idóneo para la observación, la crítica y la transferencia sobre la manera en que las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social (TSAS) dialogan con la sociedad. Por lo tanto, de lo intangible a lo hiperpragmático, esta investigación persigue la identificación de KPI que permita evaluar la reputación en entidades del TSAS, mayoritariamente organizaciones no gubernamentales (ONG), cuyo desarrollo difícilmente ocupe a las consultoras de comunicación dada la dificultad para generar negocio con la venta de informes tras las evaluaciones pertinentes.

## MARCO TEÓRICO

En España, el TSAS está definido en el art. 2 de la Ley 43/2015, de 9 de octubre, como “aquellas organizaciones de carácter privado, surgidas de la iniciativa ciudadana o social, bajo diferentes modalidades, que responden a criterios de solidaridad y de participación social, con fines de interés general y ausencia de ánimo de lucro, que impulsan el reconocimiento y el ejercicio de los derechos civiles y de los derechos económicos, sociales o culturales de las personas y grupos que sufren condiciones de vulnerabilidad o que se encuentran en riesgo de exclusión social” (2015, Sec. I. p. 94846). Un sector que, según el informe Edelman Trust Barometer (2022), recuperaba la confianza de la sociedad civil al considerar a las ONG las instituciones más éticas y competentes frente a empresas, Gobierno y medios de comunicación.

La sociedad sabe que cualquier tipo de organización debe informar de manera veraz, clara y objetiva (Goodpaster, 1991; Kearns, 2001). Este proceso de sensibilización está directamente relacionado con el nivel de transparencia siempre que las entidades ofrezcan información amplia, ágil y rigurosa de sus actividades y objetivos (Álvarez, 2010). Los *stakeholders* de las ONG han incrementado de manera exponencial su demanda de información exigiendo una amplia notificación de sus



actividades (Marcuello et al., 2007). La generación de un clima de confianza y credibilidad entre ellas y sus grupos de interés ayudará a legitimar sus actuaciones, por lo que la transparencia (Balas-Lara, 2011) y el buen gobierno son cruciales para ello.

El concepto de transparencia abanderará una divulgación responsable, clara y legítima de la información demandada por los públicos, y exige una disponibilidad de información real (Marcuello et al., 2007; Caba et al., 2009). En esta línea, las propias ONG son partidarias de que en sus memorias anuales se incorpore información que aluda a su propósito y a la manera con la cual dialogan con sus *stakeholders* (Morales-Blanco y Fuente-Cobo, 2018). La legitimidad solamente derivará de la calidad del trabajo y el reconocimiento de la opinión pública, para mantener las elevadas cuotas de credibilidad que por norma tiene el sector de las ONG. En consecuencia, su comunicación deberá generar un impacto social, y requerirá de esfuerzos colectivos sintetizados en sus procesos de transmisión, distribución y uso inteligente de la información. A la comunicación del TSAS se le exige trascender la generación de imágenes corporativas atractivas y se le añaden exigencias sociales. Se hace necesario, por tanto, promover la transparencia para con todos aquellos que formen parte del proceso (Vidal et al., 2008).

De esta manera, Corral (2023) cita a los autores para caracterizar cómo es un tipo de comunicación transparente hacia los *stakeholders* con información veraz (Balas-Lara, 2008), objetiva (Zhang et al., 2017), clara (Saz-Gil, 2008), concisa (Balser y McClusky, 2005; Waters et al., 2009), útil (Bernal, 2013), fiable y completa (Val et al., 2012). Esta transparencia por parte de las ONG requerirá la utilización de óptimas herramientas de comunicación de la información, que ayuden a divulgar la misma de una manera eficiente (Álvarez, 2010) y con criterios de responsabilidad social corporativa (Cutt y Murray, 2000).

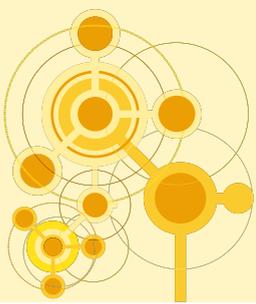
Javier Corral ya defendió en sus tesis doctoral (2014) que para impulsar los atributos clave de las entidades no lucrativas, es necesario favorecer la comunicación de la información a todas las partes vinculadas a la organización, bajo la premisa de la transparencia. Al ofrecer un perfil adecuado y diferenciador de la entidad, se puede generar una mayor entrada de recursos económicos o humanos. En definitiva, la transparencia es, según Corral (2014, p. 175), uno de los instrumentos más importantes para demostrar por parte de las entidades del Tercer Sector su capacidad de gestión, su forma de actuar y de inspirar una mayor confianza para preservar la idea de bondad.

Así, el establecimiento de mecanismos y sistemas de medición y evaluación de esa transparencia se convierte en una herramienta estratégica para ofrecer una información más homogénea al ciudadano (Álvarez, 2005).

## METODOLOGÍA

El sistema de medición propuesto y adaptado a la identidad del TSAS se ha desarrollado en tres fases que se han aplicado para determinar cada una de las partes que configuran el sistema de medición (dimensiones y atributos configuradores de reputación del TSAS, públicos susceptibles de evaluar la reputación del TSA, y sistema de pesos y cálculo):

- Fase 1. Se realiza una comparación pedagógica y heurística mediante la analogía, similitud o contraste de dos casos de reconocido éxito como MERCO y RepTrak, a partir del estudio en profundidad sobre el proceso de elaboración de los informes publicados en 2018, resaltando lo peculiar de cada monitor; y una comparación sistemática que enfatice las diferencias entre ambos (Nohlen y Zovatto, 2002).
- Fase 2. Se analiza el contenido de las memorias anuales de Cáritas Española, Cruz Roja Española, Fundación OXFAM Intermón, Save the Children España, Fundación UNICEF Comité Español (2018), al considerarlos productos informativos (Wimmer y Dominick, 1996) y potentes herramientas de comunicación que facilitan a las organizaciones trasladar aquellas evaluaciones acerca de la huella social y medioambiental que hubieran ejercido (Balas-Lara, 2011). Una muestra seleccionada por el reconocimiento de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)



del Ministerio de Asuntos Exteriores, por su posición de líderes en la Coordinadora de ONGD para el Desarrollo y por su posición destacada en notoriedad sugerida y espontánea en el estudio de Kantar Millward Brown y la Asociación Española de Fundraising (2019).

El análisis de contenido permite formular inferencias acerca del emisor y los receptores, así como del contenido o significado latente del mensaje (Colle, 2011) para “probar o medir, inicialmente, en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un acontecimiento dado, y paralelamente descubrir tantas cualidades como sea posible para ampliar el panorama de estudio (más plural, más completo)” (Fernández-Riquelme, 2017, p.7). Así, desde los preceptos de Maxwell (1998), con base en el estudio de la metodología de MERCO y RepTrak, y en la estructura informativa de las memorias de las ONG, se diseña un nuevo modelo de evaluación de la reputación para las entidades del TSAS.

- Fase 3. Se utilizan evaluaciones sumarias (escala de Likert) para contrastar y validar el protocolo de los nuevos indicadores (diciembre 2020 a enero 2021), con un grupo de 18 expertos, válidos y confiables (Álvarez-Gayou, 2003, p. 31) formado por académicos, consultores de comunicación y directores de comunicación de distintas ONG. El desglose del modelo entre dimensiones, públicos y pesos asciende a 1.980 ítems contrastados y se obtuvieron un total de 1.947 valoraciones (33 en blanco) distribuidas en: 630 valoraciones sobre las dimensiones, 1.155 sobre los públicos y 162 sobre el sistema de evaluación.

## RESULTADOS

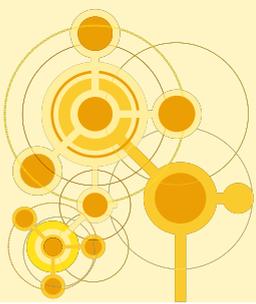
### Dimensiones y atributos configuradores de reputación del TSAS

Tanto MERCO (2018) como RepTrak (2018) contemplan siete dimensiones de la reputación que se refieren a este concepto como fenómeno multidimensional, poliocular y comparativo (Figura 1). Una visión del término que ambas herramientas alcanzan y que, dado el aval del éxito, perdurabilidad y consolidación de ambas, se asume como el mejor sistema para proceder a traducir el lenguaje de ambos medidores al lenguaje del TSAS, respondiendo a los intereses de sus *stakeholders*.

Figura 1: Dimensiones y atributos de MERCO y RepTrak (2018)

Merco 2018		RepTrack 2018	
Dimensiones	Variables a considerar	Dimensiones	Atributos
Resultados Económico - Financieros	Proyección de beneficios a corto y medio plazo. Acierto en la estrategia empresarial. Gobierno corporativo. Calidad de la información que proporciona. Credibilidad y calidad de su gestión.	Finanzas	Rentable. Buenos resultados. Potencial de crecimiento.
Calidad de la oferta comercial	Calidad del producto-servicio. Respeto a los derechos del consumidor.	Oferta	Relación calidad-precio. Responde por la calidad. Calidad de productos y servicios. Satisface necesidades del cliente.
Comunicación digital	Eficacia de su gestión en comunicación digital. Ética (honestidad y transparencia). Innovación en comunicación digital.	Innovación	Empresa innovadora. Fácil Adaptación al cambio. Lanza productos/servicios innovadores.
Reputación interna	Calidad laboral.	Trabajo	Igualdad de oportunidades. Bienestar empleados. Sueldo Justo.
Ética y Responsabilidad Corporativa	Compromiso con la comunidad. Responsabilidad social y medioambiental. Transparencia Informativa. Eficacia en la comunicación corporativa. Acierto en la estrategia empresarial. Equipo directivo.	Integridad	Comportamiento ético. Uso responsable del poder. Abierta y transparente.
Ética y contribución al país	Compromiso Ético, Transparencia y Buen Gobierno. Compromiso con el país. Compromiso con la comunidad. Compromiso con el desarrollo de su sector (CDS).	Ciudadanía	Protege el medioambiente. Contribuye a la sociedad. Apoya causas sociales.
Dirección y Gestión	Calidad de la gestión empresarial. Innovación. Estrategia competitiva.	Liderazgo	Bien organizada. Excelentes directivos. Líder fuerte y respaldado. Visión clara de su futuro.

Fuente: Pallarés-Renau (2021, p.153).



MERCO (2018) incorpora “*Ética y Responsabilidad Corporativa*”, y RepTrak (2018) “Integridad”, en alusión al compromiso con la comunidad, la transparencia o la responsabilidad. En el TSAS estas dimensiones se consideran atributos implícitos y transversales y se integran como aspectos configuradores, y sujetos a valoración, en parte de las dimensiones para la generación del modelo que nos ocupa. Y lo mismo ocurre con la dimensión “Innovación” contemplada por RepTrak (2018), al considerarse como un atributo íntimamente ligado a la identidad del TSAS porque como capacidad se incorpora al proceder en el ejercicio de la actividad, a los sistemas de comunicación o la adaptación a las circunstancias, entre otros.

Los modelos de referencia también incorporan aspectos relativos a los resultados económicos o las finanzas atendiendo fundamentalmente a la rentabilidad o beneficios. Sin embargo, para las entidades del TSAS se propone la dimensión de **Rendición de cuentas** por ser un elemento común en todas las memorias y por la importancia de las implicaciones del término “rendición” como “utilidad”.

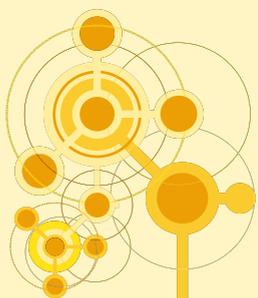
La oferta se convierte en la segunda de las dimensiones que ambos monitores contemplan como el conjunto de bienes o mercancías que se presentan en el mercado con un precio concreto y en un momento determinado, considerando la calidad del bien o servicio prestado y la respuesta frente a sus adquirientes. En las entidades del TSAS, el foco ha de colocarse en el plano de la **Actuación** y su **Alcance**, porque la contribución a la mejora social y reducción de desigualdades determina su identidad. Se traducen por tanto, a términos de líneas de actuación, aquellas variables que aluden a la “Calidad de la oferta comercial” (MERCO, 2018) y “Oferta” (RepTrak, 2018) por referirse al objeto de intercambio. Y al igual que las corporaciones dedican parte de su exposición informativa a presentar las características, bondades de sus productos o servicios y comunicar su Responsabilidad Social Corporativa (RSC); las entidades del TSAS emplean un importante espacio en las memorias<sup>2</sup> para clarificar y exhibir sus planes, programas y alcance territorial. Y como la acción no puede dissociarse del alcance geográfico, la población y el medio, se incorporan a la propuesta la internacionalización, la capacidad para generar sinergias que beneficien la apertura a otros ámbitos y la integración de otros sectores o el compromiso asumido con la comunidad en la que operan.

“Reputación interna” y “Trabajo” como dimensiones respectivas a MERCO (2018) y a RepTrak (2018) contemplan la capacidad de las corporaciones para generar lugares de trabajo favorables. En el caso del TSAS, la dimensión no puede reducirse a la retribución económica de la ocupación, pues existen *stakeholders* que favorecen el funcionamiento de la organización sin retribución. Como consecuencia, se adopta la terminología **Reputación interna** para la propuesta de la tercera dimensión por reflejar la pertenencia a la entidad. Es una dimensión dicotómica porque las variables configuradoras reparan tanto en el personal asalariado como en grupos no retribuidos que son clave para el funcionamiento de la organización.

Como propuesta de dimensión de valoración de las capacidades y habilidades directivas se toma como ideal la noción de **Liderazgo** propuesta por RepTrak (2018), dadas las implicaciones de ejemplaridad, habilidad para generar comunidad, autoridad e influencia que el ejercicio del cargo requiere. La figura de la cabeza visible de la organización debe resultar inspiradora, ejemplar y honesta; y contar con el apoyo de los *stakeholders*, lo mismo ocurre con los cargos intermedios y con los equipos implicados en la toma de decisiones.

Finalmente, la dimensión de **Comunicación**, lejos de la propuesta de MERCO (2018) centrada en el ámbito digital, se extiende a cualquier vía, medio o canal en el ámbito del TSAS siendo un imperativo el ejercicio constante de interrelación con todos los públicos para generar confianza.

<sup>2</sup> A este contenido se destinan 22 páginas de las 48 en Cáritas; 20 de las 69 en Cruz Roja; 12 de las 32 en OXFAM Intermón; 3 de las 16 páginas en UNICEF; y 20 de las 34 generadas por Save the Children.



Esta configuración de las dimensiones integra la voluntad informativa de las organizaciones del TSAS mediante las memorias que en sus estructuras (Figura 2) se refieren a cinco elementos fundamentales. Primero, la presentación de la organización que encuentra su verificación en las dimensiones de Actuación y Alcance, Liderazgo y Reputación interna. Dimensiones que a su vez sirven para ratificar, respectivamente: el mensaje institucional situado al inicio del documento, ya sea en forma de carta o memorando, la autoría del presidente o el director; y la actividad, labor, planes o programas. Los *stakeholders* ocupan un papel determinante tanto en la enunciación de programas como siendo objeto de agradecimientos, por lo que su revisión se alinea con la dimensión de Comunicación, siendo esta una herramienta de escrutinio del comportamiento y la información presentada del documento completo. Y la dimensión de Rendición de Cuentas incorpora el quinto elemento básico, la presentación de las partidas presupuestarias.

Figura 2: Estructura de las memorias presentadas por Cáritas, Cruz Roja, OXFAM Intermón, Save The Children y UNICEF (2018). Orden de aparición de los ítems contemplados

Unidad de Análisis	Estructura del documento				
	Dispone de índice/Sumario al inicio del documento			No dispone de índice al inicio del documento	
Organización	Cáritas	Cruz Roja Española	OXFAM INTERMÓN	Save the Children España	UNICEF
1.º	Bienvenida del presidente	Mensaje del presidente	Mucho recorrido, mucho por recorrer - Carta del director	Comprometidos con la infancia - Carta del director	2017 en cifras
2.º	Personas	Cruz Roja Española	¿Quiénes somos?	¿Dónde trabajamos?	Carta del director
3.º	Acción social	Buen Gobierno y transparencia	¿Qué hemos hecho?	Quiénes somos	Nuestras cuentas en 2017
4.º	Economía solidaria	Sostenibilidad institucional y transparencia	¿Dónde trabajamos?	Nuestros resultados globales	Nuestra Labor
5.º	Cooperación internacional	Equipo humano	¿Cómo gestionamos?	Emergencias	Administraciones públicas
6.º	Emergencias	Medio Ambiente	Gracias	Salud	Empresas
7.º	Comunicación	Cadena de valor		Educación	Hoteles amigos
8.º	Desarrollo institucional	Sobre esta memoria		Protección	Multiplica
9.º	Financiación y transparencia			Pobreza infantil en España	Embajadores, amigos y colaboradores
10.º	Agradecimientos			Violencia contra la infancia	Medios de comunicación
11.º				Migraciones	
12.º				Incidencia política	
13.º				Centros escolares	
14.º				Empresas y Fundaciones que nos apoyan	
15.º				Agradecimientos	
16.º				Datos económicos Save the Children España	

Fuente: Pallarés-Renau (2021, p.173).

Las cinco dimensiones y sus atributos (Figura 3) son consideradas *muy pertinentes* o *bastante pertinentes*. Tan solo el atributo "Internacionalidad" dentro de la dimensión "Actuación y Alcance" y el atributo "Obtención de sellos y acreditaciones" dentro de la dimensión "Liderazgo" presentan mayor grado de discrepancia entre los expertos.

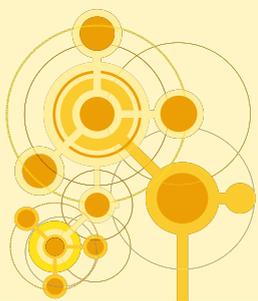


Figura 3: Dimensiones y tipificación alfanumérica para la formulación de cálculos

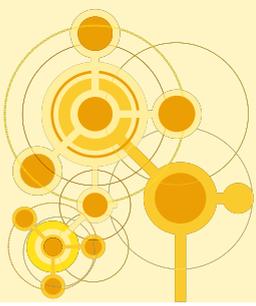
Dimensión	Variables y Atributos	
RC. Rendición de Cuentas	rc <sub>1</sub> .	Capacidad para captar fondos.
	rc <sub>2</sub> .	Exposición clara de las características y procedencia de los recursos.
	rc <sub>3</sub> .	Conveniencia del destino de las partidas presupuestarias.
	rc <sub>4</sub> .	Acciones para la optimización de recursos y mejora del rendimiento.
	rc <sub>5</sub> .	Publicación de Auditorías y fácil acceso a las mismas.
AA. Actuación y Alcance	aa <sub>1</sub> .	Actividad alineada con la misión y el propósito.
	aa <sub>2</sub> .	Clara definición de las líneas de actuación.
	aa <sub>3</sub> .	Seguimiento y control de las actuaciones.
	aa <sub>4</sub> .	Ética aplicada a la gestión.
	aa <sub>5</sub> .	Participación en iniciativas de partenariado (Para incrementar el alcance y la incidencia política).
	aa <sub>6</sub> .	Internacionalidad.
	aa <sub>7</sub> .	Compromiso con la sociedad y el medioambiente.
RI. Reputación Interna	ri <sub>1</sub> .	Salario Justo.
	ri <sub>2</sub> .	Igualdad de Oportunidades.
	ri <sub>3</sub> .	Formación y progreso de los empleados.
	ri <sub>4</sub> .	Estabilidad laboral.
	ri <sub>5</sub> .	Continuidad del voluntariado.
	ri <sub>6</sub> .	Formación y sistemas de integración del voluntariado.
L. Liderazgo	l <sub>1</sub> .	Líder inspirador y respaldado.
	l <sub>2</sub> .	Directivos honestos y ejemplares.
	l <sub>3</sub> .	Estructura clara y bien organizada.
	l <sub>4</sub> .	Sellos y acreditaciones.
	l <sub>5</sub> .	Ética y transparencia informativa.
	l <sub>6</sub> .	Visión clara e Independencia (influencia y presión).
C. Comunicación	c <sub>1</sub> .	Estrategia de comunicación integrada y transversal (En beneficio de transmitir el propósito).
	c <sub>2</sub> .	Discurso sólido y coherente.
	c <sub>3</sub> .	Apertura al diálogo (Capacidad de atención y respuesta).
	c <sub>4</sub> .	Utilidad de la información proporcionada.
	c <sub>5</sub> .	Facilidad de acceso a la información.
	c <sub>6</sub> .	Creatividad.

Fuente: Pallarés-Renau (2021, p.275).

La valoración de las variables y atributos que componen la dimensión “Rendición de Cuentas” revela que el 55,56% de los expertos considera *muy pertinente* la “Capacidad para captar fondos”, el 72,22% la “Exposición clara de las características y procedencia de los recursos”, el 66,67% la “Conveniencia del destino de las partidas presupuestarias” y el 61,11% la “Publicación de Auditorías y fácil acceso a las mismas”. Sin embargo, en el caso de “Acciones para optimizar los recursos y mejorar el rendimiento”, el mayor porcentaje (38,89%) lo obtiene la calificación de *bastante pertinente*, seguida de *muy pertinente* con un 33,33%, por una respuesta de diferencia.

La dimensión “Actuación y Alcance” obtiene en 5 de sus 7 variables la calificación de *muy pertinente* por parte de la mayoría de los expertos. El 83,33% califican así la “Actividad alineada con la misión”; el 72,22% la “Ética aplicada a la gestión”; el 66,67% la “Clara definición de las líneas de actuación”; el 61,11% el “Seguimiento y control de las actuaciones”; y el 55,56% el “Compromiso con la sociedad y el medioambiente”. Esta tendencia desciende a *pertinente* en los casos de “Participación en iniciativas de partenariado” calificada así por el 44,44% y en “Internacionalidad”, estimada por el 55,56%. Destaca que el 50% de las respuestas que apuntan a la *poca pertenencia* de la “Internacionalidad” proviene de expertos en el TSAS.

De la dimensión “Reputación Interna”, las variables “Salario justo” e “Igualdad de oportunidades” son calificadas con *muy pertinentes* por el 61,11% de expertos y el 72,22%, respectivamente. Le siguen “Formación y progreso de los empleados” (50%) y “Formación y sistemas de integración del voluntariado” (38,89 %) que son calificados como *bastante pertinentes*.



En el caso de "Continuidad del voluntariado", los resultados indican que el 44,44% (8 de 18) de los expertos la califican *pertinente*, y el mismo número de expertos (4 de 18) como *muy pertinente* y *bastante pertinente*. "Estabilidad laboral" es apreciada por el mismo número de expertos (6 de 18) como *muy pertinente* y *bastante pertinente*. Las valoraciones relativas a la *poca pertinencia* de esta última tienen su origen en los responsables del TSAS.

En la dimensión "Liderazgo", el 83,33% de los expertos valoran como *muy pertinente* las variables "Directivos honestos y ejemplares" y "Ética y transparencia informativa", y el 72,21% la "Independencia y visión clara". Las variables "Estructura clara y bien organizada" (funciones y jerarquías definidas) y "Líder inspirador y respaldado" son calificadas como *bastante pertinentes* por un 55,56%. La "obtención de sellos y acreditaciones" obtiene en un 33,33% la calificación de *muy bastante pertinente*.

La dimensión "Comunicación" obtiene en cinco de seis de sus variables la calificación de *muy pertinente* por parte de la mayoría de los expertos, destacando la "Estrategia de comunicación integrada y transversal" (sensibilización). Y "Creatividad" considerada como *bastante pertinente* por la mayoría de los receptores es curiosamente calificada como *poco pertinente* por un profesional de la comunicación.

## Públicos susceptibles de evaluar la reputación del TSAS

En ambas herramientas los públicos contemplados (Figura 4) inciden en la importancia de la metodología multistakeholder con el fin de recoger la perspectiva poliocular que requiere la valoración de la reputación, pero la traducción literal desde estos sistemas de medición no es posible dada la naturaleza del TSAS y la peculiaridad de las relaciones que establecen las entidades con sus *stakeholders*. El análisis de las memorias pone de manifiesto aproximadamente doscientos colectivos (Figuras 5 y 6).

Figura 4: Determinación de públicos MERCO y RepTrak (2018)

Determinación de públicos		
Merco 2018		RepTrak 2018
	Miembros de comités de dirección.	Sociedad en general
	Analistas financieros.	
	ONG	
	Sindicatos	
	Asociaciones de consumidores	
	Periodistas de información económica	
	Catedráticos de Universidad	
	Influencers y social media manager	
	Expertos en RSC	
	Líderes de opinión	
	Gobierno	
Merco Talento	Trabajadores	
	Estudiantes universitarios	
	Antiguos alumnos de escuelas de negocio	
	Directores de RRHH y Expertos en RRHH	
	headhunters	
Merco Consumo	Ciudadanos	
	Consumidores	
Merco Digital	Medios digitales	
	Influencers Usuarios con influencia alta	
	Ciudadanos: Usuarios con influencia básica	
	Técnicos de Análisis e Investigación	
Merco presenta la división y especificación de los públicos intervinientes en la valoración.		RepTrak habla de sociedad en general, término que aglutina diversos perfiles.

Fuente: Elaboración propia a partir de Pallarés-Renau (2021, p.153).

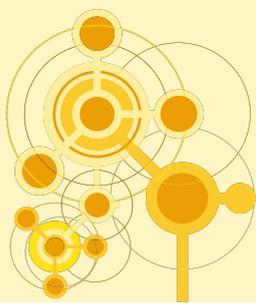


Figura 5: Públicos detectados en las memorias presentadas por Cáritas, Cruz Roja, OXFAM Intermón, Save The Children y UNICEF (2018) según orden de aparición

Cáritas			Cruz Roja Española		
<b>Públicos</b>			<b>Públicos</b>		
Participantes y personas acompañadas en España			Personas		
Participantes en cooperación internacional			Beneficiarias		
Personas Voluntarias			Ámbito nacional		
Personas contratadas			Ámbito internacional		
Red Interdiocesana de Comercio Justo (RICJ)			En sensibilización		
		Cáritas diocesanas***	Personas en plantilla		
		Tiendas**	Personas voluntarias <sup>99</sup>		
		Puntos de venta*	Personas socias		
Iniciativas de inserción**			Puntos de actividad***100		
Líneas de negocio*			Asambleas y Delegaciones**		
Confederación internacional			Puntos de Presencia local*		
Cáritas diocesanas***			Gobierno		
Cáritas Parroquiales**			Asamblea general (vocales electos)		
			Comité nacional (miembros electos)		
			Empresas colaboradoras		
			Otras entidades con las que se colabora		
			Sociedad		
			Alumnos curso Derecho internacional Humanitario		
OXFAM Intermón			Save the Children España		
<b>Públicos</b>			<b>Públicos</b>		
Organizaciones Confederación Oxfam			Beneficiarios		
Equipos de acción ciudadana			Niños y niñas atendidos en emergencias		
Tiendas		De comercio justo	Niños y niñas en programas de salud		
		De segunda oportunidad	Trabajadores sanitarios		
Equipo***		Personas voluntarias	Niños y niñas en programas de educación		
		Personas contratadas	Niños y niñas en programas de protección		
Personal de apoyo		Organización Trailwalker <sup>101</sup>	Niños en riesgo de exclusión social		
		Traductores	Familias en riesgo de exclusión social		
Patronato (profesionales independientes)			Niños y niñas participantes en talleres de prevención		
Consejo de dirección			Niños refugiados o migrantes atendidos		
Personas socias y donantes			Centros escolares***		
Compradores comercio justo			Profesores y profesoras**		
Activistas			Alumnos y alumnas*		
Firmantes			Empresas y fundaciones que les apoyan		
Equipos que participan en Trailwalker			<b>Públicos</b>		
Personalidades del deporte, el periodismo y la cultura			Beneficiarios		
Personas que componen Empresas que Cambian Vidas (creación y desarrollo de pymes sostenibles en Bolivia, Paraguay y Burkina Faso)			Niños vacunados contra enfermedades mortales		
Grupos productores en 47 países			Niños < 5 años tratados contra la desnutrición		
Grupo de productoras de cereales en Mali, Níger, Burkina Faso y Chad			Niños y sus familias con agua potable		
Organizaciones de la Plataforma "Venid ya"			Niños y sus familias con saneamiento adecuado		
Personas refugiadas y migrantes (Reubicadas desde las islas griegas a España)			Niños con educación en emergencias		
Familias damnificadas por huracanes en Cuba, República Dominicana y Haití			Niños con ayuda psicológica en emergencias		
Personas apoyadas por la crisis humanitaria en Yemen			Niños involucrados en trabajo infantil con ayuda		
Mujeres trabajadoras del hogar en Guipúzcoa			Niños soldado liberados y reintegrados		
Territorios libres de paraísos fiscales en España		Municipios	Comités Fondos de Naciones Unidas para la Infancia		
		Diputaciones	Socios y donante		
		Comunidades Autónomas	Empresas, fundaciones y entidades deportivas		
Organizaciones socias***			Instituciones y administraciones públicas		
Oxfam**			Embajadores, amigos y colaboradores		
OXFAM Intermón*			Medios de comunicación		
Organizaciones Comercio Justo			Comunidades autónomas con pactos por la infancia		
Beneficiarias***			Voluntarios		
Por OXFAM**			Seguidores en redes sociales		
Por OXFAM Intermón*					
Donantes Públicos					
Empresas, Fundaciones y Entidades Privadas Donantes					

Fuente: Elaboración propia a partir de Pallarés-Renau (2021, p.153).

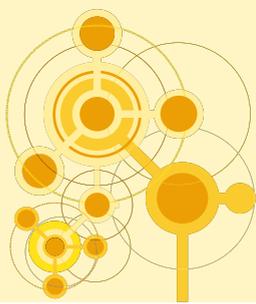
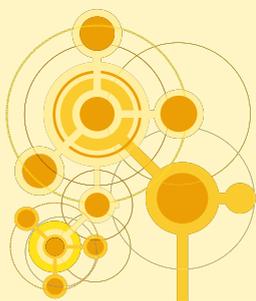


Figura 6: Otros colectivos mencionados por Cáritas, Cruz Roja, OXFAM Intermón, Save The Children y UNICEF (2018)

<b>Cruz Roja Española</b>				<b>Cáritas</b>		
<b>Públicos</b>				<b>Públicos</b>		
Salvamento marítimo				Presidencia de la organización		
Hacienda Pública y la Seguridad Social				Personas y familias que buscan apoyo		
Proveedores	Mesa de diálogo civil	Comisiones	Consejo estatal de ONG de Acción Social	Víctimas de trata o de explotación		
Plataformas y coordinadoras del tercer sector		Consejo de Protección	Medios de comunicación	Confederación Cáritas Española	Infancia, adolescencia y familias	
Fondo Social Europeo				Banca ética		
Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad		Federación española de Municipios y Provincias		Plataforma Iglesia por el Trabajo decente	Organización Internacional del Trabajo (OIT)	
Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social.		Observatorio de RSC		Movimiento Sindical Mundial y Movimiento mundial de trabajadores		
Asociación Española de Fundraising.		Plataforma de ONG de Acción Social (POAS).		Empresas de inserción, cooperativas, centros especiales de empleo y otras entidades de economía social		
Club Excelencia en Gestión.		Plataforma de Organizaciones de Infancia.		Red Eclesial Panamazónica (REPAM)	Agencia Española de Cooperación al Desarrollo	
Consejo de la Juventud de España.		Plataforma del Tercer Sector (PTS).		Campos de refugiados		
Consejo Estatal de ONG de Acción Social.		Coordinadora de ONG para el Desarrollo.		Comunidades afectadas por terremotos		
Instituto para la Calidad de las ONG.		Plataforma del Voluntariado.		Víctimas conflictos armados		
Red Europea de Lucha contra la Pobreza y Exclusión Social.		Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas.		Grupo confederal de observatorios de la realidad		
Ministerio de Defensa (asesores jurídicos de las Fuerzas Armadas, alumnos del Cuerpo Jurídico Militar, Oficiales de las Fuerzas Armadas y observadores de misiones de paz. También para personal de la Escuela de Guerra Naval, en cursos de ascenso y adaptación, y personal de las Fuerzas Armadas.				Donantes y colaboradores (particulares, entidades privadas, públicas e instituciones religiosas)		
				Grupos parlamentarios		Plataforma DESC
Red Europea de Lucha contra la Pobreza y Exclusión Social.		Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas.		Red Migrantes con Derechos	Plataforma Futuro en Común	
Iglesia Católica y conferencia episcopal				Colectivos mencionados en los programas (Comunidad gitana, Inmigrantes, Mayores, Mujer, Personas con discapacidad, Personas sin hogar, Inmigrantes, Personas privadas de libertad (Reclusos y ex reclusos) y (Drogodependencia, VIH-SIDA y salud mental)		
UNICEF		UNICEF		Empresas e instituciones	Plataforma del Tercer sector	
<b>Públicos</b>				<b>Públicos</b>		
Educadores, comunidades y otros agentes e instituciones				Administración local, autonómica y central		
Gobierno y todos los partidos	Comunidades, Ayuntamientos y colectivos profesionales (España)			Unión Europea	Entidades economía social	
Personal sanitario				Comunidad Cristiana		
<b>Save the Children</b>				Organizaciones del tercer sector		
<b>Públicos</b>				<b>OXFAM Intermón</b>		
Personalidades del deporte				<b>Públicos</b>		
Gobierno y Grupos políticos				Gobiernos internacionales		
Centros asistenciales de inmigrantes en Melilla				Organizaciones de la sociedad civil España		
CETI (Centro de Estancia Temporal de Inmigrantes) en Melilla				Organizaciones locales y feministas		
Instituciones públicas				Euronews (medios de comunicación)		
				Gobierno español, Unión Europea, Administraciones públicas y locales, organismos multilaterales		
				Cooperativas agrícolas de mujeres		
				Protectorado de fundaciones de la Generalitat de Catalunya		

Fuente: Elaboración propia a partir de Pallarés-Renau (2021, p.193-194).



Según las equivalencias detectadas, se enuncian 12 públicos matrices que alcanzan a 58 colectivos (Figura 7).

Figura 7: Propuesta de *stakeholders* evaluadores de la reputación para el TSAS

Público Matriz	Composición	Público Matriz	Composición
1- Dirección	- Patronos y Miembros de los comités de dirección de la entidad.	7- Competencia	- Representantes legales de las entidades pertenecientes al TSAS reconocidas oficialmente e incluidas en el listado de ONGD calificadas por la AECID y pertenecientes a la CONGD.
2- Trabajadores y voluntarios	- Personal contratado por la organización. - Personal voluntario.	8- Gobierno	- Miembros del gobierno, administración y parlamentarios en los diferentes niveles de representación de los partidos más representativos. <b>Representantes de:</b> - Agencia Española de Cooperación al Desarrollo (AECID). - Coordinadora de ONG para el Desarrollo (La Coordinadora). - Plataforma de ONG de Acción Social (POAS). - Plataforma del Tercer Sector (PTS). - Plataforma de Organizaciones de Infancia (POI). - Protectorado de fundaciones de las CC.AA. - Asociación Española de Fundaciones (AEF). - Asociación Española de Fundraising (AEFr) - Observatorio del Tercer Sector (GuiaOngs - Grupo Antevenio) <sup>6</sup> . - Plataforma del Voluntariado de España (PVE). - Instituto para la Calidad de las ONG (ICONG). - Club Excelencia en Gestión (Modelo EFQM).
3- Socios y colaboradores	- Colaboradores I/p (individuos, empresas, entidades o instituciones que ofrecen apoyo de forma continuada). - Socios de las entidades.	9- Especialistas en el TSAS	
4- Donantes y participantes	- Individuos que realizan aportaciones puntuales. - Clientes (compradores de comercio justo y productos solidarios). - Firmantes. - Empresas u organizaciones que aportan o costean una operación puntual. - Personal de apoyo (promotores y equipos participantes en eventos puntuales). - Empleados de la Hacienda Pública y la Seguridad Social. - Personal de Salvamento Marítimo y Fuerzas Armadas. - Personal de los Ministerios de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. - Personal sanitario. - Miembros de los Centros asistenciales de inmigrantes. - Educadores y Personal de centros escolares (profesores/as y alumnos/as). - Miembros de Banca ética. - Responsables de centros especiales de empleo. - Responsables de grupos productores y cooperativas.	10- Líderes de opinión	- Activistas. - Personalidades destacadas del deporte, el periodismo y la cultura que ejercen como embajadores de la entidad (No sólo compartiendo o comunicando, también participando). - Seguidores de la cuenta de las entidades en RR.SS, con elevados niveles de engagement (Influencers).
5- Beneficiarios	- Asistentes a talleres y cursos de sensibilización y formación. - Personas refugiadas y migrantes. - Familias damnificadas por catástrofes naturales. - Personas apoyadas por crisis humanitarias. - Colectivos Vulnerables: Comunidad gitana, personas privadas de libertad (reclusos y ex reclusos), personas con discapacidad, sin hogar, mujeres y mayores. - Personas y familias acompañadas / asistidas. - Víctimas de trata o de explotación. - Trabajadores en centros especiales de empleo, grupos productores y cooperativas. - Infancia.	11- Medios de comunicación	- Representantes de medios de comunicación generalistas y especializados <sup>6</sup> .
6- Proveedores y acreedores	- De servicios permanentes (estructurales). - De servicios no permanentes (puntuales asociados a la actividad). - Subcontratados (ad hoc y sujetos a normativa de contratación pública).	12- Sociedad civil	- Representantes sindicales. - Miembros de la Comunidad universitaria. - Federación española de Municipios y Provincias (FEMP). - Consejo de la Juventud de España (CJE). - Coordinadora Feminista - Federación Estatal de Organizaciones Feministas. - Plataforma Estatal de Organizaciones de Mayores y Pensionistas <sup>6</sup> . - Organización de Consumidores y Usuarios (OCU) - Usuarios de RR.SS con influencia media.

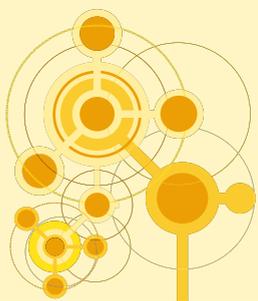
Fuente: Elaboración propia a partir de Pallarés-Renau (2021, p.278-279).

Al igual que en las corporaciones, la **dirección** se perfila como el primero de los públicos. Y atendiendo a la heterogeneidad de las instituciones del TSAS, han de verse reflejados los miembros de las asambleas generales y comités nacionales, internacionales o ejecutivos, de presidencia y vicepresidencias, de los consejos de dirección y los patronatos en el caso de las fundaciones.

Los **trabajadores y voluntarios** son la piedra angular de las ONG y claves para el desarrollo de su actividad. Es importante considerar aquí los diversos puntos de actividad local con independencia de la estructura de la organización, como por ejemplo las parroquias de Cáritas o las asambleas locales de Cruz Roja.

Como fuente de recursos sostenida en el tiempo para desarrollar la actividad, los **socios y colaboradores** muestran su compromiso con la causa a la que se anexan mediante la figura del colaborador más propia de las fundaciones o en forma de aportaciones periódicas mediante la figura del socio en las asociaciones. Sin obviar que puede tratarse de individuos o empresas y entidades colaboradoras que ofrecen apoyo continuado.

Considerando la especificidad de la acción para la que la organización reclama o requiere apoyo, se sitúa la figura de los **donantes y participantes**. Los donantes como aquellos individuos, empresas u organizaciones que aportan o costean una operación puntual durante un periodo concreto o mediante la adquisición de productos. Y los participantes como aquellos que con sus actuaciones contribuyen a la puesta en marcha y materialización de las acciones sobre el terreno. Un grupo heterogéneo, que incluye colectivos que reciben mención específica en las memorias de OXFAM Intermón como organizaciones, personal de apoyo, promotores, traductores, entre otros, en Cruz Roja que reconoce la importancia de la Hacienda Pública y la Seguridad Social, el personal de los Ministerios de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, Defensa, etc.,



y los Centros asistenciales de inmigrantes en Melilla o CETI (Centro de Estancia Temporal de Inmigrantes) incorporados por Save The Children. Además, se citan empresas de inserción, cooperativas, banca ética reconocidas por Cáritas.

Los **beneficiarios** son aquellas personas físicas o entidades legales que reciben el auxilio, ayudas o refuerzos por parte de un benefactor. Cruz Roja recoge entre sus beneficiarios diversos colectivos clasificados según el ámbito territorial al que pertenecen (nacional e internacional) considerando aquellos a los que se destinan las labores de sensibilización. OXFAM Intermón y Cáritas detallan a los favorecidos según la problemática a la que se enfrentan. Y Save The Children y UNICEF ajustan su actividad a la infancia.

Aunque a nivel contable, los **proveedores y acreedores** incorporan diferencias que radican en si el producto o servicio prestado, lo que resulta imprescindible para desarrollar la actividad; son un colectivo a contemplar como suministradores de recursos, ya sea comerciales o financieros, susceptibles de recibir información y emitir juicio sobre la capacidad de la organización para atender a las obligaciones de pago y compromisos.

Resulta inevitable contemplar la **competencia** como público. Lograr el apoyo de líderes o figuras públicas y conquistar colaboradores que abanderan sus causas para lograr la captación de socios o donantes requiere de importantes esfuerzos.

La directa alusión por parte de las entidades en sus memorias, además de la relación de dependencia y exigencia que las entidades del TSAS mantienen con él, colocan como público determinante al **Gobierno** y administraciones (locales, autonómicas, centrales y europeas).

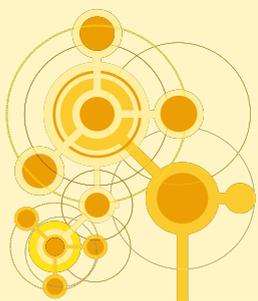
Considerados como **especialistas en el TSAS** y notarios de la realidad que acontece en el sector, se incorporan responsables de aquellas entidades y organismos especializados en la gestión y su estudio, así como aquellas agrupaciones en representación de determinados colectivos. Reflejados en la memoria de Cáritas se encuentran la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, el Grupo Confederado de Observatorios de la Realidad, entre otros; en OXFAM Intermón incluye al Protectorado de Fundaciones de la Generalitat de Catalunya; y Cruz Roja recoge con esta condición un extenso listado: Observatorio de RSC, Asociación Española de Fundraising, Plataforma de ONG de Acción Social (POAS), Plataforma del Tercer Sector (PTS), entre otros.

Ligados a los medios de comunicación por la proyección que pueden aportar a la organización y como catalizadores de la transmisión de sus valores, los **líderes de opinión** se incorporan como evaluadores. Estos adquieren en UNICEF el papel de embajadores, amigos y colaboradores como personalidades destacadas, y en organizaciones como Save The Children y OXFAM Intermón corresponden a personalidades del deporte, del periodismo o de la cultura. También cabe considerar aquellos activistas de referencia y a los seguidores de las cuentas de las organizaciones con elevada influencia en las redes sociales.

Se proponen como público elemental los **medios de comunicación**, destacando los tradicionalmente considerados masivos y aquellos canales que favorecen la interacción.

Como concepto que designa la multiplicidad de personas con categoría de ciudadanos, se contempla la **sociedad civil**, con la incorporación de agentes representativos de la sociedad que actúan en la esfera pública para intercambiar información y expresar sus intereses para lograr mejoras u objetivos comunes.

Consultados por la adecuación de los públicos y los colectivos que los componen, los expertos califican nueve de los doce públicos propuestos como *muy adecuados*, y esto pone en evidencia discrepancias en los públicos "competencia", "especialistas en el TSAS" y "proveedores y acreedores".



El 61,11% de los expertos consideran *muy adecuados* los “patronos y miembros de los comités de dirección” del público matriz “Dirección”. Por otra parte, el 83,33% de los expertos también valoran así el “Personal contratado por la organización”, y el 70,59% el “Personal voluntario” en los componentes del público matriz “Trabajadores y Voluntarios”. Destaca que un cargo de responsabilidad del TSAS señala este colectivo como *poco adecuado*.

Atendiendo al público matriz “Socios y colaboradores”, y considerando la continuidad de la relación y su duración en el tiempo (largo plazo), los “Colaboradores l/p” son considerados por el 66,67% de los expertos como *muy adecuados*. Y los “Socios de las entidades” reciben la misma consideración por un 76,47%. Es un experto del TSAS el que no lo considera *adecuado*.

Se proponen 14 colectivos configuradores del público matriz “Donantes y participantes”, y la mayoría de los resultados provienen de 17 expertos debido a la no evaluación por parte de un miembro del TSAS. Solo los “Clientes y Personal de apoyo” son valorados por todos los expertos, lo que alcanza un 61,11% (11 de 18) y un 27,78% (5 de 18), respectivamente. “Empresas u organizaciones que aportan o costean una operación puntual” obtienen la determinación de *bastante adecuadas* por parte del 33,33% (6 de 17), y los “Individuos que realizan aportaciones puntuales” son considerados por un 41,18% (7 de 17) como *muy adecuados*. Todo lo contrario sucede con “Empleados de Hacienda y la Seguridad Social” y con “Miembros de banca ética” que generan el mayor rechazo, con una calificación de un 38,89% (7 de 17) y un 35,29% (6 de 17) como *poco adecuados*.

El público matriz “Beneficiarios” está constituido por nueve colectivos que según los expertos pueden considerarse *muy adecuados*, salvo dos excepciones: “Asistentes a talleres y cursos de sensibilización y formación” valorado por el 52,94% (9 de 17) como *bastante adecuado* y “Trabajadores en centros especiales de empleo, grupos productores y cooperativas” considerados *adecuados* por un 41,18% (7 de 17).

Los “Proveedores y Acreedores” de servicios permanentes (estructurales) son considerados a partes iguales por un 33,33% (6 de 18) como *muy y bastante adecuados*. Y aquellos de servicios no permanentes (puntuales asociados a la actividad), como *adecuados* por un 33,33% (6 de 18).

La “Competencia” es apreciada como *bastante adecuada* por el 44,44% (8 de 18), y el “Gobierno”, *muy adecuado* por un 50% (9 de 18).

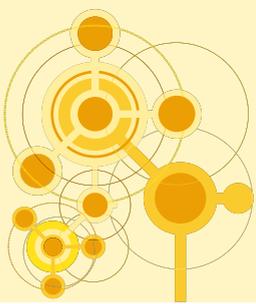
Los “Especialistas en el TSAS” están representados por 12 colectivos que obtienen mayoritariamente la calificación de *adecuado*. En esta ocasión son 17 el número total de respuestas obtenidas para la mayoría de los colectivos. “Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo”, “Coordinadora de ONG para el Desarrollo” y “Plataforma del Tercer Sector” alcanzan las 18 respuestas, y 16 la “Plataforma de ONG de Acción Social”. Una ausencia de valoraciones que encuentra su origen en el perfil del TSAS.

Los colectivos configuradores de los públicos matriz “Líderes de opinión” y “Medios de Comunicación” se estiman *muy adecuados*.

El colectivo “Activistas” ha obtenido el menor número de valoraciones (12 de 18), y los responsables del TSAS han sido los que menos evaluaciones han emitido (2 de 6). Entre los colectivos que configuran el público “Sociedad Civil”, la opción más repetida es *bastante adecuada*, siendo “los Miembros de la comunidad universitaria” y el “Consejo de Juventud de España” considerados *adecuados* los que obtienen el mayor número de respuestas: el 44,44% (8 de 18) y el 33,33% (6 de 18), respectivamente.

## Sistema de pesos y cálculo

El enfoque hacia la riqueza sostenida y sostenible en el tiempo propio de las compañías privadas no permite trasladar directamente la metodología evaluadora y el sistema de pesos de MERCOS (2018) y RepTrak (2018) a las entidades del TSAS.



MERCO entiende la reputación como un objeto real que debe ser representado de forma objetiva. En consecuencia, asigna el porcentaje de incidencia en la agregación total a cada público respecto de la valoración de una dimensión concreta en la que son expertos. Otorga mayor peso a las valoraciones de determinados públicos y, por tanto, a la dimensión que estos evalúan. Este hecho aleja los resultados del componente psicosocial de la reputación, fundamental en la evaluación para las entidades del TSAS por la heterogeneidad de colectivos implicados. Al contrario, RepTrak concibe la reputación como un fenómeno psicosocial y aleja la evaluación de las capacidades de la organización para la gestión y optimización de los recursos. Centrado en percepciones, establece el sumatorio en función del porcentaje asignado a cada dimensión evaluada por el público en general, dotando de mayor peso a una dimensión que otra.

En consecuencia, tomando lo mejor de ambos sistemas, en la propuesta se aboga por la equidad como eje transversal tanto para la determinación de pesos como para la consideración de públicos. Y atendiendo a las cinco dimensiones que configuran la reputación del TSAS, y determinando los 100 puntos como la máxima calificación que las organizaciones pueden obtener, se establece el mismo peso para cada una de ellas y la valoración de todas por todos los *stakeholders* (Figura 8).

Figura 8: Cálculo reputación global del TSAS

$$\text{Reputación del TSAS} = (\text{RC} \times 0,2) + (\text{AA} \times 0,2) + (\text{RI} \times 0,2) + (\text{L} \times 0,2) + (\text{C} \times 0,2)$$

Fuente: Pallarés-Renau (2021, p.282).

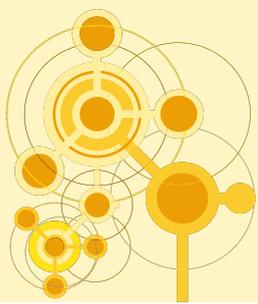
El planteamiento de dichos cálculos se apoya en la tipificación alfanumérica tomando como referencia las iniciales: Mayúscula para referir la dimensión; minúscula y numeradas mediante subíndices, para el resultado de la valoración de los atributos que componen dicha dimensión.

Tomando el principio de esperanza matemática, se aplica un sistema de promedios en niveles: se calcula inicialmente la media aritmética aplicada al resultado de la evaluación de los atributos de cada dimensión, para posteriormente, sumar los resultados de cada valor (atributo) y dividirlo entre el número de sumandos –atributos de cada dimensión– (Figura 9).

Figura 9: Cálculos para obtener resultados de atributos y dimensiones

Primer nivel Resultados de cada atributo y/o variable	Segundo nivel Resultados de cada dimensión
$r_{c_n} = \frac{\sum \text{valoración de } r_{c_n}}{n^{\circ} \text{ valoraciones } r_{c_n}}$	$\text{RC} = \frac{r_{c_1} + r_{c_2} + r_{c_3} + r_{c_4} + r_{c_5}}{5}$
$a_{a_n} = \frac{\sum \text{valoración de } a_{a_n}}{n^{\circ} \text{ valoraciones } a_{a_n}}$	$\text{AA} = \frac{a_{a_1} + a_{a_2} + a_{a_3} + a_{a_4} + a_{a_5} + a_{a_6} + a_{a_7}}{7}$
$r_{i_n} = \frac{\sum \text{valoración de } r_{i_n}}{n^{\circ} \text{ valoraciones } r_{i_n}}$	$\text{RI} = \frac{r_{i_1} + r_{i_2} + r_{i_3} + r_{i_4} + r_{i_5} + r_{i_6}}{6}$
$l_n = \frac{\sum \text{valoración de } l_n}{n^{\circ} \text{ valoraciones } l_n}$	$\text{L} = \frac{l_1 + l_2 + l_3 + l_4 + l_5 + l_6}{6}$
$c_n = \frac{\sum \text{valoración de } c_n}{n^{\circ} \text{ valoraciones } c_n}$	$\text{C} = \frac{c_1 + c_2 + c_3 + c_4 + c_5 + c_6}{6}$

Fuente: Pallarés-Renau (2021, p.283).



Este planteamiento persigue obtener resultados particulares de cada atributo y facilitar la generación de históricos para conocer la evolución de la reputación y/o áreas específicas, al adaptar la fórmula básica del cálculo de la tasa de rentabilidad. Y frente a la nula valoración de un ítem concreto, variar el número de sumandos respecto del que se obtiene la media de cada dimensión.

Respecto al sistema de cálculos, nadie se muestra *nada de acuerdo* con la propuesta para el cálculo mediante el sistema de promedios y el procesamiento de datos en dos niveles. Establecer el mismo peso en el resultado final para cada dimensión y conceder la misma incidencia a todos los públicos obtiene como opción más votada *acuerdo* (7 de 18). Compartido el cuestionario para la recogida de datos, los expertos se muestran mayoritariamente *bastante de acuerdo* con la estructura y el contenido; y *muy de acuerdo* (el 38,89%) con el sistema de calificación y la Incorporación de NS/NC.

Evaluar la reputación implica atender a las dimensiones que configuran y están integradas en el concepto "reputación"; localizar y considerar a los colectivos que son susceptibles de emitir juicio de valoración al respecto para la extracción de datos y, en consecuencia, proponer indicadores que traduzcan a cifras (valoraciones tangibles y objetivas) su valor.

Considerando estas premisas, el desarrollo del Modelo RTS (Figura 10) y, por tanto, la propuesta como protocolo de evaluación de la reputación para el TSAS, que está compuesta por indicadores objetivables que a su vez se disgregan en dimensiones y atributos con pesos específicos para ser evaluados por *stakeholders* concretos; es aceptada por los expertos como un modelo válido.

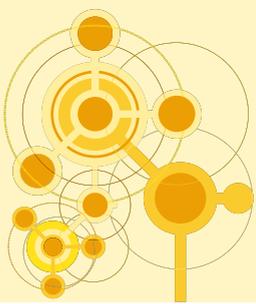
Figura 10: Síntesis del Modelo RTS



Fuente: Pallarés-Renau (2021, p.273).

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Como se ha anticipado, los modelos de evaluación estudiados en este trabajo (MERCOS y RepTrak) no permiten la transposición directa de su metodología al TSAS. A diferencia de las organizaciones lucrativas, el tener o no parte en la financiación no es la razón principal para tener derecho en la toma de decisiones (García-Gutiérrez, 2002).



La concepción que ambos modelos tienen del concepto reputación se aleja de los criterios de participación del TSAS. Las ONG tienen un marcado grado corporativo respecto al operativo. Mientras que la participación operativa ha sido, en principio, considerada como fuente de competitividad en las organizaciones (Pérez, 2002), la corporativa deriva una serie de ventajas en cuanto a eficacia y eficiencia, vislumbradas por el consentimiento de la perspectiva *stakeholder*.

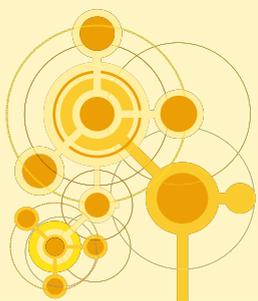
MERCO aleja los resultados del importante componente psicosocial en la evaluación de la reputación en las entidades del TSAS, dada la heterogeneidad de colectivos implicados y la incidencia que la actividad de la entidad tiene en el entorno en el que opera. Y RepTrack aleja la medición de la evaluación de las capacidades de la organización al centrarse en la percepción del receptor. Por este motivo, determinar los resultados en función de las dimensiones o de los públicos que evalúan puede suponer la obtención de un resultado sesgado que no refleje la realidad reputacional de la organización susceptible de ser medida.

La importancia de las expectativas, percepciones e influencia de cada grupo de interés están íntimamente ligadas con la creación o pérdida de valor de las organizaciones y tanto MERCO como RepTrack tienen en cuenta esta premisa, pero la heterogeneidad de colectivos revelada tras el análisis de las memorias de las entidades del TSAS imposibilita la extrapolación directa a escala de cualquiera de las herramientas analizadas. La pormenorización de colectivos que configuran los públicos matrices y su puesta en paralelo con los sistemas de medición de reputación corporativa, para comprender en términos de homólogos quiénes disponen de capacidad para valorar los atributos y variables que configuran cada dimensión, descubre la aparición de perfiles específicos y determinantes como beneficiarios y donantes para el desarrollo de las ONG. Además, el sistema de relaciones y la forma en las que estas se producen entre las organizaciones del TSAS y sus *stakeholders* imposibilitan conservar el elevado peso que los expertos tienen en la determinación de resultados tanto en MERCO como en RepTrak, pues aunque la reputación es un activo que existe per se, en su generación, el nivel de influencia de los públicos ha de ser tenido en cuenta de forma diferente, al no supeditarse en las ONG todas las relaciones al intercambio y/o contraprestación económica.

En el TSAS, la legitimidad deriva de la calidad del trabajo y el reconocimiento de la opinión pública, por lo que cabe descartar la bondad de estas entidades, por el mero hecho de no ser lucrativo. Las elevadas cuotas de credibilidad que por norma tiene el sector de las ONG son fruto de la confianza social y la legitimidad ganada día a día con un trabajo bien hecho, puesto que la confianza social se genera aprovechando cada oportunidad de mejora continua y mostrándolas con claridad (Goodpaster, 1991), honestidad (Rhine, 2015) y legalidad (Elechiguerra et al., 2015; Peng et al., 2015).

En este sentido, el sistema comunicacional debe intervenir de manera simultánea en las dimensiones estructurales, funcionales, relacionales y simbólicas de la organización, de tal forma que contribuyan a comunicación clara de sus propósitos (Morales-Blanco y Fuente-Cobo, 2018) y, como apuntan Barroso et al. (2023), a la legitimidad y la confianza porque en los últimos años se está produciendo un proceso de sensibilización en la sociedad directamente relacionado con el nivel de transparencia de las entidades (Balas, 2011; Álvarez, 2010; Edelman Trust Barometer, 2022; Corporate Excellence, 2022; Corral, 2023).

El TSAS nace para ser trascendente en la sociedad en la que opera, y para lograr esta trascendencia las ONG requieren de un sistema comunicacional basado en la transparencia que genere interacción dialógica, acción colectiva y participación social. En aras de esa transparencia, es necesario ofrecer información homogénea al ciudadano (Álvarez, 2005). Y, por tanto, aplicar técnicas y métodos que aprovechen la riqueza de la diversidad de los fenómenos comunicacionales que surgen en la sociedad actual transmediática e hiperconectada para procurar la conversión de KPI vinculados a la acción, transparencia, responsabilidad y comunicación. El modelo presentado puede evaluar e indicar en qué grado la acción, la transparencia ejercida con responsabilidad y los distintos fenómenos comunicacionales desde las ONG, son sensibles a convertirse en reconocimiento reputacional tangible.



Finalmente, se detecta como limitación de la investigación la falta de estudios previos en el área de investigación descrita y, por tanto, un marco teórico muy acotado dada la concreción del enfoque. Se reconoce que haber puesto el foco en dos grandes estudios y limitar el universo de estudio a entidades españolas del TSAS reconocidas por la AECID puede suponer un sesgo de autoselección pero se ha debido a su gran prestigio internacional. Y en beneficio de la transferencia de conocimiento, como futuras líneas se establecen la aplicación del modelo propuesto a una muestra representativa y/o ampliar el contraste del modelo en una muestra mayor de expertos para lograr resultados más precisos.

## REFERENCIAS

ALLOZA, Ángel. *¿Qué es la reputación corporativa y cuál es su impacto en el negocio? Corporate Excellence Centre for Reputation Leadership*, Madrid, 2022.

ÁLVAREZ-GAYOU, Juan. *Cómo hacer investigación cualitativa: Fundamentos y Metodología*. México: Paidós Educador, 2003.

ÁLVAREZ, Jesús Lizcano. La Transparencia como vector interdisciplinar de democracia, eficiencia económica y equidad social. *Encuentros multidisciplinares*, v.7, n.19, p. 71-76, 2005. Disponible em: <http://hdl.handle.net/10486/679998>. Acceso em: 6 out. 2023.

ÁLVAREZ, Jesús Lizcano. Corrupción a nivel nacional e internacional: la transparencia como antídoto. *In: Implicaciones de la economía sumergida en España*. Libro marrón. Madrid: Círculo de Empresarios, 2010, p.149-172.

BALAS-LARA, Montserrat. El reto de la comunicación en el tercer sector no lucrativo. *Revista Española Del Tercer Sector*, n.8, p.17-38, 2008. Disponible em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2649005>. Acceso em: 6 out. 2023.

BALAS-LARA, Montserrat. *La gestión de la comunicación en el tercer sector: Cómo mejorar la imagen de las organizaciones del tercer sector*. Madrid: ESIC, 2011.

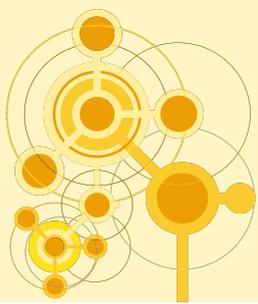
BALSER, Deborah; MCCLUSKY, John. Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness. *Nonprofit Management and Leadership*, v.15, n.3, p. 295-315, 2005. <https://dx.doi.org/10.1002/nml.70>.

BARNETT, Michael L.; LAFFERTY, Barbara A.; JERMIER, John M. Corporate reputation: The definition all and scape. *Corporate reputation review*, v.9, n.1, p. 26-38, 2006. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550012>.

BARROSO, María Belén; CASTILLO-ESPARCIA, Antonio; RUIZ-MORA, Isabel. La dimensión medioambiental y los ODS en la comunicación estratégica de las empresas de triple impacto. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, v.29, n.1, p.27-42, 2023. <https://dx.doi.org/10.5209/esmp.80708>.

BERNAL, Jorge Aliaga. La información financiera de las entidades sin ánimo de lucro. *Contaduría Universidad de Antioquia*, v.55, p. 149-164, 2013. Disponible em: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/download/16341/14174/55747>. Acceso em: 6 out. 2023.

BROWN, Keith G; GEDDES, Ruthanne. Image Repair: research, consensus, and strategies: a study of the University College of Cape Breton. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, v.15, n.1-2, 2006. [http://dx.doi.org/10.1300/J054v15n01\\_04](http://dx.doi.org/10.1300/J054v15n01_04).



CABA, María del Carmen; GÁLVEZ, María del Mar; LÓPEZ, Manuel. La transparencia de las ONG: rendición de cuentas obligatoria versus voluntaria a través de la Web. *Contaduría, Universidad de Antioquía* n.54, p. 117-143, 2009. Disponible em: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/download/7965/7463/23714>. Acceso em: 6 out. 2023.

CÁRITAS ESPAÑOLA. *Compartiendo compromiso: Memoria 2017*. Madrid: Cáritas Española, 2018.

CARRERAS, Enrique; ALLOZA, Ángel; CARRERAS, Ana. *Reputación Corporativa*. Madrid: LID Editorial Empresarial, 2013.

COLLE, Raymond. El análisis de contenido de las comunicaciones. 9.ed. San Cristóbal de La Laguna: Sociedad Latina de Comunicación Social, 2011. Disponible em: [http://cuadernosartesanos.org/067/cuadernos/12\\_Colle\\_interior.pdf](http://cuadernosartesanos.org/067/cuadernos/12_Colle_interior.pdf). Acceso em: 6 out. 2023.

CORRAL, Javier. La transparencia en la emisión de información de las entidades sin fines de lucro: hacia un modelo de indicadores. 2014. Tesis [Doctorado] –Universidad del País Vasco, Bilbao, 2014.

CORRAL, Javier; DONOSO, Juan-Jesús; MORIANO, Jose. La transparencia y la rendición de cuentas en la comunicación del tercer sector: la importancia de la rsc. In: LÓPEZ FONT, Lorena (ed.). *Comunicación y Tercer Sector de Acción Social. Miscelánea sobre la reputación de las ONG en España y Latinoamérica*. Valencia: Tirant lo Blanc, 2023, p. 25-48.

CRUZ ROJA ESPAÑOLA. *Memoria de sostenibilidad*. Madrid: 2018. Disponible em: <https://www2.cruzroja.es/documents/5640665/13334890/2018+++Memoria+de+Sostenibilidad.pdf/863b4331-f387-dac6-e751-1ee232990764?version=1.2&t=1564733879741>. Acceso em: 6 out. 2023.

CUTT, James; MURRAY, Vic. *Accountability and effectiveness evaluation in non-profit organizations*. New York: Routledge, 2000.

EDELMAN. *Edelman Trust Barometer: el ciclo de la desconfianza*. 18 de janeiro de 2022. Disponible em: <https://www.edelman.com/es/2022-edelman-trust-barometer>. Acceso em: 6 out. 2023.

ESPAÑA. Ley Orgánica 43/2015, de 9 de octubre. *Boletín Oficial del Estado*, Madrid, 10 oct. 2015. Disponible em: <https://www.boe.es/eli/es/l/2015/10/09/43/con>. Acceso em: 6 out. 2023.

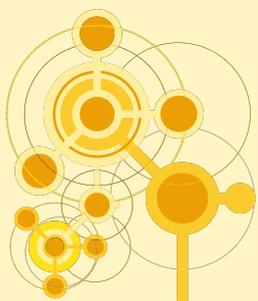
FERNÁNDEZ-RIQUELME, Sergio. Si las piedras hablaran. Metodología cualitativa de Investigación en Ciencias Sociales. *La Razón Histórica*, n.37, p. 4-30, 2017. Disponible em: <http://hdl.handle.net/10201/54506>. Acceso em: 6 out. 2023.

FOMBRUN, Charles. *Reputation: Realizing Value from The Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

GOODPASTER, Kenneth E. Business ethics and stakeholder analysis. *Business Ethics Quarterly*, v. 1, n.1, p. 53-73, 1991. <https://doi.org/10.2307/3857592>.

KANTAR MILLWARD BROWN; AEFr. *La colaboración de los españoles con las entidades no lucrativas: Perfil del donante 2018*. Disponible em: [https://www.aefundraising.org/wp-content/uploads/2017/09/Resumen-Ejecutivo-Perfil\\_Donante\\_2018\\_DEF.pdf](https://www.aefundraising.org/wp-content/uploads/2017/09/Resumen-Ejecutivo-Perfil_Donante_2018_DEF.pdf). Acceso em: 6 out. 2023.

KEARNS, Kevin P. The Strategic Management of Accountability in Nonprofit Organizations: An Analytical Framework. *Public Administration Review*, v.54, n.2, p. 185-192, 1994. <http://dx.doi.org/10.2307/976528>.



MARCUELLO, Chaime; BELLOSTAS, Ana; MARCUELLO, Carmen; MONEVA, José Mariano. Transparencia y rendición de cuentas en las empresas de inserción. *CIRIEC - España. Revista De Economía Pública, Social y Cooperativa*, n.59, p. 91-122, 2007. Disponible em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17405905>. Acceso em: 6 out. 2023.

MAXWELL, J. A. Designing a qualitative study. In: BICKMAN, Leonard; ROG, Debra J. (ed.). *Handbook of applied social research methods*. London: Sage Publications, 1998.

MERCO. *El Proceso de Elaboración de Merco España 2018*. Madrid: Grupo análisis e investigación, 2018. Disponible em: <https://www.merco.info/files/2018/11/671/metodologia-e-informe-de-verificacion-merco-talento-es-2018.pdf>. Acceso em: 6 out. 2023.

MORALES-BLANCO-STEGER, Begoña; FUENTE-COBO, Carmen. Confianza de las audiencias en las marcas televisivas: propuesta de indicadores de responsabilidad social y reputación corporativa. *El profesional de la información*, v. 27, n. 3, p. 537-547, 2018. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.may.07>.

NOHLEN, Dieter. *Instituciones Políticas en su contexto: Las virtudes del método comparativo*. Buenos Aires: Rubinzal-Culzoni Editores, 2002.

OXFAM INTERMÓN. *Mucho recorrido, mucho por recorrer*. Memoria 2017-18: Construyamos un futuro sin pobreza. Barcelona: Oxfam Intermón, 2018. Disponible em: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/426027/Oxfam-Website/OxfamWeb-Documentos/memoria-Oxfam-Intermon-2017-2018.pdf>. Acceso em: 6 out. 2023.

PALLARÉS-RENAU, María. *Aproximación a un modelo de medición de la reputación corporativa para las Entidades del Tercer Sector de Acción Social: Determinación de dimensiones, variables y públicos*. 2021. Tesis [Doctorado en Ciències de la Comunicació] – Universitat Jaume I, Castellón de la Plana, 2021.

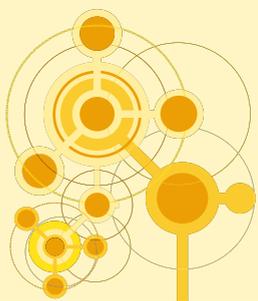
PENG, Shuyang; PANDEY, Sheela; PANDEY, Sanjaya K. Is there a nonprofit advantage? Examining the impact of institutional context on individual-organizational value congruence. *Public Administration Review*, v.75, n. 4, p. 585-596, 2015. <https://doi.org/10.1111/puar.12357>.

PRADO, F. Reputación Corporativa, de la medición a la gestión. In: CONFERENCIA CORPORATE EXCELLENCE CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP, 2022, Madrid.

REPTRAK. *RepTrak España 2018*. Reputation Institute, 2018. Disponible em: <https://www.realinstitutoelcano.org/encuestas/la-reputacion-de-espana-en-el-mundo-country-reptrak2018/>. Acceso em: 6 out. 2023.

RICCAP. *Informe anual 2020*. Prácticas e investigaciones en el Tercer Sector de la Comunicación. Madrid: RICCAP, 2021. Disponible em: <https://www.riccap.org/wordpress/wp-content/uploads/2021/10/infomranualriccap2020.pdf>. Acceso em: 6 out. 2023.

SAVE THE CHILDREN. *Memoria anual/2018*. Madrid: Save the Children, 2018. Disponible em: [https://www.savethechildren.es/sites/default/files/imce/memoria-anual-save-the-children-2018\\_1.pdf](https://www.savethechildren.es/sites/default/files/imce/memoria-anual-save-the-children-2018_1.pdf). Acceso em: 6 out. 2023.



SAZ-GIL, Maria Isabel. Introducción a la gestión Stakeholder en las organizaciones no lucrativas. Una aproximación a través del estudio de casos. *Estudios de Economía Aplicada*, v.26, n.1, p.187-210, 2008. Disponible em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30114081006>. Acceso em: 6 out. 2023.

UNICEF. *La memoria de UNICEF Comité Español: Memoria 2018 Contigo cambiamos la vida de millones de niños*. Madrid: Unicef, 2018.

VAL, Rosa Maria; BERNAT, Fina Jerez; JOHANISOVA, Nadia. Transparencia y rendición de cuentas en las Entidades No Lucrativas. El caso de las fundaciones. *Revista de Contabilidad y Dirección*, v.14, p.159-181, 2012.

VIDAL, Pau; GRABULOSA, Laia. Observatorio del Tercer Sector. Qué es la transparencia en una ONG. *Revista Alzheimer, de La Asociación Afal Contigo*, n.51, p.38-39, 2008.

VILLAFañE, Justo. *Villafañe & Asociados*. Estado de la Gestión de los Intangibles en España y Latinoamérica. Barcelona: Gedisa editorial, 2010.

VILLAFañE, Justo. *Villafañe & Asociados*. Estado de la Gestión de los Intangibles en España y Latinoamérica. Barcelona: Gedisa editorial, 2011.

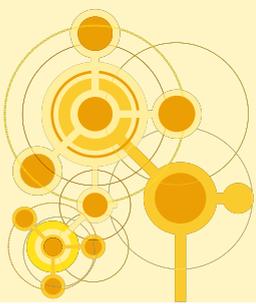
WATERS, Richard D.; BURNETT, Emily; LAMM, Anna; LUCAS, Jessica. Engaging Stakeholders through Social Networking: How Nonprofit Organizations Are Using Facebook. *Public Relations Review*, v.35, n.2, p.102-106, 2009. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.01.006>.

WIMMER, Roger D.; DOMINICK, Joseph R. *La investigación científica de los medios de comunicación. Una introducción a sus métodos*. Barcelona: Bosch, 1996.

ZHANG, Xiaodong; GRIFFITH, Janet; PERSHING, Janet; SUN, Jing; MALAKOFF, Lara; MARSLAND, Whitney; PETERS, Kurt; FIELD, Elly. Strengthening Organizational Capacity and Practices for High Performing Nonprofit Organizations: Evidence from the National Assessment of the Social Innovation Fund-A Public-Private Partnership. *Public Administration Quarterly*, v.41, n.3, p. 424-461, 2017. Disponible em: <http://www.jstor.org/stable/26383392>. Acceso em: 6 out. 2023.

---

Artículo recibido el 04.04.2023 y aprobado el 11.09.2023.



## Escala de comunicação organizacional interna: guia para avaliar a influência da comunicação sobre o comprometimento organizacional

Internal Organizational Communication Scale: a guide to analyze the  
influence of communication on organizational commitment

Escala de Comunicación Organizacional Interna: guía para evaluar la  
influencia de la comunicación en el compromiso organizacional



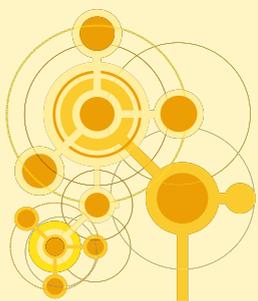
### Denise Pragana Videira

- Titulação (da maior para a menor) e afiliação Doutora e Mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo (USP)
- E-mail: endereço e-mail: denise.pragana@hotmail.com; denise.pragana@usp.br



### Flávia Caroline Augusto Salmázio

- Titulação: Doutoranda e mestre em Ciência, Tecnologia e Sociedade pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade (PPGCTS) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar);
- E-mail: flaviasalmazio013@gmail.com



## Resumo

Este artigo apresenta o referencial teórico e o processo de construção e validação da Escala de Comunicação Organizacional Interna (ECOI), destinada a avaliar a influência da comunicação sobre o vínculo do comprometimento organizacional. Foram utilizados instrumentos qualitativos e quantitativos em pesquisa aplicada em quatro organizações de grande porte no Brasil. Exemplifica-se o emprego das 24 assertivas e quatro dimensões da ECOI para diagnosticar a efetividade dos processos comunicacionais sobre o vínculo afetivo (comprometimento) entre trabalhadores e suas organizações empregadoras.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL • COMUNICAÇÃO RELACIONAL • VÍNCULO AFETIVO • ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA.

## Abstract

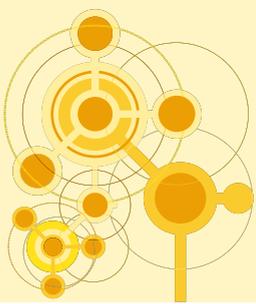
This paper presents the theoretical framework and the process for constructing and validating the Internal Organizational Communication Scale (IOCS), designed to analyze the influence of communication of organizational commitment bonds. Qualitative and quantitative instruments were used in applied research with four large Brazilian organizations. The 24-item ICOS organized in four dimensions can help diagnose the effectiveness of communication processes on the affective bond (commitment) between workers and their employing organizations.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • ORGANIZATIONAL COMMITMENT • RELATIONAL COMMUNICATION • AFFECTIVE BOND • EXPLORATORY FACTOR ANALYSIS.

## Resumen

Este artículo presenta el marco teórico y el proceso de construcción y validación de la Escala de Comunicación Organizacional Interna (ECOI), diseñada para evaluar la influencia de la comunicación en el vínculo del compromiso organizacional. Se utilizaron instrumentos cualitativos y cuantitativos en investigación aplicada en cuatro grandes organizaciones de Brasil. Se ejemplifica el uso de las 24 afirmaciones y cuatro dimensiones de la ECOI para diagnosticar la efectividad de los procesos de comunicación sobre el vínculo afectivo (compromiso) entre los trabajadores y sus organizaciones empleadoras.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • COMPROMISO ORGANIZACIONAL • COMUNICACIÓN RELACIONAL • VÍNCULO AFECTIVO • ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO.



## INTRODUÇÃO

**N**a atualidade, as relações se tornaram mais líquidas, fruto do enfraquecimento das estruturas fortes da modernidade e do fortalecimento de modalidades alternativas do trabalho, fenômeno introduzido pela economia global, na qual os resultados financeiros de curto prazo impulsionam as tomadas de decisão de empresários que privilegiam os interesses dos investidores e onde as corporações são muito menos propensas a contratar trabalhadores em empregos tradicionais em tempo integral (BAUMAN, 2001).

É nesse contexto que emergem novas práticas de gestão como o *outsourcing* (terceirização), por exemplo, que produziram, como consequência indesejada, a fragilização da relação entre empregados e empregadores, ampliando a precarização do trabalho (BARBOSA, 2011).

Diante dessa realidade contemporânea, surgem questionamentos sobre como se estabelecem os vínculos organizacionais. Enquanto as organizações incentivam o engajamento da força de trabalho para conseguir seus objetivos e metas de negócios, as mudanças organizacionais, como *downsizing*, reengenharia, fusões e aquisições e todas as que buscam a eficiência terminam abalando a relação do trabalhador com a organização empregadora, afetando a manutenção de vínculos como o comprometimento (MEYER, 2009).

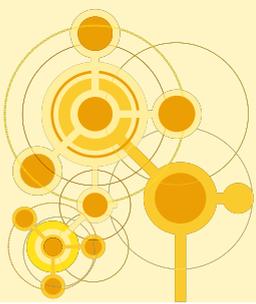
O comprometimento organizacional é compreendido como vínculo de natureza afetiva entre o trabalhador e sua empresa empregadora (MOWDAY; PORTER; STEEERS, 1982), que pode ser estimulado mediante o apoio de práticas comunicacionais internas que promovam diálogo, inclusão, relacionamento e respeito mútuo (VIDEIRA, 2022). Por outro lado, demais vínculos organizacionais, como o consentimento (vínculo por obrigação ou obediência) e o entrincheiramento (vínculo por necessidade), podem emergir em ambientes nos quais o processo de comunicação esteja apoiado em uma perspectiva funcionalista, que simplesmente se preocupe com a transmissão de informação ou como instrumento de controle e gestão a serviço dos objetivos organizacionais (DEETZ, 1992).

O interesse sobre os vínculos organizacionais (RODRIGUES; BASTOS, 2010) vem se destacando nos últimos anos pela emergência do tema no contexto atual de flexibilidade e precariedade no mundo do trabalho. No campo da comunicação organizacional, as pesquisas científicas passaram a redefinir a comunicação como um processo de criação de sentido por meio de uma perspectiva relacional junto aos trabalhadores (MARQUES; MAFRA, 2018).

O objetivo deste trabalho é apresentar o processo de construção e validação da Escala de Comunicação Organizacional Interna (ECOI), um recurso inédito que poderá auxiliar nas pesquisas sobre os fatores de comunicação interna que influenciam o vínculo do comprometimento organizacional entre trabalhadores e suas organizações empregadoras.

O procedimento metodológico utilizado para a construção da ECOI foi a combinação de instrumentos de pesquisa quantitativo e qualitativo (CRESWELL, 2010; YIN, 2001), tendo como corpo amostral quatro organizações de grande porte que atuam no Brasil.

O artigo está dividido em seis seções, incluindo a Introdução já apresentada. As duas seções seguintes abordam o referencial teórico que embasou a pesquisa, seguida da seção que apresenta o percurso metodológico. A quinta seção discute os resultados da pesquisa e demonstra a aplicação da ECOI. O artigo finaliza com as considerações finais.



## COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: FUNÇÕES E EVOLUÇÃO DE CONCEITOS

A origem multidisciplinar e o fato dos estudos sobre a comunicação no âmbito das organizações terem surgido de uma necessidade do mundo do trabalho, cujo modelo foi sustentado pela produção de publicações dirigidas aos públicos específicos e pela necessidade de transmissão de informações (MARQUES; MAFRA; OLIVEIRA, 2015), fez emergir o viés funcionalista do campo, definindo a comunicação como instrumento de controle e gestão a serviço dos interesses organizacionais e enfaticamente denominado por Deetz (1992) de “colonização corporativa”.

O século XXI nasce com uma nova visão de mundo, mais fluida e imprevisível, na qual as barreiras de tempo e espaço se desfazem na velocidade dos deslocamentos de dados, produtos, informações e pessoas, impulsionadas pela globalização e pela tecnologia da informação (BAUMAN, 2001). Nesse sentido, as organizações que desejem permanecer vivas necessitam exercitar a capacidade relacional da comunicação, a partir da concepção de que “os processos de informação e de comunicação contribuem para estruturar, por meio das múltiplas interações, um novo espaço público baseado num vínculo social mais dinâmico e frágil” (WOLTON, 2011, p. 25).

### A COMUNICAÇÃO INTERNA PELA ABORDAGEM RELACIONAL

As mudanças advindas do fenômeno da globalização e da sociedade em rede, ampliadas pelo advento da crise sanitária da covid-19, com a qual o mundo convive desde março de 2020<sup>1</sup>, apontam para a necessidade de que as organizações passem a adotar formatos mais interativos e relacionais em suas práticas diárias com o público interno. Conforme argumenta Wolton (2011, p. 15), “a revolução do século XXI não é a da informação, mas a da comunicação. Não é a da mensagem, mas a da relação”.

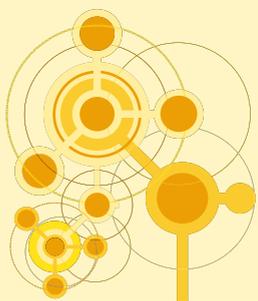
Marques e Mafra (2018) apontam para uma mudança e passagem gradual de uma perspectiva transmissiva e instrumental da comunicação organizacional para uma perspectiva relacional, assentada na centralidade da linguagem e do discurso, indo além de uma função meramente informacional. Nas palavras dos autores,

Considerar a comunicação interna nos contextos organizacionais de trabalho como uma questão de técnica de transmissão da informação, mas também de gestão total pelos estrategistas organizacionais, é ignorar a participação do trabalhador como interlocutor ativo na construção deste processo de comunicação. (MARQUES; MAFRA, 2018, p. 3)

A perspectiva transmissiva está em linha com o enfoque funcionalista da comunicação interna, como aponta Rebechi (2008 apud MARQUES; MAFRA, 2018, p.4): “um conjunto de ações comunicacionais que devem ser planejadas conforme as diretrizes da organização com o propósito de gerenciar os processos comunicacionais entre esta (representada pela alta administração) e os trabalhadores”. Tal perspectiva destaca a comunicação pela sua função de ser “uma ferramenta estratégica de gestão”, em que ser estratégico significa contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais de forma efetiva: “Por essa visão, comunicação é artefato que, se bem utilizado, poderia supostamente alcançar o encantamento e o controle” (MARQUES; MAFRA, 2018, p.5).

Pensar a comunicação no ambiente de trabalho além das técnicas de transmissão de informações significa, pela proposta de Marques e Mafra (2018), adotar a sua perspectiva relacional, dando a oportunidade do trabalhador participar como um interlocutor ativo no processo comunicacional. É uma proposição que contraria a versão burocrática das organizações que

<sup>1</sup> No dia 11 de março de 2020 a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou a pandemia da covid-19, doença causada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2).



não permitem o confronto de propósitos porque pressupõem que os empregados são conscientes de que devem apenas seguir as normas organizacionais, numa atitude de consentimento. Nas palavras de Marinho (1990, p.9), "Os funcionários são, assim, comprometidos primordialmente com o alcance eficiente e efetivo de sua missão, missão esta imposta por outros, já que os objetivos últimos não são um produto de sua interação".

A aplicação da ECOI, objeto de estudo deste artigo, pode demonstrar se os processos de comunicação adotados por uma dada organização colaboram para a existência de um ambiente organizacional capaz de inspirar nas pessoas o desejo de permanência, desde que, como afirma Muniz Sodré (2016, p.12), sejam capazes de liberar o agir comunicacional "das concepções que o limitam ao nível da interação entre forças puramente mecânicas e abarque a diversidade da natureza das trocas, em que se fazem presentes os signos representativos e, principalmente, os poderosos dispositivos do afeto".

Para que haja o comprometimento afetivo, Meyer e Allen (1997) afirmam que são decisivas as experiências de trabalho consideradas realizadoras ou recompensadoras. Sugerem que o contexto apropriado para o seu desenvolvimento é aquele em que os trabalhadores percebem suporte, são tratados dignamente e sentem-se capazes de contribuir. Além disso, segundo a evolução sobre o que de fato define o vínculo afetivo dos trabalhadores com suas organizações empregadoras, surge a noção de que estar comprometido revela sempre um aspecto positivo tanto para o indivíduo quanto para a organização, indicando tratar-se de um vínculo propiciador de motivação e prazer perante a organização empregadora (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015).

Teoricamente, o vínculo do comprometimento pode ser impulsionado por práticas comunicacionais internas que proporcionem espaços dialógicos, relacionais e respeitosos (MARQUES; MAFRA, 2018). Com o objetivo de operacionalizar tais práticas em fatores passíveis de análise por meio de metodologia científica, produziu-se e validou-se a Escala de Comunicação Organizacional Interna (ECOI), cuja metodologia será detalhada a seguir.

## PERCURSO METODOLÓGICO PARA A CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO DA ECOI

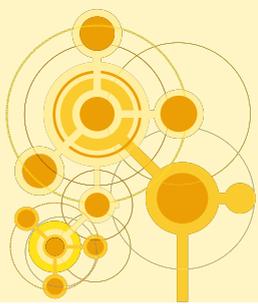
Para a consecução da pesquisa que resultou na ECOI adotou-se a abordagem de métodos mistos sequenciais. Creswell (2010, p.39) explica que "métodos mistos sequenciais são aqueles em que o pesquisador procura elaborar ou expandir os achados de um método com os de outro método". Freitas e Jabour (2011, p.9), asseguram que "a combinação metodológica é considerada uma forma robusta de se produzir conhecimentos, uma vez que se superam as limitações de cada uma das abordagens tradicionais (qualitativa e quantitativa)".

Com a finalidade de atender a metodologia escolhida para o desenvolvimento e validação da ECOI, a coleta de dados foi executada em duas etapas, sendo uma relacionada ao método qualitativo e a outra relativa ao método quantitativo. A pesquisa foi realizada em quatro organizações que atuam no Brasil, escolhidas pelo tipo de amostragem não probabilística, por acessibilidade ou conveniência (GIL, 1999). O perfil das organizações da amostra está descrito no Quadro 1.

Quadro 1: Organizações da amostra

Organização	Tipo	Setor	Nº de trabalhadores no Brasil	Nº de trabalhadores das equipes administrativas
1	Capital Privado/Multinacional	Agronegócios	7.000	480

Continuará...



Quadro 1: Continuação

Organização	Tipo	Setor	Nº de trabalhadores no Brasil	Nº de trabalhadores das equipes administrativas
2	Capital Misto/Nacional	Serviço Público	12.800	3.924
3	Capital Privado/Multinacional	Energia	920	303
4	Capital Privado/Multinacional	Varejo	40.000	4.000

Fonte: Elaboração própria

Os sujeitos de pesquisa que compuseram as unidades de observação da primeira etapa da investigação foram os gestores de Comunicação (sendo um de cada uma das organizações da amostra) e, em seguida, os integrantes das respectivas equipes de Comunicação Interna. Os quatro gestores são profissionais com comprovado tempo de atuação em gestão da Comunicação e ocupantes de cargos em nível executivo em suas organizações. Quanto às equipes de Comunicação Interna (CI), são constituídas por quatro a cinco profissionais, na sua maioria com formação em Comunicação Social (Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda e Design Gráfico), e são responsáveis pela execução dos processos internos de comunicação.

Para a realização da etapa quantitativa da investigação a unidade de observação foi composta pelos trabalhadores dos setores administrativos das mesmas organizações. Este público foi escolhido por contar com pessoas que têm acesso mais facilitado aos dispositivos de comunicação on-line e, também, para proporcionar homogeneidade ao perfil da amostra.

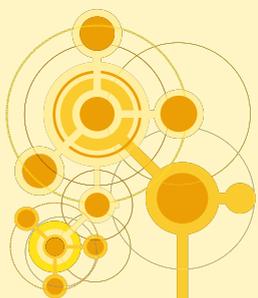
Na etapa qualitativa foram desenvolvidos dois roteiros de entrevista semiestruturados, um para a entrevista com os quatro gestores, de forma individual, e outra com a participação conjunta dos integrantes de cada uma das quatro equipes de Comunicação Interna. Ao todo, foram realizadas oito entrevistas, todas com o uso de aplicativos de reunião remota.

O roteiro semiestruturado de entrevista com os gestores de Comunicação foi composto por 47 questões, sendo 21 sobre o perfil profissional dos gestores, responsabilidades e atividades da Comunicação Interna (CI); nove questões sobre as práticas comunicacionais; e 17 questões que abrangeram a compreensão dos entrevistados sobre o conceito do vínculo do comprometimento e o entendimento dos mesmos sobre que tipo de influência a comunicação exerce sobre o vínculo, além de sua participação em assuntos organizacionais estratégicos. As entrevistas individuais com os gestores de Comunicação foram realizadas entre os meses de outubro e dezembro de 2020, resultando em dez horas e 40 minutos de gravação no total.

O roteiro de entrevista com as equipes de CI visou obter informações mais precisas sobre os temas operacionais abordados nas entrevistas individuais com os gestores. O roteiro contou com 15 questões, divididas da seguinte forma: três questões sobre o perfil da equipe e estrutura organizacional; quatro questões sobre propósito, produtos e processos de comunicação; cinco questões sobre o entendimento da equipe sobre a relação entre comunicação, comprometimento e demais vínculos organizacionais; e três questões sobre a percepção da equipe a respeito da atuação estratégica *versus* operacional da área.

As entrevistas com as equipes de CI foram realizadas sem a presença do gestor de Comunicação, entre os meses de outubro e dezembro de 2020, com duração entre duas horas e duas horas e meia, cada uma, perfazendo um total de oito horas e meia de gravação.

Os dados obtidos nas entrevistas passaram pela técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011) e, com base no referencial teórico, originaram o questionário de comunicação que deu origem à ECOI, formada inicialmente por seis dimensões que, por sua vez, foram desmembradas em 36 assertivas (variáveis). As seis dimensões iniciais foram: Comunicação do Líder Imediato,



Comunicação da Alta Liderança, Comunicação Afetiva, Comunicação Ligada aos Negócios, Comunicação Transmissiva x Comunicação Relacional e Comunicação em *Home Office*.

Para a realização da etapa quantitativa foi desenvolvido um questionário estruturado composto de cinco partes: (i) dados sociodemográficos (identificação do setor da organização à qual o respondente pertencia, idade, gênero, escolaridade, nível hierárquico, tempo de casa); (ii) escala para avaliação da percepção dos trabalhadores sobre as práticas comunicacionais internas da organização captadas na etapa qualitativa; (iii) escala para avaliação do comprometimento organizacional (BASTOS; AGUIAR, 2015); (iv) escala para avaliação do entrenchamento organizacional (RODRIGUES; BASTOS, 2015); (v) escala para avaliação do consentimento organizacional (SILVA; BASTOS, 2015).

O questionário foi disponibilizado em formulário on-line pela plataforma Google Forms, composto de 75 itens, além das perguntas sociodemográficas. Foram 36 assertivas sobre comunicação e 39 sobre os vínculos organizacionais. Esse questionário foi encaminhado por meio dos canais internos de comunicação das próprias organizações da amostra. A pesquisa ficou disponível do dia 14 de junho até o dia 13 de julho de 2021.

A amostra da etapa quantitativa foi composta por 401 respondentes. Verificou-se que a maior participação foi entre os trabalhadores da organização do setor de Agronegócios (29,7%), seguida da organização do setor de Varejo (26,7%), Energia (25,2%) e, por último, pela organização do setor de Serviço Público (18,5%). Em termos de representação amostral por público total, a maior participação foi dos trabalhadores da organização do setor de Energia, alcançando 33,3% do total, seguida da organização do setor de Agronegócios, com participação de 24,7%. As outras duas organizações não tiveram representação significativa por público total: Varejo 2,6%<sup>2</sup> e Serviço Público<sup>3</sup> 1,8%.

A validação da amostra foi realizada por meio do teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que mede a adequabilidade da amostra. As análises dos testes KMO e de esfericidade de Bartlett demonstraram o cálculo de uma estatística qui-quadrada de 5847,73 com 276 graus de liberdade ao nível de 5% de significância. O grau de adequação da amostra, conforme a Tabela 1, mostrou-se bastante satisfatório (KMO = 0,941), já que o limite de aceitação do modelo deve estar acima de 0,5 (FIELD, 2009; HAIR *et al.*, 2005).

Tabela 1: Adequação da AFE: testes KMO e Bartlett (comunicação)

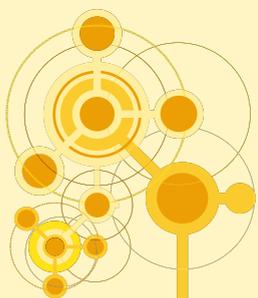
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,941
	Aprox. Qui-quadrado	5847,73
Teste de esfericidade de Bartlett	Df.	276
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,941
	Sig.	,000

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A maioria dos respondentes se encontra na faixa etária entre 26 e 35 anos (36,7%), do gênero feminino (57,6%), com pós-graduação completa (42,6%), ocupando o nível de analista (38,2%). Houve quase um empate entre os que declararam estarem de um a três anos na organização (31,2%) e os que estão entre quatro e dez anos (30,2%).

2 Na organização do setor de Varejo, a pesquisa foi enviada para todos os trabalhadores das áreas administrativas, porém a baixa adesão se deu, de acordo com a gestora de Comunicação da empresa, em decorrência de ter concorrido com outras pesquisas internas no mesmo período.

3 Na organização do setor de Serviço Público a pesquisa não ficou disponível para todos os trabalhadores das áreas administrativas e sim para alguns grupos a critério do gestor de Comunicação, por isso a representatividade foi pequena.



As escalas seguiram o modelo *likert* (GIL, 1999), que solicita aos respondentes manifestarem sua concordância ou discordância em relação a cada um dos enunciados. Para a escala de comunicação, a graduação variou de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente). As escalas dos vínculos organizacionais<sup>4</sup> apresentaram graduação de 1 (discordo totalmente) até 6 (concordo totalmente).

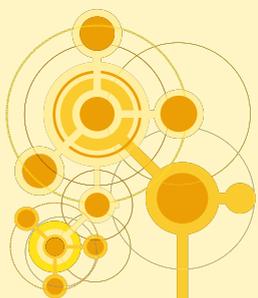
As quatro escalas da pesquisa quantitativa foram submetidas à Análise Fatorial Exploratória (AFE) que promoveu alterações no conjunto das variáveis inicialmente propostas (de 75 iniciais para 53). Quanto às dimensões, houve redução das 11 iniciais para nove finais – na Comunicação Organizacional, de seis para quatro dimensões; o vínculo do Comprometimento Organizacional permaneceu unidimensional; o vínculo do Entrincheiramento Organizacional reduziu de três para duas dimensões; e o vínculo do Consentimento Organizacional dividiu-se em duas dimensões, conforme o Quadro 2.

Quadro 2: Dimensões validadas

Dimensão validada	Significado
Comunicação do Líder Imediato (ECOI)	Dimensão da Comunicação Organizacional que promove o diálogo, a confiança e atenção às necessidades pessoais do trabalhador.
Comunicação Afetiva (ECOI)	Dimensão da Comunicação Organizacional que gera percepção de respeito, identificação com valores organizacionais e orgulho de pertencer.
Comunicação Engajadora (ECOI)	Dimensão da Comunicação Organizacional que fornece informações estratégicas para a organização, promove ações de reconhecimento e divulga programas de metas individuais atreladas às metas organizacionais.
Comunicação em <i>Home Office</i> (ECOI)	Dimensão da Comunicação Organizacional que intensifica informações em situações de afastamento social, gera aproximação com o presidente e a alta liderança da organização e reduz a sensação de isolamento social.
Comprometimento Organizacional	Vínculo afetivo do trabalhador para com a organização, com base na crença e aceitação dos valores e objetivos da organização.

Continuará...

<sup>4</sup> Para escalas de comprometimento, consentimento e entrincheiramento, optou-se por manter a graduação de seis pontos, originalmente definida por seus criadores.



Quadro 2: Continuação

Dimensão validada	Significado
Limitação de Alternativas/ Ajustamento à Posição Social	Dimensão do vínculo do Enrincheiramento Organizacional, significa percepção de poucas alternativas fora da organização, valorização dos investimentos feitos em ajustamento à função e receio de perder o status profissional alcançado.
Arranjos Burocráticos Impessoais	Dimensão do vínculo do Enrincheiramento Organizacional, significa percepção de perdas financeiras e risco à estabilidade econômica pessoal.
Subordinação	Dimensão do vínculo do Consentimento, significa o reconhecimento da autoridade do superior imediato, cumprimento de ordens de maneira automática, sem avaliação ou julgamento.
Obrigaçã	Dimensão do vínculo do Consentimento, significa o cumprimento de ordens por obrigação, aceitação das relações de poder e de regras e normas da organização.

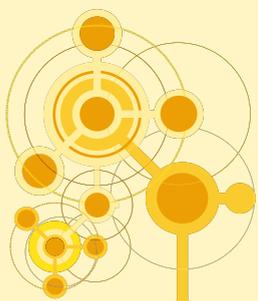
Fonte: Dados da pesquisa (2021)

## ASPECTOS ÉTICOS ENVOLVIDOS NA PESQUISA

O convite às organizações para participarem da pesquisa foi oficializado por meio de carta ao gestor de Comunicação, explicando os objetivos, o cronograma e as fases da pesquisa. Na carta foi informado que todos os dados obtidos seriam de uso exclusivo para as análises do estudo acadêmico e que tanto a identidade das organizações quanto dos informantes seria preservada.

Além da carta, foi emitido o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para todos os que participaram da etapa qualitativa do estudo, os quais foram devidamente assinados e devolvidos às pesquisadoras.

O questionário on-line foi distribuído internamente nas organizações pelos respectivos gestores de Comunicação. O texto de abertura do formulário explicava os objetivos da pesquisa e assegurava a confidencialidade dos dados de cada participante. Antes de dar início às respostas, os participantes precisavam concordar com os termos apresentados no próprio formulário.



## APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO SOBRE A VALIDAÇÃO E APLICAÇÃO DA ECOI

A análise estatística dos dados foi realizada com o objetivo de demonstrar validade teórica e estatística dos construtos (dimensões) que fizeram parte do questionário aplicado na etapa quantitativa. O *software* empregado foi o SPSS 25.0 (Statistical Package for the Social Sciences – Pacote Estatístico para as Ciências Sociais). Os resultados a serem apresentados neste artigo se referem somente à Comunicação Organizacional.

A solução fatorial demonstrou a validação de 24 variáveis observadas e quatro dimensões. As demais 12 variáveis observáveis que não alcançaram o critério de comunalidade foram excluídas. A validação do grau de significância estatística se deu pela análise das dimensões comuns. O critério de exclusão se utilizou da determinação das cargas fatoriais que buscaram excluir variáveis com comunalidades abaixo de 0,5 (HAIR *et al.*, 2005; MALHOTRA, 2004).

Além do teste de comunalidade, os índices que foram considerados para a realização da AFE foram; (i) medida KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) sobre a adequabilidade da amostra; (ii) análise de variância, que valida o fenômeno que está sendo estudado; (iii) análise da matriz rotacionada, que tem como função apresentar a carga fatorial de cada variável observada que compõe cada construto; (iv) Alfas de Cronbach (AC), que avalia a coerência dos construtos criados pela AFE, os quais devem apresentar valores superiores a 0,7 (HAIR *et al.*, 2005); e (v) teste de correlação de Pearson, que mede a independência entre os construtos.

Os construtos (dimensões) e suas respectivas variáveis observadas (assertivas) validadas para a ECOI e os índices de Alfa de Cronbach (AC) alcançados encontram-se no Apêndice 1 deste artigo.

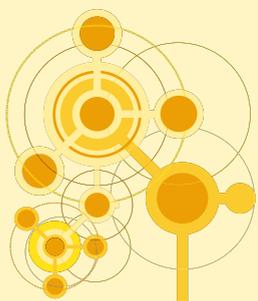
## METODOLOGIA E DEMONSTRAÇÃO DE APLICAÇÃO DA ECOI

A ECOI deve ser aplicada como instrumento de pesquisa de opinião interna, com o uso de formulário on-line ou impresso a ser respondido de forma anônima pelos trabalhadores dos setores e/ou unidades que a organização definir como campos amostrais. Cada uma das assertivas deve ser apresentada em modelo de escala *likert* (GIL, 1999), que solicita aos respondentes manifestarem sua concordância ou discordância em relação a cada um dos enunciados. A graduação deve ser apresentada da seguinte forma: 1: Discordo totalmente; 2: Discordo; 3: Não concordo nem discordo; 4: Concordo; 5: Concordo totalmente.

A análise dos resultados é feita com base na decodificação dos dados, utilizando-se, para tanto, o método lógico-matemático. Argumenta-se (GIBBS, 2009) que o pré-requisito da análise qualitativa é o efetivo gerenciamento de dados, feito de forma coerente e sistemática. Para tanto, atribuímos padrões numéricos de -1 a 1 à Escala de Comunicação Organizacional Interna (Apêndice 1). Esta racionalização visa tornar os resultados comparáveis entre si, bem como possibilitar que a metodologia seja replicável em novas análises.

O sistema para cálculo foi construído em Excel visando interpretar os dados da base e converter as respostas individuais em médias numéricas, as quais podem ser interpretadas graficamente. A pesquisa em questão foi dividida em quatro dimensões, cada uma delas contendo entre três e oito questões: 1) Comunicação do líder imediato (sete questões); 2) Comunicação afetiva (seis questões); 3) Comunicação engajadora (oito questões); 4) Comunicação em *Home Office* (três questões).

As perguntas foram subdivididas por dimensão e os dados foram importados da fonte e convertidos em números de 1 a 5, conforme as respostas (1: Discordo totalmente; 2: Discordo; 3: Não concordo nem discordo; 4: Concordo; 5: Concordo totalmente). A média desses resultados para todas as respostas é retirada e os valores são normalizados numa escala de -1 a 1, sendo 1 o ponto máximo possível a ser atingido na ECOI e, contrariamente, -1 sendo a pior avaliação geral. Tem-se, entre os extremos, um espectro completo de possibilidades.



A Tabela 2 traz a formulação para geração do valor normalizado tomando-se como exemplo a Dimensão 1. O valor normalizado resulta dos valores atribuídos para cada resposta e da pontuação total da pesquisa por dimensão (que é a soma dos valores de -1 a 1 de todos os respondentes). A normalização é feita por meio da divisão da pontuação total da dimensão pelo número de respostas.

Tabela 2: Cálculo da primeira dimensão e normalização

Dimensão	1
Número de perguntas	7
Resultado	Valor mais próximo
Concordo totalmente	1
Concordo	0,5
Neutro	0
Discordo	-0,5
Discordo totalmente	-1
Pontuação total da pesquisa	199,1796
Número de respostas	401
Score normalizado (-1 a 1)	<b>0,497</b>

Fonte: Elaboração própria

Realizando-se o mesmo processo de soma da pontuação total por dimensão, divisão pelo número de respostas e normalização dos resultados, cada dimensão obteve a seguinte pontuação, considerando-se uma escala de -1 a 1:

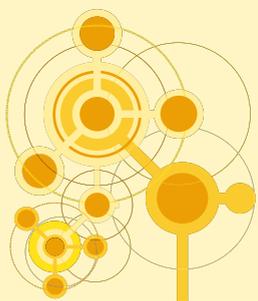
- Dimensão 1 – Comunicação do líder imediato: 0,497
- Dimensão 2 – Comunicação afetiva: 0,674
- Dimensão 3 – Comunicação engajadora: 0,465
- Dimensão 4 – Comunicação em *home office*: 0,487

Destaca-se, aqui, que cada dimensão foi construída em uma aba do Excel. A solução foi utilizada para tornar mais visual e conferível a normalização dos dados, uma vez que cada dimensão possui quantidade distinta de perguntas. Os resultados também podem ser analisados de forma comparativa, conforme consta no Gráfico 1.

Gráfico 1: Resultados por dimensão



Fonte: Elaboração própria.



Como se trata de uma escala para avaliar se a comunicação interna influencia o vínculo do comprometimento, foi possível notar que as práticas relacionadas às quatro dimensões foram positivamente percebidas nas quatro organizações que fizeram parte da amostra, apesar de nenhuma delas ter alcançado o índice máximo. A dimensão comunicação afetiva foi a que se mostrou mais presente, possivelmente pela existência de ações de comunicação que geram percepção de respeito, identificação com valores organizacionais e orgulho de pertencer.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O potencial estratégico que o trabalho de comunicação apresenta é muitas vezes subestimado porque os serviços dos departamentos de comunicação e como eles contribuem para a criação de valor não são totalmente compreendidos pela alta administração e colegas de trabalho (BROCKHAUS; ZERFASS, 2021). Segundo os relatos dos gestores entrevistados, a avaliação sobre como os trabalhadores se vinculam às organizações é tarefa do departamento de Recursos Humanos. Com isso, a área de Comunicação deixa de demonstrar sua relevância estratégica com relação à influência do processo de comunicação interna para o vínculo do comprometimento.

Nos dias atuais, em que proliferam configurações e arquiteturas organizacionais mais flexíveis, configura-se mais do que nunca a necessidade de uma compreensão clara sobre o papel dos departamentos de comunicação organizacional como unidades de criação de valor, tanto para os trabalhadores, quanto para as organizações.

É possível saber o grau de influência da comunicação organizacional para a existência do vínculo afetivo do comprometimento a partir dos resultados apresentados por pesquisas internas que aplicarem a ECOI, que se apresenta como um guia capaz de avaliar a contribuição da comunicação para a existência de espaços organizacionais mais afetivos e relacionais entre organizações e seus respectivos trabalhadores, diante das novas configurações de trabalho do mundo contemporâneo.

O desenvolvimento de escala numérica é capaz de tornar os resultados da ECOI comparáveis e replicáveis. Em espaços organizacionais, a replicabilidade desta metodologia de pesquisa, considerando os aspectos ora expostos, é factível e pode gerar novos estudos.

## REFERÊNCIAS

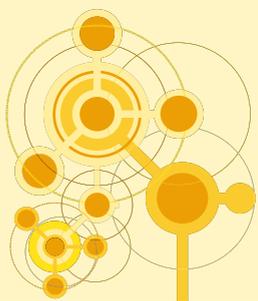
BARBOSA, Attila Magno. O empreendedor de si mesmo e a flexibilização no mundo do trabalho. *Revista de Sociologia e Política*, Curitiba, v.19, n.38, p.121-140, 2011.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BASTOS, A. V. B.; AGUIAR, C. V. N. Comprometimento organizacional. In: PUENTE-PALACIOS, Katia; PEIXOTO, Adriano L. A. (org.). *Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 2015. p.78-91.

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BROCKHAUS, Jana; ZERFASS, Ansgar. Strengthening the role of communication departments: A framework for positioning communication departments at the top of and throughout organizations. *Corporate Communications: An International Journal*, [s.l.], v.27, n.1, p.53-70, 2021.



CRESWELL, John W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEETZ, Stanley. *Democracy in an age of corporate colonization: developments in communication and the politics of everyday life*. Albany: State University of New York, 1992.

FIELD, Andy. *Descobrimos a estatística usando o SPSS*. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREITAS, Wesley R. S.; JABBOUR, Charbel José Chiappetta. Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. *Revista Estudo & Debate*, [s.l.], v.18, n.2, dez. 2011. ISSN 1983-036X. Disponível em: <http://www.meep.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/560>. Acesso em: 30 ago. 2021.

GIBBS, Graham R. *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.

HAIR, Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, Joseph F.; BLACK, William; BABIN, Barry; ANDERSON, Rolph E; TATHAM, Ronald L. *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARINHO, Maria de Sálete Corrêa. A questão dos objetivos nas organizações. *Revista de Administração de Empresas, São Paulo*, v.30, n.2, p.5-22, abr./jun. 1990.

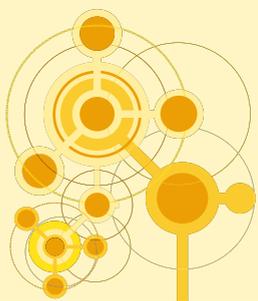
MARQUES, Ângela; MAFRA, Rennan. A comunicação interna em contextos organizacionais e a criação de cenas de dissenso. *Revista Comunicação Pública*, v.13, n.25, p. 1-31, 2018.

MARQUES, Ângela; MAFRA, Rennan. Diálogo no contexto organizacional e lugares de estratégia, argumentação e resistência. *Organicom*, São Paulo, v. 10, n. 19, p. 72-84, 2013.

MARQUES, Ângela; MAFRA, Rennan; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Configuração do campo da Comunicação Organizacional no Brasil: problematização, possibilidades e potencialidades. *In: XXXVIII CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO*, 4-7 set. 2015, Rio de Janeiro. *Anais [...]*. São Paulo: Intercom, 2015.

MEYER, John P. ; ALLEN, Natalie J. Managing for Commitment. *In: MEYER, John P. ; ALLEN, Natalie J. Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application. Advanced Topics in Organizational Behavior*. Thousand Oaks: SAGE, 1997.

MEYER, John P. Commitment in a changing world of work. *In: KLEIN, Howard J.; BECKER, Thomas E.; MEYER, John P. (ed.). Commitment in organizations: accumulated wisdom and new directions*. Florence: Routledge, 2009. P. 37-68.



MOWDAY, Richard T.; PORTER, Lyman W.; STEERS, Richard M. *Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press, 1982.

PINHO, Ana Paula Moreno; BASTOS, Antonio Virgilio; ROWE, Diva Ester. O. Diferentes vínculos indivíduo-organização: explorando seus significados entre gestores. *Revista de Administração Contemporânea*, Salvador, v. 19, p. 288-304, 2015.

RODRIGUES, Ana Carolina de Aguiar; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. Problemas Conceituais e Empíricos na Pesquisa sobre Comprometimento Organizacional: Uma Análise Crítica do Modelo Tridimensional de J. Meyer e N. Allen. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, Florianópolis, v.10, n.2, p.129-144, jul./dez. 2010, 129-144. Disponível em: <http://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/index> ISSN 1984-6657. Acesso em: 10 nov. 2021.

RODRIGUES, Ana Carolina de Aguiar; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. Entrincheiramento organizacional. *In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (org.). Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 2015. p. 107-120.

SILVA, E. E. C.; BASTOS, A. V. B. Consentimento organizacional. *In: PUENTE-PALACIOS, Katia; PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves (org.). Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 2015. p. 92-106.

SODRÉ, Muniz. *As estratégias sensíveis: afeto, mídia e política*. 2. ed. Rio de Janeiro: Mauad X, 2016.

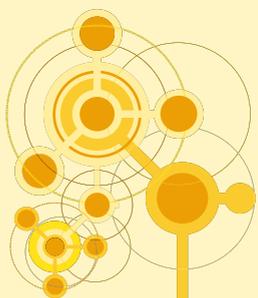
VIDEIRA, Denise Pragana. *Comunicação e vínculos organizacionais: estudo sobre a influência dos processos de comunicação interna no comprometimento de trabalhadores em organizações no Brasil*. 2022. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022. doi:10.11606/T.27.2022.tde-08072022-103252. Acesso em: 2023-06-21.

WOLTON, Dominique. *Informar não é comunicar*. Porto Alegre: Sulina, 2011.

YIN, Robert. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

---

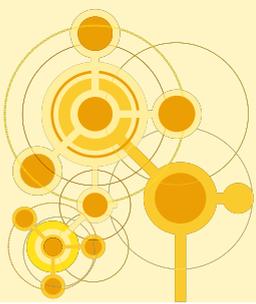
Artigo recebido em 05.04.2023 e aprovado em 12.06.2023



## Apêndice 1: ECOI

Fenômeno (Variável latente)	Construtos (Dimensões)	Variáveis observadas (Assertivas)
Comunicação organizacional	Comunicação do Líder Imediato  AC = 0,907	C01- Meu superior imediato constantemente me mantém informado sobre aspectos estratégicos da organização.
		C02- Eu consigo entender os rumos estratégicos da organização pela forma com que meu superior imediato me comunica.
		C03- Além da avaliação de desempenho anual, meu superior imediato oferece feedback (retorno) sobre meu trabalho sempre que necessário.
		C04- Meu superior imediato compartilha comigo todas as informações, positivas ou negativas, sobre a organização.
		C05- Confio mais no que meus superiores me contam do que nas informações que recebo dos meus colegas.
		C06- Meu superior imediato está sempre atento às minhas dificuldades e necessidades de ordem pessoal (familiares e de saúde física e mental).
		C07- Meu superior imediato cobra minhas tarefas de forma amigável, propiciando o diálogo.
Comunicação organizacional	Comunicação Afetiva  AC = 0,869	C013 – A área da Comunicação é responsável pela divulgação das ações que a organização faz em prol da sociedade e do meio ambiente, o que reforça a minha identificação com a organização.
		C014- Sinto-me respeitado ao ser informado sobre o que acontece na organização antes do público externo.
		C015- Sinto-me acolhido quando a área da Comunicação se preocupa em realizar ações que extrapolam as atividades profissionais, como ações de voluntariado
		C017- Sinto-me motivado com os relatos publicados nas redes internas sobre superação e dedicação ao trabalho por parte dos colegas da organização.
		C018- Meu interesse em trabalhar nessa organização aumenta quando recebo informações a respeito de projetos de natureza socioambientais, como apoio à diversidade, ajuda humanitária e preservação do meio ambiente.
		C020- Tenho orgulho em falar sobre a organização onde eu trabalho para meus familiares e amigos e nas minhas redes sociais pessoais.

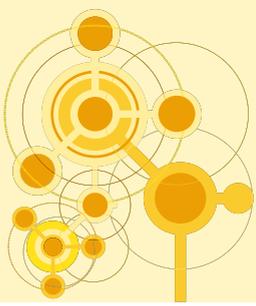
Continuará...



## Apêndice 1: Continuação

Comunicação organizacional	Comunicação Engajadora  AC = 0,909	CO21- Os planos estratégicos da organização são divulgados frequentemente pelos veículos e eventos de comunicação interna.
		CO22 – A divulgação interna sobre os negócios da organização contribui para que meu trabalho atinja as metas propostas.
		CO23- A área da Comunicação envia informações na medida certa para que eu não me desvie do foco no meu trabalho.
		CO25- A área da Comunicação produz comunicados e/ou realiza eventos para reconhecer a dedicação dos trabalhadores, sendo uma estratégia eficiente para o alcance das metas organizacionais.
		CO26- Eu me sinto confortável para contribuir com conteúdos nos canais de comunicação interna (intranet, revista, newsletter, rede social interna, vídeos etc.).
		CO27- A área da Comunicação proporciona oportunidades para reforçar os relacionamentos entre os trabalhadores de diferentes áreas da organização.
		CO30- Há um equilíbrio de conteúdos entre o que é de interesse da organização e o que é de interesse dos trabalhadores nos materiais divulgados pela área da Comunicação.
		CO31- O conteúdo gerado pela área da Comunicação é ágil e atual, contribuindo para que eu esteja sempre atualizado sobre a organização.
Comunicação organizacional	Comunicação em Home office  AC = 0,759	CO33- A comunicação remota na pandemia serviu para eu conhecer melhor o presidente e/ou os membros da alta administração da organização via encontros virtuais periódicos.
		CO34- A área de Comunicação conquistou maior espaço na organização por conta da necessidade de encontrar novas formas para reduzir o distanciamento social durante a pandemia.
		CO36- Durante a pandemia, a área de Comunicação aumentou a quantidade de notícias aos trabalhadores.

Fonte: Dados da pesquisa (2021)



## Relações públicas, pós-verdade e grandes desafios: uma melhor pesquisa para o valor social

Public relations, post-truth, and grand challenges: better research  
toward social value

Relaciones públicas, posverdad y grandes desafíos: una mejor  
investigación hacia el valor social



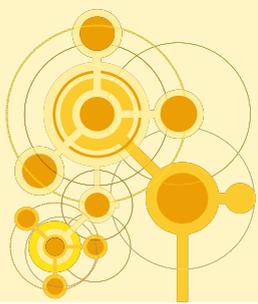
Thomas Stoeckle

- Universidade de Bournemouth e Academia de Relações Públicas
- [tstoeckle@bournemouth.ac.uk](mailto:tstoeckle@bournemouth.ac.uk)



Ana Adi

- Universidade Quadriga de Ciências Aplicadas, Berlim, Alemanha
- [ana.adi@quadriga.eu](mailto:ana.adi@quadriga.eu)



## Resumo

A trajetória histórica do campo, sua fundamentação neoliberal, a centralidade organizacional e uma confiança excessiva advinda de uma abordagem quantitativa e pragmática são algumas das razões pelas quais acredita-se que as Relações Públicas não estão preparadas para os desafios impostos por ambientes hipercomplexos que emergem do contexto social pós-moderno. Este artigo propõe uma lógica de planejamento revisada e ampliada para execução, mensuração e avaliação das atividades de comunicação com foco nos *stakeholders* para o enfrentamento de grandes desafios.

PALAVRAS-CHAVE: GRANDES MUDANÇAS • PARTES INTERESSADAS • PÓS-VERDADE • VALOR SOCIAL • MODELOS DE MENSURAÇÃO.

## Abstract

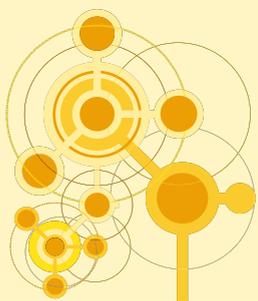
The historical trajectory of the field, its neoliberal foundation, its organizational centrality, and an excessive confidence resulting from a quantitative and pragmatic approach are some of the reasons why it is believed that Public Relations are ill-prepared for the challenges imposed by the hypercomplex environments that emerge from the postmodern social context. This study proposes a revised and expanded planning logic to perform, measure, and evaluate communication activities with a focus on stakeholders to face large scale issues.

KEYWORDS: GRAND CHALLENGES • STAKEHOLDERS • POST-TRUTH, SOCIAL VALUE • MEASUREMENT FRAMEWORKS.

## Resumen

La trayectoria histórica del campo, su fundamento neoliberal, la centralidad organizacional y un exceso de confianza producto de un enfoque cuantitativo y pragmático son algunas de las razones por las que se cree que las Relaciones Públicas no están preparadas para los desafíos que imponen los entornos hipercomplejos que emergen del contexto social posmoderno. Este artículo propone una lógica de planificación revisada y ampliada para la ejecución, medición y evaluación de actividades de comunicación con un enfoque en las partes interesadas para enfrentar problemas de gran escala.

PALABRAS CLAVE: GRANDES CAMBIOS • STAKEHOLDERS • POSVERDAD • VALOR SOCIAL • MODELOS DE MEDICIÓN



## INTRODUÇÃO

A sociedade enfrenta problemas complexos, como a Covid-19, o aquecimento global, a, aparentemente crescente, polarização política e as múltiplas questões relacionadas à diversidade na sociedade – também conhecidas como grandes desafios (Howard-Grenville; Spengler, 2022) – que são cada vez mais difíceis de gerenciar em um ambiente de pós-verdade (Conrad et al., 2023; Fuller, 2020). As relações públicas (RP) parecem exacerbar em vez de melhorar este cenário (Ihlen et al., 2019; Thompson, 2023). Recentemente, os autores deste artigo argumentaram que as RP não estão preparadas para a nova qualidade dos desafios enfrentados pelas sociedades modernas (Adi; Stoeckle, 2023). Aqui, exploramos as deficiências na compreensão teórica e conceitual de tais problemas, bem como no uso de dados e de estruturas de análise para abordá-los.

Desenvolvemos nosso argumento de duas maneiras: primeiro, mostrando que a teorização das RP (e, posteriormente, a educação e a prática) luta para compreender o escopo dos desafios e, segundo, mostrando que as estruturas de planejamento e avaliação existentes, com alguma revisão e expansão, podem colaborar no enfrentamento desses desafios de maneira suficientemente holística e abrangente, contribuindo, assim, para a geração de impacto social positivo e amplo valor social das organizações.

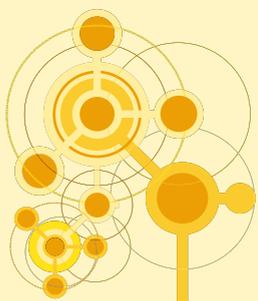
Este estudo explora, então, o papel das RP no discurso em torno dos grandes desafios e o seu impacto e valor social a partir de três perspectivas complementares:

- Primeiro, descreveremos como e por que as RP continuam a ser uma prática neoliberal modernista, defendendo o predominante 'paradigma de negócios' (Demetrious, 2022).
- Em segundo lugar, exploraremos como o solucionismo quantitativo modernista (Hulme, 2020) gera iniciativas intensivas em recursos, mas, em última análise, equivocadas, que respondem com fatos a questões de valores (Jasanoff; Simmet, 2017).
- E terceiro, descreveremos como as RP podem se tornar adequadas para desafios emergentes e em evolução, propondo – com base em conceitos existentes (Macnamara, 2023b) – uma estrutura de planejamento e mensuração orientada para a pesquisa que seja adequada para os desafios futuros.

## CONTEXTO TEÓRICO E ABORDAGEM METODOLÓGICA

A pesquisa acadêmica deve avaliar um determinado estado de conhecimento antes de embarcar em uma jornada para expandi-lo. Este estudo se inspira no influente trabalho da conferência de Mary Ann Ferguson de 1984 sobre paradigmas e construção de teorias em relações públicas – publicado no *Journal of Public Relations Research* (Ferguson, 2018). Seu resumo afirma que “o acordo sobre um foco paradigmático para o campo de relações públicas aumentaria muito a probabilidade de desenvolvimento da teoria produtiva”. No entanto, até que os estudiosos das RP concordem sobre a direção que a pesquisa e a construção da teoria devem tomar, “pode haver muita atividade que chamamos de pesquisa em relações públicas, mas não haverá muito desenvolvimento teórico” (p. 164; tradução nossa). O argumento de Ferguson, feito em 1984, permanece à frente do tempo, indo além das perspectivas centradas na organização (ou mesmo no público) com a “suposição de que o relacionamento é a principal questão de preocupação, não as partes” (p. 172; tradução nossa).

A abordagem para a construção de teorias que adotamos



- primeiro, avalia os principais paradigmas que orientam a prática e o ensino de relações públicas à luz das mudanças nas condições sociais;
- em segundo lugar, descreve e justifica a necessidade de uma mudança de paradigma, e
- em terceiro lugar, sugere como tal mudança de paradigma pode ser apoiada por um novo modelo de planejamento, mensuração e avaliação de comunicação baseada em dados, com foco na relação que as RP têm com a sociedade e integrando uma perspectiva de dentro para fora (impacto social) com uma perspectiva de fora para dentro (valor social).

Para atingir esses objetivos, nossa revisão da pesquisa acadêmica se concentra na evolução das RP como prática comercial, antes de situar tal prática em um ambiente de pós-verdade do discurso público. Em seguida, exploraremos o conceito de grandes desafios – problemas sociais altamente complexos e instáveis e, portanto, muito difíceis de prever que afetam *stakeholders* com valores muitas vezes conflitantes (Gehman; Etzion; Ferraro, 2022) –, que são, por si só, um problema sério para os comunicadores. Por fim, abordamos o desafio de definir e gerar valor social em um ambiente de pós-verdade e de *multi-stakeholders*.

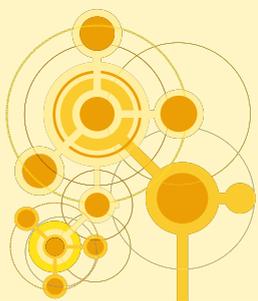
Ao argumento de Ferguson de que a teoria é “uma maneira de entender eventos e prever eventos futuros com base em descobertas de pesquisas que apoiam a teoria” (2018, p. 165; tradução nossa), acrescentamos que acelerar a inovação da tecnologia digital juntamente com a evolução contínua da sociedade requer que as RP não apenas adaptem suas práticas, mas também reconsiderem fundamentalmente sua base teórica. Para dar credibilidade à afirmação de que o propósito organizacional das RP tem impacto social e agrega valor social, “a construção de sentido deve estar fundamentada no reconhecimento de seu potencial político fundamental como intervenção discursiva na vida pública” (Edwards, 2021, p. 178; tradução nossa).

Nossa sugestão para uma expansão metamoderna e circular-reflexiva dos modelos modernistas de planejamento linear, mensuração e avaliação pretende ser uma modesta contribuição para esse processo contínuo de criação de sentido, construção de teorias e aplicação prática, ecoando o recente ‘chamado às armas’ de Taylor e Kent para “estudiosos de relações públicas buscarem e criarem novos quadros teóricos e impulsionarem a construção de teorias e a prática para melhor contribuir para a sociedade” (Taylor; Kent, 2023, p. 103; tradução nossa).

### A história e o presente das RP como uma ‘prática neoliberal’

Desde o início dos anos 1920 e da ascensão de Edward Bernays à proeminência no campo (Bernays, 1923, 1928) até o início dos anos 2010, as RP clássicas passaram por um longo período de evolução, “caracterizado por uma mistura de prática e ortodoxias teóricas, que viam as RP, em grande parte, como organizacional e corporativista” (Thompson, 2020, p. 3; tradução nossa). Essa base modernista é central para o ensino e a prática de RP até hoje, seguindo princípios que “incluem foco em metas e objetivos ou gerenciamento por objetivos, dividindo em partes cada vez mais mensuráveis o processo pelo qual as relações públicas podem alcançar resultados como mudança de comportamento, mas também mudança na consciência, compreensão e atitudes” (Toth, 2002, p. 245; tradução nossa). Uma intervenção recente de Macnamara, no entanto, mostra que tal crença na capacidade das RP de alcançar um impacto, guiado por dados, em atitudes e comportamentos é bastante otimista, uma vez que “os relatórios continuam a se concentrar em resultados e pontuações de impacto falsas geradas por algoritmos, em vez de resultados e impacto genuínos” (2023a, p. 1; tradução nossa).

Hoje, observadores críticos, como Demetrious, veem os mais de 80 anos de RP clássicas como um período em que “o raciocínio neoliberal, somado às práticas de linguagem de relações públicas, está sistematicamente embutido no imaginário público, de maneira que permite que culturas de desinformação proliferem, bem como suprimam e desorientem o debate público” (Demetrious, 2022, p. 9; tradução nossa). Curry Jansen traz um ponto semelhante, destacando como as RP estão nutrindo “receptividade pública aos valores de mercado, políticas e práticas neoliberais” (Curry Jansen, 2017, p. 15; tradução nossa).



Assim, o foco organizacional e corporativista e o papel das RP na defesa dos princípios neoliberais (empresariais) entram em conflito com a aprendizagem e a evolução – capacidades críticas em um ambiente em rápida evolução.

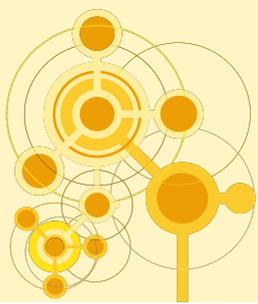
## A sociedade enfrenta “grandes desafios”

O *modus operandi* moderno (ou modernista) das RP – construído sobre uma crença cartesiano-newtoniana na verdade científica, metodologia quantitativa e gestão científica (McKie, 2001, p. 80) – não apenas determina como a educação e a prática evoluem sua “troika familiar – um corpo de conhecimento, ética e certificação” (Bowman; Hendy, 2019, p. 336; tradução nossa), mas também como estes são aplicados na prática em circunstâncias difíceis, como crises. As RP possuem um ramo inteiro dedicado às crises (Coombs; Holladay, 2012; Fearn-Banks, 2001; Regester; Larkin, 2008; Tachkova; Coombs, 2022). No entanto, não apenas durante a pandemia da Covid-19, a “complexidade das crises interconectadas mostrou que a gestão convencional de crises e as regras e normas da comunicação de crise estão mal equipadas para o desafio” (Lilleker; Stoeckle, 2021, p. 2; tradução nossa). A análise crítica de Gilpin sobre a comunicação e a complexidade da crise leva as RP a encontrar a necessidade de “uma exploração mais expansiva e matizada dos princípios da complexidade e como eles podem auxiliar tanto na conceituação do surgimento quanto na evolução da crise” (Gilpin, 2023, p. 141; tradução nossa).

Dado que agora parecemos viver em tempos de ‘permacrise’ – uma frase que os Dicionários Collins declararam ser a Palavra do Ano de 2022 (Jakobson et al., 2023) –, em um “mundo de hipercomplexidade, hiper mobilidade e hipervelocidade” (Susen, 2015, p. 122; tradução nossa), devemos reconsiderar como as RP entendem e teorizam a complexidade, o risco e a incerteza e o papel que desempenha nessas questões. As RP devem abordar os grandes desafios – um conceito de ciência da gestão que abrange desafios sociais/globais hipercomplexos e multifacetados (Gehman; Etzion; Ferraro, 2022) –, que “se sobrepõem (pelo menos superficialmente) a outras perspectivas, como problemas perversos e volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade” (p. 261; tradução nossa). É de particular importância a distinção entre *incerteza gerenciável*, refletida nas chamadas abordagens VUCA de liderança e resolução de problemas (Worley; Jules, 2020) – que se baseiam em princípios clássicos de gerenciamento de riscos (Engemann; Engemann; Scott, 2022) – e *incerteza não-gerenciável*, de acordo com o conceito de *wicked problems* (ou problemas perversos) de Rittel e Webber (1973), para os quais não há “um conjunto enumerável (ou exaustivamente descritível) de soluções potenciais, nem há um conjunto bem descrito de operações permissíveis que possam ser incorporadas ao plano” (p. 164; tradução nossa). Os grandes desafios sociais mais intratáveis têm incerteza não-gerenciável em seu centro. Em seu *modus operandi* modernista, as RP são incapazes de compreender, e muito menos responder adequadamente, a tais desafios. Seu alinhamento com o desempenho corporativo e o já mencionado ‘foco em metas e objetivos ou gestão por objetivos’ não consegue captar a amplitude e a profundidade das questões abordadas.

## O pensamento modernista de gestão leva ao ‘solucionismo’

As áreas de Responsabilidade Social Corporativa (RSE); Governança Ambiental, Social e Corporativa (*Environmental, Social, and Corporate Governance* – ESG) e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas são um exemplo. As “classificações, rankings e índices de 130 agências de classificação... 237 indicadores únicos em mais de 600 indicadores corporativos de ESG” (Veenstra; Ellemers, 2020, p. 1; tradução nossa) e 17 ODS com 169 metas oferecem um risco constante de as organizações fazerem “*greenwashing*” e “*impact washing*” de suas atividades por meio de relatórios seletivos (Lashitew, 2021). Hulme considera a prática do solucionismo climático um ato performativo de embrulhar problemas em estruturas baseadas em fatos e confiar na tecnologia para considerar valores e culturas: “O solucionismo climático, impulsionado por métricas, mascara a política contestada e a diversidade de valores que estão por trás de diferentes escolhas pessoais e coletivas – quem ganha, quem perde e quais valores contam” (Hulme, 2020, p. 310; tradução nossa). Esse tipo de “solucionismo tecnocrático que busca soluções de engenharia para questões políticas” (Horowitz; Remes, 2021, p. 3; tradução nossa) é particularmente problemático



em um ambiente de pós-verdade, no qual os comunicadores empregam “táticas projetadas para apelar à emoção e não à razão e que usam performances de estilo teatral para ganhar atenção e influência” (Thompson, 2023, p. 171; tradução nossa).

## RP e pós-verdade: agir com boas e más intenções

Muitos observadores argumentam que vivemos em uma era de pós-verdade (Conrad et al., 2023; Fuller, 2018, 2020; Rowinski, 2020). A avaliação abrangente de Thompson sobre as *Relações Públicas Pós-Verdade* conclui que elas fazem parte do problema: “As RP são um comércio que ganhou dinheiro com a fragilidade epistemológica da pós-verdade” (2020, p. 154; tradução nossa). Thompson vê as raízes históricas da pós-verdade em uma retórica inautêntica de persuasão praticada pela primeira vez pelos sofistas da Grécia antiga (2020, p. 90 e segs.), que ajudavam os clientes pagantes a vencer argumentos e que aprimoravam suas habilidades argumentando em favor dos dois lados de um argumento com igual domínio. Fuller chama isso de “o nascimento da retórica como o cadinho do imaginário pós-verdade” (Fuller, 2018, p. 28; tradução nossa).

Essa crítica se opõe a uma noção de RP mais idealista e democrática em termos de liberdade de expressão, na qual contribui para a sociedade por meio do mercado de ideias (Coombs; Holladay, 2014, p. 28f.), qualificada, no entanto, por comparações com a profissão jurídica: “Tal como acontece com o direito, as relações públicas podem ser distorcidas e mal utilizadas. No entanto, isso não diminui sua contribuição geral para a sociedade” (Coombs; Holladay, 2014, p. 28f.; tradução nossa). Bowen acrescenta uma perspectiva ética na defesa do papel social positivo das RP na orientação da liderança ética e da gestão reflexiva (Bowen, 2010).

No entanto, ao teorizar a relação entre RP e pós-verdade, as posições idealistas parecem ser a exceção: Edwards descreve a “normalização da mentira organizada” (2021, p. 170; tradução nossa) e como “a construção de um ‘outro’ sombrio (o ator da desinformação ‘ruim’) em debates sobre notícias falsas implica que a comunicação profissional visível é uma ‘boa’ comunicação e permite que a indústria evite a responsabilidade pela situação atual” (p. 169; tradução nossa). Edwards aborda especificamente o papel sofisticado das RP, simultaneamente gerando e, em seguida, contrariando ostensivamente a desinformação (Edwards, 2021, p. 177). O discurso acadêmico da pós-verdade articula cada vez mais o “doisladismo” dos serviços profissionais, como ilustrado por uma polêmica recente no “grande golpe” das firmas de consultoria (Mazzucato; Collington, 2023).

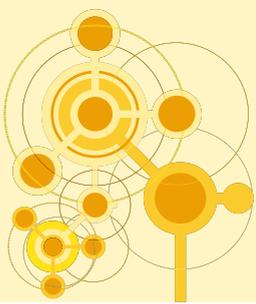
Na perspectiva dos “grandes desafios da construção social e discursiva” (Howard-Grenville; Spengler, 2022, p. 289; tradução nossa), a associação entre a pós-verdade e o papel das RP na definição e criação de valor social é instrumental. Por exemplo, abordar adequadamente a mentira organizada requer uma compreensão clara do oposto de mentir – contar a verdade. No entanto, em um ambiente de pós-verdade, quem define o que é e o que não é verdade? Com quem está o ‘poder modal’, a definição das regras do jogo, a “esfera do que é possível na sociedade” (Fuller, 2018, p. 29)? Por exemplo, quando pensamos em interesses comuns (em oposição a interesses adquiridos) – como essas chamadas são feitas, quem as faz e, como resultado, o que conta como valor social?

## Impacto social e valor social: dois lados da mesma moeda

Vários desafios interconectados estão relacionados à compreensão do valor social. O primeiro diz respeito à diferença entre valor social e impacto social, que entendemos como duas faces da mesma moeda:

- O impacto social é uma medida de dentro para fora da perspectiva da organização
- O valor social é uma medida de fora para dentro da perspectiva do ambiente de uma organização e das partes interessadas

Qualquer forma de pesquisa e análise para planejar, executar e avaliar atividades de comunicação relacionadas ao impacto social e/ou valor deve refletir essa relação, e não apenas isso: deve refletir, também, o fato de que os *stakeholders* têm seus



próprios *stakeholders* e, portanto, fazem seus *stakeholders*. Os modelos atuais para análise e priorização dos *stakeholders* promovem uma visão centrada na organização ou sugerem uma visão centrada no problema. No entanto, a complexidade do ambiente dos *stakeholders* perde-se devido ao foco nas relações, interações e/ou reivindicações de primeiro grau em uma perspectiva de gestão estratégica (Grunig, 2011; Rawlins, 2006).

O segundo desafio surge do choque entre uma crença modernista nos fatos e em 'seguir a ciência' e a realidade pós-moderna e de pós-verdade dos valores, identificação de grupos e crenças das pessoas (Adi; Stoeckle, 2023). Assim, gerenciar grandes desafios é menos um problema de gerenciamento (de processos), do que um problema de comunicação orientada por valor e permeado por muitas perspectivas e interesses. Hulme traz a seguinte reflexão sobre a narrativa das mudanças climáticas: "As mensagens de consenso, por exemplo, não funcionam porque o risco é socialmente construído e orientado para o valor" (Hulme, 2020, p. 309; tradução nossa). Portanto, em vez de nos concentrarmos em um valor social singular e padronizado, devemos considerar multidões de valores sociais, complicando ainda mais a aritmética. Modelos clássicos e reflexivos de gestão ética de RP com foco em autenticidade e transparência, como o apresentado por Bowen (2010), embora bem-intencionados, não são mais suficientes. Isso também se relaciona com o "solucionismo": se o problema é mal compreendido, as soluções nunca serão adequadas. Isso leva a um erro de categoria entre o que pode ser compreendido por métricas e índices agregados "rígidos" e o que só pode ser compreendido como valores "suaves". Cria, também, uma ilusão de controle que negligencia consequências não intencionais e efeitos emergentes (desconhecidos), especialmente em ambientes com múltiplos *stakeholders* e com visões concorrentes sobre impacto social e valor social (ver Fig. 3. Três escalas de avaliação de valor social/impacto social).

Consequentemente, não só precisamos considerar

- quem define o impacto social,
- como o impacto social é definido (e depois gerado),
- quem define o valor social,
- como o valor social é definido, e
- como o valor social é vivenciado,

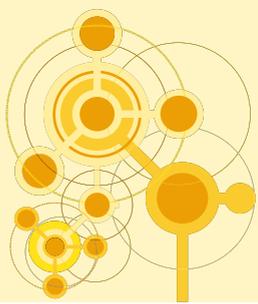
mas também — sob a ótica da 'organização ouvinte' (Macnamara, 2022)

- o que meus *stakeholders* querem e, relacionado a isso,
- o que a organização está preparada para prover, e
- o que eu (como indivíduo) estou preparado para prover?

### Valor social operacionalizante

Nem as tentativas dentro da visão acadêmica e prática de RP, nem os esforços de outras disciplinas – como o conceito de valor misto (Emerson, 2010), que visa combinar componentes de valor social, econômico e ambiental –, nem a abordagem tripla de contabilidade financeira (Savitz; Weber, 2012) conseguem ir conceitualmente além de uma perspectiva centrada na organização. Muitas vezes, as alegações de "colocar o *stakeholder* no centro" ainda são apenas "tons de greenwashing" (de Jong; Huluba; Beldad, 2020).

A Social Value International (SVI), uma rede global com membros em 60 países focada em valor e impacto social, promove oito princípios que contêm as perspectivas da organização e das partes interessadas de forma a criar uma base viável para um modelo abrangente (SVI, 2022):



- *Princípio 1: Envolver os Stakeholders*
- *Princípio 2: Entender o que muda*
- *Princípio 3: Valorizar as coisas que importam*
- *Princípio 4: Incluir apenas o que é material*
- *Princípio 5: Não reivindicar demais*
- *Princípio 6: Ser transparente*
- *Princípio 7: Verificar o Resultado*
- *Princípio 8: Ser responsivo*

O valor dos princípios da SVI reside no seu foco na relatividade das perspectivas dos *stakeholders* e na sua ênfase na gama de impactos sociais e valores emergentes de qualquer atividade. Nada disso é novo. No entanto, a construção dessas diferentes perspectivas – impacto social centrado na organização, bem como valor social percebido centrado nos *stakeholders*, incluindo mudanças positivas e negativas, desejadas e indesejadas, planejadas e acidentais – em uma única estrutura de pesquisa, ainda precisa ser feita. No entanto, alguns modelos conceituais recentes (Capizzo, 2023; Macnamara, 2023a) lançam as bases para tal estrutura.

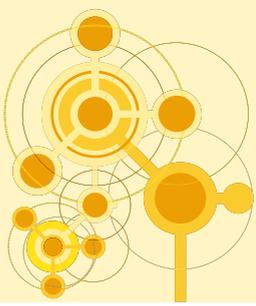
## MODELO CONCEITUAL

Propomos uma atualização dos modelos atuais de escuta, planejamento, mensuração, avaliação e aprendizagem (Macnamara, 2023b) para abarcar um foco nos *stakeholders* e em considerações sobre valor social e impacto social, conforme proposto pela Social Value International. Ao fazer isso, argumentamos que as RP estarão mais bem equipadas para enfrentar os grandes desafios da sociedade.

### Planejamento de comunicação com estruturas de M&A

Em *Evaluating Public Communication*, Macnamara (2018) descreve como os modelos de planejamento, execução e avaliação da comunicação remontam a um longo caminho, à fórmula de 1948 de Harold Lasswell 'quem diz o quê para quem, em que canal, com que efeito' (p. 57), se não ao modelo original AIDA (atenção, interesse, desejo, ação) do início do século XX (p. 73). O simples monitoramento de mídia na forma de coleta de recortes de imprensa como forma de medir a eficácia das RP pode ser rastreado ainda mais longe (até o século XIX), mas a mudança gradual em direção a modelos sistemáticos de planejamento e avaliação das RP aconteceu com a aplicação de modelos lógicos de entrada/saída à comunicação (p. 43ss.) a partir da década de 1980.

O atual padrão da indústria da língua inglesa é o AMEC Integrated Evaluation Framework (Buhmann; Macnamara; Zerfass, 2019), e tanto a AMEC quanto o Institute for Public Relations Measurement Commission (do qual ambos os autores são membros) estão desempenhando papéis-chave no estabelecimento, divulgação e ensino de estruturas de mensuração e avaliação (Macnamara, 2023a, p. 5f.). No entanto, como Macnamara (2022, 2023b) e Capizzo (2022, 2023) discutem em estudos recentes, as estruturas de mensuração e avaliação existentes carecem da nuance, amplitude e profundidade necessárias para refletir a complexidade dos ambientes organizacionais – especialmente quando se trata de grandes desafios. Tais estruturas prescrevem categorias neutras, como entrada, saída e resultados, e embora reivindiquem um foco nos *stakeholders*, elas são concebidas a partir da perspectiva da organização e linearmente, implicando em uma progressão lógica e incremental, na qual a conclusão de uma etapa logicamente leva ao início da próxima (ver Fig. 1, abaixo).



O 'meta-modelo' de Macnamara propõe expandir "o modelo lógico básico do programa, duplicando os cinco estágios e invertendo a lógica duplicada do programa para representar a comunicação dos *stakeholders*, públicos e sociedade (ou seja, um modelo lógico de programa invertido operando em paralelo com o modelo tradicional de organização para o público" (Macnamara, 2022, p. 64; tradução nossa), enquanto Capizzo afirma que as abordagens atuais carecem de "plena compreensão organizacional das necessidades das partes interessadas em meio à complexidade de problemas intratáveis e perversos" (Capizzo, 2022, p. 10; tradução nossa). Nossa estrutura proposta se baseia nessas ideias.

Figura 1. Com base no 'modelo lógico de programa dissecado' de Macnamara (Macnamara, 2023a, p. 4)



## RESULTADOS (DESCRIÇÃO DO MODELO E APLICAÇÃO)

Uma estrutura de planejamento, desempenho e avaliação de comunicação mais preparada para o futuro, portanto, deve acomodar uma compreensão em evolução das complexas relações entre a organização e os *stakeholders* e seus altos níveis de incerteza. Sob tais condições, o controle gerencial de processos e resultados é, na melhor das hipóteses, uma aspiração.

### Combinando estruturas de planejamento de comunicação e análise dos *stakeholders*

Propomos a revisão e expansão das estruturas de mensuração e avaliação existentes de sua lógica clássica 'se-então' para uma lógica 'se-então mais e-se'. Manter o fluxo direcional de entradas através de atividades para obtenção de saídas, resultados e, finalmente, impacto, perguntando constantemente "e se", constrói um envolvimento contínuo com a incerteza ("desconhecidos ignorados") no modelo, por meio do fornecimento e inclusão de espaços de desenvolvimento tangenciais e loops de revisão. Insights, decisões e soluções são, portanto, sempre tão bons quanto a base de conhecimento atual e a evidência de dados, que podem mudar (às vezes drasticamente) a qualquer momento (Fig. 2, abaixo).

A aprendizagem reflexiva é incorporada ao processo em cada ponto de transição de um estágio para o próximo. Isso pode mudar a base de conhecimento e tomada de decisão para qualquer coisa que se segue, o que pode afetar os resultados — como Rittel e Webber afirmaram em 1973: "toda tentativa de reverter uma decisão ou corrigir as consequências indesejadas coloca outro conjunto de problemas perversos, que, por sua vez, estão sujeitos aos mesmos dilemas" (Rittel; Webber, 1973, p. 163).

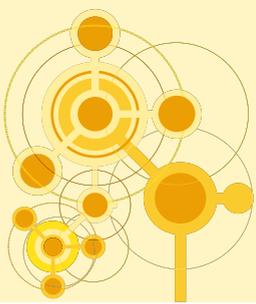
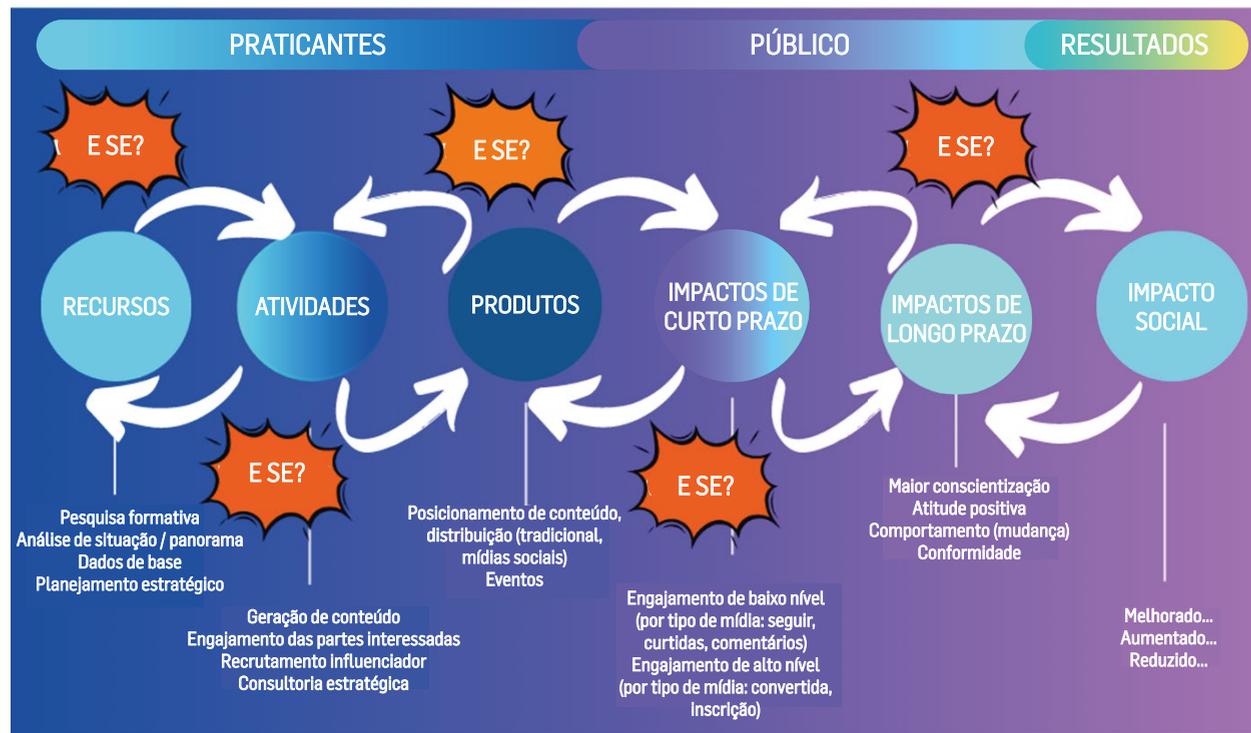


Figura 2. Versão modificada e expandida do 'modelo lógico de programa dissecado' de Macnamara

## MODELO DE LÓGICA "NOVO"

elaborado de acordo com as incertezas constantes de dados



### A complexidade dos impactos e valores concorrentes

Para orientar a pesquisa, investigação, análise e reflexão necessárias para implementar a abordagem "se-então e e-se", tanto o impacto social quanto o valor social devem ser incorporados ao processo. Nesse sentido, diferentemente de versões anteriores que simplesmente relataram impacto – o que pode levar a viés de relato e *greenwashing* (Santos; Coelho; Marques, 2023), recomendamos considerar três variáveis para avaliar impacto social e valor social: negativo/positivo, indesejado/desejado, acidental/planejado (Fig.3, abaixo). De acordo com Rittel e Webber (1973), esses resultados percebidos são "inerentemente perversos", ou seja, impossíveis de prever ou controlar e relativos aos *stakeholders* e problemas a eles associados. Embora o impacto social seja uma avaliação que pode ser realizada da perspectiva da organização (efeito de entrada-saída), o valor social requer o envolvimento e a pesquisa das partes interessadas (como pesquisas ou escuta social, observação de tendências ou pesquisa de políticas). Identificar e avaliar esses valores e impactos com diferentes *stakeholders* e comparar resultados pode ajudar as organizações e os *stakeholders* a entenderem e avaliarem diferentes percepções e experiências de valor.

Nossa abordagem proposta de 'se-então mais e-se' para o planejamento e desempenho de atividades de comunicação conduzidos por pesquisa ajuda a abordar casos em que o impacto social e os valores sociais entre os *stakeholders* estão desalinhados. A abordagem proporciona espaço conceitual para que as organizações identifiquem e reflitam sobre ações e consequências. A (ultra)simplicidade das estruturas de gestão modernistas com sua ilusão de controle de processos baseado em fatos é, então, substituída por um modelo que integra a complexidade e a relatividade das posições dos *stakeholders* baseadas em valores. Esta estrutura se aplica à pesquisa formativa e somativa. Como ferramenta de planejamento e escuta, pode ajudar a estabelecer uma referência para o impacto social e o valor social (tanto em termos do que buscar, quanto do que não buscar, do que é desejável e do que não é).

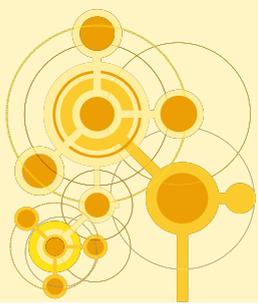
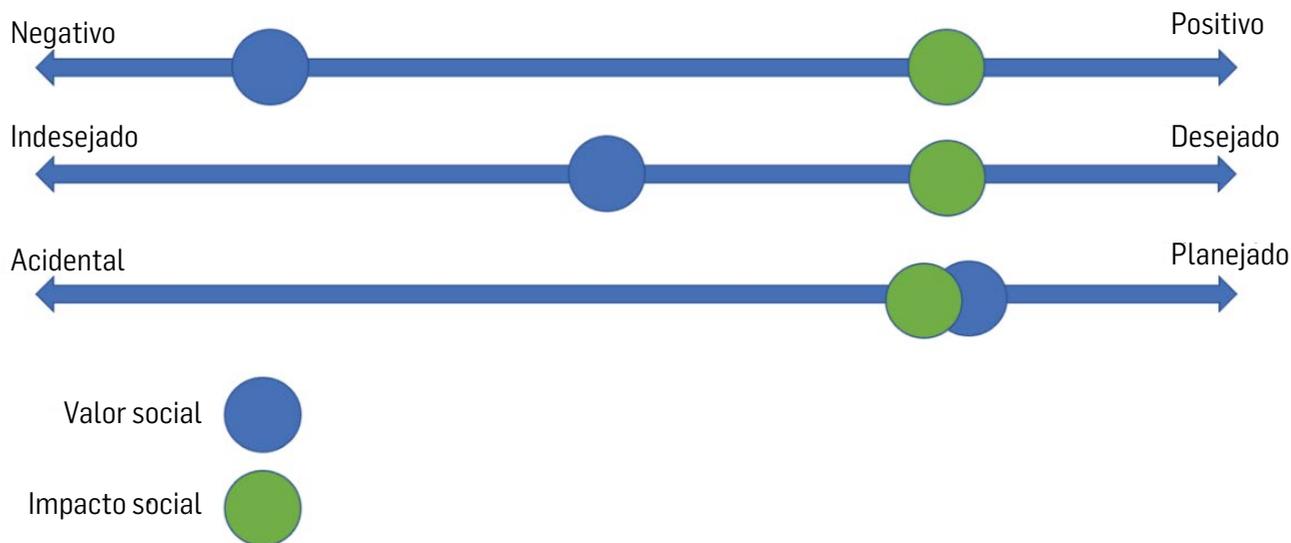


Figura 3. Três escalas de avaliação de valor social/impacto social



## Modelos melhores são insuficientes — as mentalidades também devem mudar

No livro final de sua trilogia sobre *Usar Melhor os Dados* (Knowles, 2018, 2020, 2023), Sam Knowles explica como a habilidade de fazer perguntas mais inteligentes leva a insights mais profundos e relevantes com base nos seis princípios universais de escuta, simplicidade, abertura, preparação, mente aberta e curiosidade (Knowles, 2023, p. 268). O único princípio que acrescentaríamos é a humildade: o esboço de Josephson Storm da construção de teorias metamodernas exige “conhecimento humilde” nas ciências sociais (Josephson Storm, 2021).

Seguindo Meyer (Meyer, 2021; Meyer; Barker, 2020), defendemos que os profissionais de RP se tornem “persuasores responsáveis metamodernos” (Adi; Stoeckle, 2023), indo além do positivismo modernista e do relativismo pós-moderno. Corsa argumenta que “devemos abraçar uma grande narrativa polifônica, metamodernista, ambientalista” (Corsa, 2018, p. 267; tradução nossa). Nossa nova estrutura de escuta, planejamento e avaliação baseada na incerteza requer profissionais cuja abordagem para gerar e aplicar conhecimento seja de humildade curiosa, em vez de arrogância incutida. Isso significa que os modelos clássicos de liderança também exigirão revisão e ajuste – como já está acontecendo com base nas experiências mistas da pandemia da Covid-19 (Oliver; Pfarrer; Neville, 2022; Witzel, 2022)

## DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Diante do discurso de pós-verdade e de grandes desafios sociais, as RP lutam para contribuir com os esforços das organizações em direção ao impacto social positivo e com a geração de valor social para todos os *stakeholders*. As estruturas de planejamento e avaliação orientadas por pesquisa e insights apoiam os interesses corporativos clássicos e podem incorporar os interesses dos *stakeholders* até certo ponto. No entanto, as limitações modernistas e pós-modernistas na concepção de geração e aplicação do conhecimento significam que as respostas a questões complexas ficam aquém dos requisitos e sempre deixarão parte da rede de *stakeholders* insatisfeitos. Enquanto as abordagens modernistas levam ao solucionismo, que não consegue abraçar os diversos argumentos políticos baseados em valores, a perspectiva pós-modernistas reivindica que todas as vozes sejam ouvidas e recebam atenção igualitária, paralisando as organizações e impedindo a tomada de decisões. Nenhuma das abordagens leva ao aprendizado e à evolução, nem lidam bem com a incerteza.

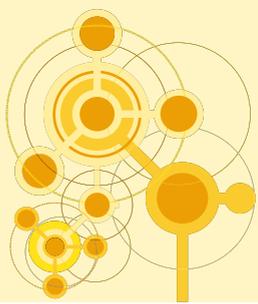
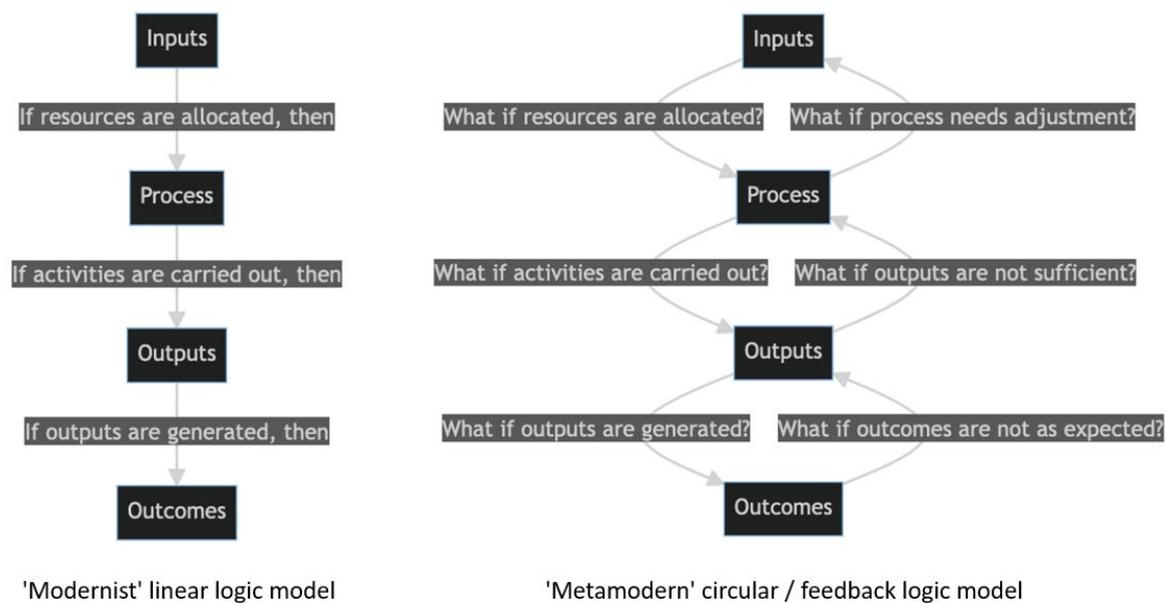


Figura 4. Modelos de lógica linear vs circular: 'e se' é propício para aprender e lidar com a incerteza



O modelo que propomos dá espaço para a representação organizacional e dos *stakeholders*, abraçando e descartando a centralidade de ambos. Em vez disso, representar múltiplas visões sobre questões e ações e sobre potenciais impactos e valores convida à comparação e reflexão, promove agilidade em vez de rigidez e representa mais de perto um ambiente VUCA. A aprendizagem está embutida na lógica do modelo, assim como lidar com a incerteza.

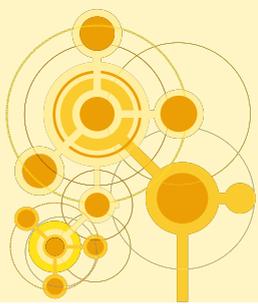
## Reflexões sobre pesquisas e aplicações futuras

Nosso modelo proposto de 'se-então e e-se' não é uma panaceia, mas contribui para a teorização metamoderna como uma tentativa de "ajudar a lidar com a fragmentação criada pela falta de coerência ou convergência [...] e inspirar o desenvolvimento sustentável das ciências sociais como prática social" (Pipere; Mārtinsons, 2022, p. 16). Vemos uma série de possíveis aplicações de nossa estrutura proposta com implicações para as organizações e *stakeholders*, para os profissionais e para a profissão. Tais implicações referem-se à expansão e adaptação da arquitetura de escuta proposta por Macnamara e outros para lidar com problemas hipercomplexos e grandes. Elas também tratam de mudanças sistêmicas em torno e nas RP que permitiriam que tanto profissionais, quanto a área, entreguem valor social.

A tecnologia, e especialmente a inteligência artificial, impactarão cada vez mais as práticas de RP (Swiatek; Galloway, 2023). As discussões atuais em torno de grandes modelos de linguagem e do ChatGPT e seu impacto em todos os aspectos da vida (incluindo a prática de RP) oscilam entre esperança e medo, com observadores críticos reconhecendo um "dilema prometeico" (Homolak, 2023) de oportunidades, riscos e consequências não intencionais. A criação de mecanismos de escuta social mais complexos e alimentados por essas soluções tecnológicas e diálogos mais ativos com os *stakeholders* (voltando aos debates públicos tradicionais) podem ajudar a estabelecer o valor e o impacto social desejados. No entanto, como nas iterações anteriores de machine learning e processamento de linguagem natural, podemos não antecipar todas as consequências (O'Neil, 2016; Seele; Schultz, 2022) e precisaremos prosseguir com uma mentalidade de 'se-então e e-se' tanto na pesquisa, quanto na prática para equilibrar o impacto social e os valores sociais de maneira sustentável.

## REFERÊNCIAS

Adi, A.; Stoeckle, T. Public Relations as Responsible Persuasion: Activism and Social Change. *In*: Pompper, D.; Place, K. R.; Weaver, N. (eds.). *The Routledge Companion to Public Relations*. London: Routledge, 2023. p. 302-314.



BERNAYS, E. L. *Crystallizing Public Opinion*. New York: Horace Liveright, 1923.

Bernays, E. L. Manipulating Public Opinion: The Why and the How. *American Journal of Sociology*, Chicago, v. 33, i. 6, p. 958-971, 1928.

Bowen, S. The Nature of Good in Public Relations. What Should be its Normative Ethic? *In*: Heath, R. L. (ed.). *Sage Handbook of Public Relations II*. Thousand Oaks: Sage, 2010. p. 569-583.

Bowman, S.; Hendy, J. A liquid profession: An ecological approach to the theory and knowledge that underpin the practice of public relations. *Public Relations Inquiry*, Thousand Oaks, v. 8, i. 3, 333-351, 2019. <https://doi.org/10.1177/2046147x19872799>

Buhmann, A.; Macnamara, J.; Zerfass, A. Reviewing the 'march to standards' in public relations: a comparative analysis of four seminal measurement and evaluation initiatives. *Public Relations Review*, Amsterdam, v. 45, i. 4, p. 1-16, 2019. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101825>

Capizzo, L. What counts amid contention? Measuring perceived intractable problems in public relations. *Public Relations Review*, Amsterdam, v. 48, i. 2, 1-11, 2022. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102179>

Capizzo, L. Managing intractability: Wrestling with wicked problems and seeing beyond consensus in public relations. *Public Relations Review*, Amsterdam, v. 49, i. 1, p. 1-13, 2023. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102263>

Conrad, M.; Hálfdanarson, G.; Michailidou, A.; Galpin, C.; Pyrhönen, N. *Europe in the Age of Post-Truth Politics: Populism, Disinformation and the Public Sphere*. New York: Springer, 2023.

Coombs, W. T.; Holladay, S. J. *The Handbook of Crisis Communication*. Hoboken: Wiley-Blackwell, 2012.

Coombs, W. T.; Holladay, S. J. *It's Not Just PR. Public Relations in Society*. 2nd ed. Hoboken: Wiley Blackwell, 2014.

Corsa, A. Grand Narratives, Metamodernism, and Global Ethics. *Cosmos and History: The Journal of Natural and Social Philosophy*, Hawthorn, v. 14, i. 3, p. 241-272, 2018.

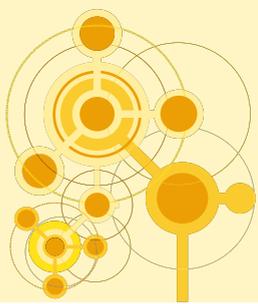
Curry Jansen, S. *Stealth Communications: The Spectacular Rise of Public Relations*. Cambridge: Polity Press, 2017.

de Jong, M. D. T.; Huluba, G.; Beldad, A. D. Different Shades of Greenwashing: Consumers' Reactions to Environmental Lies, Half-Lies, and Organizations Taking Credit for Following Legal Obligations. *Journal of Business and Technical Communication*, Thousand Oaks, v. 34, i. 1, p. 38-76, 2020. <https://doi.org/10.1177/1050651919874105>

Demetrious, K. *Public Relations and Neoliberalism: The Language Practices of Knowledge Formation*. Oxford: Oxford University Press, 2022.

Edwards, L. Organised lying and professional legitimacy: Public relations' accountability in the disinformation debate. *European Journal of Communication*, Thousand Oaks, v. 36, i.2, p. 168-182, 2021.

Emerson, J. Blended Value. *In*: Anheier, H. K.; Toepler, S. (ed.). *International Encyclopedia of Civil Society*. New York: Springer US, 2010. p. 66-68. [https://doi.org/10.1007/978-0-387-93996-4\\_67](https://doi.org/10.1007/978-0-387-93996-4_67)



Engemann, K. N.; Engemann, K. J.; Scott, C. W. *Organizational Risk Management: Managing for Uncertainty and Ambiguity*. Berlin: De Gruyter, 2022.

Fearn-Banks, K. Crisis Communication: A Review of Some Best Practices. *In: Heath, R. L. (ed.). Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks: Sage, 2001. p. 479-486.

Ferguson, M. A. Building theory in public relations: Interorganizational relationships as a public relations paradigm [Article]. *Journal of Public Relations Research*, Abingdon, v. 30, i. 4, p.164-178, 2018. <https://doi.org/10.1080/1062726x.2018.1514810>

Fuller, S. *Post-Truth: Knowledge As a Power Game*. London; New York: Anthem, 2018.

Fuller, S. *A Player's Guide to the Post-Truth Condition: The Name of the Game*. London; New York: Anthem, 2020.

Gehman, J.; Etzion, D.; Ferraro, F. Robust Action: Advancing a Distinctive Approach to Grand Challenges. *In: Gümüşay, A. A.; Marti, E.; Trittin-Ulbrich, H.; Wickert, C. (ed.), Organizing for Societal Grand Challenges*. Bingley: Emerald, 2022. vol. 79, p. 259-278. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20220000079024>

Gilpin, D. The eclipse of trust and systemic vulnerability: Theorizing crises in an increasingly complex world. *In: Pompper, D.; Place, K. R.; Weaver, N. (ed.). The Routledge Companion to Public Relations*. London: Routledge, 2023. p. 136-148.

Grunig, J. E. Public relations and strategic management: Institutionalizing organization–public relationships in contemporary society. *Central European Journal of Communication*, Warsaw, v. 4, i. 6, p. 11-31, 2011.

Homolak, J. Opportunities and risks of ChatGPT in medicine, science, and academic publishing: a modern Promethean dilemma. *Croatian Medical Journal*, Zagreb, v. 64, i. 1, p. 1-3, 2023.

Horowitz, A.; Remes, J. A. C. Introducing Critical Disaster Studies. *In: Remes, J. A. C.; A. Horowitz (ed.). Critical Disaster Studies*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2021. p. 1-10.

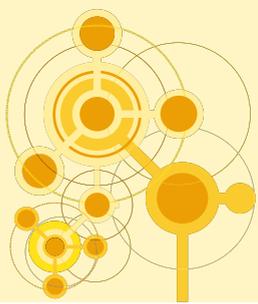
Howard-Grenville, J.; Spengler, J. Surfing the Grand Challenges Wave in Management Scholarship: How Did We Get Here, Where Are We Now, and What's Next? *In: Gümüşay, A. A.; Marti, E.; Trittin-Ulbrich, H.; Wickert C. (ed.). Organizing for Societal Grand Challenges* Bingley: Emerald, 2022. p. 279-295.

Hulme, M. One Earth, Many Futures, No Destination. *One Earth*, Amsterdam, v. 2, i. 4, p. 309-311, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.oneear.2020.03.005>

Ihlen, Ø.; Gregory, A.; Luoma-aho, V.; Buhmann, A. Post-truth and public relations: Special section introduction. *Public Relations Review*, Amsterdam, v. 45, i. 4, 101844, 2019.

Jakobson, M.-L.; King, R.; Moroşanu, L.; Vetik, R. Migration and Integration in Turbulent Times. *In: Jakobson, M.-L.; King, R.; Moroşanu, L.; Vetik, R. (ed.). Anxieties of Migration and Integration in Turbulent Times* (pp. 1-17). New York: Springer, 2023. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-23996-0\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-031-23996-0_1)

Jasanoff, S.; Simmet, H. R. No funeral bells: Public reason in a 'post-truth' age. *Social Studies of Science*, Thousand Oaks, v. 47, i. 5, p. 751-770, 2017. <https://doi.org/10.1177/0306312717731936>



Josephson Storm, J. A. *Metamodernism: The Future of Theory*. Chicago: University of Chicago Press, 2021.

Knowles, S. *Narrative by Numbers: How to Tell Powerful and Purposeful Stories with Data*. London: Routledge, 2018.

Knowles, S. *How To Be Insightful: Unlocking the Superpower that drives Innovation*. London: Routledge, 2020.

Knowles, S. *Asking Smarter Questions. How to Be an Agent of Insight*. London: Routledge, 2023.

Lashitew, A. A. Corporate uptake of the Sustainable Development Goals: Mere greenwashing or an advent of institutional change? *Journal of International Business Policy*, New York, v.4, p.184-200, 2021.

Lilleker, D. G.; Stoeckle, T. The challenges of providing certainty in the face of wicked problems: Analysing the UK government's handling of the COVID-19 pandemic. *Journal of Public Affairs*, Hoboken, v. 21, n. 4, p. 1-10, 2021. <https://doi.org/10.1002/pa.2733>

Macnamara, J. *Evaluating Public Communication*. Exploring new models, standards and best practice. London: Routledge, 2018.

Macnamara, J. *Organizational Listening in Public Communication: Emerging theory and practice*. Sidney: University of Technology Sydney, 2022. Available at: <https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/158330/2/Organizational%20Listening%20-%20Emerging%20Theory%20%26%20Practice.pdf>

Macnamara, J. A call for reconfiguring evaluation models, pedagogy, and practice: Beyond reporting media-centric outputs and fake impact scores. *Public Relations Review*, Amsterdam, v.49, i.2, p.1-8, 2023a. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102311>

Macnamara, J. Measurement, evaluation + learning (MEL): New approaches for insights, outcomes, and impact. *In*: Pompper, D.; Place, K. R.; Weaver, N. (ed.), *The Routledge Companion to Public Relations*. London: Routledge, 2023b. p. 225-236.

Mazzucato, M.; Collington, R. *The Big Con: How the Consulting Industry Weakens our Businesses, Infantilizes our Governments and Warps our Economies*. London: Allen Lane, 2023.

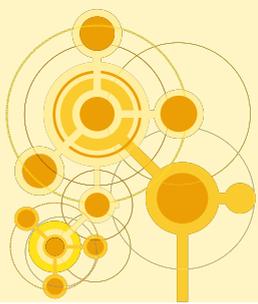
McKie, D. Updating Public Relations: "New Science", Research Paradigms, and Uneven Developments. *In*: Heath, R. L. (ed.). *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks, Sage, 2001. p. 75- 92.

Meyer, I. The Resurrection of Modernistic Public Relations – a Metamodern Perspective. *ESSACHESS – Journal for Communication Studies*, Les Arcs, v. 14, i. 1(27), p. 15-36, 2021. <https://www.essachess.com/index.php/jcs/article/view/521>

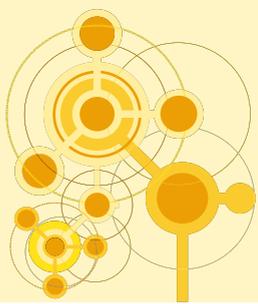
Meyer, I.; Barker, R. A metamodern model for managing stakeholder relationships in non-profit organisations. *Communicare: Journal for Communication Sciences in Southern Africa*, Centurion, v. 39, n. 1, p. 56-79, 2020. <https://journals.co.za/content/journal/10520/EJC-1e965bec02>

O'Neil, C. *Weapons of Math Distraction: How Big Data Increases Inequality and Threatens Democracy*. New York: Crown, 2016.

Oliver, A. G.; Pfarrer, M. D.; Neville, F. Grand Challenges and Female Leaders: An Exploration of Relational Leadership During the COVID-19 Pandemic. *Business & Society*, Thousand Oaks, p. 1-34, 2022. <https://doi.org/10.1177/00076503221141880>



- Pipere, A.; Mārtinsone, K. Metamodernism and Social Sciences: Scoping the Future. *Social Sciences*, [s.l.], 11(10), 1-20, 2022. <https://www.mdpi.com/2076-0760/11/10/457>
- Rawlins, B. L. *Prioritizing stakeholders for public relations*. Institute for Public Relations, 2006.
- Regeester, M.; Larkin, J. *Risk Issues and Crisis Management in Public Relations: A Casebook of Best Practice*. London: Kogan Page, 2008.
- Rittel, H. W. J.; Webber, M. M. Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, New York, v. 4, n. 2, p. 155-169, 1973. <https://doi.org/10.1007/BF01405730>
- Rowinski, P. *Post-Truth, Post-Press, Post-Europe: Euroscepticism and the Crisis of Political Communication*. New York: Springer, 2020.
- Santos, C.; Coelho, A.; Marques, A. A systematic literature review on greenwashing and its relationship to stakeholders: state of art and future research agenda. *Management Review Quarterly*, New York, 2023. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00337-5>
- Savitz, A.; Weber, K. *The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success - and How You Can Too*. Hoboken: Wiley, 2012.
- Seele, P.; Schultz, M. D. From Greenwashing to Machinewashing: A Model and Future Directions Derived from Reasoning by Analogy. *Journal of Business Ethics*, New York, v. 178, i. 4, p. 1063-1089, 2022. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05054-9>
- Susen, S. *The "Postmodern Turn" in the Social Sciences*. London: Palgrave Macmillan, 2015.
- SVI. *The Purpose of the Principles of Social Value and the SVI Standards*. 2022. Available at: <https://socialvalueuk.org/wp-content/uploads/2022/12/ThePurposeofthePrinciplesofSocialValueandtheSVIStandards-1.pdf>
- Swiatek, L.; Galloway, C. Artificial intelligence and public relations: Growing opportunities, questions, and concerns. In: Pompper, D.; Place, K. R.; Weaver, N. (ed.). *The Routledge Companion to Public Relations*. London: Routledge, 2023. p. 352-362.
- Tachkova, E. R.; Coombs, W. T. *Communicating in Extreme Crises: Lessons from the Edge*. London: Routledge, 2022.
- Taylor, M.; Kent, M. L. Paradigm shifts in public relations theory. In: Pompper, D.; Place, K. R.; Weaver, N. (ed.). *The Routledge Companion to Public Relations*. London: Routledge, 2023. p. 103-114.
- Thompson, G. *Post-Truth Public Relations: Communicating in an Era of Digital Disinformation*. London: Routledge, 2020.
- Thompson, G. Public relations in a post-truth world. In: Pompper, D.; Place, K. R.; Weaver, N. (ed.). *The Routledge Companion to Public Relations*. London: Routledge, 2023. p. 162-173.
- Toth, E. L. Postmodernism for modernist public relations: the cash value and application of critical research in public relations. *Public Relations Review*, Amsterdam, v. 28, i. 3, p. 243-250, 2002. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00130-3](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00130-3)



Veenstra, E. M.; Ellemers, N. ESG Indicators as Organizational Performance Goals: Do Rating Agencies Encourage a Holistic Approach? *Sustainability*, [s. l.], v. 12, i.24, p. 1-15, 2020. Available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/24/10228>

Witzel, M. The Power of Humble: Re-imagining the Power of Leaders After COVID-19. In: Witzel, M. (ed.). *Post-Pandemic Leadership: Exploring Solutions to a Crisis*. London: Routledge, 2022. p. 127-135.

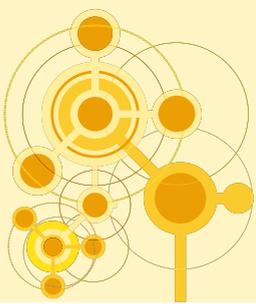
Worley, C. G.; Jules, C. COVID-19's uncomfortable revelations about agile and sustainable organizations in a VUCA world. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Thousand Oaks, v. 56, n. 3, p. 279-283, 2020.

---

Artigo recebido em 06.04.2023 e aprovado em 20.06.2023.

# ENTREVISTA





## Anne Gregory: algumas reflexões sobre os desafios de Mensuração e Avaliação (M&A) no campo das relações públicas

Anne Gregory: some thoughts on the challenges of Measurement and Evaluation (M&E) in the field of public relations

Anne Gregory: algunos pensamientos en torno a los desafíos de la Medición e Evaluación (M&E) en el campo de las relaciones públicas

Entrevistada  
Anne Gregory



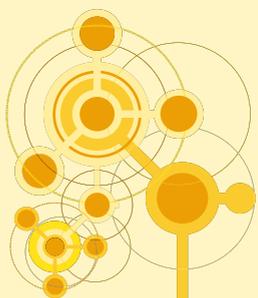
Gabriel Sadi

- Doutor em Comunicação, Universidad Austral (Argentina)
- Mestre em Comunicação e Imagem Institucional, UCAECE (Argentina)
- Professor Sênior e Líder do Curso, Mestrado em Liderança em Comunicação Estratégica, Universidade de Huddersfield (Reino Unido)
- E-mail: g.sadi@hud.ac.uk



Alejandro Álvarez-Nobell

- Doutor em Gestão Estratégica da Comunicação e Mestre em Gestão Estratégica e Inovação em Comunicação, Universidad de Málaga (Espanha)
- Professor Pesquisador, Universidad de Málaga (Espanha)
- E-mail: aan@uma.es



## Anne Gregory

- Professora Emérita de Comunicação Corporativa, Huddersfield Business School, University of Huddersfield (Reino Unido); Professora Adjunta da RMIT University em Melbourne; e London School of Public Relations – LSPR em Jacarta. Ela também ocupa cargos de Professora Visitante na Espanha, África do Sul e Austrália.

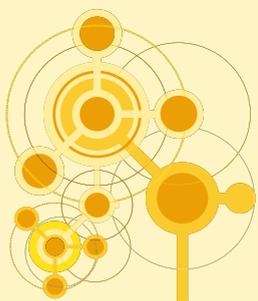
*Organicom – As mudanças nas relações públicas (função, planejamento, estratégias e táticas) estão mudando a Medição e Avaliação (M&A) ou é um processo recíproco?*

ANNE GREGORY – Sim, em dois níveis: primeiro, fica claro que as relações públicas estão desempenhando um papel mais estratégico na direção organizacional, na formulação de estratégias e na governança. O aumento da importância do propósito e das agendas ESG nas organizações, impulsionado em parte pela comunidade de investimentos, mas também pelas demandas da sociedade, abriu uma oportunidade e um papel significativos para as relações públicas. A visão geral e a percepção que os profissionais de relações públicas têm das expectativas da sociedade e das partes interessadas e a tutela que eles têm da marca e da reputação significam que eles estão sendo convidados não apenas a ajudar a entregar (comunicar), mas a moldar o propósito, a estratégia e a governança. A medição e a avaliação, portanto, precisam abranger todo o desempenho da organização. Isso inclui a M&A de ativos intangíveis (relacionamentos, capital social, capital humano – atração, retenção e desempenho de talentos, reputação, etc.) e, a longo prazo, a contribuição disso para ativos tangíveis. Também será exigido que as organizações perguntem não apenas “meus objetivos foram alcançados?”, mas também “as expectativas/objetivos da sociedade/partes interessadas foram alcançados?” Portanto, a M&A precisará abordar e encontrar novas maneiras de fazer isso de forma mais completa – veja a nova metodologia descrita no documento também em anexo. O conhecimento adquirido com a M&A nesta área, por sua vez, moldará ajustes contínuos na estratégia em geral – para responder à sua pergunta: nível recíproco e superior.

Em segundo lugar, no nível tático, há muito mais uso de canais digitais e abordagens ágeis para relações públicas. Isso significa que o ciclo de M&A terá que ser mais curto, menos linear e mais inteligente. A abordagem linear – de planejar e implementar – da M&A, precisará mudar para M&A instantânea e contínua usando técnicas como escuta social e dinâmica. Meu medo é porque muito do trabalho de M&A é impulsionado por agências que ganham dinheiro principalmente com o monitoramento de resultados e que têm alguns resultados em um número cada vez maior de métricas, medidas, etc. em canais individuais; portanto, a M&A se tornará muito fragmentada. O que é necessário é uma abordagem muito mais holística, onde existem algumas medidas-chave e comuns desenvolvidas que se aplicam em todos os canais e que são focadas nos resultados.

*ORGANICOM – Podemos nos referir a uma segunda geração de objetivos (em escala global e a muito longo prazo) e públicos como “Natureza” que exigem modelos com novos níveis de impacto em M&A?*

ANNE GREGORY – Esses requisitos sempre existiram. A questão é que as relações públicas realmente não os abordaram porque houve um foco muito grande no cumprimento dos objetivos da organização. Com o advento da RSE, houve um despertar de



que as organizações tinham obrigações além de seus próprios fins, embora algumas organizações “boas” tenham reconhecido isso antes que a RSE surgisse na agenda corporativa. A porta aberta pela RSE e a consciência das ameaças enfrentadas pela humanidade, algumas delas existenciais (relação com a natureza, mudanças climáticas, deslocamento populacional, pobreza, injustiça social, etc.), combinadas com a falta de ação de alguns governos e o reconhecimento de que as organizações têm obrigações sociais, aceleraram o pensamento e a ação aqui. Desde a década de 1980/90, quando a teoria das partes interessadas começou a se firmar, houve um reconhecimento de que os não humanos também eram partes interessadas (animais, água, clima, etc.) e que tinham uma participação de longo prazo. Concordo que o reconhecimento dos objetivos globais e de longo prazo é novo, embora a obrigação sempre tenha existido. E sim, esse reconhecimento significa que eles precisam ser considerados em M&A: mais escalas de tempo de medição de longo prazo, novos tipos de medidas, como para contas ESG, e medidas de bem social. O desafio será alinhá-los e/ou conciliá-los com a rodada contábil financeira trimestral e anual. Em última análise, acredito que terá que haver uma recalibração do sistema contábil que funcione em dois níveis, curto e longo prazo, ao longo do tempo. O longo prazo é mais importante porque é aí que reside a verdadeira sustentabilidade. Sinto-me encorajada por iniciativas como as Normas de Divulgação de Sustentabilidade que estão sendo desenvolvidas pela *International Financial Reporting Standards Foundation – IFRS*

*Organicom – Abordar a M&A de uma perspectiva tática (por exemplo, em comunicações internas, relações com a mídia, lobby, eventos, etc.) facilita sua compreensão e desenvolvimento em nível profissional?*

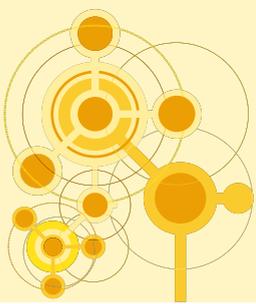
ANNE GREGORY – Esta é a realidade de onde aprender e implementar M&A começa do ponto de vista do profissional. A competência é muitas vezes construída movendo-se ao longo de um espectro do micro para o macro. Uma progressão típica é começar no micro, com M&A de atividades individuais (eventos, uma intervenção de mídia social, etc.), depois passar para uma parte de uma campanha ou atividade contínua (por exemplo, com um grupo de partes interessadas específico ou relações com a mídia), para M&A de uma parte funcional de RP, como comunicações internas, assuntos públicos, para M&A de desempenho departamental e, em seguida, para o desempenho de toda a organização, conforme indicado na minha resposta acima.

No entanto, a perspectiva micro para macro não é suficiente porque isso pode levar a abordagens descoordenadas e isoladas de M&A, a ineficiências e podem não ser estratégicas. Uma perspectiva macro para micro também é necessária para garantir que todas as atividades se alinhem e contribuam para os objetivos maiores que as relações públicas têm. Essa visão geral também ajuda o gerente sênior a ser capaz de medir e comparar a eficácia e a contribuição das atividades táticas e fazer julgamentos sobre os ajustes necessários ao equilíbrio do trabalho de relações públicas, considerando o esforço que deve ser dedicado a atividades e recursos táticos específicos que devem ser dados a eles.

*ORGANICOM – Até que ponto as RP são hoje um “sistema de macroinformação para tomada de decisão” e o M&A sua principal estratégia?*

ANNE GREGORY – Concordo que não é apenas um sistema de informação de macrogestão, mas também um sistema de informação de microgestão. No nível macro, sabemos que, em última análise, as organizações existem porque têm o apoio das partes interessadas. As relações públicas estão idealmente posicionadas para poder julgar a saúde das relações com as partes interessadas e aconselhar sobre como elas podem ser protegidas, mantidas e aprimoradas.

A visão geral que os seniores de RP têm das tendências e questões que afetam as partes interessadas e, portanto, suas atitudes e comportamentos. O conhecimento de RP sobre as comunidades de partes interessadas e suas expectativas e reações às decisões organizacionais é um elemento crucial de seu trabalho.



Também é vital que os pontos de vista das partes interessadas façam parte dos dados de decisão que são levados em consideração pelos tomadores de decisão organizacionais, para que essas decisões sejam esclarecidas e possam obter o apoio das partes interessadas. O desafio para os tomadores de decisão seniores é que as opiniões das partes interessadas muitas vezes não coincidem ou estão em conflito. Portanto, a importância que atribuem aos diferentes grupos de partes interessadas e a hierarquia de importância que têm deles é uma questão profundamente moral. Tradicionalmente, as partes interessadas mais influentes e poderosas têm precedência, mas, às vezes, as mais vulneráveis, sem voz e céticas são as mais importantes.

No nível micro, a constante M&A de atividades individuais, particularmente em relação a questões emergentes e partes interessadas, permite respostas ágeis, rápidas e diferenciadas. A analogia que eu traçaria é que os marinheiros definem um curso, tendo em conta todos os fatores, e verificam se estão nesse curso (estratégia e direção), mas também fazem pequenos ajustes na direção ou nas velas, dependendo de pequenas mudanças no vento e no clima e para evitar obstáculos.

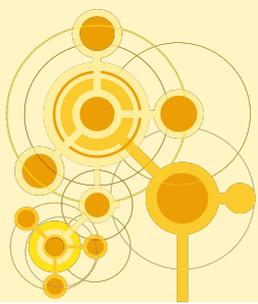
*ORGANICOM – Em termos de capacidades/competências/habilidades que ainda temos que desenvolver em M&A, o que você diria para aqueles que projetam os currículos de graduação/pós-graduação ou educação executiva/CPD?*

ANNE GREGORY – A resposta a esta pergunta é sempre a mesma quando você pergunta aos Conselhos e gerentes seniores. As pessoas de relações públicas não têm compreensão de negócios e carecem de algumas das habilidades básicas, como alfabetização financeira, elaboração de estratégias, saber como montar casos de negócios, entender estruturas organizacionais, prioridades e processos de planejamento, avaliação e mitigação de riscos, dados e habilidades analíticas, etc. De muitas maneiras, somos os culpados – se as habilidades de escrita são mais altamente valorizadas pelas agências e por aqueles que recrutam praticantes juniores (o que consistentemente são), não é surpreendente. A indústria também recompensa a “criatividade” per se (veja os vencedores dos esquemas de Premiação) sem reconhecer que a resolução de problemas (que pode ser outro nome para a criatividade) é realmente a habilidade subjacente.

Os cursos precisam ensinar habilidades básicas de negócios – e isso é um desafio para aqueles localizados em Escolas de Ciências Sociais ou Jornalismo. Isso é importante porque, se as RP devem demonstrar sua contribuição e projetar sistemas de M&A que tenham impacto dentro das organizações e demonstrem uma contribuição de toda a organização, eles precisam entender como as organizações funcionam. Outras habilidades básicas necessárias são análise de dados, identificação, análise e monitoramento das partes interessadas, relatórios de negócios (e a mudança para relatórios de painel), varredura de horizonte e relatórios de risco. As habilidades interpessoais também são necessárias para que eles possam ter as conversas necessárias para poder criar sentimentos de M&A e influenciar a estratégia: influência, negociação, escuta, empatia, julgamento e, e isso não pode ser enfatizado o suficiente, habilidades de tomada de decisão ética.

---

Artigo recebido em 24.04.2023 e aprovado em 25.05.2023.



## Inversão da lógica na mensuração: diretores de comunicação medem o necessário e não todas as ações comunicativas

Inversion of logic in measurement: communication directors measure only what is necessary and not all communicative actions

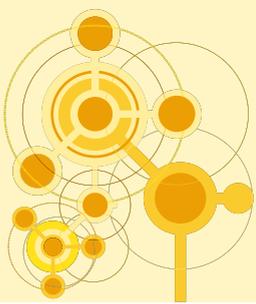
Inversión de la lógica en la medición: directores de comunicación miden solo lo necesario y no todas las acciones comunicativas

Entrevistado  
Ansgar Zerfass



Evandro Oliveira

- LabCom – Universidade da Beira-Interior e Universidade Autónoma de Lisboa
- E-mail: [eoliveira@autonoma.pt](mailto:eoliveira@autonoma.pt)



**A**nsgar Zerfass é o pesquisador mais citado do mundo na área de comunicação corporativa e está entre os três primeiros do mundo em cada uma das áreas de comunicação estratégica, gestão de comunicação e relações públicas de acordo com o Google Scholar. Publicou 43 livros e mais de 400 artigos e relatórios de investigação.

## Ansgar Zerfass

- Professor de Comunicação Estratégica no Instituto de Comunicação e Estudos de Mídia da Universidade de Leipzig (Alemanha)
- Professor de Comunicação e Liderança na BI Norwegian Business School, em Oslo (Estados Unidos), e Plank Scholar no Plank Center for Leadership and Public Relations na Universidade do Alabama (Estados Unidos)
- Editor do International Journal of Strategic Communication, Routledge (Estados Unidos)
- Presidente da seção de Relações Públicas da International Communication Association (ICA), Washington D.C. (Estados Unidos)
- Dirige a série de estudos Global Communication Monitor, com pesquisas em mais de 80 países.

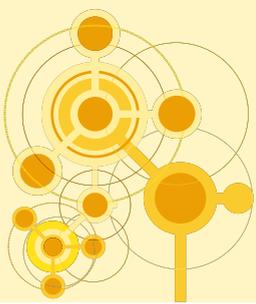
ORGANICOM – *Será que depois de tantas tentativas já conseguimos mensurar os efeitos da comunicação no dia a dia de uma organização?*

ANSGAR ZERFASS – Nós falamos durante muito tempo de mensuração de efeitos nos diferentes canais. Claro que esses são relevantes, especialmente quando consideramos as redes sociais. Estas produzem dados automaticamente que podem ser analisados. Essa quantidade de dados disponíveis representa uma mudança, porque antes apenas se media o impacto nos meios de comunicação tradicionais, que na sua maioria eram encomendados a agências de *clipping* e análise dos media; hoje temos mais dados disponíveis. Contudo, essa circunstância também implica novos desafios. São dados que depois, no cotidiano, não são analisados nem interpretados. Essas circunstâncias não são novidade, mas estão cada vez mais presentes e intensas. Se por um lado, esses dados podem ser usados por responsáveis pelos canais, por outro, muitas vezes nem essa análise acontece.

ORGANICOM – *Contudo, estes apenas estão ao nível dos outputs e não dos outcomes indiretos e outflows, se tivermos em conta o modelo da Deutsche Public Relations Gessellschaft e.v – DPRG (Sociedade Alemã de Relações Públicas).*

ANSGAR ZERFASS – Podemos falar do sistema de gestão da comunicação que procura definir objetivos e depois deseja que sejam planejados para serem compostos por indicadores concretos e medidos por eles. Aqui temos um desafio maior, porque para além da análise dos media e dos dados gerados por conteúdo, podemos, por exemplo, precisar medir de forma qualitativa a relação com determinados públicos. Ou ainda mais simples, medir se conseguimos criar relações com determinado público.

Esse é um objetivo clássico das relações com os públicos ou de *Public Affairs*. Nesse caso não se trata de números, mas antes se consegue criar um relacionamento relevante. Claro que aí posso medir quantos contatos tive, mas isso não me indica a qualidade. Entendemos que não é tanto o desafio de como medir, mas o de estabelecer que preciso medir determinados aspectos e que esses dados possam ser incluídos em um sistema que acompanhe esse processo. Aí temos visto nos últimos anos a integração, por exemplo, da proposta que fizemos do *value circle* ser implementada em grandes empresas, ou então o modelo da casa estratégica que é usado, por exemplo, pela KLM – Linha Aérea dos Países-baixos – para reputação. Nesses casos há uma clara definição de objetivos, traduzidos em Key Performance Indicators (KPIs – indicadores chave de performance).



ORGANICOM – *Exatamente. E depois temos a questão de diferenciação entre os outcomes indiretos e dos outflows. Por isso, o cerne da questão é: conseguimos criar um sistema que continuamente consegue integrar essa mensuração de forma holística e declinada?*

ANSGAR ZERFASS – No processo direto, ou seja, como foi usado um determinado canal e de que forma foi produzido e visualizado determinado conteúdo, podemos medir, como mencionei. Podemos até medir cada vez melhor. Contudo, entendo que essa discussão esteve muito presente, mas que agora há menos interesse, isso porque a abordagem está a mudar. Ou seja, quando encaramos a perspectiva do DirCom (diretor de comunicação) vemos cada vez mais outra necessidade. Esta não esteve presente no passado, mas começa a estar cada vez mais: a redução a um modelo com quatro colunas, em que cada uma corresponde aos objetivos estratégicos da comunicação.

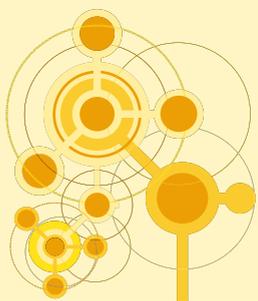
Por isso, apenas há necessidade de mensurar esses e de definir como vou fazê-lo. E aí aparecem, de forma muito inusitada, não os efeitos da comunicação, mas antes algo menos específico como a reputação, rede de relacionamentos ou *thought leadership* em círculos específicos. Ou seja, não falamos de medição de números concretos de uma ação de comunicação, mas antes de um resultado de um conjunto de ações que são geridas de forma separada. Esses números das ações não interessam ao nível da gestão de topo e estratégica. Mas, por exemplo, *thought leadership* é um objetivo que pode ser medido com o cálculo do *share of voice* nas redes sociais ou então um discurso do CEO em cinco eventos relevantes. Nesse caso, posso ligar estes a processos concretos. Então, nesse exemplo, há um isolar de dados, que poderia ainda ser o *share of voice* nos media em comparação com a concorrência nesse aspecto. Ou seja, os outros dados não são relevantes. Por isso, os responsáveis pelos canais devem fazer a gestão deles da forma que julgarem mais adequada. Mas para um diretor de comunicação não é relevante o número de alcance de um determinado canal de Twitter, por exemplo. Para mim é apenas importante o *share of voice* em determinados temas em comparação com a concorrência. Esse aspecto é interessante, porque antes estávamos mais preocupados com todos os dados operativos, mas agora, apesar de termos mais dados, eles são menos relevantes para a gestão estratégica. Há uns anos, a direção de comunicação não tinha números, agora apenas querem poucos, apesar da abundância. Claro que há imensas atividades que acontecem, eventos e demais comunicações de forma constante, mas ao nível da gestão estratégica, os dados destes tornam-se irrelevantes, sendo apenas deixados para o nível operativo. Essa lógica apresenta uma novidade. Antes procurávamos um modelo geral e integrado, que abarcasse tudo. No entanto, o que fica é a definição desse modelo e dos objetivos estratégicos que são escolhidos.

ORGANICOM – *Como académico, qual é a sua reação a essa mudança na prática profissional?*

ANSGAR ZERFASS – Fiquei mais cético em relação a modelos holísticos para a prática profissional. Eu sempre procurei a declinação de todas as ações comunicativas em todos os níveis nos modelos que propus. Contudo, entendo que a orientação estratégica é que deve ser o foco do esforço da gestão estratégica e, conseqüentemente, da medição. O resto deixo andar e delego aos colaboradores. Há profissionais que têm tanta experiência na gestão operativa que até dizem que os dados não acrescentam nada. Por isso, embora do ponto de vista da ciência os modelos sejam fruto de uma argumentação lógica e com sentido, na sua transferência à prática, há adaptações necessárias. Para quê recolher e analisar dados de que eu não necessito?

ORGANICOM – *Ou seja, os modelos podem ser descartados para implementação? Há níveis que desaparecem? Por exemplo, de que forma ainda há lugar para os outcomes indiretos?*

ANSGAR ZERFASS – Não, apenas a lógica muda. Os modelos sempre começam com o processo comunicativo, contudo a gestão estratégica começa hoje no fim deles, ou seja, com os objetivos estratégicos. Isso acontece, porque a prática mudou. Antes havia o trabalho de assessoria de imprensa e eventos, por exemplo. Hoje temos tantos canais e ferramentas que se pensar em planejar dessa forma o primeiro nível, com os dados, que depois têm que ser analisados, reduzidos e interpretados, torna



o trabalho hercúleo. Então, considerando que o resultado é sempre influenciado pelas ações de comunicação, efetivamente tem razão, em vez de ser declinado em todos os níveis, desaparece o nível dos *outcomes indiretos*, concentrando nos *outflows*. E mesmo assim, limitados. Ou seja, quando considero a reputação como objetivo, tenho que escolher o fato de que públicos são cruciais e apenas faço medição nesses.

A questão da gestão de recursos e dos limitados coloca um travão e obriga a ser mais criterioso no trabalho de medição. Claro que posso também pensar na lógica de delegar aos profissionais que estão nas operações se preferem fazer a análise com base em dados, ou com base em estimativas subjetivas, guiadas pela sua experiência profissional.

ORGANICOM – *Em uma analogia com um restaurante, podíamos dizer que não interessa o que se passa nas compras ou na cozinha, o prato tem que trazer os objetivos estratégicos.*

ANSGAR ZERFASS – Exatamente. Mais uma vez reforçando que a lógica científica dos modelos não se alterou e que, por outro lado, como agência fornecedora de serviços de comunicação, elas também pensam com a mesma lógica. Claro que as agências podem apresentar dados espetaculares dos resultados, contudo esses dados apenas apresentam mais valia para a avaliação do seu trabalho e não para os diretores de comunicação. Então, as agências de comunicação procuram vender cálculos da reputação na área específica. E claro, no final temos 20 valores de reputação de área específica, mais um estudo de reputação nos media, mais um inquérito aos jornalistas. O que é que faço com isso tudo? Então é melhor fazer uma medição adaptada da reputação. Não me refiro a produtos como o *RepTrak*, que são standard, mas uma medição adaptada ao contexto e necessidades específicas e com um inquérito aos grupos de *stakeholders* mais relevantes para a orientação estratégica.

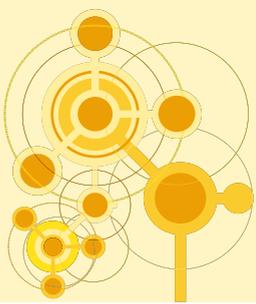
ORGANICOM – *Prevê alguma novidade nesta área para os próximos tempos?*

ANSGAR ZERFASS – Uma novidade é a centralização de produção de conteúdos e a criação de *newsrooms*. Nesta há uma coordenação que conjuga os esforços e os processos. Destes existem dados disponíveis. Uma parte dos deles estão relacionados com a produtividade, como o tempo de produção dos diferentes profissionais para uma notícia. Depois os dados de uso podem ser adicionados. Com essas potencialidades, que já estão em parte aplicadas no circuito de produção jornalística, pode-se ajustar os conteúdos de maneira a incrementar o seu consumo e, com isso, a ir mais ao encontro do que o público espera e necessita.

Este cenário ainda não está implementado na gestão da comunicação. Eu conheço exemplos de tentativas de implementação, por exemplo na AUDI e na ADAC<sup>1</sup>, em que elas geraram resistência por parte dos colaboradores e por isso foram paradas. Contudo, apesar de não haver ainda muita discussão, acredito que pode ser no futuro uma mudança na forma como se trabalha internamente. Uma vantagem clara desse sistema é saber que ações de comunicação tiveram mais sucesso, de quem e quanto tempo demoram a produzir. Nessa questão ainda há detalhes de proteção de dados e privacidade que têm que ser esclarecidos.

ORGANICOM – *O último tema que gostaria de abordar nessa entrevista é o fato de que na Alemanha foi desenvolvido o modelo da DPRG (Deutsche Public Relations Gessellschaft - Sociedade Alemã de Relações Públicas) e há ainda o modelo da AMEC (Association for Measurement and Evaluation of Communication – Associação para a Mensuração e Avaliação de Comunicação). Contudo, quando vemos resultados de estudos empíricos, nomeadamente no espaço ibero-latino-americano, vemos que mesmo organizações que têm headquarters em países europeus ou americanos, ainda não estabelecem objetivos*

<sup>1</sup> Nota do tradutor: ADAC é o clube de automobilistas alemão de assistência em viagem.



*estratégicos da comunicação, nem implementaram sistemas de vigilância da criação de valor por meio da comunicação. Será que é possível fazer uma gestão profissional da comunicação, sem objetivos estratégicos para esta?*

ANSGAR ZERFASS – Vemos isso há 50 anos. Será possível de algum jeito. Contudo, os profissionais com quem tenho contato, mais especificamente no espaço de falantes de alemão (Áustria, Alemanha e Suíça), cada vez menos estão nesse estádio e foram feitos progressos. Por exemplo, em um prêmio de comunicação integrada, do qual formo o júri, as submissões não são mais de campanhas, mas sim de reestruturações de departamentos de comunicação, para se adaptarem a uma gestão estratégica atual. Por exemplo, o ComerzBank e a Bayer acabaram de fazê-lo. O que vejo é que é um standard ter uma estratégia escrita e objetivos definidos, para além de que não são apresentadas campanhas, mas antes objetivos estratégicos gerais de comunicação.

ORGANICOM – *Mas isso é na Alemanha ou nos Estados Unidos...*

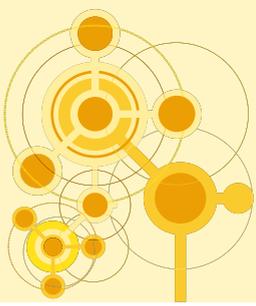
ANSGAR ZERFASS – Sim. Essa forma de gerir e de pensar ainda é recente. Necessitamos de um espaço de cinco a 10 anos para que se espalhem. Contudo, podemos dizer que no mundo ideal de uma gestão da comunicação temos os níveis dos objetivos estratégicos gerais de comunicação e depois uma gestão das áreas ou canais. Se apenas existir a segunda, podemos medir alcance, ou seja, *outputs*, mas tudo o que seja mais do que isso não faz sentido. Nos grupos de trabalho, tentamos sempre falar das duas e implementar ambas. Contudo, sabemos que apesar dos objetivos estratégicos gerais serem mais importantes, por vezes há profissionais que apenas estão no nível operativo e, nesse caso, apenas podem implementar medição e avaliação neste. Porém, devem estar cientes que não conseguem ir para além deste e não tentar chegar aos KPIs do nível estratégico.

Por vezes há a ideia de medir a reputação on-line. Claro que é possível, mas não altera nada na gestão operativa da comunicação on-line. Para além disso, ao diretor não interessa. Se cada área operativa apresentar uma medição da reputação, o que é que ele faz com essas medidas? Apenas fica mais confuso e sem saber como reduzir e interpretar os dados e acaba com todas as medições (risos). Por outro lado, pensando nas delegações nacionais e regionais, não faz sentido que cada um faça medição da reputação por si, mas antes que seja feita com o mesmo método e de forma central para todo o mundo, para os mercados mais relevantes, por exemplo. Porque se países diferentes medirem de forma diferente, não se podem comparar nem calcular com base nelas. Claro que os diretores de comunicação regionais e nacionais acham sempre que faz sentido, mas qual é a vantagem de uma empresa investir recursos em um estudo que depois apenas permite saber como é que ela está no contexto que foi estudado de uma forma relativa. Claro que se falarmos de unidades e gestão independentes, pode já fazer sentido. Por outro lado, quando tenho organizações públicas ou empresas com muitos prestadores de serviços ou colaboradores, pode ser relevante a medição e a indicação dos KPI operativos. Essas considerações são em uma perspetiva prática. Na perspetiva académica, todos os estudos são relevantes, desde que fundamentados e enquadrados.

Nota: A entrevista foi realizada na língua alemã, posteriormente traduzida e adaptada ao português pelo entrevistador, Evandro Oliveira.

# DEPOIMENTO





## Framework de apoio à formulação de modelos para mensurar a comunicação

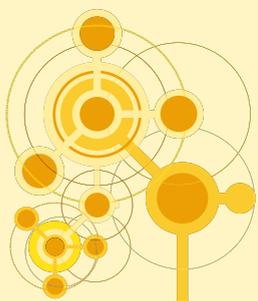
Framework to support the formulation of models to measure communication

Marcos de apoyo a la formulación de modelos para medir la comunicación



Claudio Cardoso

- Fudador da Altavive
- Professor Titular aposentado da UFBA
- E-mail: [claudio@altavive.com](mailto:claudio@altavive.com).



**G**estores de comunicação têm em mãos um dos maiores desafios empresariais do momento que é administrar altos valores dos ativos intangíveis de imagem e reputação, muito por conta do crescimento proporcional desse tipo de ativo nas últimas décadas em detrimento daqueles tangíveis.

O que antes resultava praticamente da avaliação do patrimônio físico e da situação averiguada em livros contábeis, o *valuation* das empresas na atualidade observa fatias cada vez maiores de valores provenientes do âmbito tecnológico e do conhecimento – incluindo patentes, níveis de produtividade e domínio técnico dos funcionários – somadas a fatias menores, porém bastante valiosas, provenientes do âmbito da comunicação.

Uma consequência imediata desse novo cenário é o aumento da pressão sobre os gestores responsáveis pela imagem e pela reputação, não somente para que cuidem e façam crescer o valor do negócio, mas para que quantifiquem com precisão os investimentos e resultados alcançados. A favor desses executivos, há uma infinidade de metodologias, técnicas, tecnologias, toda sorte de ferramentas, além de novas disciplinas da indústria da gestão e novos conceitos bem definidos, particularmente pelo marketing digital.

Somente para mencionar alguns, hoje conta-se com Customer Relationship Management (CRM), Demand Side Platform (DSP) e Sale Side Platform (SSP), Data Management Platform (DMP), Customer Data Management (CDM), Bouncing Rate, Taxa de Conversões no website (ou, simplesmente, vendas), tráfego obtido na landing page, Custo por Aquisição (CPA), Click Through Rate (CTR) ou o número de cliques recebidos sobre um anúncio.

Apesar de todo esse arsenal e, talvez exatamente por conta de sua extrema variedade, o desenvolvimento de bons instrumentos para avaliação do desempenho das ações de comunicação ficou mais complicado. E aqui entra a necessidade de elevar o patamar de observação e reflexão para o nível propriamente gerencial. Gerentes de comunicação precisam, mais do que nunca, de um *framework* compreensivo que os ajude a formular modelos para mensurar as atividades sob seu comando.

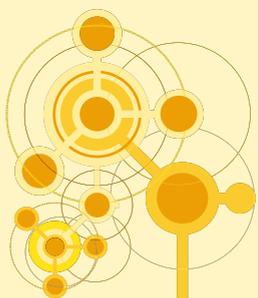
## FERRAMENTAS PARA ORGANIZAR A MENSURAÇÃO

Em 2021, publiquei um livro<sup>1</sup> cuja principal ambição era oferecer ferramentas efetivas para o comunicador desempenhar suas funções em níveis estratégicos do negócio. Dentre elas, gostaria de destacar para os propósitos desta edição da revista *Organicom* um modelo de apoio ao desenvolvimento de sistemas de avaliação que proporcionem a máxima aderência às necessidades específicas de cada gestor. A intenção do modelo é servir como uma espécie de “organizador mental” para ajudar o gestor a entender o que precisa medir, qual a importância de cada camada de avaliação e o que extrair de cada um dos indicadores selecionados.

Com este propósito, decidi extrair e atualizar o trecho do livro dedicado ao modelo altaMetrics (Cardoso, 2021, p.184-208), conforme o batizei em sua criação em 2017. A partir dele podemos obter algumas orientações sobre o caminho a percorrer para especificar sistemas de avaliação adequados a cada contexto empresarial.

O fato é que medir ativos intangíveis é um antigo desafio do mundo empresarial. Tradicionalmente, muitos consideram virtualmente impossível mensurar este tipo de valor da organização. Eu sigo outra linha. Há muito adotei o princípio de que tudo – ou melhor, quase tudo – pode ser medido. Percebo que ainda existe bastante resistência a essa ideia. Contudo, essa resistência é significativamente reduzida quando se compreende que o esforço de estabelecer métricas razoáveis sem a pretensão de estabelecer medidas precisas se inspira no desejo de mitigar riscos e incertezas, além de otimizar recursos.

<sup>1</sup> CARDOSO, Claudio. *A comunicação no comando*. São Paulo: Aberje Editorial, 2021.



O primeiro ponto a ser assimilado, antes de abordar a questão da mensuração na comunicação, é que aspectos como satisfação do cliente, riscos de imagem, grau de eficiência de determinado veículo, quais conteúdos são mais danosos para a reputação ou ainda a taxa de conversão de uma abordagem específica de conteúdo na mídia são todos passíveis de serem medidos.

Uma vez ultrapassada essa primeira barreira, vem o segundo ponto: é preciso compreender e internalizar o fato de que os desafios de medição de ativos intangíveis não são incomuns. Todos os comunicadores das organizações precisam estimar com maior precisão as consequências de suas ações e entender quais delas são mais eficientes. Todos precisam obter um quadro compreensivo do que deve ser medido para saber mais sobre quais componentes da comunicação colaboram para um resultado mais efetivo.

Em geral, analistas profissionais e executivos tomadores de decisão enfrentam dificuldades pela ausência de boas métricas sobre as quais devem basear e evoluir suas observações. Por outro lado, é oportuno destacar que tudo o que realmente importa em uma organização acaba proporcionando consequências observáveis e com um pouco de matemática, geralmente trivial, essas observações podem fornecer as bases para reduzir a incerteza. Mesmo informações imperfeitas têm algum valor que pode ser relevante para as decisões (Hubbard, 2008).

A dificuldade de medir aquilo que parece ser por natureza intangível – aqui em seu sentido mais literal, aquilo que não pode ser tocado ou tornado concreto – é bem mais comum do que pensam muitos comunicadores. Várias atividades profissionais enfrentam dificuldades similares, senão ainda mais complicadas.

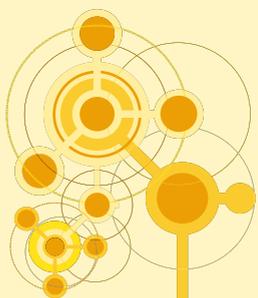
Para Hubbard, autor do provocativo *Como mensurar qualquer coisa* (2008), mesmo os mais fervorosos defensores dos métodos quantitativos podem ser facilmente paralisados pelos mesmos obstáculos que os céticos encontram. Encontrar formas de atribuir boas métricas não é a única dificuldade que se encontra na hora de mensurar variáveis intangíveis. Nesse ponto emerge um novo fator que torna ainda mais complicado o empenho em medir resultados das ações de comunicação.

A montagem da equação começa pela identificação das variáveis mais relevantes, e segue com a definição de boas métricas, passa pela conversão do observável em dados e chega à operação analítica de transformar os dados obtidos em informações valiosas. Porém, mesmo que tenhamos seguido por essa trilha com o máximo rigor, ideias preconcebidas podem colocar todo o longo esforço a perder. É o que ensina o médico sueco Hans Rosling, mundialmente reconhecido por suas notáveis palestras, cofundador da Fundação Gapminder e um dos criadores do sistema de software Trendalyzer, especializado em visualização dinâmica de dados. Para ele, uma das principais barreiras para o bom uso dos dados, além da dificuldade de acesso a fontes confiáveis, é a interpretação errônea por conta das nossas ideias preconcebidas. Em outras palavras, a simples noção intuitiva de proporção não é mais suficiente nas escalas atuais (Rosling, Rosling; Rönnlund, 2019).

O instrumento que apresentarei a seguir foi inspirado no modelo proposto inicialmente pela International Association for the Measurement and Evaluation of Communication (AMEC) e tem o objetivo de organizar a abordagem dos comunicadores que se prestam a enfrentar e superar o desafio da mensuração das ações de comunicação.

Acredito que profissionais da comunicação gostariam de ter à disposição bons indicadores sobre o posicionamento da marca, o desempenho da imagem projetada ou, ainda, a reputação e seu impacto no valor da organização.

Desde sua fundação em 1996, a AMEC defende a necessidade de desenvolver métodos mais precisos para mensurar a comunicação. Uma de suas campanhas mais conhecidas é “Say NO to AVEs”, isto é, “diga NÃO aos indicadores importados da publicidade” (AVE: Advertising Value Equivalency). Essa associação acredita que profissionais de relações públicas, na ausência de indicadores especialmente desenvolvidos para avaliar suas atividades, tradicionalmente importaram índices de desempenho da publicidade, realizando uma “Equivalência no valor da publicidade”.



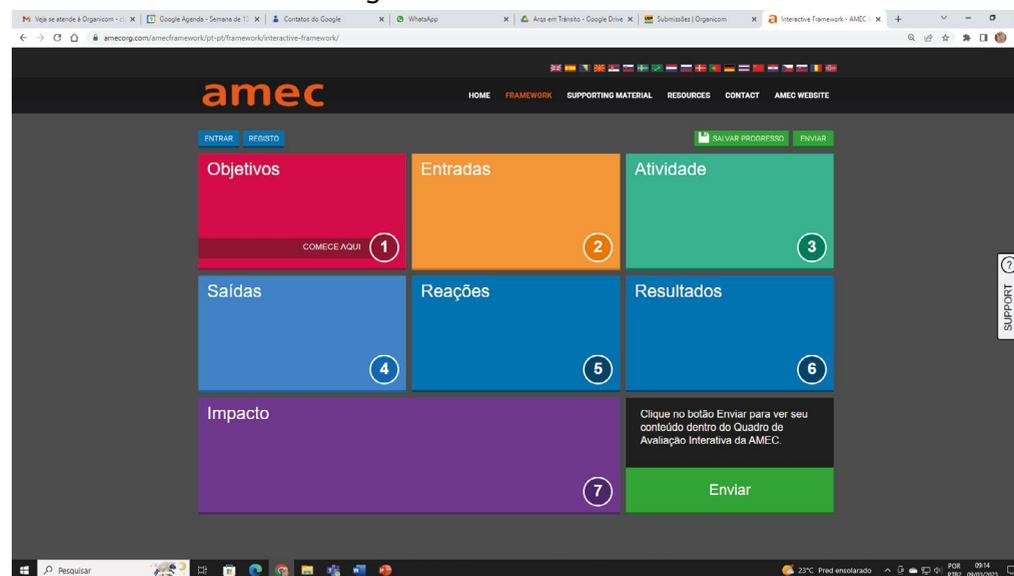
A AVE é uma medida usada no segmento das relações públicas para estimar o benefício da cobertura da mídia de uma campanha para determinada organização cliente. Esse indicador, ainda em uso no Brasil e em vários outros países, geralmente mede o tamanho da audiência e a cobertura geográfica alcançadas. A partir desses dados, calcula qual seria o custo para atingir os mesmos indicadores caso a ação fosse paga como material publicitário.

Como esses conteúdos tratam de naturezas distintas, aqueles que ainda adotam esses indicadores decidem aplicar um multiplicador arbitrário, comumente de 3 a 10, para se obter um fator de credibilidade da cobertura de caráter noticioso comparada ao caráter publicitário (Macnamara, 2005). Desse modo, usuários desses antigos métodos acreditam equivaler o valor das notícias publicadas aos anúncios publicitários. Essa prática, apesar de evidentemente imprecisa, é utilizada até os dias atuais.

O exemplo mais contundente é a aplicação da tradicional “centimetragem” fornecida por empresas de clipagem de notícias e outras publicações nos relatórios gerenciais de desempenho da qualidade de exposição da marca. Para fazer frente a práticas dessa natureza, que guardam profundos mal-entendidos sobre os reais objetivos das ações de relações públicas, a AMEC lançou em 2014 uma metodologia para apoiar o desenvolvimento de planos de ação baseados em um conjunto de indicadores mais adequados ao que efetivamente se busca por meio de investimentos em comunicação.

O *Interactive Evaluation Framework* (quadro de avaliação interativa) funciona como um roteiro que o profissional de comunicação preenche de modo a direcionar o seu planejamento por uma mentalidade de avaliação e mensuração. O formulário está disponível no website da associação<sup>2</sup>.

Figura 1: Website da AMEC



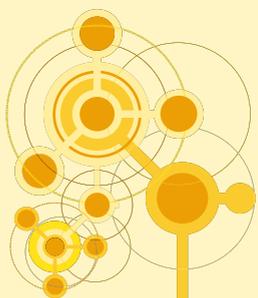
Fonte: Disponível em: <https://amecorg.com/amecframework/pt-pt/framework/interactive-framework/>.

O fato é que vários dos métodos de avaliação que a indústria da comunicação adotou por muitos anos se mostraram insuficientes. À medida que as relações públicas e a publicidade intensificam a visão da comunicação integrada<sup>3</sup>, e as organizações consolidam seus diversos departamentos dedicados à imagem e à reputação em apenas um grupo de trabalho, profissionais de comunicação são mais solicitados a trabalhar com todas as formas de mídia, além de medir o desempenho dos novos canais e suas novas táticas.

Nesta linha, a AMEC preconiza que para provar o valor da comunicação em uma era de prestação de contas é indispensável ir além das velhas medições do conteúdo, análise que em boa medida foi suficiente nas últimas duas ou três décadas. “Agora os

<sup>2</sup> Disponível em: <https://amecorg.com/amecframework/pt-pt/framework/interactive-framework/>. Acesso em: 4 mar. 2023.

<sup>3</sup> Sobre a importante abordagem da comunicação integrada, ver Kunsch (2003), especialmente o capítulo 4, “Relações públicas e a filosofia da comunicação integrada” (p.149-202).



profissionais de comunicação devem mostrar o efeito que o seu trabalho tem tido sobre os objetivos de suas respectivas organizações" (International Association..., 2020).

## O MODELO ALTAMETRICS

De volta ao quadro de avaliação interativa da AMEC, destaco os quatro elementos de avaliação das ações de comunicação que compõem o modelo e que vão integrar o nosso modelo: objetivos, entradas, atividades, saídas (entregas), reações, resultados e impacto.

As três primeiras dimensões, apresentadas na Figura 1, referem-se aos elementos de partida para o plano de ação: objetivos, entradas e atividades. São campos preenchidos pelo desenvolvedor do plano com informações que vão direcionar suas ações.

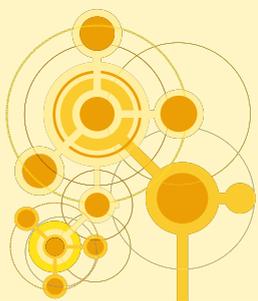
Segundo as instruções da metodologia dentre os Objetivos deve constar a lista dos elementos que servirão como indicadores de sucesso das ações. Assim, caso um dos objetivos seja aumentar a venda de determinado produto, certamente esse próprio objetivo será utilizado como indicador de resultado. Já em Entradas, devem constar duas informações de destaque: a definição do público-alvo e a descrição do plano estratégico, contendo um breve descritivo dos recursos necessários, além do orçamento. No terceiro elemento, dedicado às Atividades, devem ser descritos os trabalhos que serão realizados, incluindo testes e aprovação das ações, pesquisas realizadas e conteúdos produzidos (International Association..., 2020).

Em particular, nos interessam os resultados das ações, ou seja, os campos do quadro da AMEC designados para avaliar as ações de comunicação. Estimulado por um dos encontros anuais da associação, realizado em Bangkok em maio de 2017, elaborei a ferramenta que apresento a seguir.

Figura 2: Diagrama do altaMetrics.



Fonte: Elaborado pelo autor.



Mantive aqui apenas esse primeiro diagrama em inglês, conforme esbocei ainda naquele encontro de 2017, envolvido pelo ambiente do congresso e ainda sob sua influência. Na época batizei o diagrama de altaMetrics, seguindo a linha da plataforma de monitoramento da mídia em tempo real que havia lançado e patenteado um pouco antes a plataforma altaMedia.

Essa ferramenta objetiva operar como um guia para comunicadores, preferencialmente no momento da formulação de indicadores de desempenho das ações de comunicação. Conforme esclareci, se trata de uma adaptação direta do quadro de avaliação da AMEC.

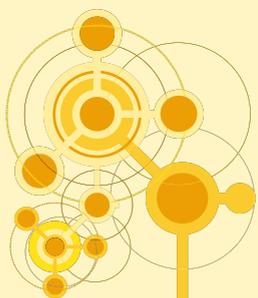
A diferença fundamental é que, na minha abordagem, concentro a análise do desempenho sobre quatro elementos orientados a avaliação das ações propriamente dita: Ações, ou Entregas (*outputs*), Reações (*out-takes*), Resultados (*outcomes*) e Impactos (*impacts*). O modelo utiliza esses quatro elementos para poder avançar na direção do detalhamento dos indicadores de desempenho de cada um deles.

Em que pese ser um extrato parcial do original da AMEC, este nosso modelo almeja servir sobretudo como uma ferramenta de organização mental para que comunicadores avaliem de forma objetiva e concreta os frutos de seu trabalho, com especial atenção para os resultados principais ao empreendimento. As quatro dimensões apresentam uma sequência de indicadores que se agrupam em naturezas distintas, conforme o seguinte:

- *Ações ou Entregas*: Todas as entregas realizadas pelas equipes de comunicação –anúncios publicados, releases na imprensa, entrevistas e outros – revelam não apenas o esforço da equipe, mas também indicam, conforme o jargão publicitário, as “peças” em circulação, ou seja, com que força as ações foram enviadas ao público. Nessa dimensão, destaquei as entregas de cada uma das atividades principais da comunicação: as entregas da publicidade, as entregas na imprensa e as das relações públicas.
- *Reações*: Este conjunto considera todas as reações dos públicos que puderam ser registradas sobre determinado conteúdo, tais como número de curtidas, quantidade de visitas a uma página na web, número de impressões, *views* ou compartilhamentos. Dentre as reações, destaquei os conjuntos de indicadores para a visibilidade alcançada, a atenção obtida e o compartilhamento social das mensagens.
- *Resultados*: Este conjunto e o seguinte, Impactos, concentram indicadores que revelam o valor propriamente dito das ações, uma vez que elas existem para atingir objetivos determinados. Estão aqui os resultados financeiros quantificáveis, as vendas, a conquista ou retenção de clientes, o número de inscrições ou adesões, ou a quantidade de votos obtidos. Na dimensão dos resultados, destaquei os conjuntos de indicadores para a geração de receita, a criação de valor para a marca e a ampliação de participação no mercado.
- *Impactos*: Aqui estão concentrados indicadores que revelam os desdobramentos intangíveis das ações da comunicação, a fidelidade do cliente, a lembrança da marca, o nível de engajamento do consumidor e, novamente, os compartilhamentos ou comentários nas redes sociais. Em geral, são indicadores que se apresentam a longo e médio prazos.

Na dimensão dos impactos, elenquei conjuntos de indicadores para o engajamento do público com a marca, o posicionamento na mente dos consumidores e os índices de reputação.

Particularmente, em alguns contextos, o indicador de engajamento vem sendo usado como uma panaceia para revelar níveis de envolvimento de consumidores com as marcas, notadamente em ações nas mídias sociais. O número de visualizações de



um *post*, por exemplo, pode ser utilizado como métrica de engajamento. Mas essa métrica, evidentemente, passa longe de identificar envolvimento e empatia do público.

Bons indicadores de engajamento são importantes, uma vez que revelam interesse em conversão. Contudo, resta estabelecer critérios mais robustos para o que, em geral, vem sendo utilizado como métrica para esse indicador: comentários, compartilhamentos e curtidas são os mais usados no Twitter, Facebook ou Instagram. Entretanto, a qualidade fica comprometida se não há uma análise qualitativa das interações.

Neste ponto é importante lembrar que indicadores bem estruturados devem destacar as variáveis de maior relevância para o atingimento dos objetivos. Além de, principalmente, indicar o caminho para definir as métricas de cada uma das variáveis. Indicadores que não estejam alinhados às estratégias do negócio são praticamente inúteis. Em busca desse alinhamento, no final dos anos 1990 ganha força o conceito de indicadores-chave, os *Key Performance Indicators*, mais conhecidos como KPI.

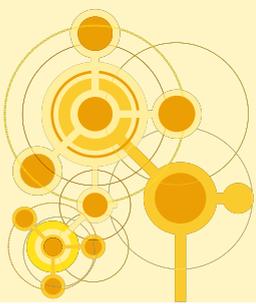
A nossa ferramenta não tem caráter operacional, isto é, não pretende sugerir caminhos para a definição de métricas ou formular algoritmos para calcular o desempenho. Ela se presta, de forma bem delimitada, a organizar as dimensões e facilitar a identificação dos conjuntos de indicadores que irão avaliar as ações da comunicação.

À guisa de ilustração, sem pretender que os elementos listados sirvam de fato para avaliar ações reais, segue na Figura 3 o diagrama apresentado na Figura 2, agora em uma versão em português, já com indicadores sugeridos para cada conjunto de cada dimensão. A intenção aqui é meramente pedagógica, de modo a facilitar o melhor uso do instrumento. Ou seja, os indicadores são meramente ilustrativos, embora tenham o objetivo de orientar para o uso do modelo.

Figura 3: Modelo altaMetrics



Fonte: Elaborado pelo autor.



Por muito tempo a comunicação organizacional se limitou a medir e relatar o esforço de suas equipes com indicadores de desempenho. O exemplo mais contundente nesse sentido é o tradicional resumo da clipagem. Esses relatórios dominaram a prestação de contas dos comunicadores para seus líderes por décadas. Eles apresentam o resultado do esforço das equipes de assessoria de imprensa para obter espaço nas pautas dos veículos. Embora clipagens registrem as ocorrências de menções da marca na imprensa e acrescentem, em alguns casos, uma análise qualitativa dessas menções, eles também monitoram a força e a qualidade de exposição da marca, mais ou menos favorável, na mídia.

É bom lembrar que até meados dos anos 1990, quando eram mais comuns e praticamente o único instrumento de avaliação utilizado pelos comunicadores nas organizações, a mídia contabilizada nos indicadores se limitava aos veículos de maior impacto dentre impressos, rádio e televisão.

Infelizmente, ainda hoje alguns indicadores amplamente utilizados proporcionam muito pouco além da medida do esforço das equipes de comunicação. Um exemplo disso são as referências ao número de “curtidas” em mídias sociais e o tempo de acesso a determinada página do website.

Mais uma vez, embora as clipagens e o número de curtidas possam revelar o alcance de uma mensagem, indicadores extraídos desses elementos não são capazes de expressar o resultado das ações. Uma campanha pode bater todos os recordes de curtidas e mesmo assim não conseguir converter a ação em vendas ou em ampliação do *Market Share*.

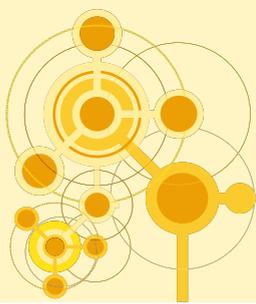
Uma ilustração contundente da fraqueza desse tipo de indicador é a campanha *Pepsi Refresh Project*. Essa iniciativa de 2010 da PepsiCo concedia doações para indivíduos, empresas ou organizações sem fins lucrativos, a fundo perdido, para financiar programas de responsabilidade socioambiental.

Sem entrar nos méritos da ação promocional, as peças publicitárias com o provocativo slogan *What do you care about?* veiculadas em mídias sociais atingiu números impressionantes. Quase três bilhões de impressões, 3,5 milhões de curtidas, 17 milhões de *unique views*<sup>4</sup> e 60 mil novos seguidores da Pepsi no Twitter. Apesar de todas essas Reações, o resultado da campanha foi um fracasso em vendas e a PepsiCo virtualmente descontinuou o projeto, deixando-o de lado até seu total esquecimento (Bagnall; Hender, 2017).

Parece evidente, ao menos para mim, que bons indicadores de ações de comunicação não devem medir o esforço das equipes, mas sim os resultados efetivos das suas ações para o negócio. Afinal, todo o investimento em comunicação se justifica pelos resultados em termos de conversões e de produção de empatia nos indivíduos em relacionamento com a marca.

Desse modo, os indicadores que realmente interessam aos líderes das organizações estão concentrados nas dimensões de Resultados e Impactos. As Entregas e as Reações servem como medidas da força das ações, do empenho e dedicação das equipes envolvidas. Porém não indicam o retorno para o empreendimento daquilo que foi investido. Afinal de contas, é disso que se trata na vida de um comunicador: causar impacto na mente das pessoas, obter aprovação, simpatia e preferência, além de influenciar positivamente os influenciadores.

<sup>4</sup> Número de acessos por indivíduos diferentes. Esta medida não contabiliza o número total, geralmente bem maior, já que uma pessoa pode fazer vários acessos.



## REFERÊNCIAS

BAGNALL, Richard; HENDER, Paul. *How to use the new AMEC framework: a practical tutorial*. Londres: AMEC Bangkok, 2017. Apresentação em Power Point. 31 slides.

CARDOSO, Claudio. *Toolkit da comunicação*. 2017. Apresentação em Power Point.

CARDOSO, Claudio. *A comunicação no comando*. São Paulo: Aberje Editorial, 2021.

HUBBARD, Douglas. *Como mensurar qualquer coisa: encontrando o valor do que é intangível nos negócios*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR THE MEASUREMENT AND EVALUATION OF COMMUNICATION. *Integrated evaluation framework*. Londres: AMEC, 2020. Disponível em: <https://amecorg.com/amecframework/>. Acesso em: 4 mar. 2023.

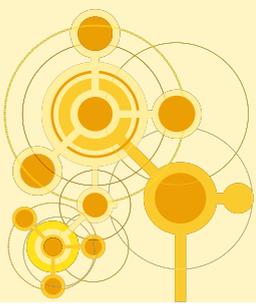
KUNSCH, Margarida. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003.

MACNAMARA, Jim. *The serious practical and ethical flaws in using advertising value equivalents to measure PR*. Sydney: CARMA International (Asia Pacific), 2005.

ROSLING, Hans; ROSLING, Ola; RÖNNLUND, Anna Rosling. *Factfulness: o hábito libertador de só ter opiniões baseadas em fatos*. Rio de Janeiro: Record, 2019.

---

Artigo recebido em 09.03.2023 e aprovado em 26.05.2023.



# Información, tecnología y pensamiento crítico

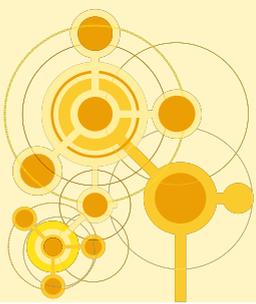
Informação, tecnologia e pensamento crítico

Information, technology, and critical thinking



María Laura García

- Global News Group
- [lauragarcia@globalnewsgroup.com](mailto:lauragarcia@globalnewsgroup.com)



**M**i pasión por la información y la comunicación comenzó durante mi infancia. Siempre recuerdo que de chica me gustaba tener más información que al resto de mis amigos. Buscaba saber más, porque sentía que la información me daba poder, que saber algo que el otro no sabía, aunque fuera un simple detalle, era atractivo, despertaba curiosidad y hasta admiración.

También me gustaba completar historias que carecían de detalles o respecto de las cuales había cierto desconocimiento. Las imaginaba, pero con una lógica increíble, y eso las tornaba verídicas. Para mí era un juego, pero rápidamente entendí que compartirlas podía ser peligroso, porque justamente eran esas partes imaginadas las que pasaban a tomarse como ciertas y se convertían en una nueva versión más completa de la historia. Esto, con sus matices y diferencias, se parecía bastante al concepto de “relato” del cual tanto se escucha hablar hoy en día en la Argentina. Ya en aquel momento comencé a tomar cierta conciencia de la diferencia entre relato y verdad.

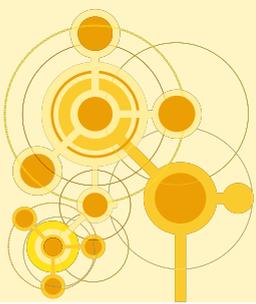
Ya en mi vida adulta y profesional, en los años 1990, comencé a asistir anualmente al COMDEX, un congreso de tecnología de Las Vegas en el cual se anunciaban las novedades tecnológicas que por aquel entonces eran de gran impacto. Cada año había tres charlas que para mí eran imperdibles: las de Steve Jobs (Apple), Andy Grove (Intel) y Bill Gates (Microsoft). Los tres juntos proporcionaban una mirada completa del cambio que estaba comenzando y que, junto con el desarrollo de la infraestructura necesaria, lograría la popularización de Internet. Representaban, respectivamente, la experiencia del usuario, la capacidad de procesamiento y el software al alcance de todos. Sin embargo, y yo diría lamentablemente, no se propusieron de manera temprana trabajar alineados, porque eran tiempos en los cuales lo importante era competir y el concepto de la cooperación no se veía como fortaleza aún.

La presentación de Bill Gates en 1994, *Information at your fingertips*, me marcó profundamente. Mientras lo escuchaba, entendí que la transformación que estaba atravesando el ecosistema informativo representaba una oportunidad y, a la vez, un problema. Oportunidad porque el entonces nuevo escenario modificaba completamente las barreras que limitaban a los contenidos. Problema porque esas barreras que entonces desaparecían traían consigo un volumen de información al alcance de todos que sería imposible de absorber un individuo, un volumen tan agobiante que llegaría a hacerles sentir a las personas que nunca sería posible tener la información necesaria para conocer realmente algo. Fue por aquel entonces cuando decidí que quería formar parte de ese mundo nuevo que, casi tres décadas después, mostró ir mucho más allá de lo que estos visionarios predecían.

Desde entonces, he transitado la enorme transformación del mundo de la información. El panorama informativo ha cambiado radicalmente en las últimas décadas. Hoy hablamos de ecosistemas informativos híbridos, en los cuales la función del periodista tradicional convive con la difusión de noticias en tiempo real por parte de usuarios de las redes sociales. Todos somos o nos sentimos “periodistas”: Emitimos opiniones, creamos y editamos contenido, compartimos información y desinformación por múltiples canales de manera simultánea. Estamos constantemente desafiando el rol del periodista tradicional tan indispensable y fundamental para cualquier sociedad democrática.

Asimismo, vivimos inmersos en un mundo de datos e información. Nada parece ser más relevante ni cobrar mayor valor que aquella información que voluntariamente entregamos en cada movimiento que realizamos, a pesar de la sensación de libertad y autonomía que sentimos mientras lo hacemos. Cada día escuchamos palabras y conceptos nuevos: Infodemia, infocracia, infómatas, dataístas, burbujas informativas, desinformación, radicalización del pensamiento, hipersegmentación, stress informativo y detox digital, entre otros. Sin embargo, creo que muchos de nosotros aún no estamos realmente preparados ni hemos desarrollado las habilidades que requiere este nuevo ecosistema informativo.

Cada vez que en alguna de mis charlas planteo la pregunta sobre cómo nos informamos hoy y cuál es nuestra principal fuente de información, la respuesta casi siempre tiene que ver con las redes sociales. Ahora bien, así como nuestro cuerpo



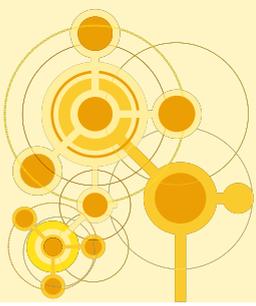
saca la energía a través de los alimentos que comemos, nuestro pensamiento también se nutre de la información que consumimos. Nuestras opiniones, nuestros prejuicios y nuestras formas de ver el mundo se generan en gran medida con base en dicha información. Siguiendo con la analogía, así como podemos alimentarnos con verduras, frutas y de manera general con una dieta balanceada, nuestro menú informativo puede ser más o menos equilibrado, dependiendo de cómo lo conformemos. Podemos pasarnos nuestras vidas comiendo “comida chatarra” o consumiendo noticias falsas y compartiendo teorías conspirativas en WhatsApp y en nuestras redes, o bien podemos agregar alimentos nutritivos y noticias de medios profesionales y con diversidad de opiniones que nos permitan objetar y ampliar la mirada. De allí la importancia de entender cómo nos informamos, cómo dicha información contribuye a formar nuestra matriz de pensamiento y cómo podemos mejorar nuestro menú informativo hacia una mayor independencia de pensamiento y mejor toma de decisiones.

Hoy estamos constantemente consumiendo información sin control de calidad. Esto nos afecta y crea confusión, pero también potencia dos fenómenos del pensamiento individual y colectivo que son la radicalización y la polarización. Por eso, resulta fundamental que todos entendamos cuáles son las principales características del nuevo mundo digital e informativo, quiénes son los actores más importantes, cómo influyen sobre nosotros, cuáles son sus oportunidades y sus desafíos, y por sobre todas las cosas, qué podemos hacer para enfrentar de la mejor manera posible este nuevo escenario en constante evolución.

En la empresa que fundé hace más de 25 años, GlobalNews Group, he tenido la oportunidad de experimentar en primera persona las oportunidades y desafíos que plantea una de las tecnologías emergentes: la realidad virtual. El potencial es sin lugar a duda inmenso. Por ejemplo, la calidad de la experiencia laboral puede mejorar enormemente. Sin embargo, la realidad virtual también trae importantes desafíos respecto del ejercicio del pensamiento crítico. La primera vez que hicimos una reunión virtual con el equipo regional, todo me resultó muy extraño, cada uno con su avatar, en algunos casos cuidadosamente diseñados, intentando que se parecieran lo más posible a cada uno de nosotros, y en otros buscando que tuviera aquello que en la vida real no tenemos o añoramos tener. “*Me puse mucho pelo, algo que siempre soñé tener y no pude*”, compartió uno de los participantes en la primera reunión. Como el avatar mueve los labios siguiendo lo que cada uno habla y se pueden identificar fácilmente las voces de las personas, en aquella primera reunión muchos terminamos sintiendo que estábamos todos juntos en un mismo espacio, compartiendo la conversación. El colmo llegó cuando, luego de una hora de compartir información y discutir temas, uno de los participantes pidió que “*bajáramos la temperatura del aire acondicionado porque tenía mucho frío*”, un error de percepción que obviamente advirtió de inmediato. Bajar la temperatura era algo que sólo él podía hacer porque se comunicaba con nosotros desde su casa y, sin embargo, por un instante, él pensó que estaba compartiendo físicamente una oficina con el resto de los participantes.

La mente humana se maneja mediante percepciones. La experiencia en el mundo virtual está basada en su totalidad en percepciones: Uno percibe que está en una sala con una o más personas, y por su voz y el movimiento de sus labios llega un momento en el que siente que realmente se está junto a esa persona, compartiendo un mismo espacio, por más de que en realidad se trate de un avatar y el espacio sea uno virtual y no físico. Esto claramente plantea un enorme desafío en términos de nuestra alfabetización digital e informativa, y requiere que trabajemos cada vez más nuestra capacidad para entender el límite entre lo que es real y lo que percibimos como real.

Recientemente hemos visto cómo importantes figuras del ámbito tecnológico han solicitado que se retrasen los desarrollos vinculados con el ChatGPT, preocupados por la evolución de la inteligencia artificial y las posibles consecuencias sobre el comportamiento humano, la democracia y la sociedad en su conjunto. En línea con esta inquietud, aunque desde otra perspectiva, percibo como algo urgente y necesario abordar la alfabetización digital e informativa. Resulta fundamental promover el desarrollo de ciudadanas y ciudadanos conscientes, dotadas/os de nuevas capacidades y habilidades que les permitan entender las profundas transformaciones que ha atravesado el ecosistema de la información y cómo estas inciden en nuestra forma de pensar y actuar, así como en las bases mismas de nuestras democracias. En mi libro “El desafío digital.



Informarse, pensar y decidir libremente en la era cibernética" (editorial Granica) abordó justamente este tema. Allí comparto mi visión sobre por qué la alfabetización digital e informativa resulta tan importante hoy en día y proveo algunas herramientas para desarrollar nuestro pensamiento crítico y avanzar hacia una inteligencia informativa y digital más integral.

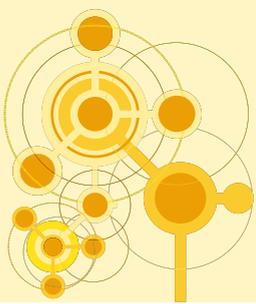
Las tecnologías van a seguir evolucionando rápida y exponencialmente, e impactando en el ecosistema informativo y de la comunicación. Con pensamiento crítico, un menú informativo balanceado, una ciudadanía conscientemente informada e instituciones que regulen adecuadamente las nuevas tecnologías y a las compañías que las desarrollan, yo creo que podemos ir por el buen camino. Cultivar nuestra inteligencia digital e informativa nos empodera frente a un mundo incierto y cambiante. El camino es largo y está en constante construcción, pero creo que vale la pena y es necesario.

---

Artículo recibido el 06.04.2023 y aprobado el 26.05.2023.

# ESPAÇO ABERTO





## Bases comunicológicas para el fomento de la cultura jurídica por parte de la Fiscalía de Guayaquil con sus públicos de interés internos y externos

Bases de comunicação para a promoção da cultura jurídica da Promotoria de Guayaquil com seus públicos internos e externos

Communication bases for the promotion of legal culture by the Guayaquil Prosecutor's Office with its internal and external stakeholders



Hilda María Saladrigas Medina

- Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana. Cuba. DrC. de la Comunicación Social. Profesora e Investigadora Titular.
- saladrigas1965@gmail.com



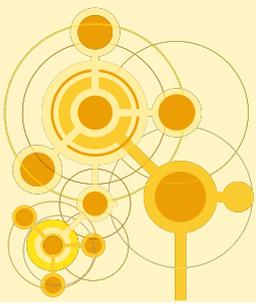
Juan Carlos Vivar Álvarez

- Fiscalía de Guayaquil. Ecuador. DrC de la Comunicación Social. Abogado y Profesor Universitario Adjunto
- juancvivar007@gmail.com



Mayda Goite Pierre

- Facultad de Derecho. Universidad de La Habana, Cuba DrC en Ciencias Jurídicas. Profesora Titular y Abogada Adjunta
- mayda@rect.uh.cu



## Resumen

Desde una investigación empírica realizada entre 2015-2020 en la Fiscalía de Guayaquil, este artículo formula y expone una propuesta de Bases Comunicológicas que permita fomentar la cultura jurídica, utilizando la Comunicología Posible de Jesús Galindo con el impulso y despliegue de una ciencia de la comunicación necesaria, concomitante al desarrollo de una Ingeniería en Comunicación Social con base técnico-creativa en la comunicación institucional que pueda hacer visible la relación entre la comunicación y la cultura jurídica, a la vez operativamente fomentarla en sus públicos de interés internos y externos.

PALABRAS CLAVE: CULTURA JURÍDICA • COMUNICOLOGÍA POSIBLE • INGENIERÍA EN COMUNICACIÓN SOCIAL • COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL.

## Resumo

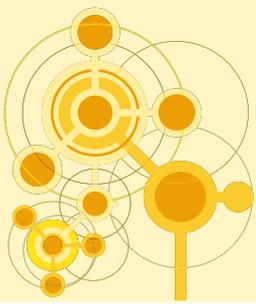
Com base em uma investigação empírica realizada entre 2015-2020 na Promotoria de Guayaquil, este artigo expõe uma proposta de Bases de Comunicação que permitam fomentar a cultura jurídica, a partir da formulação de Jesús Galindo de Comunicologia Possível, com promoção e implantação de uma necessária ciência da comunicação, concomitante ao desenvolvimento de uma Engenharia de Comunicação Social com base técnico-criativa na comunicação institucional, que possa tornar visível a relação entre comunicação e cultura jurídica, promovendo-a operacionalmente junto de seus atores internos e externos.

PALAVRAS-CHAVE: CULTURA JURÍDICA • COMUNICAÇÃO POSSÍVEL • ENGENHARIA EM COMUNICAÇÃO SOCIAL • COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL.

## Abstract

Taking as support an empirical investigation carried out between 2015-2020 in the Guayaquil Prosecutor's Office, this article formulates and exposes a proposal of Communication Bases that allow the promotion of legal culture, starting from the Jesús Galindo's formulation of Possible Communication with the promotion and deployment of a necessary communication science, concomitant to the development of an Engineering in Social Communication with a technical-creative base in institutional communication, that can make visible the relationship between communication and legal culture, while operationally promoting this in its stakeholders, both internal and external.

KEYWORDS: LEGAL CULTURE • POSSIBLE COMMUNICATION • SOCIAL COMMUNICATION ENGINEERING • INSTITUTIONAL COMMUNICATION.



## INTRODUCCIÓN

La noción de cultura jurídica depende de los fundamentos que emplee el derecho en su identificación. En este contexto, “se puede afirmar que ambas nociones, cultura y derecho, comparten muchas características comunes: las dos son fenómenos sociales, se debaten entre el descubrimiento social y la imposición de los factores reales de poder, entre la artificialidad y la naturalidad”. (Narváez, 2009, p. 7)

El concepto de cultura jurídica se puso de moda en los años 1970 a partir de los escritos de Lawrence Friedman (1969, 1975, 1977). Este autor distinguió

la cultura jurídica en el sistema legal –entendido este como el universo de los requerimientos que enfrentan las instituciones jurídicas, sus respuestas y los efectos de estas respuestas– sus componentes estructurales (las instituciones jurídicas, su estructura y el modo en que proceden), sus componentes sustantivos (las normas jurídicas, generales o particulares, que el sistema produce como resultado frente a las demandas de la sociedad) y sus componentes culturales, entendiendo por estos las actitudes y los valores que con respecto al derecho prevalecen en una sociedad en un cierto momento histórico. (Friedman, 1977, p. 32)

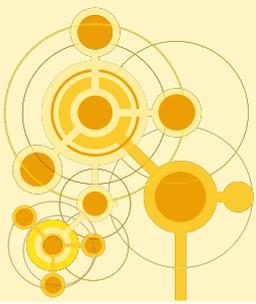
Friedman también diferenció la cultura jurídica en dos tipos, la interna y la externa. En este contexto:

La primera se entiende como las creencias, opiniones y expectativas de aquellas personas que él considera operadores del sistema jurídico, como son: abogados, jueces, magistrados, es decir, todo aquel que ha tenido un entrenamiento oficial en el derecho; y la cultura jurídica externa serían entonces las creencias, expectativas y opiniones del común de las personas. (1977, p. 36-38)

Al amparo de tales supuestos, se realizó una investigación empírica que caracterizó el modo en que una institución jurídica, en particular, la Fiscalía de Guayaquil ha contribuido a la cultura jurídica interna y externa. Según ya se mencionó, la cultura jurídica interna asociada a los conocimientos, prácticas y expectativas de los denominados “operadores jurídicos” sobre su actividad y relación de la misma con el ordenamiento jurídico; y la cultura jurídica externa, vista específicamente en su vínculo con la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (UCSG) en la figura de sus estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales donde primero existen vínculos institucionales que permiten observar la relación o no con el fomento de la cultura jurídica externa, en un segmento específico de población merecedora del beneficio de tal acervo, que no por ello deja de ser importante, si bien no abarca toda la sociedad guayaquileña, si se constituye en un importante público de interés para la Fiscalía. Segundo, porque este público de alguna manera recibe cierta formación jurídica, de manera directa, toda vez que sus desempeños profesionales necesitan de ella, no solo para ejercer sus deberes de acuerdo a los marcos legales establecidos, sino también para exigir sus derechos ciudadanos, espíritu de la Constitución de Montecristi (2008)<sup>1</sup>, pero bien sabidos e incorporados.

Ello es impensable sin el fomento de una cultura jurídica sólida en los planos internos y externos de aquellas instituciones responsables del establecimiento y cumplimiento del orden moral y jurídico. Máxime si con Narváez Hernández se comparte el criterio de que existe una dimensión inexplorada sobre la cultura jurídica que (...) “no sólo puede desprenderse del texto legal,

<sup>1</sup> Es necesario aclarar que la situación en el momento de la presentación de este ejercicio académico, o sea, el año 2021 es otra respecto a aquellos principios y deseos, lo cual es muy lamentable.



sino por el contrario se encontraría en una serie de elementos o componentes simbólicos que una comunidad utiliza para construir, entender y aplicar su derecho". (Narváez, 2009, p. 8)

Aquí se manifestó una **contradicción científica** que animó dicha investigación empírica, es decir, relacionar la cultura jurídica con los procesos comunicativos que le subyacen, los cuales resultan mucho más complejos y ricos que la tradicional visión oratoria-retórica-persuasiva de los actos judiciales y difusionista-informativa mediática de los mismos y sus resultados, pues se reconoce como un proceso de producción y distribución de formas simbólicas que no necesariamente pasan por los procesos argumentativos y retóricos del discurso jurídico per se, sino por un entramado de acciones diversas en las cuales lo informativo-cognitivo está acompañado de lo constructivo-dialógico-interpretativo, necesariamente participativo.

Para ello, se emplearon presupuestos teóricos y metodológicos provenientes de las dos grandes áreas disciplinares que pone a dialogar del Derecho y la Comunicología; particularmente, la Sociología del Derecho y las Teorías de la Comunicación, especialmente la propuesta de la **Comunicología Posible** formulada por el catedrático mexicano Jesús Galindo Cáceres con el impulso y despliegue de una ciencia de la comunicación necesaria<sup>2</sup>, a la vez que el desarrollo de una ingeniería que necesita ese desarrollo científico, la cual ha denominado **Ingeniería en Comunicación Social** (2001, 2003, 2006, 2015).

Metodológicamente se formuló la siguiente **pregunta de investigación** "¿Sustentar las bases comunicológicas que subyacen en la cultura jurídica de los públicos de interés de la Fiscalía de Guayaquil contribuye a su fomento?". Para ello, esta investigación tuvo por **objetivo general** explicar las bases comunicológicas que permitan el fomento de la cultura jurídica en los públicos de interés de la Fiscalía de Guayaquil y su pertinencia.

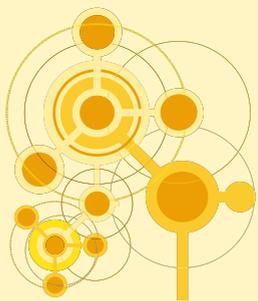
Ello se objetiva en una propuesta cuyos núcleos básicos son el diagnóstico de los problemas comunicacionales y el diseño de soluciones para esos problemas comunicacionales, lo cual apuesta por demostrar que, desde el campo del orden y organización comunitario<sup>3</sup> que establece Galindo (2014, p.6), la disciplina de la comunicación institucional, considerada como "procesos de producción e intercambio de mensajes, con carácter sistémico, de naturaleza mediadora y mediada, planificados o espontáneos, que generan flujos de sentido, que se dan, tanto dentro de las organizaciones como entre éstas y el entorno, con el fin de facilitar el cumplimiento de sus objetivos y el fortalecimiento de su identidad y cultura" (Saladrigas, 2007, p. 28), puede contribuir a la cultura jurídica de sus públicos de interés internos y externos en un nivel más concreto de aplicación que se objetiva en técnicas y operaciones concretas.

Para ello se hace imprescindible una visión estratégica que, mediante dispositivos de diseño, en tanto modalidad de investigación, planeación y acción, se centre en acompañar procesos de aprendizaje para el caso en temas jurídicos que faciliten un cambio en lo cognitivo, lo conversacional y, con ello, en la generación de conocimientos para el enriquecimiento de la cultura en general y la jurídica en particular.

La investigación empírica realizada entre 2015-2020 contó con la realización de un estudio de casos, análisis documental, aplicación de tres encuestas por cuestionario a los participantes (estudiantes, agentes fiscales, especialistas para la validación de la propuesta indistintamente), entrevista semiestructurada, observación participante y análisis de contenido

2 Con dimensiones (difusión, interacción, expresión, estructuración y observación); sistemas (informativo y comunicativo), campos de orden de cuatro categorías (la información, la comunicación, la comunidad y la asociación), tendencias en los procesos articuladores (dominación y cooperación) y configuraciones teóricas, metodológicas y epistemológicas.

3 Tipología social que tiene connotaciones simples y complejas según lo cual pueden trascender o no lo espacio temporal, lo territorial-demográfico, pero donde el concepto de comunicación es en su centro constructivo de acción formadora de comunidad y requiere procesos que construyan esa figura comunitaria. (Galindo, 2014, p. 8)



a productos comunicativos institucionales. Posteriormente, se procedió a la triangulación de técnicas de recogida de información –que implicó el análisis de los datos empíricos recopilados y la deducción e inducción de los métodos de razonamiento lógico para el análisis de carácter abstracto–, para sustentar las **bases comunicológicas** que subyacen en la **cultura jurídica de los públicos de interés** de la Fiscalía de Guayaquil (internos y externos) y que contribuyen a su fomento por el hecho de que estos públicos objetivan<sup>4</sup>/subjetivan<sup>5</sup> de manera **explícita, estratégica e integrada** el papel de la **comunicación institucional** como una práctica actual de la **Ingeniería en Comunicación Social**, encaminada al diagnóstico y diseño de soluciones de los problemas comunicativos, esencialmente los de **carácter difusivo e interactivo**, que entorpecen su tejido en el campo de orden comunitario que le sirve de referencia, es decir, el espacio institucional del ejercicio del derecho, la legalidad y sus alcances sociales.

## BASES COMUNICOLÓGICAS PARA EL FOMENTO DE LA CULTURA JURÍDICA EN LA FISCALÍA DE GUAYAQUIL

### Fundamentación teórica

Este estudio utilizó dos grandes áreas de saberes en construcción: La Comunicología Posible que a su vez tributaría con una puesta en práctica concreta que le haría evaluar y comprobar su validez, y los presupuestos de la Sociología Jurídica y las Ciencias Jurídicas que “están apostando por la necesidad de replantear la índole de las vinculaciones entre derecho y sociedad, mostrando el carácter histórico, político, relacional y hétero-referente de aquel”. (Médici, 2011, p. 25)

Las coordenadas teóricas, metodológicas y técnicas que se fundamentan, con resguardo de no ser un pastiche forzado de concepciones, han seguido la lógica que los propios autores de la Comunicología Posible han brindado para el estudio del complejo proceso y sistema comunicativo. En este contexto, se ha afirmado que:

Estamos ante una comunicación cuando un Sistema Social (SS) comprende un acontecimiento significativo como la participación de una información. Sólo cuando el sistema entiende la diferencia entre participación e información puede reaccionar mediante la producción de más comunicación. Estas tres selecciones (participación o acto de comunicar, información y comprensión), sin embargo, no son el producto de un actor, sino el rendimiento de la comunicación como sistema autopoiético (Lukmann, 2007, apud López, 2018, p. 17).

En esa lógica, la Comunicología Posible brinda el sustento teórico como ya se ha apuntado anteriormente; la Ingeniería en Comunicación Social ofrece el andamiaje metodológico, y con su propia lógica se objetiva un espacio de hacer<sup>6</sup>, la comunicación organizacional/institucional que sería desde donde se realizarían las operaciones técnicas y creativas.

Esto pudiera representarse del modo siguiente (Figura 1):

<sup>4</sup> La objetivación es el proceso social, corpóreo y simbólicamente mediado de toma de conciencia y discernimiento crítico de formas de expresión, acción y reflexión constituidas históricamente y culturalmente. (Radford, 2014, p. 141)

<sup>5</sup> Proceso mediante el cual los sujetos toman posición en las prácticas culturales y se forman en tanto que sujetos culturales históricos únicos. La subjetivación es el proceso histórico de creación del yo. (Radford, 2014, p. 142)

<sup>6</sup> Y también de pensar aplicado desde hace poco más de setenta años: La comunicación Organizacional/Institucional definida en la literatura especializada como fenómeno/proceso, disciplina académica y conjunto de herramientas y prácticas profesionales en función de las organizaciones y su estructuración.

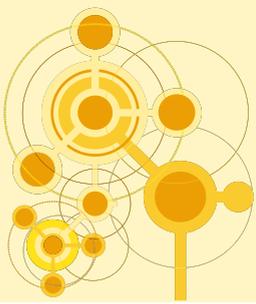
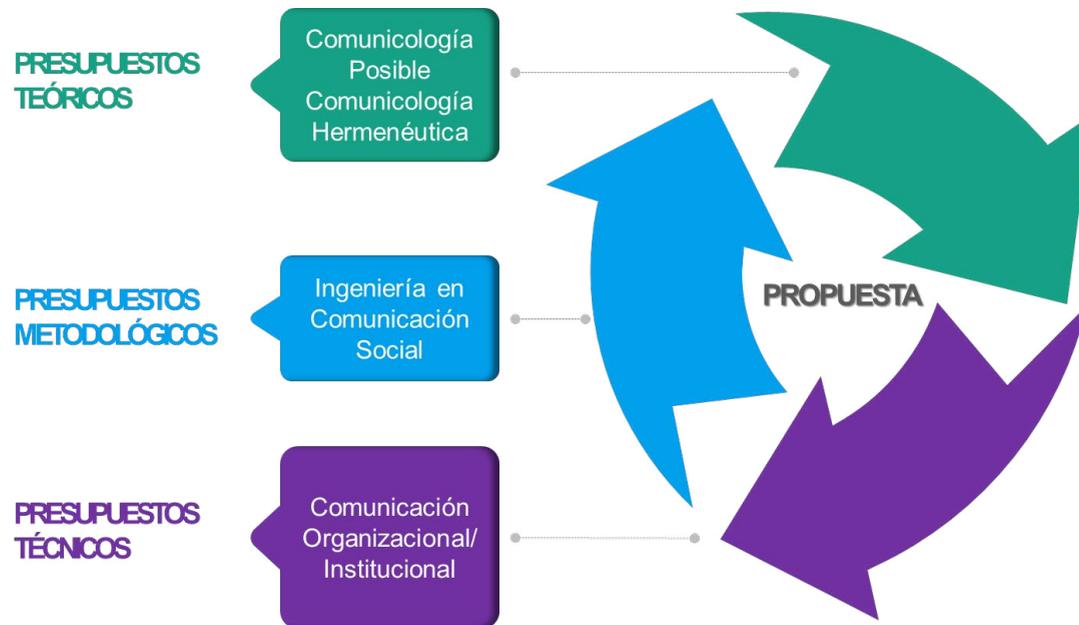


Figura 1. Coordenadas teórico-metodológicas y técnicas de las Bases Comunicológicas para el fundamento de la Cultura Jurídica en la Fiscalía de Guayaquil (Elaboración Propia)



Al respecto Jesús Galindo ha planteado que es necesario

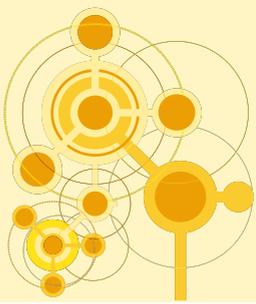
Por una parte, el desarrollo de una ciencia de la comunicación necesaria, y, por el otro, el desarrollo de una ingeniería que necesita ese desarrollo científico, pero también la precisión sobre cuáles son las técnicas operativas de construcción, creación, y administración de la comunicación. Por una parte, las pautas de observación que permiten metodológicamente llegar a la síntesis de un conocimiento sobre la vida social conformado por el espacio conceptual de la comunicación. Y, por otra parte, las formas concretas que hasta hoy han sido sintetizadas para construir la vida social desde la perspectiva de la comunicación, y los programas metodológicos para sintetizar nuevas y mejores formas técnicas de configuración de la vida social desde la comunicación. Por unaparte, la teoría y los conceptos; por otra parte, las técnicas y las operaciones concretas. (2015, p. 15)

Ello resulta una premisa importante que expone la comunicación como proceso complejo imbricado en la formación cultural en general y, particularmente, aquellas culturas que, producto del principio metodológico del relativismo cultural, señalado en el capítulo teórico, tiene la cultura jurídica. Dicho relativismo le otorga una autonomía contingente a la cultura jurídica como "sistema cultural" que tiene sistemas de información y sistemas de comunicación con dimensiones comunicológicas para su estudio y comprensión desde un área interdisciplinaria específica como la Comunicología, la cual también ofrece, a la vez, la posibilidad de investigar y proceder de manera aplicada y concreta. Todo ello de manera integrada como poco se hace en la literatura al uso, si bien no con las denominaciones a las que se está acostumbrado, pero factibles de ser materializable en técnicas concretas.

Para esa parte aplicada el autor de la propuesta de la Comunicología Posible refiere la Ingeniería en Comunicación Social cuyos núcleos básicos son dos: el Diagnóstico de los Problemas Comunicacionales y el Diseño de Soluciones para esos Problemas Comunicacionales.

A decir de Galindo la Comunicología "entra en juego en el perfil profesional de la Ingeniería en Comunicación Social cuando lo que el ingeniero diagnostica comunicológicamente depende de lo que puede observar a partir del espacio conceptual analítico de la ciencia de la comunicación social" (2015, p.19). Si bien el propio autor reconoce que no es lo único que se presentará ante los ojos del investigador en el momento del diagnóstico, con lo cual coincide que lo pudo constatar en su investigación de campo.

La Comunicología, ciencia posible de la comunicación, propone una visión cosmológica de lo social a partir de las figuras del sistema de información y el sistema de comunicación. Con ellas se construye todo el aparato inicial científico de percepción del mundo.



Los dos tipos de sistemas se asocian en cinco dimensiones, tres configuraciones y dos tendencias. Las dimensiones son la expresión, la interacción, la difusión, la estructuración y la observación. Las tres configuraciones son la teórica básica, que implica a las dimensiones de interacción y difusión, la metodológica, que implica a las dimensiones de expresión y estructuración, y la epistemológica, que implica a la observación. Y las dos tendencias son la de dominación y la de colaboración. Desde esta triple organización constructiva es posible armar un esquema de la vida social, y por tanto de cualquier fenómeno o ámbito de lo social así observado. (Galindo, 2015, p. 20)

Desde el punto de vista de la Ingeniería en Comunicación Social se establece que

el desarrollo de una Ciencia de la Comunicación es necesario, y, por el otro, el desarrollo de una Ingeniería que necesita ese desarrollo científico, pero también la precisión sobre cuáles son las *técnicas operativas de construcción, creación, y administración de la comunicación*. Por una parte, las pautas de observación que permiten metodológicamente llegar a la síntesis de un conocimiento sobre la vida social conformado por el espacio conceptual de la comunicación. Y, por otra parte, las formas concretas que hasta hoy han sido sintetizadas para construir la vida social desde la perspectiva de la comunicación, y los programas metodológicos para sintetizar nuevas y mejores formas técnicas de configuración de la vida social desde la comunicación. Por una parte, la teoría y los conceptos; por otra parte, las técnicas y las operaciones concretas. (Galindo, 2015, p. 15)

Para el autor, esta propuesta aplicada tiene su propia secuencia estándar como programa metodológico, a saber:

Diagnóstico de problemas- Diseño de soluciones, se subdivide en otras operaciones hasta completar la guía sobre la cual se trabaja. Como sea la forma general sigue siendo el diagnóstico del problema y el diseño de las soluciones. A lo cual se puede agregar en términos también generales una tercera macrooperación que completa la secuencia, la aplicación de la solución, figura que tiene sus propios elementos de configuración, dependientes en parte del diseño de soluciones, pero sobre todo dependientes del contexto de la acción social, de la vida social en movimiento en donde la solución se aplica. Así que la secuencia más completa del programa metodológico de la Ingeniería Social sería Diagnóstico de problema- Diseño de solución- Aplicación técnica de la solución. (Galindo, 2015, p. 18)

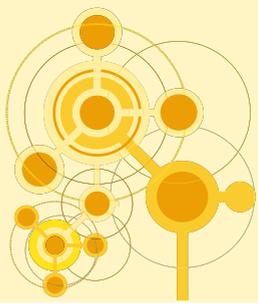
En la obra de este autor se refieren experiencias de aplicación de la Ingeniería en Comunicación Social<sup>7</sup> y se alude a otras propuestas actuales de colegas que en su opinión resultan dialogantes con la suya<sup>8</sup>. Sin embargo, no menciona en sus textos el empleo en el área de la comunicación organizacional/institucional de manera explícita como lo hará esta investigación, cuyo centro de atención (la cultura jurídica y su fomento) será también analizado a la luz de presupuestos técnicos de esta disciplina<sup>9</sup>. Esa decisión se sustenta en la relación que guarda con un sector institucional y de ejercicio profesional que se estructura y funciona de manera organizacional en particular que en lo interno tiene la casi total responsabilidad de su atención y fomento, y que en lo externo le corresponde la asistencia cognitiva y técnica a todo proceso informativo, formativo, educativo y político que pueda contribuir a su consolidación, si bien no resulta el único.

Primero, ello permitirá visibilizar el papel de la comunicación como proceso y sistema complejo en la construcción y reproducción de la cultura jurídica de manera consciente, y segundo, se estarán brindando elementos comunicacionales concretos como posibles soluciones a una pobre cultura jurídica diagnosticada en la investigación que antecede a esta propuesta y que,

7 "Ingeniería y Reingeniería Social del Deporte..."; "Ingeniería en Comunicación Social y Gestión Cultural..."; "Comunicología, Ingeniería en Comunicación Social y Familia..."; "Arquitectura e Ingeniería en Comunicación Social de Facebook...", entre otras (2014).

8 Rafael Alberto Pérez y Sandra Massoni con la Comunicación Estratégica. (Galindo, 2014, p. 4)

9 O subdisciplina de la Comunicación Social.



como se pudo mostrar, tiene comportamientos internos y externos que le atañen a una organización en particular, la Fiscalía de Guayaquil en Ecuador.

La comunicación organizacional resulta un concepto aún polisémico (Costa, 2015; INTERCOM, 2010; Krohling, 2008; Arévalo; Moreno; Rebeil, 2012) por la diversidad de enfoques<sup>10</sup> con los que ha sido estudiada, lo cual ha estado marcado por la pluralidad de miradas disciplinares que lo han tratado<sup>11</sup>; la variedad de organizaciones que existen en la sociedad<sup>12</sup>, lo que hace que cada una la viva e intérprete de la manera que sea más conveniente. Asimismo, actúan cada vez más múltiples formas<sup>13</sup> y técnicas<sup>14</sup> de su objetivación, así como de prácticas oficiosas y profesionales<sup>15</sup> que, si bien no siempre la hacen consciente mediante un reconocimiento de su complejidad y una gestión asertiva, si se van imponiendo en la sociedad y el complejo campo profesional y académico<sup>16</sup> de la comunicación social.

Para el investigador mexicano Rafael Ávila, la comunicación organizacional

Es la totalidad de los procesos, flujos estructurados de sentido que siempre se refieren al horizonte de entendimiento constituido tanto por los requisitos estructurales como por el mundo de la vida. Sin este último son impensables la coordinación orientada a fines y la integración colectiva, lo mismo que la comprensión intersubjetiva de los mundos objetivo y social. El mundo de la vida cotidiana es, en estos términos, el plano imprescindible para las distintas modalidades de la acción estratégica o comunicativa. (2004, p. 28)

Esto no resulta un concepto convencional. Más bien es atípico en su planteo en el cual se deja sentir el aliento de la perspectiva epistemológica crítica que le ha permitido afirmar de manera responsable lo nocivo que ha resultado el discurso funcionalista de la comunicación organizacional que la

ha convertido en un dispositivo de gestión, en instrumento administrativo al servicio del management, en comunicación para gerencial (...) que la vacían de significado sociocultural, la desvalorizan como componente elemental de la vida colectiva y la devuelven trucada como problema de orden técnico esencialmente administrable. (Ávila, 2004, p. 18-19)

Importante recordar en este momento que la propuesta que se formula en esta sección apuesta por referentes más interpretativos y culturales, pero igual acepta la alerta de lo que prima en la literatura y práctica de esta área disciplinar atenta con sus aspiraciones. De ahí el énfasis que se está tratando de hacer en el aspecto cultural que también se objetiva/subjetiva, asociado a la comunicación organizacional con el fenómeno de la **cultura organizacional**; otro de los relativismos conceptuales de la cultura en palabras de Cuché (2002, p. 37) y Bueno (2017, p. 7), pero que ha puesto de manifiesto vínculos importantes con el quehacer organizacional y sus procesos comunicacionales. Estos procesos le sirven también para su conformación como espacio de interrelaciones donde se refieren elementos fundamentales para entender el fenómeno cultural en las organizaciones. Entre ellos sobresalen las presunciones, las creencias, los valores, las manifestaciones, artefactos, creaciones o comportamientos culturales; es decir, la cultura como expresión de determinados significados y valores, como una forma de vida que se manifiesta en sentidos y valores como fuera apuntado en el apartado teórico.

<sup>10</sup> Positivistas (funcionalista), sistémico, interpretativo y, en menor medida, crítico.

<sup>11</sup> Administración, Psicología, Sociología, Antropología, Economía, entre otros.

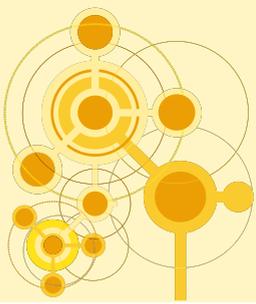
<sup>12</sup> Empresariales, Administración Pública, Partidos Políticos, ONG, etc.

<sup>13</sup> Comunicación Interna, Externa, Integradas de Mercadotecnia, de Crisis, de Riesgo, de Salud, de Medioambiente, de Ciencia y Técnica, de Cultural, entre otras.

<sup>14</sup> Publicidad, Relaciones Públicas, Periodismo Institucional, Community Manager, entre otras.

<sup>15</sup> Publicista, relacionista público, periodista, diseñador, comunicador social, gestor de eventos, negociador, promotor cultural, productor audiovisual e hipermedial, arquitecto de información, fotógrafo, etc.

<sup>16</sup> Programas de estudios técnicos, de pre- y postgrado, y líneas y proyectos de investigación.



La cultura organizacional ha sido definida como

un modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna–, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (Schein, 2010, p. 25-26).

Con ella, sin dudas debe establecer un diálogo la cultura jurídica en el plano organizacional/institucional, sobre todo en el plano interno de las organizaciones jurídicas, en lo cual se ha definido su objetivación por parte de “los operadores jurídicos de profesión, sean éstos legisladores o jueces o administradores” (Ferrajoli, 2010, p. 42).

Además de las presunciones básicas consideradas por Schein como muy arraigadas, se tienen en cuenta importantes niveles culturales organizacionales, que para el autor resultan “los artefactos, las creencias y valores postulados, así como los supuestos; los cuales se encuentran conformados por manifestaciones visibles, entre las cuales cita el espacio físico, la capacidad tecnológica y los comportamientos de los individuos” (2010, p. 33).

Por su parte, Stephen P. Robbins ha considerado a la cultura organizacional como la “percepción común que comparten los miembros de la organización, sistema de significados compartidos” (2004, p. 206). Para este autor estudiar la cultura significa conocer el modo en que los trabajadores visualizan su institución, además argumenta las siguientes siete características alrededor de las cuales van a girar, en lo esencial, la percepción de ellos sobre su organización: Innovación y asunción de riesgos; Atención al detalle; Orientación a los resultados; Orientación hacia las personas; Orientación al equipo; Energía y Estabilidad.

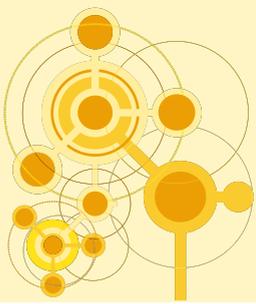
Como casi todos los autores que han trabajado el tema, Robbins hace referencia a los valores de la organización; discurre sobre una cultura dominante en la que se expresan determinados valores centrales, conformados a partir de los significados más repetidos entre los miembros; y además analiza que la cultura de cualquier organización, según sea su fuerza, influye más o menos en las actitudes y comportamientos de sus miembros lo que se manifiesta en determinadas expresiones culturales.

Hecho este recorrido queda apuntar el vínculo que este concepto puede establecer con el de **cultura jurídica** concebida como “... serie de elementos o componentes simbólicos que una comunidad utiliza para construir, entender y aplicar su derecho” (Narváez, 2009, p. 8).

Si bien se acota su relación con el sistema legal –entendido como el universo de los requerimientos que enfrentan las instituciones jurídicas, sus respuestas y los efectos de estas respuestas–, sus componentes estructurales (las instituciones jurídicas, su estructura, incluidos sus agentes y formas organizativas y el modo en que proceden), sus componentes sustantivos (las normas jurídicas, generales o particulares, que el sistema produce como resultado frente a las demandas de la sociedad) y el sistema de relaciones que establece con la comunidad/sociedad para el ejercicio e interpretación de las prácticas jurídicas y legales. Todo lo cual resulta estructurante de aquella, nótese lo organizacional/institucional que le subyace y para la cual también existe una división entre interna y externa.

La aplicación de estas bases comunicológicas permitiría

la reconexión del derecho con las tramas de relaciones que lo forman, –y a las que al mismo tiempo contribuye a formar–, permite dar un nuevo giro al problema de la indeterminación del derecho. Esta ya no resultará solamente de la textura abierta del lenguaje jurídico, con sus notas de ambigüedad y vaguedad, sino de las distintas fuerzas sociales con sus intereses y necesidades, con sus valores y preferencias en la regulación, por medio del derecho, de las relaciones sociales. (Médici, 2011, p. 25)



## Propuesta de Bases Comunicológicas para el fomento de la cultura jurídica

- i. **Campo de Orden:** Comunitario como tipología social de connotación simple y a la vez compleja que va a trascender lo espaciotemporal, lo territorial-demográfico toda vez que tendrá como escenario organizaciones/instituciones, en este caso la Fiscalía de Guayaquil<sup>17</sup> y la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (USCG)<sup>18</sup>. Y lo más importante, en el lugar donde el concepto de comunicación tendrá como connotación primordial lo constructivo como acción formadora de comunidad para el caso en torno a los temas jurídicos, tanto para el público interno como el externo.
- ii. **Agencia/Organización que la está promulgado**<sup>19</sup>: Fiscalía de Guayaquil<sup>20</sup>, institución que realizó el diagnóstico de la cultura jurídica de manera directa y que trabajará las bases desde sus intereses institucionales al respecto.
- iii. **Espacio para el que se está formulando la propuesta**<sup>21</sup>: Para el caso será meso y micros social de carácter público y social toda vez que parte de una institución para ella misma y otra organización (para el caso una Facultad de la UCSG como público de interés específico), ambas con intereses públicos y sociales por lo que significa la cultura jurídica para especialistas que practican el derecho y otros que deberán tenerla en su plataforma cognitiva y de acción. No obstante, se sabe aplicable a un nivel macro en el sentido de estar a tono con el mandato constitucional ecuatoriano, sobre el sistema de comunicación social de las acciones y su expresión abarcadoras más allá de la estricta norma, de valores, mecanismos que patentizan el rol del Derecho como dinamizador social, con su carácter represivo pero también preventivo, que propicia la interacción, la participación popular en aras de la suprema realización del derecho que, como la legalidad entronizada como cultura, aspiran a que logre generarse en la conciencia colectiva, la necesidad de observar la ley, no por el temor de su exigibilidad, sino como esquema de organización social.
- iv. **Articulación conceptual y metodológica particular:** Desde las fuentes científicas de la Comunicología habría que buscar referencias en Sociología Cultural; Sociología Fenomenológica; Psicología Social y la Semiótica; en la construcción de la Comunicología en la Comunicología Hermenéutica; en la Sociología, la Sociología del Derecho o Jurídica; además en las Ciencias Políticas y del Análisis del Discurso.
- v. **Principios para la Administración Comunicativa en el fomento de la cultura jurídica:** 1.<sup>º</sup> Apego a los *principios constitucionales*<sup>22</sup> de interculturalidad, plurinacionalidad y pluralismo jurídico que expresan los más profundos anhelos del pueblo ecuatoriano en tanto derechos para ejercer la ciudadanía con mayores oportunidades, inclusión y equidad. 2.<sup>º</sup> Apego a los *principios constitucionales*<sup>23</sup> que garantizan los derechos del Buen Vivir, particularmente el de "Comunicación e Información", así como a los postulados del "Régimen del Buen vivir" que envuelve además de la inclusión, cultura, educación, normas para la comunicación social, que le dan sustento a la voluntad popular de una sociedad más democrática y participativa. 3.<sup>º</sup> Articulación consciente de la cultura jurídica con la cultura de la sociedad en su conjunto (difusión) y con la cultura organizacional, grupal y general (difusión e interacción) del espacio tiempo donde tiene lugar el desempeño jurídico, incluida su identidad<sup>24</sup> y la necesaria administración comunicativa que en dicho espacio debe existir. Ello se traduce en un acoplamiento entre

17 CONSEJO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y CONTROL SOCIAL. *Resolución n. PLE-CPCCS-280-26-07-2016*. Reglamento Fiscalía General del Estado, Quito, 28 jul. 2016. Disponible em: <http://www.cpccs.gob.ec/wp-content/uploads/2016/09/ReglamentoFiscaliaGeneraldelEstado1.pdf>. Acceso em: 12 jun. 2023.

18 Facultad de Especialidades Empresariales, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil Plan Estratégico 2012-2016; 2017-2020. Guayaquil, 2016.

19 Según estas se decide el plan de temas a tratar y el modo de tratarlos. Son tan diversos como las agendas que interesen a la organización desde su misión, visión y perspectivas sociales/organizaciones.

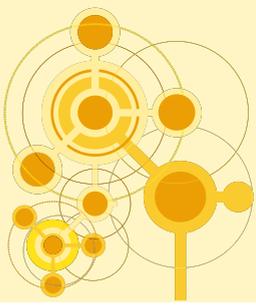
20 FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO DE ECUADOR. Estatuto Orgánico por procesos de la Fiscalía General del Estado de Ecuador. *Registro Oficial* n. 268, Quito, 23 mar. 2012. Disponible em: [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ecu\\_est2.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_est2.pdf). Acceso em: 12 jun. 2023.

21 Puede ser macro, meso y/o micros social; público, privado y/o social.

22 ECUADOR. Constitución de la República del Ecuador. *Registro Oficial*: n. 449, Quito, 20 out. 2008. Disponible em: [https://www.emov.gob.ec/sites/default/files/transparencia\\_2018/a2.1.pdf](https://www.emov.gob.ec/sites/default/files/transparencia_2018/a2.1.pdf). Acceso em: 12 jun. 2023.

23 ECUADOR. Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de Comunicación. *Registro Oficial*: año II, n. 382, Segundo Suplemento, Quito, 01 fev. 2021. Disponible em: [https://www.asambleanacional.gob.ec/es/system/files/2sro382\\_20210201.pdf](https://www.asambleanacional.gob.ec/es/system/files/2sro382_20210201.pdf). Acceso em: 12 jun. 2023.

24 En el más amplio sentido del término asociado a la singularidad de todo cuanto se es, se hace y se expresa organizacionalmente, lo cual pasa también por la visualidad que lo re- presenta en todos los soportes y medios.



la suma de diferentes conjuntos de saberes y enfoques: en primer lugar, el conjunto de teorías, filosofías y doctrinas jurídicas elaboradas por juristas y filósofos del derecho en una determinada fase histórica; en segundo lugar, el conjunto de ideologías, modelos de justicia y modos de pensar sobre el derecho propios de los operadores jurídicos profesionales, ya se trate de legisladores, de jueces o de administradores; en tercer lugar, el sentido común relativo al derecho y a cada institución jurídica difundido y operativo en una determinada sociedad. (Ferrajoli, 2010, p. 1)

Además, se destaca “el conjunto de ideas, creencias, valores, tradiciones, símbolos, formas de hacer, comportamientos vividos y compartidos por los miembros de las organizaciones” (Aguadero, 2013, p. 172) jurídicas per se y aquellas otras con las que estas interactúan, y las del entorno cultural mayor (comunidad/sociedad), tomando como referente que la cultura es lo que permite que haya actores sociales que pueden ser nombrados como ciudadanos, todos los actores sociales son parte de la cultura y participan de ella (Galindo, 2015, p. 64).

4.º Visión estratégica de su concepción y ejecución que enlace, según la destacada comunicóloga argentina Sandra Massoni (2015), una intención de

- Transformación en una cierta dirección que implique la búsqueda de un cambio sociocultural situado, guiado por valores y objetivos de transformación que se construyen en conjunto con los otros.
- Incluir la diversidad, la participación del otro en su definición, diseño e implementación, reconociendo la potencia de la autoorganización.
- Llevar a cabo un trabajo transdisciplinario y multiparadigmático que integra los saberes de la ciencia en pos de una transformación situada. Ello entraña integrar diferentes saberes y dominios para propiciar encuentros abiertos a la complejidad.

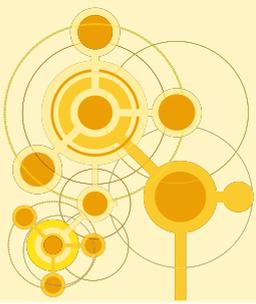
5.º Carácter integrado de sus dimensiones, técnicas operativas y creativas, lo cual pasa por la articulación explícita de todo cuanto haya que hacer en comunicación desde las cinco dimensiones planteadas, según sus niveles de diálogo y complejidad con las diferentes técnicas operativas y creativas derivadas en las tradicionales herramientas de producción y prácticas comunicativas con contenidos y sentidos jurídicos para las interacciones con los públicos de interés y bajo una lógica planificada de la gestión que implique la planeación, organización, ejecución, control y evaluación de dichos sistemas de información y sistemas de comunicación.

vi. **Metas para la Administración Comunicativa en el fomento de la cultura jurídica:** Primera: Solucionar el conflicto comunicacional que está constriñendo el fomento de la cultura jurídica de la Fiscalía de Guayaquil en sus públicos de interés, tanto internos como externos, activando los sistemas de información y comunicación para construir un escenario con nuevas “*pautas de percepción en torno a la cultura jurídica*”<sup>25</sup> por parte de los actores sociales implicados, tanto en lo individual como en lo colectivo.

Segunda: Articular propuestas comunicativas con base en una teoría de la Comunicación propia (la Comunicología), una metodología que responda a dicha teoría y con los postulados de la Sociología Jurídica más inclinada hacia el respeto de los derechos humanos que a la estricta legalidad, con coherencia científica y viabilidad práctica en cuanto a procedimientos (Ingeniería de la Comunicación Social) en pos de la solución del conflicto comunicacional diagnosticado.

Tercera: Establecer los puntos de contacto con el resto de las acciones comunicacionales que la organización jurídica (Fiscalía de Guayaquil) debe desarrollar para su cabal funcionamiento.

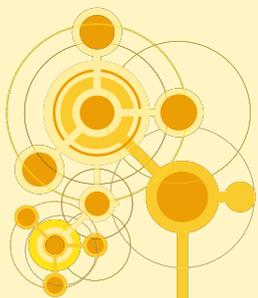
25 No solo referirse a las normas jurídicas, sino también a los principios jurídicos; así como utilizar los conceptos que engloban normas y disposiciones jurídicas en lugar de “leyes, resoluciones y disposiciones”; incluir instrumentos jurídicos internacionales, que pudieran tener o no reflejo en el ordenamiento interno. Todo ello a partir del carácter pluridimensional del Derecho; el concepto evolutivo y paradigmático “juridicidad” o el principio de juridicidad o de legalidad objetiva, –entendido como “una idea de respeto y preocupación para todo el sistema regulatorio en un país, el cual es construido por normas, principios y valores, axiológicamente y teleológicamente jerarquizados, atendiendo siempre al respeto absoluto de los derechos humanos de la persona.”– que supera la legalidad estricta.



## vii. Relación dimensiones técnicas comunicativas operativas y creativas

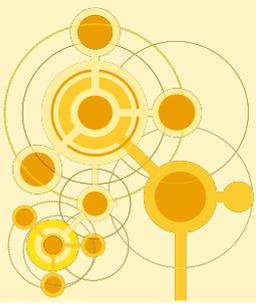
		Relación Dimensiones Comunicológicas-Técnicas Comunicativas					
		Difusión (SI)	Interacción (SC)	Estructuración (Proceso)	Expresión (Resultado)	Observación	
Diagnóstico Comunicativo	Diseño de Solución Comunicativa	Técnicas Operativas	Acciones y situaciones de diseminación de datos, bases de datos, infografías e informaciones (Elaboración de partes, reportes e informes de trabajo y actividades realizadas). Socialización de tareas e instrucciones de trabajo, normativas, cumplimientos y comportamientos. Divulgación de los resultados de trabajo.	Acciones y situaciones para conversar, dialogar sobre las reglas de la comunicación interactiva. Compartir, colaborar, participar en la realización de las actividades jurídicas y de socialización humana y organizacional. Puesta en común de malas y buenas prácticas profesionales y experiencias con los operadores jurídicos. Rituales de trabajo, administrativos y de reconocimiento.	Prácticas de la oratoria profesional. Ejercicios de retórica para la acción profesional. Entrevistas individuales y grupales de trabajo. Asambleas, reuniones, despachos, matutinos. Comparecencia en espacios públicos (ferias, exposiciones, eventos, congresos) y mediáticos (conferencias de prensa, boletines noticiosos, medios tradicionales y emergentes). Cursos, talleres, entrenamientos, capacitación en temas jurídicos, de comunicación, incluyendo el lenguaje no verbal y de cultura en la organización (tradiciones, ritos, mitos, valores).	- Contenidos de normas y disposiciones jurídicas en sus más variadas áreas del ejercicio del Derecho, la Justicia y la Equidad, así como de la ciudadanía. - Instrumentos jurídicos internacionales que pudieran tener o no reflejo en el ordenamiento interno. - Términos técnicos y especializados. - Situaciones cotidianas que manifiesten hechos relacionados con el cumplimiento/ incumplimiento de la Ley y de las Medidas adoptadas.	Control y Evaluación del comportamiento de todas las dimensiones y las operaciones que ellas generaron y que en ella tuvieron lugar en cada caso mediante la aplicación de métodos y técnicas de investigación social y humanista (empíricos y documentales).

Continuará...



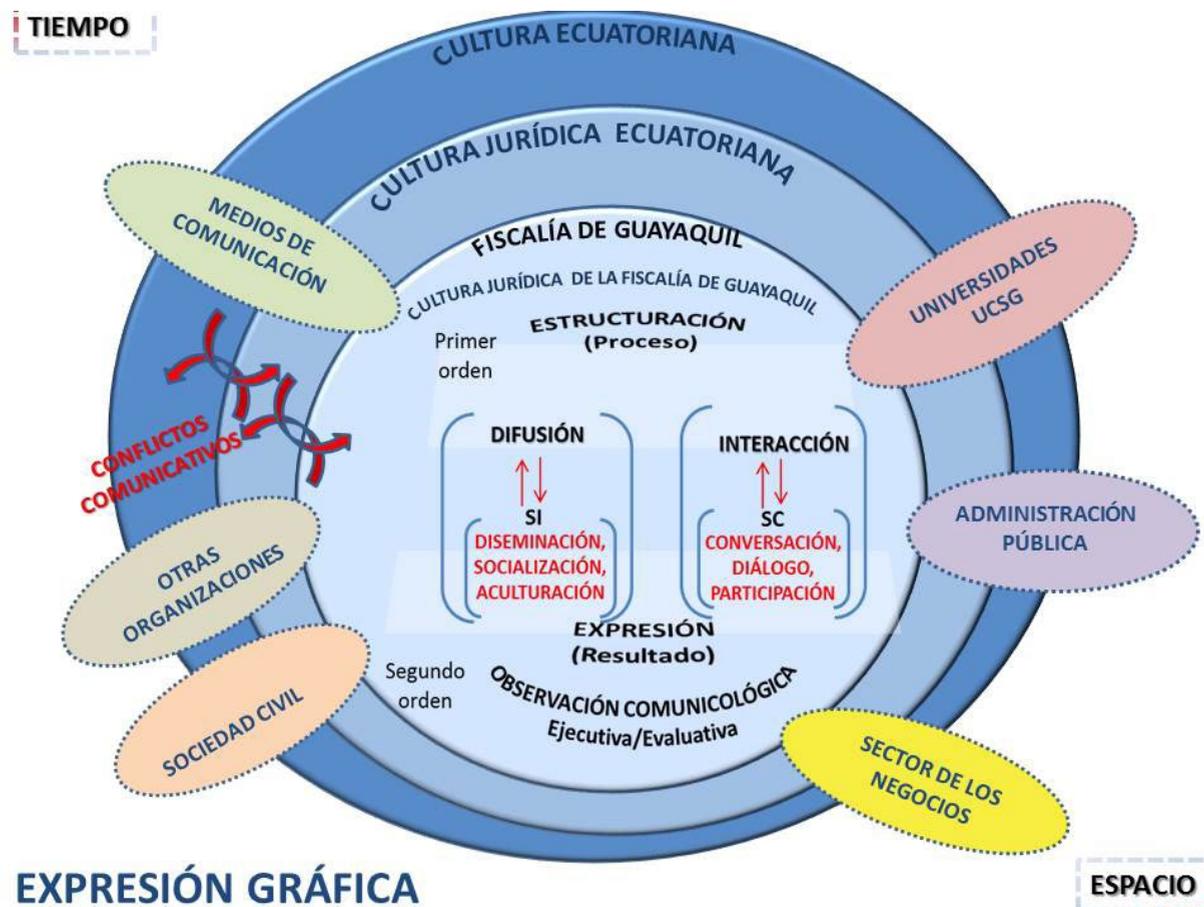
Quadro 1: Continuação

		Relación Dimensiones Comunicológicas-Técnicas Comunicativas					
		Difusión (SI)	Interacción (SC)	Estructuración (Proceso)	Expresión (Resultado)	Observación	
Diagnóstico Comunicativo	Diseño de Solución Comunicativa	Técnicas Creativas	Difusión de la vida y obra de personalidades del Derecho y la actividad jurídica universales, nacionales, locales e institucionales (Historias de vida). Socialización de imágenes, signos y símbolos asociados al Derecho y las prácticas jurídicas universales, nacionales, locales e institucionales. Información sobre normas y disposiciones jurídicas, así como los procedimientos de trabajo de la organización.	Proactividad y colaboración comunicativa en pos de la apropiación del lenguaje jurídico y cívico; de habilidades para el escenario oral, de destrezas para el desempeño de la oralidad y la negociación de acuerdos. Creación de redes sociales of y on line internas y externas. Gestión del conocimiento y la innovación organizacional mediante actividades ritualizadas.	Formación de equipos de trabajo intra- y extraorganizacionales. Actividades artísticas, culturales y de esparcimiento donde participen los operadores jurídicos con sus familias y amigos. Acciones prosumidoras: producción textual, gráfica, sonora, audiovisual e hipermedial para los medios de comunicación tradicionales y emergentes (privados y públicos). Presencia y actividad proactiva y de colaboración en espacios de intercambio como ferias, exposiciones, eventos de socialización, de intercambio de conocimientos, experiencias. Construcción colectiva de sistemas culturales jurídicos vinculantes con la cultura organizacional/ institucional.	- Discursos elaborados sobre la cultura jurídica con enfoque simbólico. Alusión a creencias, valores y comportamientos de los operadores jurídicos. Referencia a signos, símbolos sobre la práctica jurídica en sus disímiles aristas. Expresión de las manifestaciones culturales de la cultura jurídica en lo conceptual-simbólico, loconductual, estructural y material. Suscribir como palabras clave principios del Derecho como la "juridicidad o de legalidad objetiva" que implica respeto y preocupación para todo el sistema regulatorio en un país, el cual es construido por normas, principios y valores, axiológica y teleológicamente jerarquizados, atendiendo siempre al respeto absoluto de los derechos humanos de la persona.	Análisis y Síntesis Investigativa para constatar las afectaciones dentro de los sistemas informativos y entre ellos; y lo mismo con los sistemas comunicativos de manera que se puedan evaluar y comprender los procesos que tuvieron lugar y construir otros nuevos de manera participativa.



## viii. Expresión gráfica

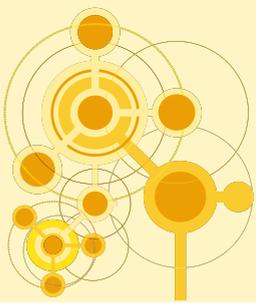
Figura 2. Representación Gráfica de las Bases Comunicológicas para el fomento de la Cultura Jurídica en la Fiscalía de Guayaquil (elaboración propia)



## CONCLUSIONES

Reconocidos los vínculos entre cultura y comunicación a nivel concreto y teórico, se hace necesario hacer visibles las relaciones entre la cultura jurídica y la comunicación social e institucional (poseedora esta, además de una cultura organizacional) pocas veces identificadas y articuladas en la literatura al uso, al menos en las disciplinas de la Comunicación Social y del Derecho. Para ello, se acude a una propuesta que parte de presupuestos científicos que han estudiado y definido a la comunicación como un proceso/sistema complejo mediante presupuestos teóricos como los que ofrece la Comunicología Posible; sustentos metodológicos que brinda la Ingeniería en Comunicación Social que emana de ella y elementos más técnico-operativos que se ubican en la Comunicación organizacional/institucional que ofrece técnicas operativas y creativas para su concreción y desarrollo. En ellas encuentra sus fundamentos la propuesta de las bases comunicológicas para el fomento de la cultura jurídica en públicos de interés de la Fiscalía de Guayaquil.

La propuesta formulada se sitúa en el campo de orden de lo comunitario-constructivista como acción de conformar comunidad más que como espacio geográfico y temporal; define una Agencia/Organización que la promulgue, para el caso la Fiscalía de Guayaquil; plantea un espacio para su formulación de carácter meso y micros social (que no descarta el espacio macrosocial); y tiene una articulación conceptual y metodológica particular desde la Sociología Cultural y Jurídica. Asimismo, se plantea principios y metas para su administración y hace un delineado de las relaciones entre las dimensiones comunicológicas, o sea, la difusión, la interacción, la estructuración, la expresión y la observación con técnicas comunicativas operativas y creativas que contribuyan al fomento de una cultura jurídica de amplio horizonte en el reconocimiento del pleno ejercicio de los derechos humanos, más allá del concomitamiento y prácticas legalistas.



## BIBLIOGRAFÍA

AGUADERO, Francisco. *Relaciones públicas y comunicación: un enfoque estratégico*. México, D.F.: LID Editorial Mexicana, 2013.

ARÉVALO, Rebeca; MORENO, Mariana; REBEIL, Maria Antonieta. Comunicación aplicada: ciencia y aplicación al servicio de la sociedad. In: *Diálogos de la Comunicación*, Lima, v. 85, p. 1-30, 2012. Disponible em: <https://www.anahuac.mx/mexico/files/investigacion/2012/sep-oct/11i.pdf>. Acceso em: 12 jun. 2023.

ÁVILA, Rafael. *Crítica de la comunicación organizacional*. México, DF: UNAM, 2004.

BUENO, Gustavo. *El mito de la cultura*. Oviedo: Pentalfa, 2016.

CONSEJO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y CONTROL SOCIAL. *Resolución n. PLE-CPCCS-280-26-07-2016*. Reglamento Fiscalía General del Estado, Quito, 28 jul. 2016. Disponible em: <http://www.cpccs.gob.ec/wp-content/uploads/2016/09/ReglamentoFiscaliaGeneraldelEstado1.pdf>. Acceso em: 12 jun. 2023.

COSTA, Joan. *El Paradigma DirCom: el nuevo mapa del mundo de la comunicación y el management estratégico global*. Barcelona: Costa Punto Com, 2015.

CUCHE, Denys. *La noción de cultura en las ciencias sociales*. Buenos Aires: Nueva Visión, 2002.

ECUADOR. Constitución de la República del Ecuador. *Registro Oficial*: n. 449, Quito, 20 out. 2008. Disponible em: [https://www.emov.gob.ec/sites/default/files/transparencia\\_2018/a2.1.pdf](https://www.emov.gob.ec/sites/default/files/transparencia_2018/a2.1.pdf). Acceso em: 12 jun. 2023.

ECUADOR. Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de Comunicación. *Registro Oficial*: año II, n. 382, Segundo Suplemento, Quito, 01 fev. 2021. Disponible em: [https://www.asambleanacional.gob.ec/es/system/files/2sro382\\_20210201.pdf](https://www.asambleanacional.gob.ec/es/system/files/2sro382_20210201.pdf). Acceso em: 12 jun. 2023.

ECUADOR. Ley Orgánica de Comunicación del Ecuador. *Registro Oficial*: año I, n. 22, Tercer Suplemento, Quito, 25 jun. 2013. Disponible em: [https://www.asambleanacional.gob.ec/es/system/files/ley\\_organica\\_comunicacion.pdf](https://www.asambleanacional.gob.ec/es/system/files/ley_organica_comunicacion.pdf). Acceso em: 12 jun. 2023.

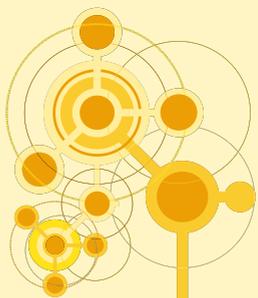
Facultad de Especialidades Empresariales, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Plan Operativo Anual. Guayaquil, 2016.

FERRAJOLI, Luigi. *Ensayo sobre la cultura jurídica italiana del siglo XX*. México, D.F.: UNAM, 2010.

FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO DE ECUADOR. *FGE*, [S.I.]. Página inicial. Disponible em: <https://www.fiscalia.gob.ec/>. Acceso em: 12 jun. 2023.

FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO DE ECUADOR. *Directorio Fiscalía Provincial del Guayas*, 2019. Disponible em: <https://www.fiscalia.gob.ec/directorio-fiscalia-provincial-del-guayas/>. Acceso em: 12 jun. 2023.

FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO DE ECUADOR. Estatuto Orgánico por procesos de la Fiscalía General del Estado de Ecuador. *Registro Oficial* n. 268, Quito, 23 mar. 2012. Disponible em: [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ecu\\_est2.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_est2.pdf). Acceso em: 12 jun. 2023.



FRIEDMAN, Lawrence. *Law and society: an introduction*. New Jersey: Prentice-Hall, 1977.

GALINDO, Jesús; ISLAS, Octavio (Coord.). *Ingeniería en comunicación social y comunicación estratégica*. Mountain View; La Laguna (Tenerife): Creative Commons; Sociedad Latina de Comunicación Social, 2015. (Cuadernos Artesanos de Comunicación (CAC), n. 75).

GALINDO, Jesús. *Ingeniería en comunicación social: hacia un programa general*. Instituto de Ciencias y Gobierno Estratégico. Puebla: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, 2014.

GALINDO, Jesús. Introducción a la comunicología: un esquema del programa de trabajo en su primera fase. *Portal Fundación de la Comunicología*, 2007.

GALINDO, Jesús. Notas para una comunicología posible: elementos para una matriz y un programa de configuración conceptual-teórica. *In: Escribania*, Manizales, n. 13, p. 5-12, 2004. Disponible em: <https://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/escribania/article/view/3011/3777>. Acceso em: 12 jun. 2023.

HARIDAKIS, Paul; RUBIN, Alan; RUBIN, Rebecca. *Communication research: strategies and sources*. 7 ed. Boston: Wadsworth Cengage Learning, 2010.

INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. *Enciclopédia INTERCOM de Comunicação: Volume I – Conceitos*. São Paulo: INTERCOM, 2010.

KROHLING, Margarida. Planejamento estratégico da comunicação. *In: KROHLING, Margarida (Org.). Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 107-124.

LÓPEZ, Carolina. Comunicación y sentimientos desde la Teoría de Sistemas Sociales de Niklas Luhmann. *In: Sociológica*, México, D.F., ano 33, n. 93, p. 53-86, 2018. Disponible em: <https://www.scielo.org.mx/pdf/soc/v33n93/2007-8358-soc-33-93-53.pdf>. Acceso em: 12 jun. 2023.

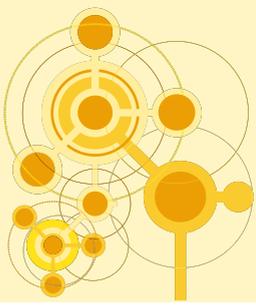
LUHMANN, Niklas. *La sociedad de la sociedad*. Barcelona; México, D.F.: Herder; Universidad Iberoamericana, 2007.

MASSONI, Sandra. Metodologías de la comunicación estratégica: del inventario al encuentro sociocultural. *In: GALINDO, Jesús; ISLAS, Octavio (Coord.). Ingeniería en comunicación social y comunicación estratégica*. Mountain View; La Laguna (Tenerife): Creative Commons; Sociedad Latina de Comunicación Social, 2015. p. 303-321. (Cuadernos Artesanos de Comunicación(CAC),n.75).

MASSONI, Sandra; PÉREZ, Rafael Alberto. *Hacia una teoría general de la estrategia: el cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Barcelona: Editorial Ariel, 2009.

MÉDICI, Alejandro. *El malestar en la cultura jurídica: ensayos críticos sobre políticas del derecho y derechos humanos*. Buenos Aires: Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EduLP), 2011.

NARVÁEZ, José Ramón. *Cultura jurídica: ideas e imágenes*. México, DF: Editorial Porrúa México, 2009.



RADFORD, Luis. De la teoría de la objetivación. *In: Revista Latinoamericana de Etnomatemática*, San Juan de Pasto, vol. 7, n.2, p. 132-150, 2014. Disponible em: <https://www.revista.etnomatematica.org/index.php/RevLatEm/article/view/123>. Acceso em: 12 jun. 2023.

RADFORD, Luis. Sujeto, objeto, cultura y la formación del conocimiento. *In: Revista Educación Matemática*, vol. 12, n. 1, p. 51-69, 2000. Disponible em: <http://www.revista-educacion-matematica.org.mx/descargas/Vol12/1/05Radford.pdf>. Acceso em: 12 jun. 2023.

REBEIL, Maria Antonieta. *Comunicación estratégica en las organizaciones*. México, D. F.: Editorial Trillas, 2008.

ROBBINS, Stephen. *Comportamiento organizacional*. 8. ed. Madrid: Pearson Educación, 2004.

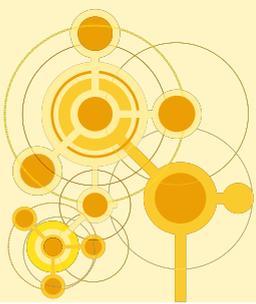
SALADRIGAS, Hilda. La comunicación organizacional: en busca de una definición. *Folletos Gerenciales*, La Habana, año XI, n. 4, p. 20-31, 2007.

SCHEIN, Edgar. *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. 4. ed. San Francisco: Editorial Jossey- Bass (A Wiley Imprint), 2010.

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL. *Plan estratégico de desarrollo institucional 2012-2016*. Guayaquil, 2012. Disponible em: [https://www.ucsg.edu.ec/wp-content/uploads/transparencia/PEDI\\_2012-2016.pdf](https://www.ucsg.edu.ec/wp-content/uploads/transparencia/PEDI_2012-2016.pdf). Acceso em: 12 jun. 2023.

---

Artículo recibido el 28.01.2023 y aprobado el 31.03.2023.



## Marca, consumo e a festa do capitalismo artista: como Louis Vuitton e Yayoi Kusama sensibilizam, engajam e vendem

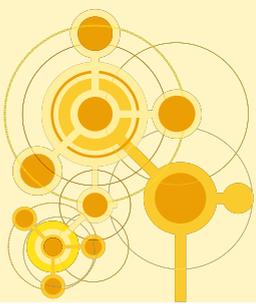
Brands, consumption and the feast of artistic capitalism: how Louis Vuitton and Yayoi Kusama sensitize, engage and sell

Marca, consumo y la fiesta del capitalismo artista: cómo crean consciencia, involucran y venden Louis Vuitton e Yayoi Kusama



### Clotilde Perez

- Professora titular de Comunicação e Semiótica do Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (CRP – ECA/USP)
- Livre-docente em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP)
- Doutora em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)
- Professora do curso de Publicidade e coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (PPGCom – ECA/USP)
- Vice-presidente da Federación Latinoamericana de Semiótica (FELS) Líder do Grupo de Estudos Semióticos em Comunicação, Cultura e Consumo (GESC3)
- Editora de *Signos do Consumo* e membro do comitê editorial de *Matrizes*
- E-mail: cloperez@usp.br



## Resumo

Marcas exploram a potencialidade expressiva das artes há décadas, com o objetivo de sensibilizar e engajar os consumidores e vender. No capitalismo artista, mais do que uma aproximação, arte e consumo se fundem na soberania da sedução e do lucro. Por meio de reflexão teórica, pesquisa documental, imersão etnográfica e análise da campanha Louis Vuitton Yayoi Kusama, concluímos que as explorações arte-consumo foram elevadas à potência máxima, permitidas pelas tecnologias digitais e pela inventividade dos gestores que oferecem surpreendentes experiências emocionais de consumo, destinadas aos públicos hedonistas, próprios da sociedade atual.

PALAVRAS-CHAVE: MARCA • CAPITALISMO ARTISTA • LOUIS VUITTON • YAYOI KUSAMA • CONSUMO.

## Abstract

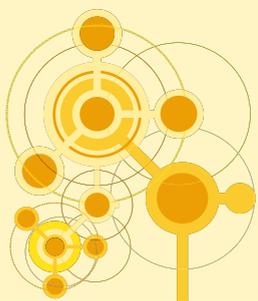
Brands have been exploring the potential of the Arts for decades, to sensitize, engage consumers and sell. In artistic capitalism, rather than a simple rapprochement, art and consumption merge under the sovereignty of seduction and profit. By means of theoretical reflection, documentary research, ethnographic immersion and analysis of the Louis Vuitton Yayoi Kusama campaign, we conclude that art-consumption explorations reached its peak, through digital technologies and the inventiveness of managers who offer surprising emotional consumption experiences, aimed at hedonistic audiences, typical of today's society.

KEYWORDS: BRAND • ARTISTIC CAPITALISM • LOUIS VUITTON • YAYOI KUSAMA • CONSUMPTION.

## Resumen

Hace mucho que las marcas vienen explorando el potencial expresivo de las artes con el objetivo de crear conciencia e involucrar a los consumidores y vender. En el capitalismo artista, más que una aproximación, el arte y el consumo se funden en la soberanía de la seducción y de la ganancia. Con base en una reflexión teórica, la investigación documental, la inmersión etnográfica y el análisis de la campaña de Louis Vuitton e Yayoi Kusama, se concluye que las exploraciones de consumo y arte fueron elevadas al máximo, permitidas por las tecnologías digitales y por el ingenio de gestores que ofrecen sorprendentes experiencias emocionales de consumo, destinadas a los públicos hedonistas típicos de nuestra sociedad actual.

PALABRAS-CLAVE: MARCA • CAPITALISMO ARTISTA • LOUIS VUITTON • YAYOI KUSAMA • CONSUMO.



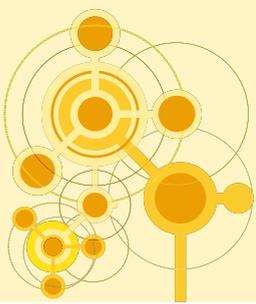
## INTRODUÇÃO

**N**a sociedade atravessada pelo consumo, as marcas não param de inovar nas estratégias de sedução. Quando Lipovetsky e Serroy (2015) escreveram *A estetização do mundo*, exploraram os meandros da vida cotidiana no contexto do que intitularam “capitalismo artista”. Emblemática é a afirmação dos autores: “Depois da arte-para-os-deuses, da arte-para-os-príncipes e da arte-pela-arte, triunfa agora a arte-para-o-mercado” (2015, p. 28). E não é só a arte que vence no mercado, mas é o mercado que, por meio da arte, ganha – e muito. As lógicas do mercado –, que poderíamos compreender como as lógicas do consumo, entendendo o consumo como processo de construção de significados, muito além das transações de compra-venda (Perez, 2020, p.13), associado à disponibilidade de tecnologias expressivas e da individualização máxima dos consumidores, com o conseqüente reconhecimento das subjetividades – criaram o solo fértil para a sobrevalorização da estética em toda a sua potencialidade. Nada mais poderá ser feio ou precário porque nossas expectativas estéticas se elevaram muito. Mas, se por acaso forem, haverá uma miríade de serviços, apps, softwares de edição, corretivos e quaisquer outros dispositivos disponíveis para o embelezamento de coisas, imagens e corpos. Na sociedade atual, as lógicas da mercadoria invadem os corpos em um fetichismo coisificante (Canevacci, 2008) tornando-os também mercadoria, portanto, dados à exposição, como atesta Bauman (2008, p. 20) quando afirma “Ninguém pode se tornar sujeito sem primeiro virar mercadoria, e ninguém pode manter segura sua subjetividade sem reanimar, ressuscitar e recarregar de maneira perpétua as capacidades esperadas e exigidas de uma mercadoria vendável”. E as marcas, em mercados diversos, mas principalmente nos segmentos de vestuário, acessórios pessoais e beleza, destinam todos os seus esforços na constituição de um paradigma a ser seguido na moda e nos modos de ser (Freyre, 2009), instituindo-o como “o” estilo de vida a ser desejado por todos.

Aprendemos muito com as marcas e com o consumo, principalmente com aquelas destinadas à baixa renda e aquelas dentro do que se convencionou chamar segmento de luxo, ainda que por motivos diferentes. Produtos, serviços e marcas destinadas à baixa renda e seus vendedores, constituindo o que poderíamos chamar de consumo popular, são sempre inovadoras, estratégicas e dinâmicas até porque não há espaço nem tempo para erros. Mas outro aspecto é particularmente característico: a resposta sob a forma de produto ou serviço exatamente daquilo que seus públicos estão desejando. A sensibilidade com seus clientes caracteriza o mercado de consumo popular. Já o segmento de luxo é uma potência criativa, que busca a extrema qualidade e perfeição, além de também expressar, na forma de produto, acesso e publicidade, o que desejamos. Mas o caminho não é a sensibilidade própria dos vendedores dos mercados populares, muitas vezes espelho do consumidor, mas sim vultosos e competentes investimentos em estudos interdisciplinares de tendências, capacidade criativa e de execução e inteligência estratégica.<sup>1</sup>

Com o objetivo de compreender as lógicas da articulação entre luxo, consumo e arte e o momento oportuno, configurado pelo anúncio do lançamento da campanha da parceria Louis Vuitton e Yayoi Kusama, em janeiro de 2023, delineamos uma pesquisa empírica, de natureza qualitativa, fundada na imersão etnográfica, com registro fotoetnográfico digital (Achutti, 2004). A definição do percurso imersivo levou em conta as dez lojas Louis Vuitton localizadas na região central de Paris, com a informação de que as lojas da Rue Saint-Honoré (Place Vendôme) e da Avenue des Champs-Élysées recebem o maior investimento publicitário, dadas suas localizações estrategicamente pensadas no diálogo com os principais fluxos turísticos da cidade; sabendo-se ainda que a loja da Avenue Montaigne tem o maior volume de faturamento da cidade e que a loja em Saint-Germain-des-Prés apresenta características inerentes ao bairro, portanto, tem sofisticação clássica, muito distinta das demais, situadas em áreas turísticas. Há outras quatro lojas Louis Vuitton localizadas no interior de centros de

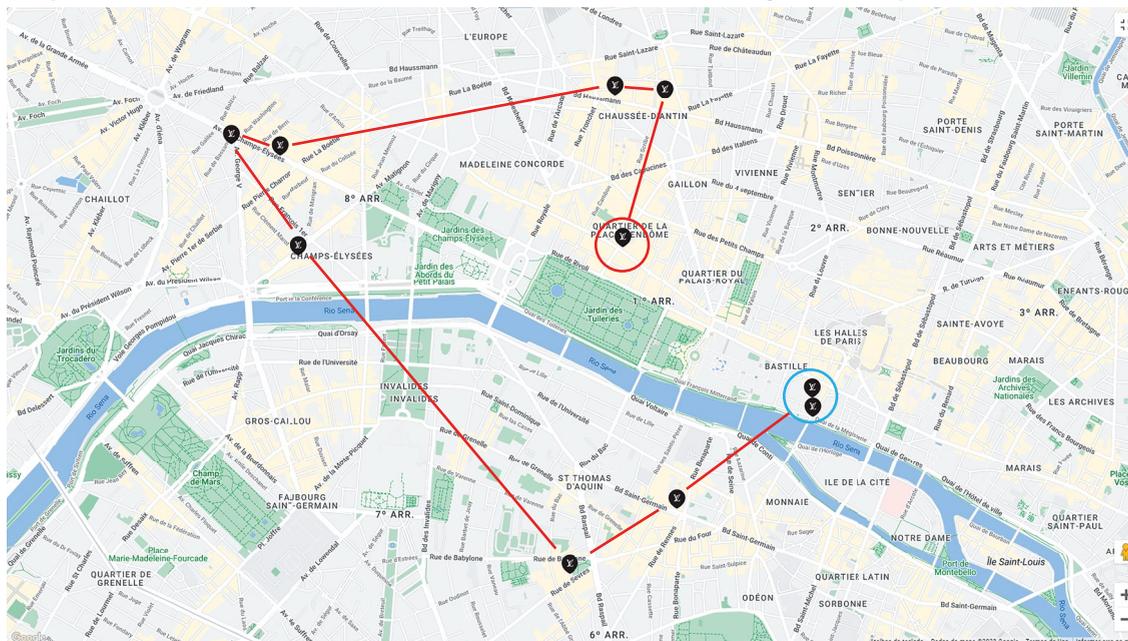
<sup>1</sup> Parte dessas reflexões podem ser encontradas em trabalho anterior (Perez; Bairon, 2013).



compra de luxo, especificamente Printemps, Galeries Lafayette, Le Bon Marché Rive Gauche e Samaritaine – nessas lojas, os investimentos publicitários são muito mais contidos e circunscritos aos contratos estabelecidos com os respectivos varejistas.

A seguir, no mapa (figura 1) é possível localizar as lojas, o início do percurso etnográfico na Avenue des Champs-Élysées (círculo azul) e a finalização na Place Vendôme (círculo vermelho). Ainda que os objetos da investigação etnográfica fossem as lojas, fachadas, vitrines e materiais de merchandising visual, durante o percurso, nos deparamos com anúncios publicitários da campanha, que foram captados por meio de registro fotoetnográfico digital, compondo um acervo de mais de 300 imagens.

Figura 1: Mapa da área central de Paris, com a localização das lojas Louis Vuitton



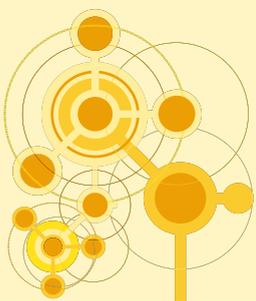
Fonte: <https://br.louisvuitton.com/por-br/localizador-de-lojas/franca>

Após a definição do percurso etnográfico, seguiu-se o protocolo de campo baseado em Perez e Siqueira (2009), no diálogo com Ribeiro (2003, p. 199-224) e os preceitos do registro fotoetnográfico (Achutti, 2004).

Quadro 1: Protocolo etnográfico.

Fases da etnografia	Posição do pesquisador	Registro
Observação exterior e voyeurismo	Imersão sensível. Abertura às percepções.	Sem registro.
Observação implicada	Atenção aos detalhes do objeto e entorno (recorrências, dissonâncias e o que surpreende).	Fotoetnografia.
Observação participante	Interação com o objeto/pessoas (intersubjetividade).	Foco na linguagem (gestual, verbal, sonora...).
Descrição etnográfica	Literária e científica (passagem da observação à escrita implica no diálogo com as teorias de base; é reflexiva).	Registro textual: diário de campo.
Interpretação	Analisa, articula e constrói relações. Produção de significações, conceitos e conclusões.	Registro textual: relatório.

Fonte: Elaboração da autora



Assim, por meio da reflexão teórica sobre o capitalismo artístico, bem delineado por Lipovetsky e Serroy (2015) e por Lipovetsky (2019) – sem prejuízo de outros autores que contribuem para a discussão –, de pesquisa documental sobre a marca de luxo Louis Vuitton (site, relatórios da marca e matérias na mídia especializada) e imersão etnográfica (Perez; Siqueira, 2009 e Ribeiro, 2003) em Paris, cidade-sede da marca, apresentaremos nossas considerações sobre a força da articulação entre marca, consumo e arte, favorecendo a imaginação e a sedução dos consumidores, ávidos por experiências emocionais que façam sentido em suas vidas, no alinhamento com as reflexões de Lembke (2021) sobre a geração dopamina e a “era da indulgência”.

## LOUIS VUITTON, LUXO E AS LÓGICAS COMUNICACIONAIS

Com quase 170 anos de existência, a inicialmente fabricante de baús e malas artesanais em Paris, está presente em mais de 70 países, em todos os continentes. Desde 1987, a marca integra o grupo LVMH, juntamente com outras 76 marcas de luxo como Fendi, Givenchy, Tiffany, Veuve Clicquot. Produz baús, malas, bolsas, cintos, carteiras, sapatos, alta joalheria, bijuterias, perfumaria e diversos acessórios de moda. Alinhada com sua origem vinculada às viagens, a Louis Vuitton tem eixos de produtos que transbordam a moda, como os guias de viagem, materiais de papelaria, objetos de decoração, skates, bicicletas, squeezes e tantas outras mercadorias que orientam e reforçam a presença da marca na constituição de um estilo de vida sofisticado, urbano e de grande apelo estético. A marca exerce uma gestão diferenciada e competente a partir da diversidade das linhas de produtos, abrangendo os diferentes tipos possíveis de luxo (Casterède, 2005).

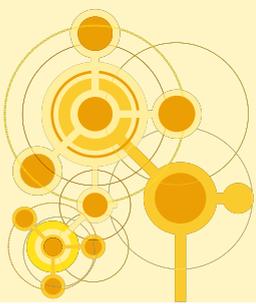
O luxo demanda o entrelaçamento de perspectivas múltiplas para dar valor aos objetos-produtos, que precisam ser tecnicamente perfeitos e esteticamente belos e devem estimular nossos sentidos (Casterède, 2005; Thomas, 2007). Esse entendimento traz uma aproximação muito frutífera com o universo das artes. Nesse sentido, a marca de luxo Louis Vuitton sempre esteve em diálogo constante com a arte, em expressões que variaram das artes plásticas ao teatro e o cinema, passando pela *street art*, o *hip-hop* e os *games*.

Alicerçada em valores como originalidade, espírito *avant-garde*, qualidade, *savoir affaire* e paixão<sup>2</sup>, a arte vem sendo vetor privilegiado de sustentação da marca e tem inspirado seus produtos e comunicação, além das lojas-monumento e dos equipamentos destinados a exposições de arte e manifestações culturais, como é o caso da Fondation Louis Vuitton em Paris e de espaços expositivos em Tokyo, Osaka, Pequim, Seul, Veneza e Munique.

A arte também tem sido o caminho para a marca promover outros significados na vida dos consumidores, bem alinhada com o entendimento sobre o sentido de elevação que o luxo proporciona, com o qual concorda Casterède (2005, p. 36) “Uma sociedade demonstra progresso quando se coloca no nível não apenas das necessidades, mas também das aspirações, que ajudam o homem a transcender-se”.

Toda a estratégia de comunicação da marca Louis Vuitton, inclusive seu monograma, bastante expressivo e identitário, é centrada em dois eixos principais. O primeiro é o eixo das relações públicas, que tem foco no mecenato cultural e desportivo, com investimentos importantes em equipamentos culturais, financiamentos de teatros e óperas, exposições, mostras etc., sempre com o objetivo de valorizar as qualidades e a sofisticação da marca ambientada nestes contextos diferenciadores. O segundo eixo, da publicidade, foca no anúncio impresso, com peças em revistas de alto padrão editorial protagonizadas por modelos internacionais, atrizes e celebridades e temáticas expressivas do espírito do tempo de cada época.

<sup>2</sup> Fonte: <https://fr.louisvuitton.com/fra-fr/magazine>



Nas últimas décadas, a ênfase da marca está na presença digital, integrando site e redes sociais, dentro da "global digital strategy", gerenciada pela Ogilvy Interactive desde 2009. Raramente a marca faz comerciais para TV, sendo que o primeiro deles foi veiculado em 2018, uma peça institucional, produzida pela Ogilvy & Mather. A produção publicitária audiovisual atual é destinada ao site-matriz francês e seus espelhamentos nos diferentes países onde a marca mantém operações e redes sociais, tanto dos desfiles das distintas coleções anuais, quanto de filmes institucionais da marca.

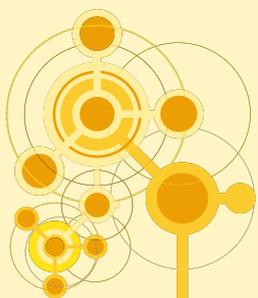
Compreendendo a publicidade como um ecossistema (Perez, 2018), as vitrinas e ambiências das mais de 500 lojas no mundo sempre receberam atenção e investimentos, além de ambientações exclusivas em magazines de luxo, como o Le Bon Marché, a Printemps e a Galeries Lafayette, em Paris, a Harrods em Londres ou a Saks e a Macy's em Nova York.

## A ESCALADA HIPERBÓLICA DO CAPITALISMO ESTÉTICO EM ATO

Neste ano de 2023, a Louis Vuitton inovou uma vez mais em seu caminho de associar moda, luxo e arte. A parceria com a artista japonesa Yayoi Kusama, que já havia acontecido em 2012, agora se intensifica e contempla o lançamento de várias linhas, com mais de 400 produtos exclusivos, vitrinismo e publicidade generalizada, sempre por meio da exploração das icônicas bolas coloridas, identitárias da artista, e outras manifestações criativas de pura euforia, excitação e deleite. Sabemos da potência que as cores têm no caminho de nos proporcionar sensações e emoções diversas, no encontro do fisiológico com o cultural e o psicológico, por isso, o manejo cromático adequado facilita a comunicação, favorece os afetos e traz prazer, o que corrobora as considerações de Lembke (2021) sobre nossas buscas constantes pelo prazer, evitando a dor. As marcas manejam muito bem essa nossa condição hedonista e indulgente.

O encontro entre Yayoi Kusama, que está com 93 anos, e a Louis Vuitton, está pautado na criatividade, audácia e inventividade da artista e no *savoir faire* e conhecimento de mercado da marca. A artista trouxe releituras de produtos clássicos da Louis Vuitton, revestindo-os de novas camadas de significação, adensadas ainda mais por campanhas publicitárias protagonizadas por 11 supermodelos internacionais, como Gisele Bündchen, Bella Hadid e Fei Fei Sun, explorando as potencialidades simbólicas típicas das estrelas, como bem explorado em Nascimento, Perez, Oliveira e Patriota (2013). Nas palavras de Lipovetsky (2019, p. 51), "a beleza física da estrela é, sem dúvida, a principal causa do seu poder incomparável de sedução. Mas a notoriedade midiática que a caracteriza também desempenha um papel importante". As modelos eleitas pela Louis Vuitton, à parte sua reconhecida beleza e seu glamour, próprios da profissão, têm total domínio das novas linguagens midiáticas contemporâneas e importante êxito financeiro, contribuindo para reforçar o lugar de distinção e inspiração que ocupam (Perez; Perez, 2021).

Na nova coleção, os temas explorados foram apresentados em quatro linhas de produtos intituladas Painted Dots, Metal Dots, Infinity Dots, e Psychedelic Flower, com ambiências próprias. A linha Painted Dots apresenta reedições de clássicos com uma profusão de bolinhas coloridas vibrantes, reforçando a perspectiva lúdica e festiva, com foco no público jovem, urbano e internacional. Já a linha Metal Dots é composta por produtos femininos sofisticados, com explorações metalizadas, relacionadas aos orbes espelhados futuristas criados por Kusama, ainda nos anos 1960; tais produtos são destinados a momentos e contextos noturnos, sofisticados e glamorosos. A linha Infinity Dots caracteriza-se pela criação de uma textura que suporta e dá forma aos produtos, com ênfase para as cores branca, preta e vermelha e suas combinações, com vários artigos destinados ao público masculino. Psychedelic Flower cria uma expressão floral com uma ou duas cores, que centraliza o olhar e recobre as peças de sentidos próprios da sinestesia das flores. A coleção em seu conjunto traz a intensidade das múltiplas cores com uma camada adicional de significados por estarem plasmadas em círculos, esferas, bolas – a forma primordial de perfeição (Dondis, 2000) e afeto – e nas flores – a essência da expressão sinestésica na natureza.



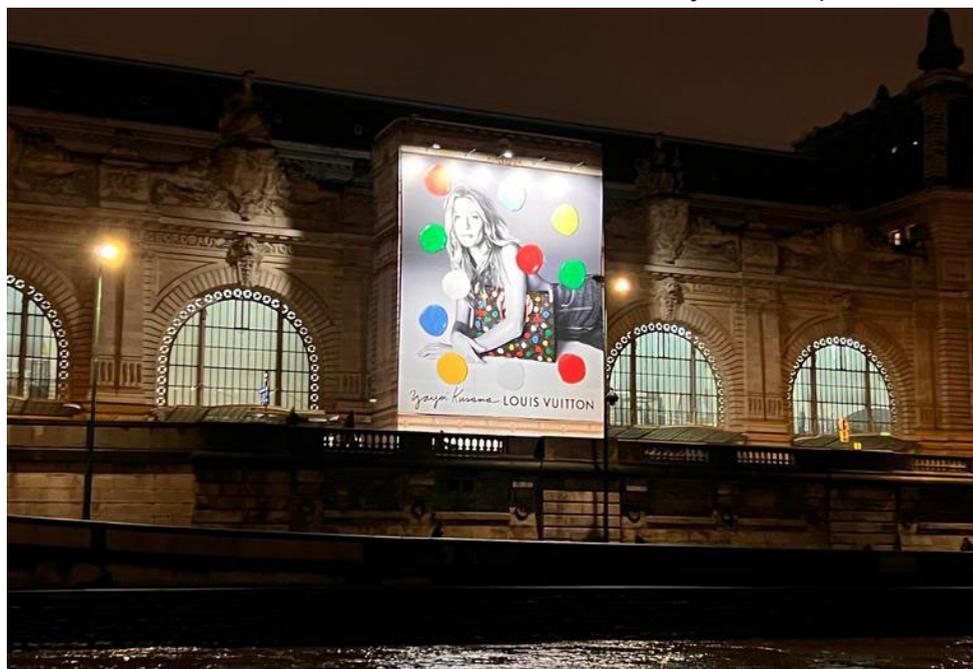
Além da apresentação das quatro linhas de produtos, o site da marca explora outros níveis de interatividade e ludicidade estimulados pela *collab*, como as experiências "Kusamifique seu mundo", onde é possível baixar um filtro para o Instagram inspirado na coleção Dots, e "Infinity Voyage, o jogo", na verdade um conjunto de minijogos para celular, com versões IOS e Android. A criação de narrativas e mundos possíveis é um caminho efetivo das marcas contemporâneas (Semprini, 1993; Pompeu; Perez, 2012), e assim também é com a Louis Vuitton. Explorações de interatividade com os consumidores, principalmente jovens, vem crescendo em importância nas estratégias comunicacionais da marca, relevando sua intenção de insuflar a desejável e lucrativa efervescência digital.

Figura 2: Peça da campanha Louis Vuitton Yayoi Kusama no site brasileiro da marca Louis Vuitton.



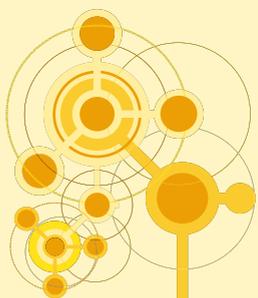
Fonte: <https://br.louisvuitton.com/por-br/reportagens/lvxyayoikusama>.

Figura 3: Mega anúncio do tipo empena da campanha Louis Vuitton Yayoi Kusama, com a modelo brasileira Gisele Bündchen. Musée D'Orsay. Vista a partir do rio.



Fonte: Foto de Clotilde Perez, janeiro de 2023.

A potência e a diversidade de peças e ações da campanha da Louis Vuitton que celebra Yayoi Kusama revelam uma estratégia fortemente alicerçada na exploração de inúmeros símbolos de natureza diversa. A Figura 3 mostra um anúncio do tipo empena, com a imagem da modelo Gisele Bündchen portando um dos produtos da coleção; o anúncio foi alocado sobre uma parede central do Musée d'Orsay, um dos mais emblemáticos museus de Paris, com coleções que contemplam obras de Van Gogh, Cézanne, Degas e tantos outros. Ao universo simbólico da marca já sobreposta pela arte de Kusama, Louis Vuitton ganha novas camadas próprias do universo do glamour (Gisele), da arte (Museu) e da beleza (Gisele e Museu). E, se adicionarmos ainda o fato de que a melhor vista da peça publicitária é a partir de um barco trafegando pela margem esquerda do rio



Sena, mais um símbolo da cidade, a força e a capacidade de encantamento da marca se intensificam, pela cenografia da sedução construída e ofertada publicamente. E toda essa capacidade simbólica e encantatória se plasma na materialidade de uma bolsa, carteira ou bandana que contemple o monograma LV, transformando-os em objetos de desejo e acesso ao hedonista e onírico mundo da marca.

No entanto, a exuberância da campanha de lançamento da nova parceria entre Louis Vuitton e Yayoi Kusama está no conjunto expressivo criado nas principais lojas, que em si já são lojas-monumento pela exuberância arquitetônica e histórica das edificações, incluindo fachada, interior e vitrines. Para os pesquisadores especializados em tendências de consumo, algumas cidades e especificamente algumas ruas são emblemáticas das experiências expressivas de posicionamentos de marcas de luxo que habilmente fazem uma gestão de luxo acessível, ainda que muito caro, e do luxo inacessível, distante e exclusivo, o luxo clássico ou alto luxo. Em Paris, cidade icônica da moda de luxo, as principais marcas mantêm suas lojas na Avenue des Champs-Élysées e na Rue Saint-Honoré (Figura 1), vias de imenso fluxo de turistas internacionais, que trafegam para acessar os principais pontos turísticos, culturais e artísticos da cidade, em um frenesi de intenso consumo, com frequentes filas nas portas das lojas, o que reforça ainda mais o desejo de ver e ter, além de ser visto. Para o consumo do luxo clássico, austero e raro, o destino são as lojas da Avenue Montaigne (Figura 1). Louis Vuitton tem lojas nessas ruas e em tantas outras de Paris, além dos espaços de venda nos magazines de luxo que a cidade mantém há quase dois séculos.

Passemos a analisar, a partir do protocolo etnográfico anteriormente apresentado (Quadro 1), as lojas da Louis Vuitton situadas na Avenue des Champs-Élysées e na Rue Saint-Honoré (em esquina com a Place Vendôme, endereço que deu origem ao conceito de alta costura), pelo que elas representam em termos de volume de faturamento, posicionamento geográfico estratégico e centralidade dos esforços publicitários quando do lançamento de novas coleções, como aconteceu em janeiro de 2023 com a *collab* Vuitton e Kusama.

Na *flagship* Louis Vuitton da Avenue des Champs-Élysées, a campanha toma todas as faces externas da loja, incluindo a lateral na Avenue George V; às cenas nas vitrinas, com o protagonismo dos produtos, soma-se um aplique que é a própria Kusama em forma de boneco hiperbólico no topo do edifício. O boneco-artista se debruça sobre o templo do consumo de luxo em expressão de alta concentração na sua função de produção obsessiva das coloridas e festivas “dots” que transbordam pelas fachadas. A estratégia criativa típica do hiper-realismo, ganha ainda maior destaque pelas características fenotípicas da artista, com realce para seu icônico cabelo vermelho e traje temático da campanha.

Figura 4: Imagem da loja Louis Vuitton na Avenue des Champs-Élysées, com a introdução de Yayoi Kusama (no detalhe à direita) em formato de boneco gigante, debruçada sobre a edificação.



Fonte: Foto de Clotilde Perez, janeiro de 2023.

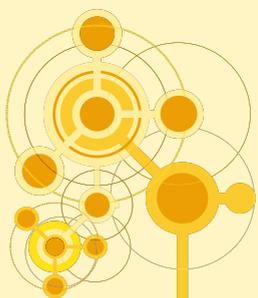


Figura 5: Produtos ambientados na narrativa estética da profusão de "dots" coloridos e vibrantes. À direita, destaque para o hall de entrada da loja, com textura temática nas paredes, além de cenografia de bolas tridimensionais que sugerem leveza e graça.



Fonte: Fotos de Clotilde Perez, janeiro de 2023.

É notória a atratividade que a instalação exerce sobre todos que passam pela avenida, compradores ou não; todos consumindo o apoteótico e hiperbólico universo Louis Vuitton Yayoi Kusama. O deslumbramento diante das vitrinas, a interação com as peças da campanha e a monumentalidade das lojas incitam o desejo de registro e midiaticização. Uma arte pública fomentadora do posicionamento artístico da marca, instigadora da compra e da circulação de imagens, comentários e compartilhamentos em redes sociais no mundo todo. Comprar um produto Louis Vuitton, uma bandana ou bijuteria, itens dos mais baratos ofertados, dá acesso ao universo sógnico da marca (Perez, 2017) em toda a sua potência simbólica. Por sua vez, a campanha acessível chama atenção, envolve e captura as emoções, como bem nos apresentou Norman (2008) e descrevem Lipovetsky e Serroy, sobre as lógicas emocionais empregadas pelo capitalismo artista:

O sistema do hiperconsumo é dominado pelo imperativo de captação dos desejos, da atenção e dos afetos. Em toda a parte, são lógicas de estimulação dos desejos e lógicas emocionais que organizam o universo tecno-comercial: na produção, na distribuição, na comunicação, tudo é usado para atrair os consumidores, cortejá-los, diverti-los, fazê-los sonhar, despertar os seus afetos. O capitalismo encantador também é um capitalismo emocional (Lipovetsky; Serroy, 2015, p. 17)

A mesma campanha segue por uma estratégia totalmente diferente, ainda que alinhada esteticamente com o conjunto expressivo do encontro entre Louis Vuitton e Kusama. Na Rue Saint-Honoré, esquina com a Place Vendôme, a loja-monumento Louis Vuitton é tomada por bolas tridimensionais metalizadas, de diversos tamanhos, que remetem à linha futurista Metal Dots. Algumas delas foram colocadas estrategicamente na altura dos passantes, o que lhes permite utilizá-las como espelho, promovendo uma interatividade lúdica e instagramável<sup>3</sup>, que favorece a circulação dos significados nas redes sociais, por meio do ativismo estético de consumidores, turistas, cidadãos, que se expressam pelo consumo midiático e publicitário da marca, sem precisar comprar nada. Explorar a capacidade expressiva do espelho é outra estratégia que intensifica os apelos emocionais da ação, uma vez que o objeto se destina a autocontemplação e autoadmiração, além dos efeitos relacionados à ambiguidade verdade-distorção, sorte-azar, realidade-imaginação. Como Eco (1989, p. 12) afirma: "O espelho é um fenômeno-limiar, que demarca as fronteiras entre o imaginário e o simbólico". Por isso, temos tanta fascinação pelo espelho e, em todas as épocas, superfícies das mais diversas foram utilizadas para refletir nossas imagens, em um narcisismo permanente.

<sup>3</sup> Neologismo criado a partir da expansão da rede social Instagram. Releva a potencialidade expressiva de uma ação, espaço, produto ou comportamento de ser publicizada e colocada em circulação.

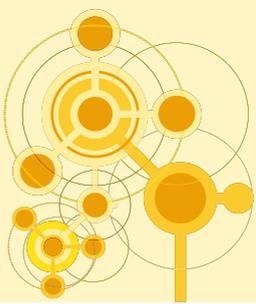


Figura 6: Loja-monumento Louis Vuitton, na esquina da Rue Saint-Honoré com a Place Vendôme.



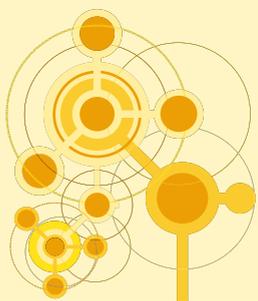
Fonte: Foto de Clotilde Perez, janeiro de 2023.

Figura 7: Bola-espelho. Instalação da loja Louis Vuitton na Rue Saint-Honoré com a Place Vendôme instiga a interação com o público, que para, fotografa, comenta e compartilha suas imagens fotográficas.



Fonte: Foto de Clotilde Perez, janeiro de 2023.

Mas a ação mais espetacular está reservada para a vitrina à direita da loja. A surpreendente performance de um robô Yayoi Kusama (figura 8), que segura uma bolsa da marca, em seu ato sublime, pintando, usando a parede de vidro da vitrina como tela. O realismo do robô é surpreendente. Um robô Kusama que pinta calmamente a vitrina e que, vez por outra, direciona seu olhar às pessoas que a contemplam encantadas pela performance, tomadas que estão de uma profusão de "dots" e Kusamas refletidas pelas bolas-espelho que ambientam todas as dimensões. O borramento das fronteiras fora-dentro favorece a interação e a mistura mulher-máquina traz a sensibilidade egoística que nós humanos tanto precisamos para nos mantermos minimamente equilibrados. Um robô que é um simulacro do humano, sempre mais palatável e afetivo do que um robô maquínico. Outro amálgama instaurado na ação está na fusão entre o absolutamente artesanal (pintora) e o altamente tecnológico (robô). Quem está na vitrina são os criadores (Kusama e Louis Vuitton), mas também as criaturas (produtos e arte). A mistura das instâncias, típica da sociedade contemporânea, com os *prosumers* (Tofler, 1980) e *consumatores* (Morace, 2012), agora se materializa na artista à venda e na venda artística, absolutamente alinhados com Lipovetsky e sua visão sobre a expansão do capitalismo artista, que diferentemente do capitalismo "clássico" baseado na oferta de bens, faz sonhar, divertir e sentir – e é justamente nessas ações que reside seu valor econômico:



Suas operações são essencialmente as da *mise-em-scène* e do espetáculo, da sedução e do emocional, cujas manifestações podem ser muito diferentemente apreciadas no plano estritamente estético. O critério da beleza, necessariamente subjetivo, não pode ser o que permite qualificar o estado do capitalismo artista, mas sim, a organização objetiva da sua economia, na qual as operações de estilização e de moda, sedução e cosmetização, divertimento e sonho de desenvolvem em grande escala nos níveis da elaboração, da comunicação e da distribuição dos bens de consumo. (Lipovetsky; Serroy, 2015, p. 41)

Figura 8: Robô-Kusama pintando a vitrina imersa na ambiência de bolas-espelho.  
Loja Louis Vuitton na Rue Saint-Honoré com a Place Vendôme.

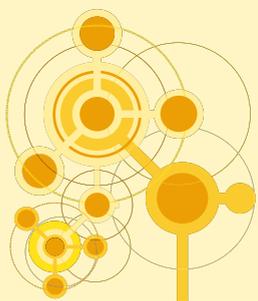


Fonte: Foto de Clotilde Perez, janeiro de 2023.

A experiência encantatória e altamente sedutora criada pela LV no lançamento mundial da parceria com Yayoi Kusama revela a potência da aproximação e da mistura de mercado e marca com as artes, trazendo à tona o velho debate sobre os limites da arte, os limites do consumo e a ferocidade da reprodutibilidade, como no inaugural pensamento do filósofo Walter Benjamim (2018). Ainda que não seja foco da presente análise, a ecologia publicitária criada de forma integrada (Kunsch, 2003), articulando a comunicação institucional e mercadológica, agrega valor, fortalece a marca e gera debates multidisciplinares que transbordam os interesses investigativos no âmbito da Comunicação, da Semiótica, do Marketing, das Relações Públicas ou da Publicidade; penetra nos eixos de interesse da Psicanálise com os estudos sobre o desejo, sobre as manifestações do inconsciente e sobre as obsessões humanas, até porque Kusama vive, por opção própria, há mais de 40 anos em uma instituição psiquiátrica no Japão, em função do reconhecimento de sua doença. Também abrem perspectivas investigativas no campo da Sociologia, tanto sobre a mundialização da cultura (Ortiz, 2000; Lipovetsky; Serroy, 2010), quanto sobre as questões da distinção do luxo e da riqueza (Ortiz, 2019) e suas problematizações em um mundo tão desigual.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O termo capitalismo artístico é uma referência muito pertinente de Lipovetsky e Serroy (2015), pois manifesta-se de forma exemplar nas sociedades contemporâneas atravessadas pelo consumo estetizado. A mistura das marcas com as artes e as lógicas mercadológicas atuais ganharam infinitas possibilidades das tecnologias digitais e do transbordamento das mídias



para se expressarem sem limites, e encontram no consumidor desejoso de novas emoções, em busca permanente de prazeres galopantes e disposto a publicizá-los, o ator-consumator perfeito para o espetáculo midiático e para as vendas.

Como resultado da investigação, destacamos que a campanha de lançamento da nova parceria entre Louis Vuitton e Yayoi Kusama é a expressão do capitalismo artista em sua essência, que é a de despertar o desejo por meio de imagens e experiências surpreendentes, que divertem e encantam, mobilizando os afetos, os prazeres estéticos e sensíveis das pessoas, fazendo-as escapar da vida cotidiana em direção ao sonho.

A opção por criar uma parte importante da campanha destinada ao público em geral, explorando a monumentalidade e a localização oportuna das lojas, revela uma estratégia inteligente e efetiva, na medida em que encanta e faz circular nas redes imagens e comentários em um contágio midiático sem limites.

A multiplicidade de bolas coloridas em tonalidades vibrantes, as estratégias estéticas múltiplas e amalgamadas, da hiper-realidade ao gigantismo, do espelho à robótica afetiva, do contemplativo ao interativo, tudo converge para atribuir a Louis Vuittono poder fetichista de um signo desejado que deverá ser mimetizado. E a escolha da liminaridade traz complexidade e sofisticação; há obviedade (o gigantismo da artista), mas também há sutilezas (o olhar da robô-Kusama para os transeuntes).

Outro aspecto importante é que o caminho do escapismo e da indução ao onírico fica ainda mais vigoroso após a força da realidade imposta pela pandemia da covid-19, que isolou, adoentou e matou milhões de pessoas em todo o mundo. O excesso de realidade vivido, com o escancarar de nossa finitude, impõe, de maneira emergencial, a necessidade do estímulo à imaginação e a exploração dos afetos; os gestores da marca Louis Vuittoncompreenderam rapidamente e responderam criativa e efetivamente ao *zeitgeist*.

Assim, a dimensão racional e emblemática do capitalismo – o lucro – é obtida pela exploração das emoções e das paixões, em experiências indulgentes ofertadas pelo consumo, mesmo antes de qualquer ação de compra/venda ou até sem ela. As experiências de marca estão potentes na produção de sensações de deleite e gozo, de sonho e intuição, de encanto e sedução, e com isso, são o caminho para aportar a sensação de completude, ainda que na certeza da transitoriedade da satisfação proporcionada pela compra, uso e guarda dos produtos, mesmo os de luxo.

## REFERÊNCIAS

ACHUTTI, Luiz Eduardo R. *Fotoetnografia da biblioteca Jardim*. Porto Alegre: Editora da UFRGS; Tomo, 2004.

BAUMAN, Zygmunt. *Vida para consumo*. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.

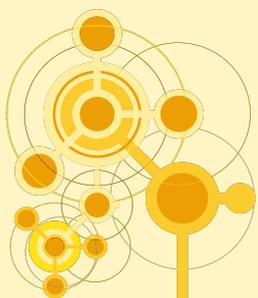
BENJAMIM, Walter. *A obra de arte na era de sua reprodutibilidade técnica*. São Paulo: LP&M, 2018.

CANEVACCI, Massimo. *Fetichismos visuais. Corpos erópticos e metrópole comunicacional*. São Paulo: Ateliê, 2008.

CASTERÈDE, Jean. *O luxo. Os segredos dos produtos mais desejados do mercado*. São Paulo: Barcarolla, 2005.

DONDIS, Donis. *Sintaxe da linguagem visual*. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

ECO, Umberto. *Sobre os espelhos e outros ensaios*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1989.



FREYRE, Gilberto. *Modos de homem & modas de mulher*. 2. ed. Rio de Janeiro: Global, 2009.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LEMBKE, Anna. *Dopamine nation. Finding balance in the Age of Indulgence*. New York: Dutton, 2021.

LIPOVETSKY, Gilles; SERROY, Jean. *A estetização do mundo. Viver na era do capitalismo artista*. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.

LIPOVETSKY, Gilles; SERROY, Jean. *La cultura-mundo. Respuesta a una sociedad desorientada*. Barcelona: Anagrama, 2010.

LIPOVETSKY, Gilles. *Agradar e tocar*. Lisboa: Edições 70, 2019.

MORACE, Francesco. *Consumo autoral. As gerações como empresas criativas*. 2. ed. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2012.

NASCIMENTO, Andrea; PEREZ, Clotilde; OLIVEIRA, Diego; PATRIOTA, Carla. Celebidades, marcas e consumo: quais atributos dos famosos fortalecem um produto no mercado? *Signos do Consumo*, v. 5, p. 70-87, 2013.

NORMAN, Donald. *Design emocional*. Rio de Janeiro: Rocco, 2008.

ORTIZ, Renato. *Mundialização e cultura*. São Paulo: Brasiliense, 2000.

ORTIZ, Renato. *O universo do luxo*. São Paulo: Alameda, 2019.

PEREZ, Clotilde. Estéticas do consumo a partir do ecossistema publicitário. *Revista Observatorio*, v. 4, p. 788-812, 2018.

PEREZ, Clotilde. *Há limites para o consumo?* São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2020.

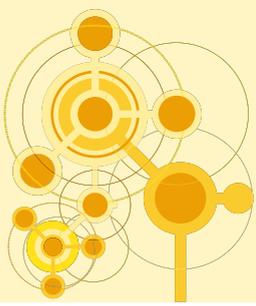
PEREZ, Clotilde; BAIRON, Sergio. Universos de sentido da população de baixa renda no Brasil: semânticas da estabilidade, da ascensão social e da mobilidade. *Matrizes*, v.7, p.177-190, 2013.

PEREZ, Mirela; PEREZ, Clotilde. Os sentidos e as ritualidades do glamour na moda. *In: Perez, Clotilde; Trindade, Eneus (org.). Cultura (i)Material e Rituais de Consumo*. 1. ed. São Paulo: ECA-USP, 2021

PEREZ, Clotilde; SIQUEIRA, Raquel. Observatorio de tendências: o uso da metodologia bricolage no estudo de tendências de comportamento e consumo. *In: Encontro Brasileiro sobre Pesquisa e Análise de Dados Quantitativos e Qualitativos, 2., Canoas, 2009. Ebook de casos Quanti & Quali*. v. 1, p. 194-204. Canoas: Sphinx, 2009.

POMPEU, Bruno; PEREZ, Clotilde. A cena fabulística de Hermés: uma perspectiva semiótica sobre as narrativas da marca. *Signos do Consumo*, v. 4, p. 384-396, 2012.

RIBEIRO, José da Silva. *Métodos e técnicas de investigação em Antropologia*. Lisboa: UAB, 2003



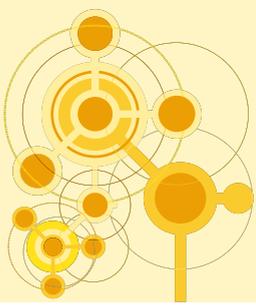
SEMPRINI, Andrea. *Marche e mondi possibili. Um approccio semiotico al marketing della marca*. Milano: FrancoAngeli, 1993.

THOMAS, Dana. *Deluxe. How luxury lost its illustre*. London: Penguin, 2007.

TOFLER, Alvin. *The third wave*. New York: NYU, 1980.

---

Artigo recebido em 15.06.2023 e aprovado em 29.06.2023



## Para “ver” o que faz a prefeitura: comunicação pública no Instagram da prefeitura de Florianópolis

Para “ver” lo que hace la Alcaldía: comunicación pública en Instagram de la Alcaldía de Florianópolis

To “see” what the city hall does: public communication on Florianópolis city hall’s Instagram



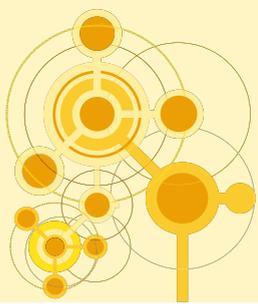
Naiza Comel

- Doutoranda e Mestre em Comunicação pela Universidade Federal do Paraná (UFPR).
- E-mail: naizacomel@gmail.com.



Júlia Frank de Moura

- Doutoranda em Comunicação pela Universidade Federal do Paraná (UFPR)
- Mestre em Comunicação pela Universidade Estadual de Londrina (UEL).
- E-mail: juliafdmoura@gmail.com.



## Resumo

Este artigo analisa de que forma a prefeitura de Florianópolis utiliza o Instagram como ferramenta de comunicação pública. Para isso, realizou-se análise de conteúdo de 66 posts publicados entre janeiro e julho de 2022. Os resultados apontam que o tom das postagens é majoritariamente informativo e os tipos mais recorrentes de postagens são de serviços e orientações – o que demonstra a preocupação da prefeitura com uma comunicação pública normativa. Entre os temas, destacam-se saúde, cultura e turismo.

PALAVRAS-CHAVE: REDES SOCIAIS • COMUNICAÇÃO PÚBLICA • PREFEITURA • INSTAGRAM.

## Abstract

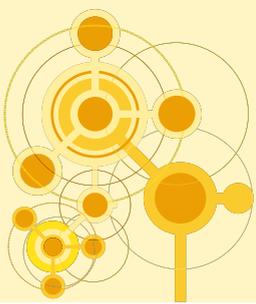
This article analyzes how the city hall of Florianópolis uses Instagram as a public communication tool. To that end, a content analysis of 66 posts published between January and July 2022 was carried out. The results indicate that the tone of the posts is mostly informative and the most recurrent types of posts are those of services and guidelines – which demonstrates the preoccupation of the city hall with normative public communication. Among the themes, health, culture, and tourism stand out.

KEYWORDS: SOCIAL NETWORKS • PUBLIC COMMUNICATION • CITY HALL • INSTAGRAM.

## Resumen

Este artículo analiza cómo la ciudad de Florianópolis (Brasil) utiliza Instagram como herramienta de comunicación pública. Para ello, se realizó un análisis de contenido de 66 publicaciones hechas entre enero y julio de 2022. Los resultados indican que el tono de las publicaciones es mayoritariamente informativo y los tipos de publicaciones con mayor recurrencia incluyen servicios y lineamientos, lo que demuestra la preocupación de la Alcaldía por la comunicación pública normativa. Entre los temas se destacan la salud, la cultura y el turismo.

PALABRAS CLAVE: REDES SOCIALES • COMUNICACIÓN PÚBLICA • ALCALDÍA • INSTAGRAM.



## INTRODUÇÃO

As mídias sociais, com o significativo aumento de usuários, tornaram-se espaços importantes de interação e consumo de informações. Instituições governamentais, incluindo governos locais, aproveitam essas oportunidades proporcionadas pelas redes sociais para aumentar o envolvimento dos cidadãos nos assuntos públicos (Haro-de-Rosario; Sáez-Martín; Caba-Pérez, 2018).

A literatura tem indicado outras vantagens no uso das redes sociais por órgãos públicos, como o aumento da confiança no governo (Bertot; Jaeger; Hansen, 2012; Bonsón et al. 2012); incremento nos processos relacionados à transparência (Kniess; Marques, 2021; Mergel, 2013); e possibilidades de diálogo com os cidadãos (Bonsón; Royo; Ratkai, 2017). Os esforços de aproximação com o público são especialmente relevantes quando instituições democráticas vão sendo desqualificadas (Bennet; Livingston, 2018).

Neste artigo, propõe-se dar atenção à presença da administração municipal nas mídias sociais. Isso porque entende-se que essa é a instância de governo mais próxima do cidadão e, assim, o acesso a informações desta tem o maior impacto no seu cotidiano (Jambeiro et al., 2020; Haswani, 2014), preocupação também demonstrada em outros estudos.

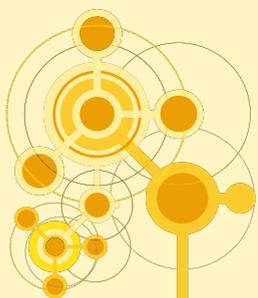
As análises compreendem, de forma mais significativa, o Facebook, com destaque para as publicações relativas ao caso emblemático da prefeitura de Curitiba (Henriques; Sant'ana, 2015; Klenk; Prudencio, 2016; Martino; Aleixo, 2016; Oliveira; Mendes, 2015). Ainda são raras as pesquisas que ampliam essa discussão, ao ter como objeto *fanpages* de outros municípios (Pecoraro, 2019; Comel; Brodbeck; Quadros, 2021).

Aqui, defende-se que, para colaborar com o escopo de pesquisas sobre o uso de mídias sociais por prefeituras, é interessante abordar o caso de Florianópolis, capital do estado de Santa Catarina. Além disso, é relevante ter como espaço de análise o Instagram – tanto pela incipiência de trabalhos até o momento, quanto pelo visível trabalho das instituições na criação e no desenvolvimento de postagens para alimentar essa rede e o próprio crescimento de usuários na plataforma. Segundo o *report* da We Are Social e da Meltwater (Volpato, 2023), o Instagram é a terceira rede social mais usada no Brasil, com 113 milhões de usuários, atrás apenas do WhatsApp e do YouTube.

Dessa forma, este artigo busca verificar de que forma a prefeitura de Florianópolis utiliza o Instagram como ferramenta de comunicação pública. A escolha desse município para esta pesquisa exploratória leva em conta a necessidade identificada de ampliar estudos sobre a comunicação nas redes sociais digitais para outras capitais, assim como a presença relevante da prefeitura no Instagram quando se verifica a proporção de seguidores em relação à população, em comparação com outras capitais, como detalharemos no decorrer do estudo.

Para alcançar o objetivo proposto, analisamos postagens realizadas entre janeiro e julho de 2022, selecionadas por semana composta. Os 66 posts foram categorizados por meio de Análise de Conteúdo, a partir de um livro de códigos desenvolvido com base em estudos anteriores e na observação preliminar dos materiais.

O artigo está, assim, dividido em cinco partes, além dessa introdução. Na revisão de literatura, são destacados trabalhos sobre comunicação pública e utilização de redes sociais por órgãos governamentais. Na sequência, apresentam-se informações sobre o objeto e são detalhados os procedimentos metodológicos, e, por fim, os resultados e as considerações finais.



## PREFEITURAS E A COMUNICAÇÃO PÚBLICA NAS REDES SOCIAIS

Uma função essencial dos governos democráticos é fornecer informações precisas e suficientes aos seus cidadãos (Depaula; Dincelli; Harrison, 2018). Além disso, a comunicação do setor público apresenta problemas específicos, visto que compreende instituições que prestam serviços essenciais para a população (Graber, 2003).

Com o crescimento do uso de redes sociais digitais pela população, esses espaços passam a ser também importantes para o compartilhamento de dados pelas prefeituras. De acordo com dados do Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (Cetic), a presença desses órgãos nas mídias sociais passou de 82%, em 2019, para 94% em 2021 (Prestação..., 2022). Em 2017, 75% utilizavam alguma plataforma (Cetic, 2017).

A literatura tem indicado que a atuação dos órgãos públicos nas redes sociais pode possibilitar, para além do fornecimento de dados essenciais (como de serviços públicos), o aumento da transparência e da participação (Mergel, 2013). O baixo custo (Kniess, Marques; 2021) e o grande alcance possível (Daltro et al., 2017) são outros fatores relevantes.

A linguagem informal das mídias sociais é também apresentada como uma das vantagens do uso dessas plataformas por instituições públicas, na medida em que facilitaria a comunicação entre governos e cidadãos (Porumbescu, 2017). Nos casos locais, como apontam Klenk e Prudencio (2016, p.331), pode-se identificar, ainda, que "o conteúdo regional ou local procura estabelecer um vínculo com a população da cidade, provocado por recursos como a memória afetiva e as peculiaridades culturais".

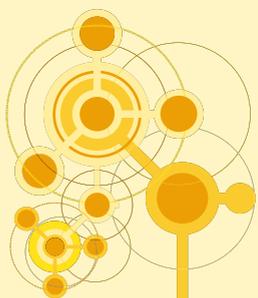
Esses recursos estão alinhados com a análise de Henriques e Sant'Ana (2015). Ao estudar o Facebook da prefeitura de Curitiba, os pesquisadores indicam que curtir uma página demonstra a disponibilidade de criar um relacionamento. Cultivar essa relação, analisam, implica em gerar conteúdo que mantenha a ideia de proximidade.

Mas a presença de uma instituição pública nas redes sociais digitais não representa necessariamente que a comunicação esteja ocorrendo de forma clara e significativa (Connolly et al., 2019; Klenk, 2017). Assim, reforça-se a relevância de estudos que avaliem como se dá esse compartilhamento de informações.

Nesse sentido, entende-se que uma perspectiva importante para a análise é referente à comunicação pública. Esse é um conceito amplamente estudado e apresenta muitas variações a depender do olhar do pesquisador, mas um dos pontos de concordância na literatura parece ser a ideia de uma comunicação norteada pelo interesse público (Duarte, 2012; Jaramillo López, 2011; Kunsch, 2013).

Por isso, o primeiro esclarecimento necessário é que a referência desta pesquisa é a comunicação pública realizada por instituições públicas, isto é, a de Estado. O esclarecimento é necessário, visto que alguns autores entendem que essa comunicação pode envolver outros atores, como sociedade civil e instituições privadas (Weber, Locatelli, 2022). Adotamos aqui, especialmente, a sistematização desenvolvida por Miola e Marques (2017). Para os pesquisadores, essa comunicação de Estado pode ser dividida em duas dimensões principais: 1) a comunicação normativa do ponto de vista democrático; e 2) a comunicação política estratégica.

A comunicação normativa visa aproximar cidadãos e representantes e está relacionada ao incentivo à participação social, à melhoria da entrega de serviços aos cidadãos e de práticas administrativas, ao aumento da transparência e prestação de contas dos governos (Miola, Marques, 2017). Essa normatividade é verificada também nas categorias desenvolvidas por Duarte (2012), que inclui a importância dos dados institucionais, de gestão, de utilidade pública e de prestação de contas.



A segunda dimensão é de caráter institucional, com o objetivo de construir a imagem pública. Essa comunicação estratégica, porém, "não se resume à dimensão institucional e, com frequência, testemunha-se o uso instrumental (por parte de agentes e grupos recursos midiáticos publicamente disponíveis com vistas a conquistar e manter o poder político)" (Miola; Marques, 2017, p. 3). No caso de prefeituras, essa instrumentalização pode ocorrer, por exemplo, na visibilidade excessiva de agentes políticos na comunicação, ponto recorrentemente apontado pela literatura, em que o discurso é personalista, centrado nos atores (Barros; Miola, 2015).

Nesse sentido, DePaula, Dincelli e Harrison (2018) colaboram para ampliar essa discussão. Em sua proposta de tipologia, eles indicam que a comunicação de governos em redes sociais digitais pode compreender a busca por apresentação favorável por meio de atribuição de simpatia ou competência – é o que os autores indicam que ocorre quando são usadas expressões como "temos o melhor" ou "fizemos muito". Além disso, o governo pode assumir um claro posicionamento político de modo a refletir a própria personalidade do gestor. Esses debates permeiam o Livro de Códigos desenvolvido para esta investigação, como poderá ser visto na seção seguinte.

## OBJETO E PERCURSO METODOLÓGICO

A administração pública de Florianópolis tem à frente dos trabalhos Topázio Silveira Neto (PSD). Ele assumiu como prefeito em 1º de abril de 2022, quando Gean Loureiro (União Brasil) deixou o cargo para ser pré-candidato a governador de Santa Catarina (Caldas, 2022). Com relação ao Instagram da prefeitura, a conta tinha 171 mil seguidores em 28 de julho de 2022 e a equipe havia realizado 1.768 publicações na rede social até a referida data.

Em comparação com outras capitais do País e, especialmente, com as demais capitais da Região Sul, o que diferencia Florianópolis é a relação entre o número de seguidores e a população da cidade (33,1%), proporção maior do que Curitiba (28,2%) – capital cuja prefeitura é reconhecida como um caso importante de comunicação pública nas redes sociais – bem superior à de Porto Alegre (7,9%), e mesmo a capital do País com o maior número de seguidores, Salvador, ainda fica um pouco atrás de Florianópolis nessa proporção (26%).

Para realizar este estudo exploratório, foram coletadas postagens da conta da prefeitura de Florianópolis (@prefflorianopolis) entre janeiro e julho de 2022, a partir de semana composta (Bauer, 2008). Foram, assim, analisados posts publicados em 27 dias<sup>1</sup>.

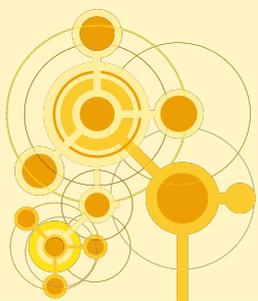
Quadro 2: Datas das postagens

Domingo	Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Sábado
02/01	10/01	18/01	26/01	03/02	11/02	19/02
27/02	07/03	15/03	23/03	31/03	08/04	16/04
24/04	02/05	10/05	18/05	26/05	03/06	11/06
19/06	27/06	05/07	13/07	21/07	29/07	

Fonte: Elaborado pelas autoras.

As postagens, coletadas manualmente, foram categorizadas por meio de Análise de Conteúdo (Bardin, 2010), chegando-se ao corpus de 66 posts. Entende-se que a técnica é adequada para esse tipo de estudo em virtude de ser híbrida, com características quantitativas e qualitativas, assim como por permitir inferências a partir das mensagens.

<sup>1</sup> Não foram consideradas as publicações nos *stories*.



O Livro de Códigos<sup>2</sup> foi desenvolvido a partir de pré-análise dos materiais, assim como trabalhos anteriores que tinham como objetivo a análise da comunicação de órgãos públicos em mídias sociais (Barros; Miola, 2015; DePaula; Dincelli; Harrison, 2018; Comel; Brodbeck; Quadros, 2021). As variáveis e categorias propostas por esses trabalhos foram utilizadas como referências e adaptados de acordo com o objeto deste estudo (Quadro 3).

Quadro 3: Variáveis e categoria da análise

#### A) Tom das postagens

1. **De fornecimento de informações** – quando as postagens se concentram prioritariamente na apresentação de informações, seja de atividades do governo, serviços da prefeitura ou outros dados pertinentes para o cidadão.
2. **De autorrepresentação favorável** - quando o teor das postagens tem como foco uma clara autorrepresentação favorável, indicada por meio de defesa à administração pública e elogios a servidores e à gestão.
3. **Informal**– quando os posts têm apenas o objetivo de interação com os seguidores do perfil, sem informações concretas sobre ações, por exemplo.

#### B) Tipo de postagens

1. **Ações governamentais** – posts que tratam da divulgação das ações da prefeitura, a exemplo de obras.
2. **Serviços e recomendações** – postagens que buscam orientar os cidadãos quanto a serviços públicos ou indicam como proceder em determinadas situações, a exemplo de posts sobre vacinação, horário de transporte público, avisos meteorológicos, programação cultural.
3. **Transparência** – a categoria foi criada para identificar pontos relevantes da comunicação pública: a divulgação de como encontrar dados mais específicos sobre valores/gastos (a exemplo do Portal da Transparência), canais de denúncia ou como fazer solicitações de informações.
4. **Participação** – posts que estimulem a participação dos cidadãos; são considerados também os que se tratam de espaços off-line, como as audiências públicas.
5. **Relacionamento** – posts que não apresentam informações sobre ações, obras ou serviços disponíveis, tendo como objetivo principal a manutenção ou criação de vínculos com os usuários.

#### C) Tema das postagens

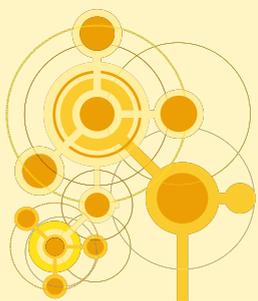
1. Educação
2. Saúde
3. Bem-estar animal
4. Plano Diretor
5. Cultura/programações culturais
6. Segurança pública
7. Turismo
8. Trabalho e capacitações
9. Assistência Social
10. Esporte
11. Mobilidade urbana/infraestrutura
12. Meio Ambiente
13. Comunicados/alertas
14. Outros

#### D) Presença de agentes públicos nos posts

1. Não
2. Sim

Fonte: Elaborado pelas autoras.

<sup>2</sup> O Livro de Códigos, com exemplos, está disponível em: <https://abrir.link/MetJ0>.



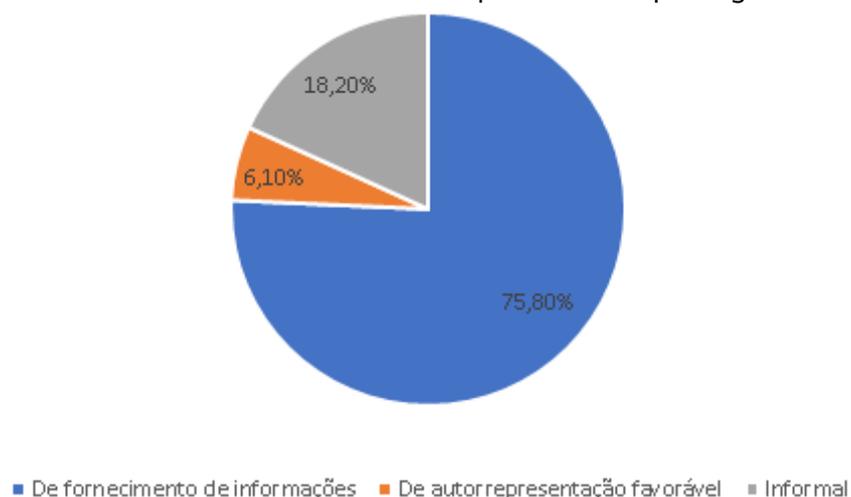
O Livro de Códigos passou por pré-testes realizados pelas autoras do trabalho: 14 postagens (20%) foram classificadas separadamente e os resultados foram comparados. A classificação final foi realizada após a concordância em mais de 90% em todas as variáveis. No próximo tópico, apresentamos os resultados com estatísticas descritivas e exemplos de postagens.

## RESULTADOS

Nos 27 dias analisados, a prefeitura de Florianópolis realizou 66 posts, uma média de 2,5 por dia. Em três datas, não houve publicações: 2 de janeiro, 27 de fevereiro e 24 de abril. Os três são referentes a domingos, indicando uma tendência de definição de agenda pela equipe de comunicação.

Quanto trata-se de tom das postagens, como demonstra o Gráfico 1, elas foram prioritariamente de fornecimento de informações, equivalentes a 50 registros, o que representa 75,8% do total.

Gráfico 1: Índice de ocorrência por Tom das postagens



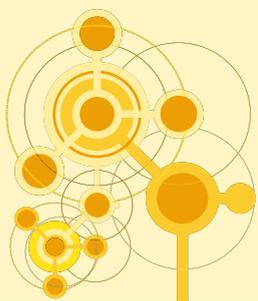
Fonte: Elaborado pelas autoras.

A literatura tem indicado que esse fornecimento de informações é um dos aspectos mais relevantes da comunicação pública (Duarte, 2012; Miola; Marques, 2017) e, portanto, percebe-se uma preocupação da equipe da prefeitura de Florianópolis em seguir esses princípios. Um dos exemplos de fornecimento de informações pode ser verificado em postagem realizada em 26 de maio.

Figura 1: Post com fornecimento de informações



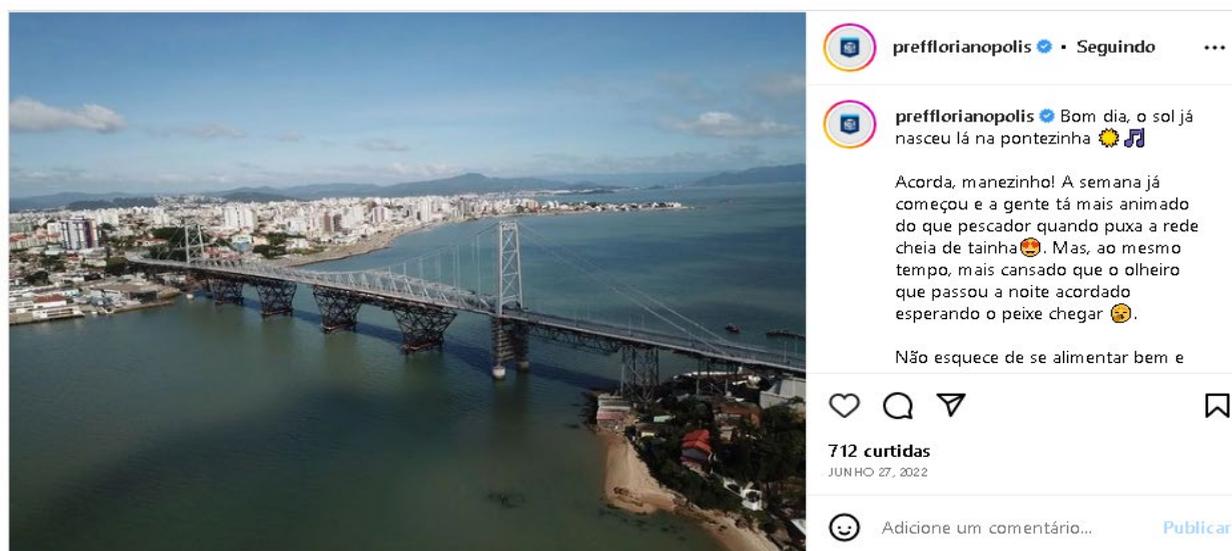
Fonte: Reprodução/Instagram da prefeitura de Florianópolis.



Além dos serviços diretamente prestados pelo Executivo, as publicações de fornecimento de informações compreendem outros esclarecimentos à população. Um caso encontrado diz respeito a rótulos de embalagens que induzem ao erro<sup>3</sup> (27/06/2022). Um dos dados é que as embalagens não podem sugerir que o alimento apresenta propriedades medicinais e terapêuticas.

Ainda que o compartilhamento de informações possa demonstrar um esforço em estabelecer uma relação com os seguidores, a categoria Informal buscava identificar postagens em que o foco era apenas essa relação, sem a apresentação de dados relevantes. Foram 12 posts (18,2%) assim classificados. Foi o que ocorreu em 27 de junho (Figura 2). Nesse post, identifica-se algumas características da informalidade: a citação de trecho de música amplamente utilizada nas redes sociais digitais, assim como o uso de expressões e rotinas da cidade, com o "manezinho" (como são chamados os moradores da cidade) e a pesca da tainha, um exemplo da indicação de Klenk e Prudencio (2016) sobre a utilização de recursos de peculiaridades culturais em busca de uma memória afetiva.

Figura 2: Exemplo de post de tom Informal



Fonte: Reprodução/Instagram da prefeitura de Florianópolis.

Já a categoria que buscava identificar publicações com tom de autorrepresentação favorável teve apenas quatro registros (6,1%). Uma delas cita duas praias da cidade, indicando que "[...] pra aproveitar melhor o passeio entre as praias, a Prefeitura fez esse belíssimo deck que além de enfeitar a paisagem ainda dá mais segurança e conforto pra quem passa por ali"<sup>4</sup> (10/05/2022). Trecho de vídeo publicado em 21 de junho também é ilustrativo:

Se você pensa em Florianópolis, é só das praias que você lembra, tá na hora de rever os seus conceitos. [...]. Agora, pensa numa cidade onde a prefeitura acredita que a educação que muda tudo. [...] Por isso, quando pensar em qualidade de vida, mas também em trabalho sério, pensa em Florianópolis<sup>5</sup>.

Quanto ao tipo de postagens, o Gráfico 2 demonstra a preponderância de posts que visam apresentar serviços e recomendações. Foram 42 registros, o que representa 63,6% do corpus. Os outros índices verificados, também indicados no gráfico, foram: relacionamento, 18,2% (12 posts); ações governamentais, 15,2% (10 postagens); participação, 3% (apenas duas postagens). Não houve registros da categoria "transparência", que foi criada para abranger postagens que tratassem de possíveis esclarecimentos de valores gastos (como o Portal da Transparência), solicitação de informações ou canais de denúncia.

3 Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CfUCPyALRyK/>. Acesso em 19 abr. 2023.

4 Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CdYbQuoruik/>. Acesso em: 3 set. 2022.

5 Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CgR1PkOlzLO/>. Acesso em: 3 set. 2022.

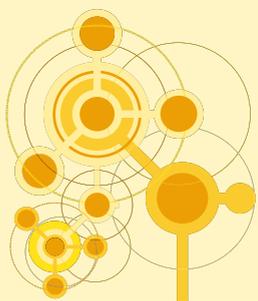
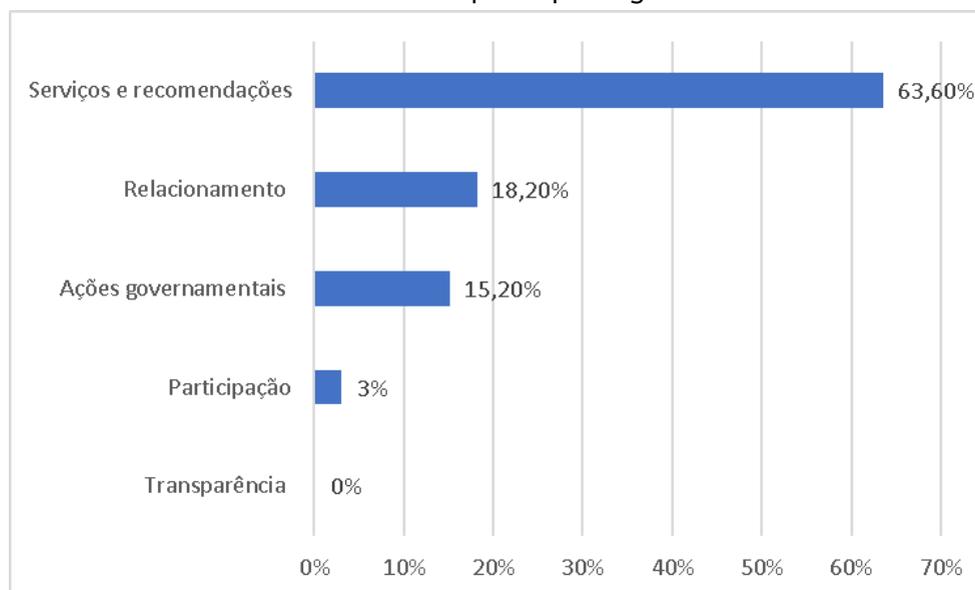


Gráfico 2: Tipo de postagens

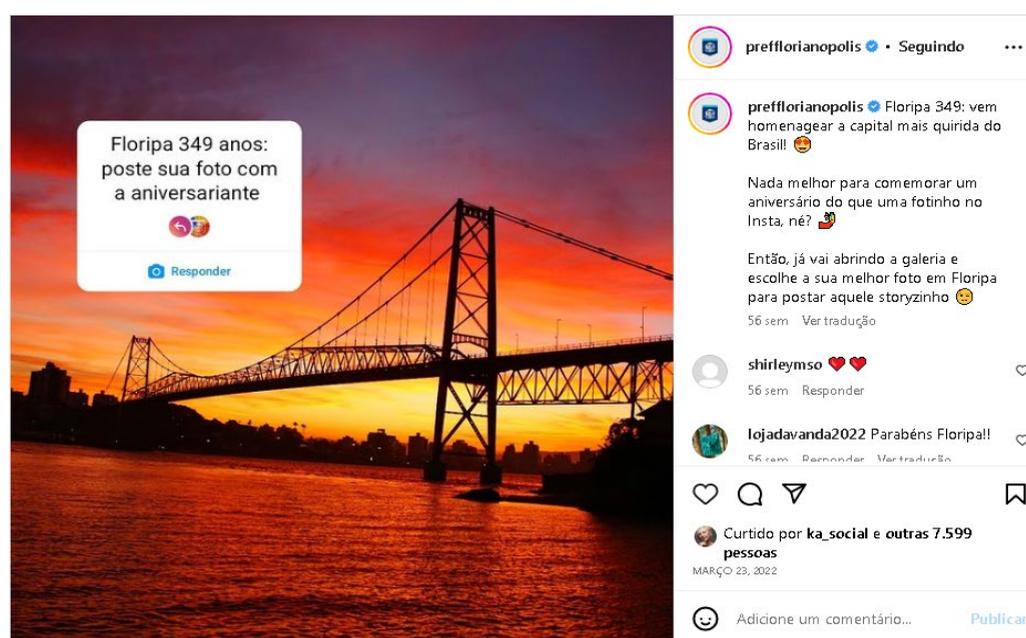


Fonte: Elaborado pelas autoras.

Como exemplo de postagem de serviço, citamos a realizada em 11 de junho<sup>6</sup>, quando a prefeitura apresenta a "Parada da Oportunidade", evento com divulgação de vagas de emprego e de cursos profissionalizantes gratuitos. Assim, verifica-se que são posts diretamente relacionados à ideia de utilidade pública inclusa nas categorias de Duarte (2012).

Ao pensar no relacionamento com os cidadãos, por sua vez, procurou-se postagens que visavam apenas a criação ou manutenção de vínculos com os seguidores. A segunda categoria com maior incidência nessa variável pode ser exemplificada por publicação realizada em 23 de março, aniversário da cidade. O post tinha o objetivo claro de estimular a interação:

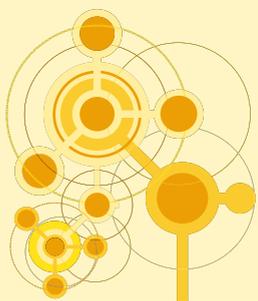
Figura 3: Post do aniversário da cidade



Fonte: Reprodução/Instagram da Prefeitura de Florianópolis.

Ainda sobre a categoria de relacionamento, vale registrar que os dados aqui encontrados diferem da realidade verificada por Klenk (2017) quando da análise do Facebook da prefeitura de Curitiba. A pesquisadora, que analisou quatro anos de publicações, identificou uma alta predominância desse tipo de postagem.

<sup>6</sup> Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CeqlPaGAels/>. Acesso em 19 abr. 2023.



Passando-se às ações governamentais, chama atenção o pequeno número desse tipo de post, que poderíamos relacionar a uma construção de imagem mais institucional (Miola; Marques, 2017). Exemplos são a pintura de muros de escolas e creches municipais por artistas<sup>7</sup> (10/01/2022), obras de deck<sup>8</sup> (07/03/2022) e lançamento de projeto de agentes de meio ambiente nos bairros<sup>9</sup>. Quanto à participação, as postagens foram relativas apenas a chamamentos para reuniões do Plano Diretor.

É interessante perceber, ademais, que o mesmo assunto pode ser apresentado de diferentes formas. O restaurante popular inaugurado pela prefeitura no período de análise é uma boa ilustração. Ele foi apresentado ora como serviço (com dados sobre seu funcionamento –13/06/2022<sup>10</sup>), ora como ação governamental (com comemoração dos resultados – 29/06/2022<sup>11</sup>).

Foram identificados, também, os temas, em virtude de representarem os assuntos considerados prioritários pela gestão e equipe de comunicação. Saúde teve o maior registro, com 12 posts, que incluíram, por exemplo, postagens sobre vacinação contra a covid-19 e de combate ao *Aedes aegypti*. Cultura/programações culturais foi a segunda categoria com mais registros, o que, infere-se, demonstra uma busca de reforçar características locais, de um lado, e a própria existência de uma agenda importante de eventos culturais no município, de outro. Um exemplo é divulgação da Feira de Cascaes<sup>12</sup> (11/06/2022). Como cidade turística, publicações voltadas à divulgação de atrativos apareceram nove vezes, compostas, prioritariamente, por fotos das praias.

Tabela 1: Ocorrência dos temas

Tema	Número de postagens	Índice
Educação	1	1,5%
Saúde	12	18,2%
Bem-estar animal	5	7,6%
Plano Diretor	2	3%
Cultura/programações culturais	11	16,7%
Segurança pública	1	1,5%
Turismo	9	13,6%
Trabalho e capacitações	4	6,1%
Assistência Social	3	4,5%
Esporte	1	1,5%
Mobilidade urbana/infraestrutura	4	6,1%
Meio ambiente	5	7,6%
Comunicados/alertas	2	3%
Outros	6	9,1%
TOTAL	66	100%

Fonte: Elaborada pelas autoras.

7 Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CYjy7xnJFPq/>. Acesso em: 19 abr. 2023.

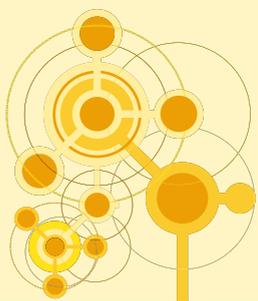
8 Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CazwS20L9Hv/>. Acesso em: 19 abr. 2023.

9 Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CeXDUpwIXio/>. Acesso em: 19 abr. 2023.

10 Disponível em: <https://www.instagram.com/p/Cf93zjlvvhY/>. Acesso em 19 abr. 2023.

11 Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CgmO7vfAxWM/>. Acesso em 19 abr. 2023.

12 Disponível em: [https://www.instagram.com/p/Ceq7q3lrA\\_1/](https://www.instagram.com/p/Ceq7q3lrA_1/). Acesso em 19 abr. 2023.



Chama atenção, ainda, que outros assuntos de impacto direto na vida do cidadão, como educação e segurança pública, tenham tido poucos registros – apenas um post de cada um desses temas. Bem-estar animal, por sua vez, teve cinco registros. Além de levar à inferência de existir uma política pública específica para essa área, é importante verificar que estas são postagens que geram também um vínculo com os seguidores e podem estimular o engajamento, ao tratar da adoção de animais.

A pesquisa procurou verificar também a presença de atores políticos nas publicações. Isso ocorreu em apenas duas ocasiões. Em uma das postagens, um vídeo apresenta o prefeito de Florianópolis, Topázio Neto, o secretário de Segurança Pública e o diretor de Defesa Civil<sup>13</sup>. O objetivo é falar do plano de contingência da prefeitura em virtude da previsão de fortes chuvas, assim como apresentar recomendações para a população.

## DISCUSSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

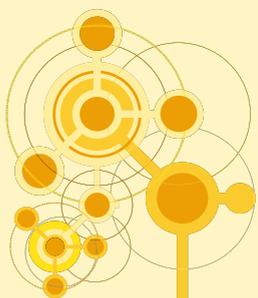
O objetivo deste estudo foi analisar de que modo a prefeitura de Florianópolis utiliza o Instagram como ferramenta de comunicação pública. Os resultados indicam uma preocupação com a comunicação pública normativa (Miola; Marques, 2017). Isso pode ser percebido pelo tom predominante das postagens, que foi de fornecimento de informações. Além disso, essa categoria teve resultados muito superiores à de autorrepresentação favorável. Nesse sentido, registra-se ainda que apenas duas publicações continham imagem de agentes políticos nos dias analisados, o que afasta o Instagram da prefeitura da capital catarinense de um discurso personalista, centrado em lideranças (Barros; Miola, 2015).

Os tipos de postagens também apresentam resultados importantes para esta análise. Mais de 60% dos posts analisados concentraram-se em serviços e recomendações, atendendo outra característica da comunicação pública normativa: a informação de utilidade pública (Duarte, 2012). Diferentemente de outros estudos com redes sociais digitais de prefeituras (Henriques; Sant'ana, 2015; Klenk, 2017), publicações apenas de relacionamento não tiveram destaque nesta pesquisa.

O estudo de Henriques e Sant'ana (2015) da *fanpage* de Curitiba indicou uma centralidade no que consideraram "conteúdo ameno". Não é o caso, obviamente, de dizer que o Instagram de Florianópolis se configura em um canal de estímulo a polêmicas. A diferenciação principal, nesse caso, diz respeito à expectativa dos pesquisadores (atendida parcialmente aqui): "Em uma página vinculada ao poder executivo, pressupõe-se inicialmente que o engajamento seja promovido a partir da prestação de serviço e participação no debate de temas políticos" (Henriques; Sant'ana, 2015, p.98). Registrada a prestação de serviço, é preciso destacar também o baixo índice de presença de posts dos tipos participação e transparência. Entende-se que essa é uma expectativa com as mídias sociais (Mergel, 2013) e, ainda que possa aparecer de outras formas, sua apresentação direta com consultas à população e demonstração de caminhos para prestações de contas mais detalhadas é essencial.

Outros dados apurados neste estudo indicam que, entre os temas, destacam-se saúde, cultura e turismo. Os resultados verificados – de valorização de divulgação de informações relacionadas à serviços e recomendações – indicam boas práticas adotadas pela equipe de comunicação na gestão desta rede social, tanto no que diz respeito à visão mais normativa da comunicação pública quanto à consequente formação de uma imagem institucional de proximidade com o cidadão. Nos dias analisados, dessa forma, verificamos uma comunicação institucional sem o atrelamento claro a uma propaganda política de ênfase personalista (Miola; Marques, 2017).

<sup>13</sup> Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CdEwW9KFZWJ/>. Acesso em 03 set. 2022.



Vale também registrar a ponderação de Barros e Miola (2015, p.23): "a comunicação de Estado, mesmo quando atende aos valores democráticos, pode ter como intenção fortalecer a imagem do governo e dos governantes". A partir dos resultados encontrados, analisa-se que, quando atendidos os princípios de uma comunicação de interesse público, a prática nas prefeituras não precisa ser vista, portanto, em uma oposição entre a comunicação pública normativa e a comunicação estratégica.

Os achados sugerem, ainda, a necessidade de estudos comparativos. Entende-se que essa é uma limitação desta pesquisa, que levanta questões, como: Outras prefeituras apresentam essas características mais ligadas à comunicação normativa em suas páginas no Instagram? Esse seria um diferencial da prefeitura aqui estudada?

Sugestões para futuras pesquisas incluem entrevistas com profissionais da comunicação para compreender melhor o uso do Instagram pelos executivos municipais, dada ainda a pequena ocorrência de pesquisas com essa plataforma.

## REFERÊNCIAS

COMEL, Naiza; BRODBECK, Pedro; QUADROS, Claudia. A Prefeitura de Florianópolis no Facebook: A comunicação pública das redes sociais. *Compólitica*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, p. 51-80, 2021.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. 4 ed. São Paulo: Edições 70, 2010.

BARROS, Najara Lima.; MIOLA, Edna. Comunicação pública de estado nas redes sociais: uma análise do perfil do governo de Sergipe no Twitter. *In: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISADORES EM COMUNICAÇÃO E POLÍTICA*, 6., Rio de Janeiro, 2015. *Anais [...]*. Rio de Janeiro: Compólitica, 2015.

BAUER, Martin. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. *In: BAUER, Martin; GASKELL, George (org.). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2008.

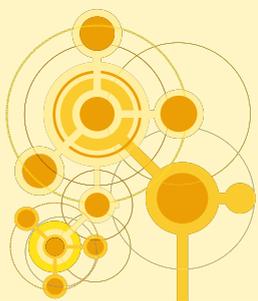
BENNET, LANCE; LIVINGSTON, Steven. The disinformation order: Disruptive communication and the decline of democratic institutions. *European Journal of Communication*, Londres, v.33, n.2, p.122-139, 2018.

BERTOT, John Carlo.; JAEGER, Paul.; HANSEN, Derek. The impact of polices on government social media usage: Issues, challenges, and recommendations. *Government information quarterly*, Londres, v.29, n.1, p.30-40, 2012. doi: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2011.04.004>.

BONSÓN, Enrique. et al. Local e-government 2.0: Social media and corporate transparency in municipalities. *Government information quarterly*, Londres, v.29, n.2, p.123-132, 2012. doi: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2011.10.001>.

BONSÓN, Enrique.; ROYO, Sonia.; RATKAI, Melinda. Facebook practices in Western European municipalities: An empirical analysis of activity and citizens' engagement. *Administration & Society*, Nova Iorque, v.49, n.3, p.320-347, 2017. doi: <https://doi.org/10.1177/0095399714544945>.

CALDAS, Joana. Gean Loureiro deixa prefeitura de Florianópolis e vice assume cargo. *G1*, Florianópolis, 31 mar. 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/sc/santa-catarina/eleicoes/2022/noticia/2022/03/31/gean-loureiro-deixa-prefeitura-de-florianopolis-e-vice-assume-cargo.ghtml>. Acesso em: 20 abr. 2023.



Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (CETIC). Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação no setor público brasileiro – TIC Governo Eletrônico 2017. *Cetic.br*, São Paulo, 2017. Disponível em: <https://cetic.br/pesquisa/governo-eletronico/analises>. Acesso em: 2 ago. 2022.

CONNOLLY, Jennifer. et al. Communicating to the Public in the Era of Conspiracy Theory. *Public Integrity*, Abingdon, v.21, n.5, p.1-8, 2019. doi: <https://doi.org/10.1080/10999922.2019.1603045>.

DALTRO, Emmanuelle Fonseca Marinho et al. A presença e a audiência das prefeituras municipais brasileiras no Instagram: construindo uma agenda de pesquisa. *In: Seminários em Administração*, 20., [s.l.], 2017. *Anais [...]*. São Paulo: FEA/USP, 2017.

DEPAULA, Nic.; DINCELLI, Ersin.; HARRISON, Teresa. Toward a typology of government social media communication: democratic goals, symbolic acts and self-presentation. *Government information quarterly*, Londres, v.35, n.1, p.98-108, 2018. doi: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2017.10.003>.

DUARTE, Jorge. Instrumentos de comunicação pública. *In: DUARTE, Jorge. (org.). Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012. p.59-71.

GRABER, Doris. *The power of communication: managing information in public organizations*. Washington, DC: CQ press, 2003.

HARO-DE-ROSARIO, Arturo.; SÁEZ-MARTÍN, Alejandro.; CABA-PÉREZ, María. Using social media to enhance citizen engagement with local government: Twitter or Facebook? *New media & Society*, Londres, v.20, n.1, p.29-49, 2018. doi: <https://doi.org/10.1177/1461444816645652>.

HASWANI, Mariângela Furlan. Local: a casa do cidadão. *In: HASWANI, M. F. (org.). Comunicação governamental: o local como foco de análise*. São Paulo: ECA/USP, 2014. p.9-10.

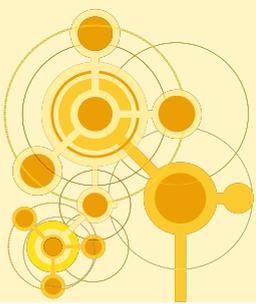
HENRIQUES, Márcio Simeone; SANT'ANA, Lidiane Ferreira. A construção da proximidade na comunicação pública: mídia social e a ruptura da impessoalidade. *Organicom*, [S. l.], v.12, n.22, p.92-102, 2015. doi: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2015.139270>.

JAMBEIRO, Othon et al. *Poder local e transparência: os municípios brasileiros e a Lei de Acesso à Informação*. Salvador: EDUFBA, 2020.

JARAMILLO LÓPEZ, Juan Camilo. Advocacy: uma estratégia de comunicação pública. *In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (org.). Comunicação pública, sociedade e cidadania*. São Caetano do Sul: Difusão, 2011. p.61-80.

KLENK, Lenise Aubrift. *Além das capivaras: análise da oferta de conteúdo na página da Prefeitura de Curitiba no Facebook*. 2017. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2017.

KLENK, Lenise.; PRUDENCIO, Kelly. A comunicação das Prefs: considerações preliminares sobre o alcance do Facebook como ferramenta de democracia digital. *In: SILVA, Silvaldo Pereira ; BRAGATTO, Rachel Callai; SAMPAIO, Rafael Cardoso. (org.). Democracia digital, comunicação política e redes: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Folio Digital, 2016. p.313-341.



KNISS, Andressa Buttore; MARQUES, Francisco Paulo Jamil. Como o agente fiscalizador utiliza a comunicação online? A ideia de transparência pública nas redes sociais da Controladoria-Geral da União. *Opinião Pública*, Campinas, v.27, n.1, p.90-126, 2021.

KUNSCH, Margarida Krohling. Comunicação pública: direitos de cidadania, fundamentos e práticas *In*: MATOS, H. (org). *Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas*. São Paulo: ECA/USP, 2013. p.3-13.

MARTINO, Luís.; ALEIXO, Tayra. Usos do entretenimento como estratégia de visibilidade política na página da prefeitura de Curitiba no Facebook. *Rumores*, São Paulo, v.10, n.20, p.68-89, 2016.

MERGEL, Ines. A framework for interpreting social media interactions in the public sector. *Government information quarterly*, Londres, v.30, n.4, p.327-334, 2013.

MIOLA, Edna; MARQUES, Francisco Paulo Jamil. Por uma definição de comunicação pública: tipologias e experiências brasileiras. *In*: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISADORES EM COMUNICAÇÃO E POLÍTICA, 7., Rio de Janeiro, 2017. *Anais [...]*. Rio de Janeiro: Compolítica, 2017.

OLIVEIRA, Nathalia Bettoni; MENDES, Conrado Moreira. Facebook e Comunicação Organizacional: uma Análise do Modelo de Comunicação da Prefeitura de Curitiba. *In*: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUDESTE, 20., Uberlândia, 2015. *Anais [...]*. Uberlândia: Intercom, 2015.

PECORARO, Caroline. Comunicação, Internet e Transparência: o Facebook das prefeituras de Rio de Janeiro e São Paulo. *In*: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISADORES EM COMUNICAÇÃO E POLÍTICA, 8., Brasília, 2019. *Anais [...]*. Rio de Janeiro: Compolítica, 2019.

PORUMBESCU, Gregory. Linking Transparency to Trust in Government and Voice. *American Review of Public Administration*, Los Angeles, v.47, n.5, p.520-537, 2017. doi: <https://doi.org/10.1177/0275074015607301>.

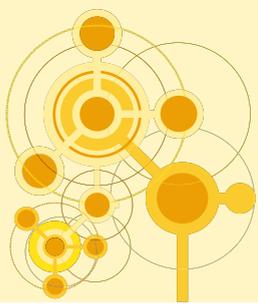
PRESTAÇÃO de serviços online por organizações públicas dá salto durante a pandemia, mostra 5ª edição da TIC Governo Eletrônico. *Cetic.br*, São Paulo, 26 jul. 2022. Disponível em: <https://cetic.br/pt/noticia/prestacao-de-servicos-online-por-organizacoes-publicas-da-salto-durante-a-pandemia-mostra-5-edicao-da-tic-governo-eletronico/>. Acesso em: 2 ago. 2022.

VOLPATO, Bruno. Ranking: as redes sociais mais usadas no Brasil e no mundo em 2023. *Resultados Digitais*, Florianópolis. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/marketing/redes-sociais-mais-usadas-no-brasil/>. Acesso em: 12 jun. 2023.

WEBER, Maria Helena.; LOCATELLI, Carlos. Realidade e limites da pesquisa empírica em comunicação pública. *MATRIZES*, São Paulo, v.16, n.1, p.135-153, 2022. doi: <https://doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v16i1p141-159>.

# RESENHAS





## Sam Knowles

Narrativa por números: como contar histórias poderosas e objetivas com dados

Como ser perspicaz: revelando o superpoder que impulsiona a inovação

Fazendo perguntas mais inteligentes. Como ser um agente de insight

Routledge

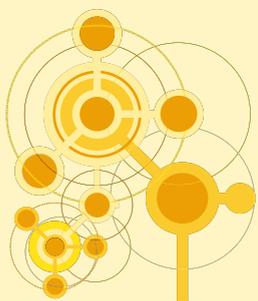
London and New York, 2018; 2020; 2023

164 páginas; 225 páginas; 280 páginas



Thomas Stoeckle

- Pesquisador pós-graduado, PhD, Bournemouth University
- Tutor, PR Academy, London
- [tstoeckle@bournemouth.ac.uk](mailto:tstoeckle@bournemouth.ac.uk)



# Resenha da trilogia Using Data Better, de Sam Knowles

## Book review: Sam Knowles's Using Data Better trilogy

## Reseña de la trilogía Using Data Better, de Sam Knowles

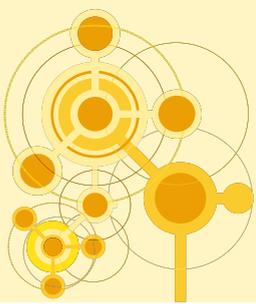
Como podemos finalmente libertar o poder dos dados nas comunicações – da investigação no planejamento da comunicação, da mensuração, análise e avaliação? No momento em que a OpenAI acaba de lançar o ChatGPT-4, seu mais recente aplicativo de Inteligência Artificial (IA) conversacional superpoderoso, é tentador ver a tecnologia como a resposta para todas essas perguntas.

De acordo com o classicista treinado, doutor em Psicologia Comportamental, ex-consultor de relações públicas e agora um *data storyteller* Sam Knowles, no entanto, essa seria a resposta errada. Em três livros publicados nos últimos cinco anos – *Narrative by Numbers (NBN, 2018)*, *How to be Insightful (HTBI, 2020)* e *Asking Smarter Questions (ASQ, 2023)*, Knowles argumenta que as habilidades humanas – a curiosidade, humildade, escuta, o relato de histórias e o fazer perguntas mais inteligentes – em vez de ferramentas e tecnologia, ajudam-nos a tirar o máximo proveito dos dados. Consequentemente, esta trilogia de livros mostra que a habilidade de fazer as perguntas certas leva aos *insights* certos para contar a história certa e alcançar os resultados desejados (e desejáveis), isto é, a chamada Using Data *Better (UDB)*.

## UMA CRONOLOGIA ASSÍNCRONA

No prefácio do último livro da trilogia *UDB*, Knowles admite que “escreveu os livros na ordem errada”. Ele afirma a “cronologia assíncrona” de começar com a narrativa de dados em *Narrative by Numbers (NBN)* e, em seguida, explorar os caminhos para verdadeiros *insights* baseados em dados em *How to be Insightful (HTBI)*, antes de chegar aos princípios centrais de tudo em *Asking Smarter Questions (ASQ)*. Mais importantes do que a ordem, no entanto, são os temas recorrentes que unem os três livros em uma trilogia sobre narrativas organizacionais poderosas e com propósito: sobre fazer as perguntas certas para obter os *insights* certos que ajudam a contar as histórias certas.

Não é de surpreender que, dada a sua formação, os interesses e a curiosidade de Knowles sejam amplos e ecléticos. Em *Asking Smarter Questions*, o autor discute o instinto epistemofílico da psicanalista Melanie Klein – uma busca constante por conhecimento e desejo de conectar pontos – e, ao longo dos três livros, os leitores recebem as perspectivas de colegas epistemofílicos de uma ampla variedade de campos. Essas vozes – de cientistas ganhadores do Prêmio Nobel, profissionais de polícia até Zen budistas – fornecem fortes provas do argumento central: que perguntas mais inteligentes estimulam respostas mais úteis – ainda mais em tempos turbulentos. Quando *permacrise*, ou seja, “um período prolongado de instabilidade e insegurança” é escolhida como palavra do ano de 2022 pelo Dicionário Collins (Jakobson *et al.*, 2023, p.7), um foco em melhores perguntas para melhores respostas parece oportuno e a intervenção relevante.



Em 2012, a *Harvard Business Review* descreveu o cientista de dados como “O trabalho mais sexy do século 21”<sup>1</sup>. Em *Narrative by Numbers*, Knowles reconhece a função crítica dos dados e análises. Isso não é suficiente, no entanto, se faltar o lado humano e narrativo:

Existem duas competências que todos necessitam na atual economia do conhecimento para prosperarem e realizarem o seu trabalho de forma mais eficaz. Estas são a capacidade de interrogar, compreender e extrair significado de dados e estatísticas, e a capacidade de usar os *insights* derivados dos dados para levar as pessoas à ação. Analytics + storytelling = influência (2018, p.1).

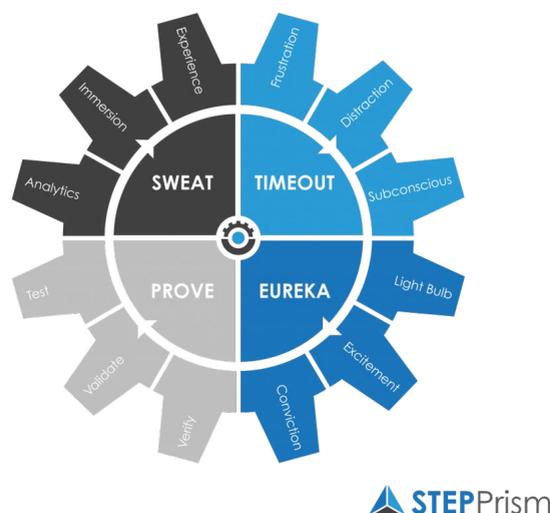
## INGREDIENTES ESSENCIAIS PARA UM USO DE DADOS MAIS EFICAZ

Cada um dos três livros da trilogia fornece alguns dos principais ingredientes necessários para um melhor uso dos dados. *Narrative by Numbers* começa delineando os princípios básicos de uma narrativa de dados eficaz, dedicando um capítulo a cada um:

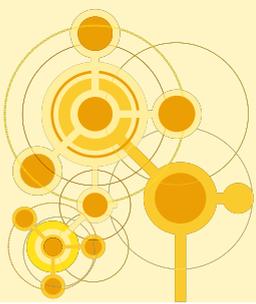
1. Mantenha a simplicidade (pp.21-42);
2. Encontre e use dados relevantes e evite falsos positivos (pp.43-66);
3. Cuidado com a maldição do conhecimento (pp.81-102);
4. Conheça o seu público e fale de forma humana (pp.103-126).

Com base nesses princípios, o livro *How to be Insightful* aborda o conceito de *insight*, que é muito utilizado e muito mal compreendido na comunicação organizacional. Knowles entende o *insight* como “uma compreensão intensa e profunda de uma pessoa, uma coisa, uma situação ou um problema que podemos usar para nos ajudar a avançar” (2020, p.13). Mais uma vez, o foco não está em big data, estatísticas, algoritmos e painéis automatizados que agregam métricas e pontuações (embora todos estes tenham um papel a desempenhar), mas sim nos processos intrincados – “a história, a psicologia e a neurociência” (2020, p.16) – ao longo da jornada para chegar aos *insights*. Tudo se junta nos quatro estágios do “STEP Prism of Insight” (2020, p.192):

1. Suor – o trabalho duro para obter os dados (pp.93-112);
2. Tempo limite – criando o tempo e o espaço para conexões – às vezes inesperadas – com a formação (pp.117-139);
3. Eureka – o momento precioso em que de repente dá um clique e “tudo faz sentido” (pp.147-165);
4. Prova – a etapa final essencial onde os sentimentos viscerais são validados e as perguntas do tipo “por que?” são respondidas com evidências (pp.171-185).



<sup>1</sup> DAVENPORT, Thomas H.; PATIL, DJ. Data scientist: the sexiest job of the 21<sup>st</sup> century. *Harvard Business Review*, Boston, out. 2012. Disponível em: <https://hbr.org/2012/10/data-scientist-the-sexiest-job-of-the-21st-century>. Acesso em: 12 jun. 2023.



Finalmente, no livro *Asking Smarter Questions*, isso resulta em seis princípios universais para fazer perguntas mais inteligentes (2023, p.268):

1. Curiosidade – o instinto epistemofílico de querer saber mais, de sempre perguntar por quê?;
2. Mente aberta – “não assumir nada e considerar tudo” e abordar o conhecimento e a perspectiva com humildade (e não ser vítima de preconceitos de confirmação);
3. Preparação – estar sempre curioso, sempre perguntando o que está acontecendo aqui<sup>2</sup>;
4. Abertura – não prescrever respostas; fazer perguntas abertas geralmente gera respostas mais interessantes;
5. Simplicidade – dividir tópicos complexos em partes digeríveis (“como cartas mais curtas, perguntas mais simples demoram mais para serem elaboradas”);
6. Ouvir – principalmente para ouvir e compreender, não para falar.

## SABEDORIA ANTIGA PARA COMUNICADORES MODERNOS

Knowles baseia-se extensivamente na filosofia grega, em particular na *Poética* de Aristóteles e sua estrutura de narrativa em três atos em *Narrative by Numbers* (2018, p.16), Arquimedes e sua *Eureka!* no momento de insight em *How to be Insightful* (2020, p.33ss) e Sócrates ao longo de todo livro *Asking Smarter Questions* – na verdade, a premissa não apenas do ASQ, mas de toda a trilogia é aplicar o método socrático na busca por *insights* mais inteligentes com ajuda de respostas mais inteligentes derivadas de perguntas mais inteligentes. “Parta de uma posição de ignorância e faça perguntas para construir conhecimento” (2023, p.34). Assim, “canalizar o nosso Sócrates interior” (2023, p.50) é um pré-requisito para uma utilização mais eficaz da investigação, dados e *insights* no planejamento e execução de campanhas de comunicação eficazes – para ter sucesso no “negócio em movimento” (Pink, 2013) de “persuadir outros a agir, a mudar suas atitudes, crenças ou ações” (Knowles, 2023, p.54).

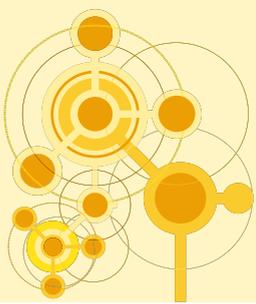
Embora muito práticos, com resumos, listas e estruturas de *insights* importantes, os livros de Knowles não são leituras rápidas no estilo de uma livraria de aeroporto. Eles estão repletos de entrevistas e exemplos de uma ampla variedade de domínios, ilustrando as jornadas dele e de seus entrevistados pela academia e pela prática, aprendizagem e aplicação. Muitos, senão todos, caminhos levam de volta à antiga Atenas, a Sócrates e Aristóteles, aos estoicos. Aos princípios da narrativa clássica através das três etapas de tese, antítese e, por fim, síntese. À arte da retórica, combinando sentimento ou emoção (*pathos*), razão ou lógica (*logos*) e caráter ou natureza (*ethos*) do comunicador para gerar impacto, influenciar e persuadir.

E essas são apenas as bases. Um profundo interesse e compreensão da psicologia e dos dados como evidência contribui para este relato abrangente de como as perguntas certas podem levar aos *insights* certos que ajudam a contar as histórias certas para resolver os múltiplos problemas complexos nas sociedades modernas (Kroeger *et al.*, 2022).

## A VIRTUDE DA CURIOSIDADE INFANTIL

Além da filosofia grega, da psicologia moderna e da narrativa baseada em dados, outro fio condutor que atravessa *Asking Smarter Questions* e, na verdade, toda a trilogia *UDB*, é a educação: o que ensinamos, como ensinamos e o que significa. Este é um tema pelo qual Knowles é particularmente apaixonado e crítico, pois vê “a curiosidade e a criatividade atrofiadas pela educação” (2023, p.69).

<sup>2</sup> Numa conversa recente, o principal estudioso da mensuração e avaliação da comunicação, Professor Jim Macnamara, descreveu isso como “adiantar a investigação”: dar mais peso à fase formativa e de planejamento da investigação. Veja também Escuta Organizacional na Comunicação Pública: Teoria e Prática Emergentes (Macnamara, 2022).



Ele elogia Simon Sinek pela sua adoção infantil da pergunta por quê?<sup>3</sup>, que as crianças fazem mais de 40 mil vezes nos anos antes de começarem a escola – altura em que o foco muda para dar respostas em vez de fazer perguntas. Assim, Knowles implora com Roger Waters (“*Hey! Teacher! Leave them kids alone!*”) e ao educador que se tornou celebridade do TED Talk, Sir Ken Robinson, pelo cultivo da curiosidade e da criatividade (2023, p.77). Ao fazê-lo, ele defende um novo currículo de pelo menos duas línguas dominadas (língua materna mais uma), matemática aplicada (em particular aplicada às finanças, estatística e narrativa de dados), expressão criativa, codificação, lógica, desporto para atividades físicas e mentais, bem-estar, meditação e atenção plena, e faculdade crítica e julgamento. Os dois que ele destaca, sobretudo da perspectiva da narrativa em movimento, são a expressão criativa e a faculdade crítica e o julgamento.

Há muito a aprender com a trilogia de Knowles sobre narrativa de dados, um relato repleto de observações e *insights* relevantes para todos os envolvidos no “negócio de mudanças” (sejam profissionais, educadores ou ambos). Uma das minhas favoritas é a ideia do *ASQ* dos “40.000, por quê?”, ou seja, as perguntas que as crianças fazem antes dos cinco anos (2023, p.108). Está relacionado com um ponto levantado em *Narrative by Numbers*: “Quando alguém lhe apresenta um conjunto de dados ou uma apresentação rica em dados, volte a ser uma criança de quatro anos” (2018, p.16). Seguir esse conselho inevitavelmente nos tornará melhores no uso de dados, o que, por sua vez, nos tornará melhores comunicadores.

## REFERENCES

DAVENPORT, Thomas H.; PATIL, DJ. Data scientist: the sexiest job of the 21<sup>st</sup> century. *Harvard Business Review*, Boston, out. 2012. Disponível em: <https://hbr.org/2012/10/data-scientist-the-sexiest-job-of-the-21st-century>. Acesso em: 12 jun. 2023

JAKOBSON, Mari-Liis; KING, Russell; MOROŞANU, Laura; VETIK, Raivo. Migration and integration in turbulent times. In: JAKOBSON, Mari-Liis; KING, Russell; MOROŞANU, Laura; VETIK, Raivo (ed.). *Anxieties of migration and integration in turbulent times*. Cham: Springer International Publishing, 2023. p. 1-17.

KNOWLES, Sam. *Narrative by numbers: how to tell powerful and purposeful stories with data*. London and New York: Routledge, 2018.

KNOWLES, Sam. *How to be insightful: unlocking the superpower that drives innovation*. London and New York: Routledge, 2020.

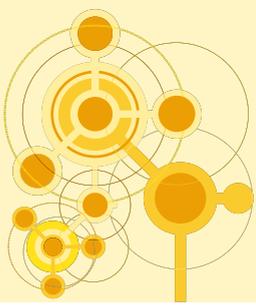
KNOWLES, Sam. *Asking smarter questions: how to be an agent of insight*. London and New York: Routledge, 2023.

KROEGER, Arne; SIEBOLD, Nicole; GÜNZEL-JENSEN, Franziska; SAADE, Fouade Philippe; HEIKKILÄ, Jukka-Pekka. Tackling grand challenges collaboratively: the role of value-driven sensegiving. In: GÜMÜSAY, Ali Aslan; MARTI, Emilio; TRITTIN-ULBRICH, Hannah; WICKERT, Christopher (ed.). *Organizing for Societal Grand Challenges*. Bingley: Emerald Publishing Limited, 2022. p. 17-42.

PINK, Daniel H. *To sell is human: the surprising truth about persuading, convincing, and influencing others*. Edinburgh: Canongate Books, 2013.

Texto recebido em 19.06.2023 e aprovado em 04.07.2023.

<sup>3</sup> *Start With Why* TED Talk de Sinek de 2009 é o terceiro mais assistido de todos os tempos. Em primeiro lugar, também referenciado em *Ask Smarter Questions*, está *How Schools Kill Creativity*, de Sir Ken Robinson.



## Cláudio Cardoso

### A comunicação no comando: ferramentas de ativos intangíveis

Aberje Editorial

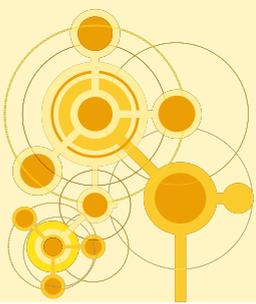
São Paulo, 2021

235 páginas



#### Karla Melo

- Relações públicas, com especialização em Sustentabilidade pela Dom Cabral.
- Professora da Escola Aberje para as temáticas Reputação, Sustentabilidade e Comunicação *data driven*.
- Head de Reputação e Comunicação da Firjan – Federação das Indústrias do Rio de Janeiro
- Executiva de grandes empresas nos setores de tecnologia, telefonia, siderurgia e na indústria da mineração.
- Trabalhou na Vale por vinte anos.
- Coautora do livro *Mulheres ESG*, da editora Leader.
- Voluntária e mentora das ONG Vai na Web e Gerando Falcões
- [kamelo@firjan.com.br](mailto:kamelo@firjan.com.br)



# É agora ou nunca: a Comunicação precisa chegar ao comando

It's now or never: Communication needs to come to command

Es ahora o nunca: la comunicación debe llegar al mando

O livro escrito pelo autor Cláudio Cardoso é uma referência no mercado de reputação, comunicação e marketing. O baiano mais global e inovador de todos os tempos, gente boníssima e acessível, lançou o livro em 2021, abordando a importância da comunicação na gestão de ativos intangíveis das organizações. Publicado pela Aberje Editorial, o livro apresenta conceitos, teorias e práticas de comunicação aplicados à gestão de marcas, reputação, imagem, cultura organizacional e outros ativos intangíveis.

O profissional de comunicação é convidado a assumir uma posição cada vez mais relevante e, para isso, o autor inicia a obra apresentando a importância dos ativos intangíveis para as empresas e como a comunicação pode ser uma ferramenta estratégica para sua gestão. Em seguida, o livro aborda a comunicação da marca – um dos ativos intangíveis mais relevantes de uma companhia –, discutindo conceitos como identidade, imagem e reputação.

Para conquistar esse espaço, o profissional de comunicação passa a conhecer, na segunda parte do livro, diversas ferramentas que podem ser utilizadas na gestão desses ativos, como a comunicação interna, a gestão de crises, a comunicação digital e a comunicação para a sustentabilidade. Além disso, o autor também discorre sobre o papel dessas ferramentas na cultura organizacional e como elas podem ser utilizadas para sua construção e manutenção.

O livro é bem estruturado e introduz conceitos teóricos de forma clara e didática, acompanhados de exemplos práticos e casos reais. Além disso, a leitura desliza como se estivéssemos conversando com o autor, que utiliza uma linguagem descomplicada e objetiva.

No entanto, apesar de apresentar diversas ferramentas de comunicação, caberá ao profissional se aprofundar em sua atuação diária, aplicando as ferramentas e descobrindo suas diversas possibilidades. Em resumo, *A comunicação no comando: ferramentas de ativos intangíveis* é uma obra essencial para profissionais que desejam conquistar seu espaço nas organizações ao aprimorar a gestão de ativos intangíveis por meio da comunicação estratégica.

## REFERÊNCIAS

CARDOSO, Cláudio. *A comunicação no comando: ferramentas de ativos intangíveis*. São Paulo: Aberje, 2021. 235p.