

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES**

**MENSURAÇÃO E VALORAÇÃO**  
**DA COMUNICAÇÃO**

**Raphael Polidoro Mendes**

**Nº USP: 10892464**

**SÃO PAULO**

**2023**

RAPHAEL POLIDORO MENDES

**MENSURAÇÃO E VALORAÇÃO  
DA COMUNICAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo como requisito parcial para obtenção de título de bacharel em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Valéria de Siqueira Castro Lopes

**SÃO PAULO**

**2023**

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação  
Serviço de Biblioteca e Documentação  
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo  
Dados inseridos pelo(a) autor(a)

---

Mendes, Raphael Polidoro  
MENSURAÇÃO E VALORAÇÃO DA COMUNICAÇÃO / Raphael  
Polidoro Mendes; orientadora, Valeria Siqueira de Castro  
Lopes. - São Paulo, 2023.  
64 p.: il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -  
Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo /  
Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São  
Paulo.  
Bibliografia

1. Mensuração. 2. Valoração. 3. Pesquisa. 4.  
Comunicação organizacional. 5. Comunicação estratégica.  
I. de Castro Lopes, Valeria Siqueira. II. Título.

302.2

CDD 21.ed. -

---

Elaborado por Alessandra Vieira Canholi Maldonado - CRB-8/6194

## RESUMO

MENDES, Raphael Polidoro. **Mensuração e valoração da comunicação**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023.

O presente trabalho aborda o trama da mensuração e valoração no campo das Relações Públicas com o objetivo de expor os principais estigmas da temática, sua evolução literária e a possibilidade de sobrepujar a situação exposta. Para isso, adota-se metodologia de levantamento e revisão bibliográfica a partir de autores de língua inglesa como Buhmann, Volk, Watson e Zerfass. Os achados ilustram um cenário de adversidades, com dispersão do material teórico e dificuldade dos profissionais em atribuir valores numéricos a algo tão etéreo como a comunicação.

Palavras-chave: Mensuração. Valoração. Pesquisa. Comunicação organizacional. Comunicação estratégica.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Média de avaliação na importância de “Aprimorar a mensuração dos efeitos da comunicação”.....	4
Figura 2 - Periódicos que cobrem o tema da Mensuração e Valoração.....	8
Figura 3 - Publicações dos periódicos e suas respectivas disciplinas.....	10
Figura 4 - Processos comunicativos abordados nos periódicos.....	11
Figura 5 - Princípios de Barcelona 3.0.....	21
Figura 6 - DPRG/ICV Framework.....	23
Figura 7 - Modelo de Buhmann & Volk.....	24
Figura 8 - Alinhamento entre processos comunicacionais e mensuração.....	27
Figura 9 - Analogia da cebola.....	28
Figura 10 - Proporção ideal de indicadores para uma organização.....	31
Figura 11 - Sumarização de metodologias e instrumentos típicos de mensuração.....	34
Figura 12 - Estrutura do processo de medição.....	38
Figura 13 - Processo de resposta a perguntas de pesquisa .....	51
Figura 14 - Exemplo de questão espontânea.....	54
Figura 15 - Exemplo de questão estimulada.....	54
Figura 16 - Metodologia NPS.....	65

Não é cedendo ao ócio nem refestelando-se sobre plumas que se obtém êxito. Aquele que à inatividade se entregar deixará de si sobre a Terra memória igual ao traço que o fumo risca no ar e a espuma traça na onda. Vence a fadiga e o torpor, recobra o ânimo, que das vitórias sobre os perigos, a primeira é a da vontade sobre o corpo. (ALIGHIERI, Dante; 2004, p. 83).

## **SUMÁRIO**

### **INTRODUÇÃO**

### **OBJETIVO**

- 1. A PROBLEMÁTICA DA MENSURAÇÃO NO CONTEXTO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS**
  - 1.1 Aversão à mensuração
  - 1.2 A aplicação equivocada da mensuração
  - 1.3 A falta de material acadêmico sobre mensuração da comunicação
  
- 2. HISTÓRIA DA MENSURAÇÃO NAS RELAÇÕES PÚBLICAS**
  - 2.1 Dos primórdios aos anos 70
  - 2.2 Anos 70 até os dias de hoje
  
- 3. COMO É FEITA A MENSURAÇÃO DA COMUNICAÇÃO?**
  - 3.1 Estabelecendo Modelos De Mensuração
  - 3.2 Estabelecendo Objetivos Na Mensuração
  - 3.3 Estabelecendo Indicadores Adequados
  - 3.4 Atribuindo valores aos indicadores
  - 3.5 O que é uma pesquisa?
  - 3.6 Como a pesquisa fundamenta a comunicação excelente do RP
  
- 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**
  
- 5. REFERÊNCIAS**
  
- 6. APÊNDICE**

## INTRODUÇÃO

A comunicação, assim como a mensuração, são aspectos essenciais à vida humana. De acordo com o austríaco Peter Drucker (2015), “se você não pode medir, você não pode mensurar”. No entanto, ao tentarmos unificar essas duas esferas, defrontamo-nos com diversos impasses. Mas o que geraria tamanho impedimento? Empregando a metodologia de revisão bibliográfica, aqui veremos que a comunhão prática entre mensuração/avaliação e o campo das relações públicas tem sido um desafio contínuo para alunos, profissionais e pesquisadores devido à natureza multifacetada e complexa dessas partes.

Essa adversidade, primeiro ponto abordado em nosso trabalho, será fragmentada em três principais problemas: o estigma do profissional de Relações Públicas; a utilização falha e equivocada de metodologias de mensuração; e o baixo volume de material literário abordando o assunto em comparação com outros temas da comunicação. Em linha com o último ponto, o trabalho realiza o levantamento da história do nosso objeto de estudo. Acompanhamos a origem da mensuração das Relações Públicas, desde os primórdios e seguimos sua evolução durante todo o século XX, até os tempos atuais.

Logo, torna-se possível realizar abordagem do tema a partir de um contexto contemporâneo. Exploraremos toda a fundamentação necessária para valorar os diferentes aspectos das relações públicas, como o estabelecimento de modelos e de objetivos estratégicos alinhados com a comunicação organizacional. Além disso, explicaremos a formulação de indicadores e como ocupam o papel de objeto prático para a avaliação da comunicação, ou seja, como atribuem um valor tangível aos resultados e impactos gerados pela comunicação estratégica.

Esse processo envolve a avaliação de aspectos quantitativos-chaves ao profissional de relações públicas, como a influência na opinião pública, o engajamento de *stakeholders*, a reputação da organização e os efeitos de mensagens. Para isso, exploraremos de forma detalhada a aplicação de pesquisa como método de metrificação, podendo ser adotada para avaliação da comunicação em ambientes das mais diversas características.

Por fim, destaca-se como as metodologias de mensuração e avaliação fundamentam os princípios de excelência do profissional de Relações Públicas. Por conseguinte, espera-se maior atenção ao assunto e investimento na introdução desses recursos no arcabouço teórico dos estudantes. A expectativa é de contribuir para a profissão e fazer emergir seu caráter estratégico e gerencial.

## **OBJETIVO**

Através da metodologia de revisão e levantamento bibliográfico idealiza-se como objetivos deste trabalho:

- Compreender a congruência, tanto teórica quanto prática, entre mensuração e Relações Públicas;
- Entender a problemática envolvida no assunto;
- Considerar a possibilidade de fundamentação e legitimação da atividade de Relações Públicas através da mensuração.

# 1. A PROBLEMÁTICA DA MENSURAÇÃO NO CONTEXTO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

## 1.1 Aversão à mensuração

Muitos são os problemas enfrentados pelo profissional de Relações Públicas na história recente. A desvalorização da profissão (PEREIRA, 2011) se dá por diversos fatores, como a falta de reconhecimento, falta de prestígio e valor atribuído à profissão dentro de contextos organizacionais e estratégicos, entre outros. É comum a alta administração das organizações não reconhecer o responsável pela comunicação como um membro ativo nas tomadas de decisões estratégicas da empresa e considerar a função desse profissional meramente instrumental, ou de relacionamento com a mídia. Pereira (2011) diz que frequentemente associa-se às atividades do RP como “atividades pouco relevantes ou vistas como um mero conjunto de técnicas executantes”.

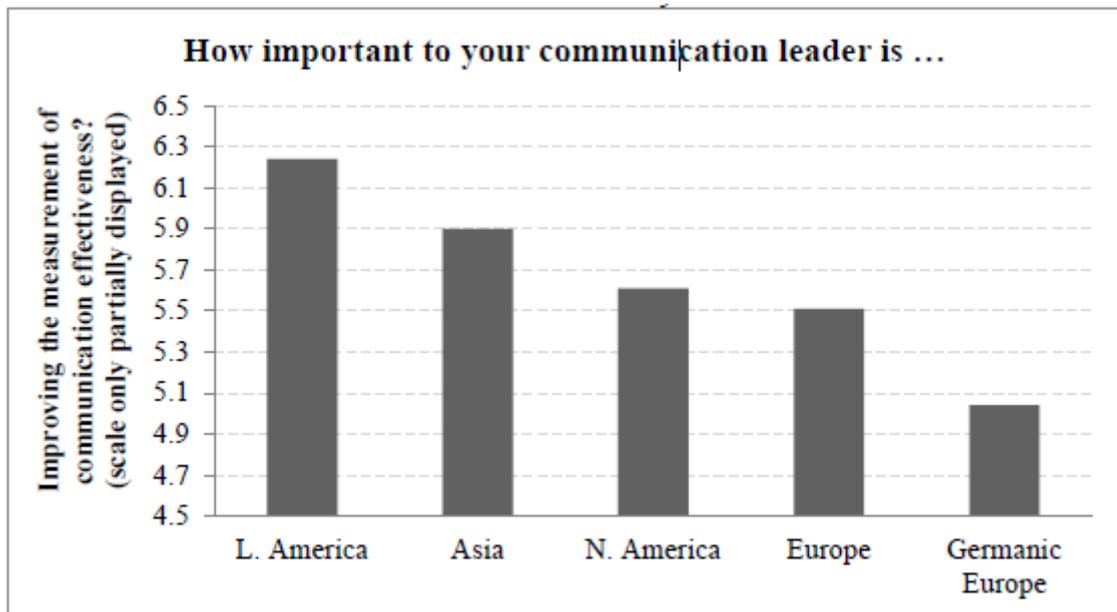
Veremos que por muito tempo o sucesso comunicacional de uma organização foi determinado pela avaliação de resultados imediatos, seja de uma campanha ou evento, completamente alheio ao entendimento estratégico da atividade. Mas como o RP poderia superar esse desmerecimento? Como podemos comprovar que as relações públicas contribuem para o sucesso organizacional? Como conseguimos mostrar o real valor das Relações Públicas como função estratégica? Como seria possível mostrar o valor de algo tão subjetivo como a comunicação? Como pode ser mensurada a efetividade e o impacto da comunicação?

Embora se acredite que as Relações Públicas devam figurar como uma área estratégica, devido à sua contribuição na construção e manutenção de imagem e reputação corporativa diante de stakeholders de uma organização, entende-se que a conquista deste reconhecimento e a manutenção desta função dependem da demonstração de resultados (LOPES, 2005, p. 5).

Por mais de quarenta anos houve uma intensa discussão sobre a aplicação prática do campo de relações públicas, sobre como demonstrar o valor da atividade das relações públicas para o mundo corporativo e suas organizações. No mercado de trabalho os profissionais acabam por manifestar dificuldades quando o assunto é mensuração, citando barreiras como falta de tempo ou falta de orçamento, falta de suporte da gestão ou de interesse (tanto da gestão como de clientes), falta de conhecimento e competência sobre o tema, falta de padrões ou modelos de aplicação para mensuração e metrificacão, entre outros. (LUDWIG, 2005).

Um estudo realizado em mais de 20 países por Cacciatore e Meng (2022) evidenciou o agravamento dessa situação no cenário latino americano. Ao perguntar aos profissionais de relações públicas a importância de aprimorar as formas de mensuração com finalidade de demonstrar o valor e a efetividade da atividade, vemos o Cluster da América Latina (Brasil, Chile e México) com a maior média (representada pelo eixo vertical na Figura 1):

Figura 1- Média de avaliação na importância de “Aprimorar a mensuração dos efeitos da comunicação”



Fonte: CACCIATORE, MENG; 2022; p. 11

Os próprios autores do estudo afirmam que, ainda que exista uma discussão sobre a utilização da mensuração para demonstrar o valor e efetividade das relações públicas, poucos materiais recentes exploram de forma sistemática os desafios específicos enfrentados (o que dificulta ainda mais a situação). E por mais que os profissionais encontrem e utilizem modelos de mensuração disponíveis na literatura especializada do tema, eles ainda afirmam ter dificuldade para aplicá-los (KUNSCH, 2006).

Yanaze (2010) acredita que a falta de familiaridade dos profissionais com os números é um grande obstáculo no contexto comunicacional. Desse cenário, apresenta-se a principal problemática levantada: o estigma do próprio profissional de Relações Públicas em aplicar a mensuração e valoração.

## 1.2 A aplicação equivocada da mensuração

Devido à falta de entendimento da mensuração, os profissionais chegam ao mercado de trabalho sem alicerce teórico para aplicar legitimamente a atividade de mensuração das relações públicas. Ao se depararem com situações que demandam esse conhecimento, eles se encontram em becos sem saída, efetuando metrificações que passam longe de serem corretas. Esses “becos sem saída” são basicamente situações corporativas nas quais o profissional se depara com o desafio de montar um “bolo sem receita”, sendo obrigado a desempenhar um papel ao qual lhe faltam artificios (teóricos e práticos):

A sensação que se tem no mercado de comunicação é que, atualmente, o relatório de clipping funciona para seus executivos como uma apresentação de “fiz o meu trabalho”, e não como uma base de informações que poderá direcionar os esforços em comunicação. A medição das atividades realizadas é extremamente importante, essencial. Ela é a massa do bolo que boa parte do mercado ainda não consegue assar corretamente, por não ter conhecimento de todos os ingredientes e de suas respectivas medidas (LUDWIG, 2005, p. 172).

Não é raro ver profissionais de relações públicas trabalhando a mensuração direcionada somente aos estágios mais imediatistas dos processos comunicacionais, negligenciando a mensuração de indicadores mais complexos como efeitos obtidos ou mudança de hábito. Estudo realizado no ano de 2017 (MACNAMARA et al., 2017; ZERFASS et al., 2017) em mais de 60 países com mais de 2,500 respondentes apontou que no meio das metodologias de metrificação e mensuração de comunicação, as mais comumente utilizadas são os *clippings* (recortes de imprensa), acompanhamento de mídia e monitoramento online.

Em estudo mais recente (CACCIATORE, MENG; 2022) vemos dados corroborando a aplicação mais instrumental e imediatista da atividade, reiteradamente apontando o agravamento da problemática no cenário latino-americano. Ao abordar os profissionais sobre quais seriam as principais estratégias utilizadas para lidar com a mensuração da comunicação, o Cluster da América Latina (Brasil, Chile e México) aponta o monitoramento e análise da cobertura de mídia (da organização e concorrentes) como predominantes. O “foco maior em indicadores não financeiros do que financeiros” aparece em terceiro lugar.

Além disso, nota-se também a utilização de metodologias inexatas e de métricas mal estabelecidas. A irrestrita tentativa de mensuração levou profissionais a importarem métodos de outras áreas do conhecimento. Essa tentativa de aplicação padronizada, sem as devidas adaptações ao contexto comunicativo, geraram métricas equivocadas. A mensuração sem fundamentação teórica gera erros sistêmicos. Cita-se como exemplo a utilização do ROI (retorno de investimento) e utilização do AVE (valor equivalente a publicidade) como métricas de comunicação.

Nasce o segundo problema: a limitação na utilização da mensuração a nível puramente instrumental, assim como a adoção de métricas imprecisas.

### **1.3 A falta de material acadêmico sobre mensuração da comunicação**

Em conjunção com a problemática anterior, temos aqui um outro obstáculo aos estudantes e profissionais de relações públicas: o baixo volume de material acadêmico sobre mensuração e valoração quando comparado a outros temas do campo da comunicação. E, evidentemente, esse entrave se agrava ainda mais ao voltarmos para a literatura brasileira. Levantamento realizado em 23 artigos encontrados nos anais do congresso da Intercom<sup>1</sup> (um dos mais respeitados congressos da área comunicacional) durante os anos de 2010 a 2019 observou recorrente queixa de escassez literária e de debates sobre a mensuração e avaliação de resultados (DE SOUZA, ROCHA, 2020).

Portanto, para consolidarmos de forma sistemática o status quo da discussão acadêmica do tema, faremos nesta subseção o levantamento do conhecimento acadêmico alinhado à literatura de língua inglesa. Para isso utilizaremos artigo de Sophia Charlotte Volk publicado no ano de 2016, em que ela investiga os principais autores que contribuem para o tema da mensuração e valoração na área de relações públicas, assim como os principais tópicos discutidos ao longo de 40 anos, quais teorias são mencionadas e quais são aplicadas, quais métodos são aplicados em estudos empíricos, além de quais outros campos científicos contribuem e influenciam o tópico em questão. Dessa forma, é possível entendermos o contexto da mensuração das relações públicas escapando de qualquer possibilidade de desconexão com sua conjuntura.

Para realizar seu levantamento, Volk (2016) procurou periódicos que deveriam obrigatoriamente estar na esfera das relações públicas ou gestão de comunicação. O critério

---

<sup>1</sup> Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação.

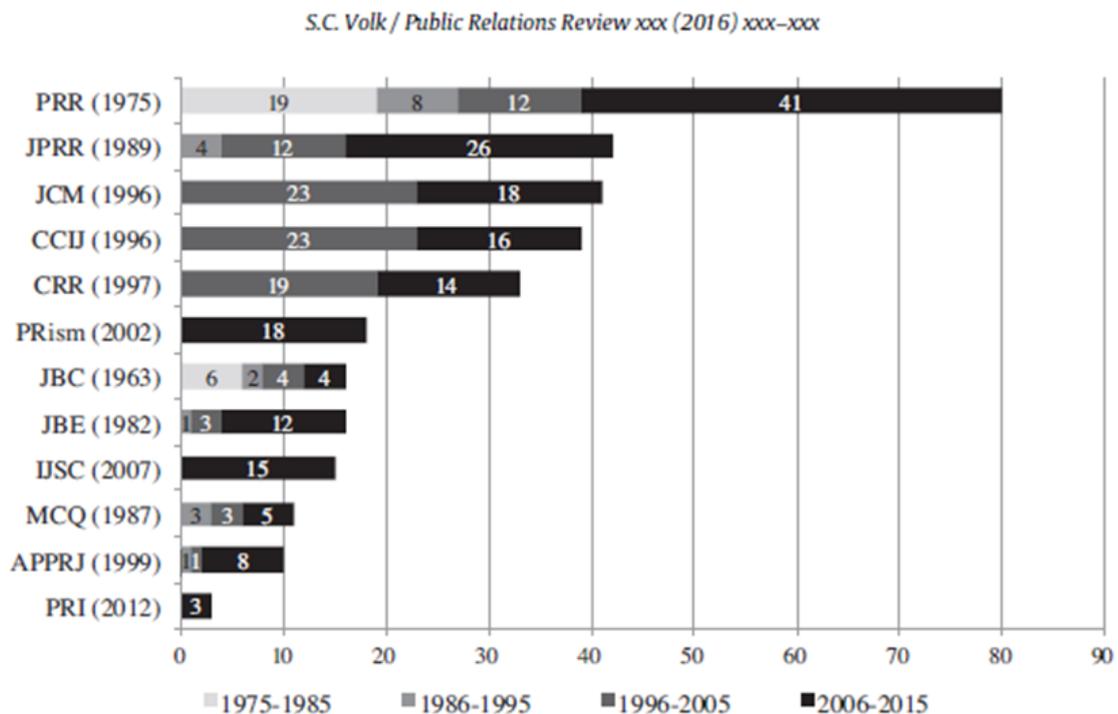
de inclusão para classificar a literatura ao estudo foi: (1) artigos de natureza acadêmica; (2) artigos que passaram em processo de revisão por pares; (3) artigos dedicados ao campo de relações públicas ou gestão de comunicação; (4) artigos escritos em língua inglesa. Devido a escassez de revistas que tratassem do assunto, a seleção de nomes foi checada mais de uma vez e, ao final, 12 periódicos foram classificados para serem analisados no estudo: *Public Relations Review* (PRR), *Journal of Public Relations Research* (JPRR), *Journal of Communication Management* (JCM), *Journal of Business Communication* (JBC), *Journal of Business Ethics* (JBE), *Management Communication Quarterly* (MCQ), *Corporate Communications: An International Journal* (CCIJ), *Corporate Reputation Review* (CRR), *Asia Pacific Public Relations Journal* (APPRJ), *PRism*, *International Journal of Strategic Communication* (IJSC), e *Public Relations Inquiry* (PRI). Mas por que utilizar revistas acadêmicas para o levantamento da literatura? De acordo com Volk, o motivo é justamente pelos periódicos serem “os nervos da disciplina”, desempenhando um papel imprescindível no acompanhamento e desenvolvimento de determinado assunto.

Seguindo, Volk decide realizar uma pesquisa sistemática de alguns termos: *evaluat\**, *measur\**, *effect\**, *value\**. Uma busca eletrônica pelos termos foi realizada em todos os 12 periódicos, cobrindo publicações que datam do ano de 1975 até 2015. Um total de 8491 artigos acadêmicos foram encontrados. A partir daí, ela buscou esses mesmos termos nos artigos que restaram, mas tentando encontrá-los em meio aos títulos, *abstracts* e palavras-chaves, para garantir que estejam relacionados ao tema. A nova busca reduziu o número para 723 artigos científicos que foram examinados manualmente para que se encaixassem nos critérios de inclusão e, no final, restaram apenas 324 textos que de fato traziam contribuição acadêmica para o tópico de mensuração e valoração em relações públicas.

A análise desses 324 artigos revela maior consistência e aumento de publicações durante a última década, mostrando crescimento de interesse no tema no decorrer dos anos. Apenas 25 (8%) artigos foram publicados entre 1975 e 1985. Outros 18 (5%) foram publicados entre os anos 1986 a 1995 e, durante os anos de 1996 e 2005, houve 103 (32%) publicações. Acompanhando o crescimento gradual de conhecimento gerado acerca do tema, temos a década mais recente do estudo sendo também a mais fervorosa em número de publicações: 178 (55%), mais da metade das publicações totais. Abaixo temos a divisão dos

artigos científicos (em número absoluto) pelos periódicos em que foram publicados e também pela década de publicação, além da data de criação dos periódicos no eixo vertical:

Figura 2: Periódicos que cobrem o tema da Mensuração e Valoração



Fonte: VOLK, 2016, p. 7

Sobre os países que desenvolveram os artigos, temos uma predominância norte-americana e inglesa, com 246 (76%) de textos produzidos, revelando dominância e protagonismo desses dois países no assunto. Escolas europeias representam 15% dos artigos, enquanto os países asiáticos aparecem com somente 5%. Vale lembrar que Volk utiliza como critério de inclusão de sua pesquisa periódicos e publicações que estejam escritos em língua inglesa e, desta forma, a ausência de literatura brasileira no assunto é algo a ser ponderado.

Sobre os tópicos abordados durante a análise de 40 anos de artigos científicos, foi possível categorizar sete temas diferentes. A Mensuração e metrificacão é geralmente mais comum na (1) abordagem de como mensurar relacionamento (21%) e (2) reputação (21%). Em seguida temos (3) investigações sobre metodologias de mensuração (16%), junto de (4) valoraçao prática (16%). Por fim temos a (5) análise da efetividade das relaçoes públicas (11%), seguido do (6) estudo de avaliaçao do valor real das relaçoes públicas e comunicaçao (8%) e (7) mensuraçao de valores intangíveis (7%).

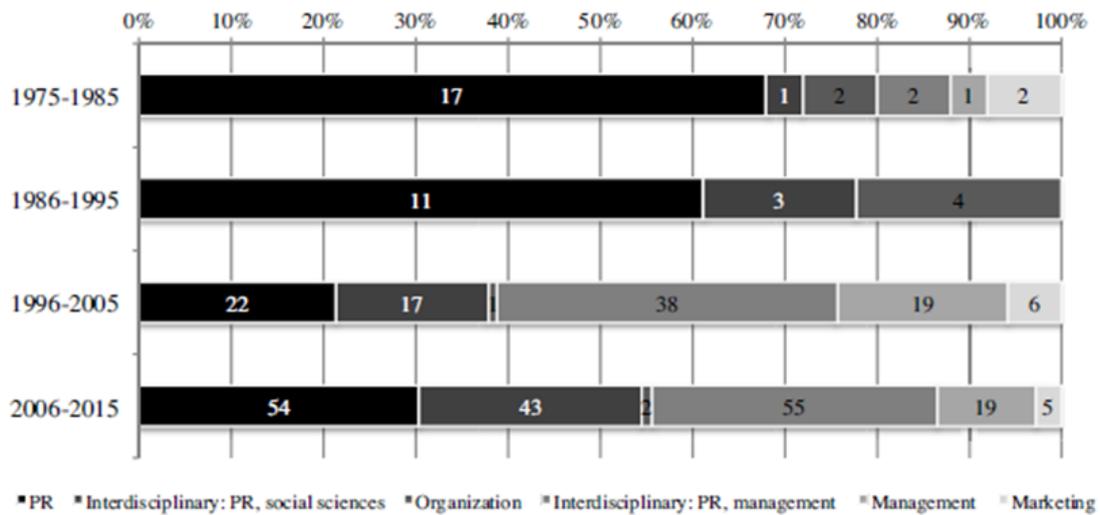
A análise histórica de Volk indica uma mudança no caráter das investigações com a virada do século. Os tópicos abordados no fim da década de 90 marcam o início de estudos que visam a mensuração e metrificação de valores subjetivos e imateriais, como reputação ou segurança. Essa emergência na mensuração de variáveis que tangem os relacionamentos entre público-organização profissionaliza e refina a discussão sobre metrificação já que, agora, é necessário criarmos novas metodologias para “mensurar o imensurável”, indo ao encontro do que será apresentado em nosso próximo capítulo.

Sobre as teorias e conceitos, nota-se uma desigualdade entre as esferas do conhecimento utilizadas pelos teóricos. 192 dos artigos citaram uma ou mais teorias para delinear o tópico de pesquisa que abordaram e, dessas, 92 (47%) são teorias do campo das relações públicas. Teorias de gestão e/ou marketing foram aplicadas em 46 artigos; teorias da aplicação da comunicação, assim como teoria da informação, apareceram 42 vezes; teorias de outros campos foram citadas em 14 artigos. Surpreendentemente, foram encontrados 71 artigos dos 324 em que os autores simplesmente não citam nenhuma teoria, conceito ou modelo para embasar suas argumentações.

Esses resultados podem indicar que, de acordo com suas próprias perspectivas, as diversas abordagens da comunicação aplicam distintas teorias e conceitos aos seus respectivos tópicos de investigação. Contudo, esses teóricos parecem não possuir o hábito de aderir a mais de uma perspectiva teórica no intuito de combinar diferentes abordagens. A falta de intercâmbio entre as esferas do conhecimento pode ser considerada um desperdício de desenvolvimento metodológico, visto que a integração de conceitos entre as esferas do conhecimento é potencialmente benéfica.

Agora, realizando a análise das disciplinas que envolvem todos os 324 artigos, o panorama parece ser diferente. Isto porque historicamente existe o entrelaçamento interdisciplinar entre as relações públicas e outros campos do conhecimento, como disciplinas de gestão e marketing. A partir dos anos 90 observa-se a introdução do pensamento gerencial nesse contexto, induzindo essa grande intersecção. O gráfico abaixo nos mostra os movimentos disciplinares no decorrer dos anos, levando em conta os 324 artigos científicos publicados:

Figura 3: Publicações dos periódicos e suas respectivas disciplinas



Fonte: VOLK, 2016, p. 11

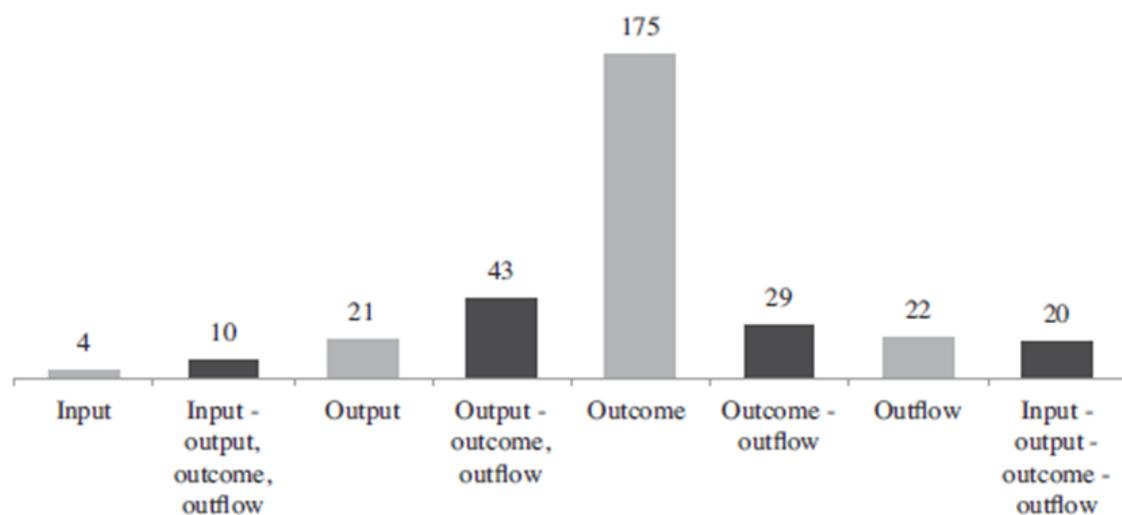
No que diz respeito às abordagens metodológicas dos artigos, os resultados mostram que 147 desses estudos apresentaram pesquisa quantitativa, sendo que apenas 49 realizaram abordagem qualitativa. Falando especificamente sobre os 147 artigos de metodologia quantitativa, temos a aplicação de pesquisa em sua maioria (94), seguido de experimentos (32), análises secundárias de dados (9) – uma gama de outras aplicações se pulverizam dentre os que restaram. Dentre os 49 artigos de metodologia qualitativa, 24 optaram por aplicar entrevista e 9 aplicaram estudos de casos – o restante ficou dividido em menores números entre grupos de foco, Delphi, combinação de diferentes abordagens qualitativas, etc. Infelizmente, apenas 13 artigos combinavam ambas as abordagens em suas pesquisas (quantitativa e qualitativa).

Ressaltamos que esses achados não são nenhuma surpresa, visto que essas aplicações são (até hoje) as mais utilizadas como forma de extração de dados no meio de mensuração e metrificação. Pesquisa (94), Experimentos (32) e Entrevistas (24) representam 150 artigos científicos. Esses números nos mostram, de novo, que os teóricos ficam muito presos a uma pequena gama de aplicações, embora a complexidade do tema permita a utilização de diversas outras abordagens.

Volk também faz uma classificação dos artigos de acordo com o efeito comunicativo que eles pretendem abordar, levando em consideração os diferentes níveis de uma cadeia de comunicação (*input-output-outcome-outflow*). Mais da metade dos estudos (n= 175, 54%)

tem foco primário no nível de *outcome*, tratando de variáveis como comportamento, cognição e atitude (de suma importância para os profissionais de relações públicas, que tratam recorrentemente de temas como confiança, imagem e cultura). O nível de *input*, que pode fornecer dados sobre qualidade de comunicação de mensagens, praticamente não é abordado. O nível de *output* refere-se a variáveis como alcance, exposição e efeitos de conhecimento, enquanto o *outflow* traz conceituações de ligação entre comunicação e performance. Abaixo temos um gráfico dividindo todos os 324 artigos dentre os níveis do processo comunicativo:

Figura 4 - Processos comunicativos abordados nos periódicos



Fonte: VOLK, 2016, p. 9

A surpresa do gráfico não é a enorme concentração de estudos no nível de *outcome* (visto que ali se concentram os principais pontos de atenção para o profissional de comunicação), mas sim a baixa concentração de estudos que integram e estabelecem relação entre diferentes níveis do processo comunicacional (barras escuras). Mais uma vez, os teóricos pecam no que diz respeito à integração e conexão de diferentes abordagens.

Vemos gradativamente uma lenta mudança no que tange ao foco das pesquisas em nível de *output*. Os estudos que antes investigavam a efetividade de mensagens ou campanhas específicas estão começando a abordar temas que investigam as atividades comunicativas em níveis mais complexos, tal como relações favoráveis ou reputação positiva, e como esses mesmos *outcomes* devem se relacionar com os valores de uma organização. Essa singular alteração nos resume décadas de história. Profissionais que antes costumavam utilizar a

mensuração apenas para extrair simples métricas que revelavam efeitos sobre uma mensagem, sem de fato estar ligando a efetividade da comunicação com a efetividade da organização, agora estão evoluindo, realizando análises muito mais elaboradas e que levam em conta diferentes níveis de abordagem.

Essa mudança é importante para entender que paradigmas do campo profissional das relações públicas, como o emprego puramente instrumental da atividade, estão sendo quebrados aos poucos. Durante muito tempo o campo da comunicação foi subvalorizado, utilizado no meio corporativo como mero meio ou instrumento para atingir as metas organizacionais. Com a metrificação e mensuração torna-se possível extrair dados que atestem a efetividade dos investimentos comunicacionais e comprovem o valor dos profissionais dentro de todos os níveis institucionais.

## **2. HISTÓRIA DA MENSURAÇÃO NAS RELAÇÕES PÚBLICAS**

Com o objetivo de entendermos a evolução da mensuração nas relações públicas, iremos acompanhar a linha cronológica da própria história das Relações Públicas. Isso porque o campo das RPs aborda a comunicação de maneira extremamente estratégica, abrangendo inúmeras áreas dessa esfera (comunicação corporativa, relacionamento midiático, gerenciamento de crises, relações governamentais, comunicação interna, responsabilidade social, etc.). Para explicar essa trajetória, utilizamos como principal fundamentação referencial o artigo *The evolution of public relations measurement and evaluation* (2012) de Tom Watson.

### **2.1 Dos primórdios aos anos 70**

O início da mensuração nas relações públicas se dá ainda no século XVIII, antes mesmo do termo “relações públicas” começar a ser utilizado. George Washington, na época presidente dos Estados Unidos, realizava o monitoramento de jornais e notícias com o intuito de adquirir conhecimento tanto sobre o que era falado sobre ele quanto sobre a visibilidade das notícias espalhadas ao público. No século XIX, algumas empresas também acompanhavam e faziam a cobertura midiática da opinião pública com a mesma finalidade. Porém, foi a partir do início do século XX que as relações públicas começaram a ser

utilizadas amplamente em um leque de atividades que permitiriam a identificação de ações metrificáveis.

Com o início do século XX, Watson (2012) relata o surgimento das primeiras agências de comunicação nos Estados Unidos. Junto disso surge a necessidade de aferir a opinião pública de forma sistemática e organizada, coletando e estudando dados através dos meios de comunicação da época. A agência Bureau criada em Boston no ano de 1900 atesta o pioneirismo dessa prática, tendo em 1903 um case de sucesso ao atender a famosa American Telephone & Telegraph Company (AT&T): sabe-se que 90% da população apresentava insatisfação à empresa, e após modificar o comportamento da empresa e vender o discurso de “informações verdadeiras através da imprensa” a AT&T gradualmente reduziu a insatisfação para 69%.

Trabalhando para as ferrovias, a agência Bureau desenvolveu o famoso sistema de metrificação de influência e cobertura de imprensa chamado “The Barometer”, contendo variáveis como índice de postura das editoras, ganho por visitas, e utilização do material midiático. Isto permitiu que a agência conseguisse classificar, por meio de números, quais agências/imprensas eram “boas” ou “ruins”, baseado na leitura de seus dados.

Dentre os precursores da prática das relações públicas, Ivy Lee<sup>2</sup>, também nos Estados Unidos, tinha uma visão curiosa sobre o tema. Ele entendia sua atuação como uma arte e, de acordo com sua bibliografia, considerava a atividade indefinível e não mensurável, apenas existindo por meio dele. Acreditava que a arte que praticava terminaria com sua morte.

Já Edward Bernays, outro expoente das relações públicas, entendia a atividade como uma ciência social aplicada e planejada através de pesquisas de opinião pública precisamente estimadas. Estranhamente, apesar de compartilhar tal opinião, são raros os achados de Bernays discutindo sobre o tema de metrificação e valoração dentro dos escritos do autor. Ao contrário de Lee, que atuou desde o início da primeira guerra mundial, Bernays teve uma atuação um pouco mais tardia, participando do Comitê de Informação Pública criado com fins de unificar e entender a opinião pública sobre a guerra. Dessa forma, podemos considerar as relações públicas com extrema importância a nível mundial em torno dos anos 1920, visto que mensurações eram realizadas em escala nacional nos Estados Unidos.

---

<sup>2</sup> Ivy Lee é considerado um dos fundadores das Relações Públicas, desempenhando um papel significativo em estabelecer a base de temas como Assessoria de Imprensa e Gestão de Crise.

Ainda nos anos 1920, o jornalista Walter Lippman escreve o livro *Public Opinion*, que geraria impacto em todas as formas de comunicação até os dias de hoje. Pela primeira vez alguém identifica o papel da opinião pública em legitimar governos e organizações. Apesar da AT&T ter realizado pesquisas de opinião para entender a imagem da organização, foi ele quem entendeu a necessidade de implementar formalmente as pesquisas como sistema de feedback. Assim, era possível aferir os ânimos do público geral para/com a marca. Podemos citar como as variáveis mensuradas na época: número de itens publicados e total de colunas cobertas no papel (em polegadas). A contribuição de Lippman perdura até hoje, gerando a possibilidade das organizações desenvolverem ações práticas que conversem com o interesse do público.

Nos anos 1930, uma ampla variedade de métodos de mensuração era utilizada nos Estados Unidos, principalmente no meio político. O governo de Roosevelt se atentava não apenas às técnicas de metrificação relativas à disseminação de propaganda, mas também ao modo de recepção do público. Em outras palavras, eles acompanhavam de forma minuciosa as alterações de humor do público no decorrer da implementação das ações políticas. A soma de análise de diversos eixos regionais diferentes dava a eles um barômetro em nível nacional que, obviamente, possuía grande valor no contexto de uma eleição presidencial.

Watson (2012) explica que nesse momento da história, as relações públicas eram vistas como uma prática de gerenciamento para criar relacionamento com o público, com fins de ganhar o entendimento e aceitação para as organizações. Alguns autores viam-na como a filosofia administrativa de uma organização, ou como a arte de influenciar a opinião pública por meio de uma disseminação específica de notícias. Por conta dessa segunda forma de entendimento, tivemos alguns empresários enxergando a utilização de pesquisas de opinião pública como instrumento barato de convencimento do público. O impacto da mensuração dentro das relações públicas trouxe um afastamento da visão aplicada das ciências sociais por meio de pesquisa de opinião para uma visão pragmática de cobertura de mídia.

Infelizmente, a linha de pensamento apresentada anteriormente perdurou por mais algumas décadas no contexto de mensuração da comunicação. Os profissionais de relações públicas nas décadas de 1940 e 1950 realizavam monitoramento e cobriam todo o tipo de material da imprensa, e tinham como principal variável de mensuração o tamanho (em polegadas) que as matérias ocupavam no papel do jornal. O tamanho das colunas funcionava

como indicativo positivo ou negativo, disputando com o volume de publicação dos concorrentes.

Tom Watson (2012) afirma que as *Análises da Bibliografia de Relações Públicas* de Cutlip mostram que, de 159 artigos sobre relações públicas listados entre 1939 e 1960, a maior parte deles (67) focava em pesquisa de opinião. Acontece que apenas 15 artigos tratavam especificamente sobre mensuração de mídia (em consonância com a problemática da limitada literatura do tema), que viria futuramente se tornar a principal área da comunicação encarregada de metrificar e tangibilizar a comunicação. O livro de Cutlip que data de 1965 nos dá um panorama da mudança nas práticas de mensuração em relações públicas durante o século XX, corroborando a ideia de que o campo sempre foi pouco investigado por uma dificuldade e até mesmo por preconceito dos profissionais.

Para ilustrar a repúdia (e até mesmo desinteresse) dos profissionais da época pelo tema, Watson (2012) traz alguns achados da literatura que datam do período entre 1930 e 1960. É interessante notar que o próprio Ivy Lee, figura de destaque na literatura, acreditava que as relações públicas simplesmente não seriam mensuráveis, enquanto outros, como Marston, acreditavam que sua mensuração não pode ser realizada por decorrência de barreiras como tempo e custo:

“O profissional trabalha para melhorar a reputação de uma empresa, mas a melhoria raramente pode ser medida satisfatoriamente” (TEDLOW, 1979, p. 160).

“Poucos profissionais afirmam que podem provar que seus esforços valeram a pena para seus clientes ou empresas” (FINN, 1960, p.130).

“A maioria dos profissionais de relações públicas, diante da dificuldade e do custo da mensuração, esquecem-na e seguem para o próximo trabalho” (MARSTON, 1963, p. 176).

“Medir a eficácia das relações públicas é apenas um pouco mais fácil do que medir um corpo gasoso com um elástico” (ROPER apud MARSTON, 1963, p. 289).

“Muitas vezes é difícil avaliar (alcançar os objetivos) com precisão ou identificar os efeitos das relações públicas” (DERRIMAN, 1964, p. 198).

“‘Resultados’ é uma espécie de palavirão em relações públicas” (JEFKINS, 1969, p. 219).

“Os resultados da atividade de relações públicas são muito difíceis de medir quantitativamente... pode ser antieconômico dedicar muito tempo e muitos recursos” (BLACK, 1971, p. 98).

Fugindo dessa visão, o teórico alemão Albert Oeckl propõe, no ano de 1964, uma forma diferente de classificação dos métodos de pesquisa, dividindo-os em três grupos diferentes: (1) os públicos e como utilizam os meios midiáticos; (2) análise de conteúdos; e (3) pesquisas de resultado da mídia. Essa forma de classificação é, provavelmente, uma tentativa de sistematizar as pesquisas de mensuração de acordo com o que se deseja mensurar dentro da comunicação, sendo o primeiro grupo focado no público que consome determinado produto; o segundo, focado no produto que está sendo oferecido por determinada organização; e o terceiro, no efeito que determinado produto gerou em um público. Essa forma de entendimento se descola da visão da época.

Foi a partir de então, entre o final dos anos 1960 e início dos 1970, que observamos um período em que livros e artigos científicos sobre mensuração em relações públicas começaram a surgir de forma mais notável. Esse crescimento de produção acadêmica foi importante para que a atividade tivesse abordagens advindas de estudos fundamentados, e que os profissionais passassem a utilizar metodologias sistematizadas e testadas ao invés de práticas subjetivas e informais. A Associação Americana de Gestão Pública, em 1968, escreveu sete artigos sobre metodologias de metrificação de resultados em relações públicas, trazendo grande contribuição sobre o tema. No ano de 1977 ocorre uma conferência na

Universidade de Maryland, na qual James Grunig, em parceria com a AT&T, discorrem sobre a Metrificação da Efetividade das Relações Públicas.

A ascensão do tema nas décadas de 1960 e 1970 se dá como consequência da também ascensão da indústria. Após as grandes guerras, o que se observa é um crescimento gigantesco das empresas multinacionais, trazendo a necessidade de monitoramento e gestão dos sistemas midiáticos. A mídia de massa, igualmente, sofre um *boom* principalmente com o rádio e a televisão, demandando o desenvolvimento e aplicação de metodologias que acompanhem de forma detalhada o crescimento econômico da época. A partir de então, a atividade de mensuração e metrificação viria a se tornar cada vez mais comum dentro das funções de um profissional de relações públicas.

## **2.1 Anos 1970 até os dias de hoje**

Os anos 1970 e seguintes são marcados pela globalização e suas consequências. A comunicação evoluiu e teve de se adaptar (da mesma forma que a mensuração). O acelerado aparecimento de organizações dos mais diversos setores no âmbito internacional demandou das relações públicas serviços cada vez mais estratégicos. Assim, temos o aparecimento de literatura específica para mensuração em relações públicas, marcando também uma transição de práticas instrumentais para uma abordagem com embasamento científico. É a partir deste momento que grandes autores colocam ênfase na necessidade da comunicação ser planejada, estratégica e metrificada, utilizando-se de técnicas adequadas para isso. James Grunig, expoente das relações públicas, é uma marca deste momento ao participar de conferências e materiais que colaboraram para o tema. Outros nomes são Glenn Broom e David Dozier (WATSON, 2012).

Como reflexo dessa demanda, Watson explica o aparecimento de metodologias cada vez mais elaboradas e complexas. No ano de 1989 Keegan, Eiler e Jones propõem uma matriz de mensuração de performance que categoriza as métricas como financeiras ou não financeiras e internas ou externas. A Wang Laboratories cria, em 1991, (LYNCH & CROSS, 1991) a famosa metodologia SMART (Strategic Measurement and Reporting Technique), que também é desenvolvida a partir da necessidade de abordar a mensuração em novas dimensões do contexto estratégico. Em 1991, Fitzgerald propõe uma estrutura de classificação da mensuração em dois tipos: àquelas relacionadas especificamente ao resultado e àquelas que determinavam ou não o resultado, adicionando pela primeira vez a ideia de causalidade entre variáveis e a classificação de *drivers* de performance. Em 1996, Brown “reinventa a roda” ao

correlacionar variáveis em uma relação de causa e efeito. Seu modelo chamado de *Macro Process Model of the Organization* traz cinco estágios de um processo de negócio e suas respectivas mensurações de performance, com as terminologias utilizadas até os dias atuais: *inputs*, *outputs* e *outcomes*.

Outro nome de destaque é Walter Lindenmann (2006), que a partir de seus escritos divulgou amplamente essas terminologias que são quase que universalmente utilizadas. No ano de 1997, ele lançou o chamado *Guidelines and Standards For Measuring and Evaluating PR Effectiveness*, descrevendo diversas formas de mensuração de indicadores. Kaplan e Norton (1992; 1996) também contribuíram para a literatura ao proporem modelos de mensuração que identificavam e integravam quatro diferentes esferas de análise de performance: financeira, relacionada ao cliente, organizacional interna, de inovação e perspectiva de aprendizagem. Essa perspectiva mostra a preocupação em entender *drivers* e variáveis das mais variadas dimensões, procurando uma análise mais completa e integrada.

Com a chegada da internet no final dos anos 1990 existe mais um *boom* dos meios de comunicação, em que se criam novas dinâmicas assustadoramente mais velozes. Pestana e Daniels (2011) argumentam que o impacto dessa velocidade fez com que o foco da mensuração se alterasse dos *outputs* para maior ênfase nos *outcomes* e resultados comerciais imediatos, visto que depois daquele momento as métricas de engajamento se tornaram mais importantes do que qualquer outra coisa. Fato é que a exacerbada complexidade trazida pelo meio digital cria a necessidade de metrificação mais refinada. Isto pode ser observado a partir de maior integração entre as organizações e a comunicação organizacional, que passa a criar estratégias mais alinhadas aos objetivos das empresas e trabalha com indicadores chave de desenvolvimento (os chamados KPIs).

Em tentativas de orquestrar tanta complexidade, cita-se a Declaração de Barcelona como um marco da mensuração na época recente (BUHMANN, 2019), um documento amplamente reconhecido e adotado nas áreas da comunicação organizacional, elaborado durante a Conferência de Medição e Avaliação em Relações Públicas, realizada em Barcelona, Espanha, em 2010. Ela estabelece sete princípios fundamentais que orientam a prática de medição e avaliação de processos estratégicos, visando a adoção de análises mais consistentes e eficazes na mensuração e valoração das atividades comunicativas. Esses princípios foram atualizados em 2015 e novamente em 2020, evoluindo as conceituações e garantindo alinhamento com as rápidas transformações da comunicação e das atividades das relações públicas.

Ansgar Zerfass, Sophia Charlotte Volk, Alexander Buhman, Jim Macnamaram e James Grunig, são alguns dos nomes que trouxeram contribuições ao tema na última década e foram utilizados na confecção deste trabalho. Suas contribuições com a discussão da mensuração das relações públicas envolvem temas como 1) o uso de métricas cada vez mais sofisticadas; 2) ênfase na integração de dados; 3) ênfase na atribuição de valor (processo de valoração); e 4) enfoque na mensuração de resultados e impacto. Esses autores apresentam posicionamento mais consciente sobre a importância de obter, analisar e interpretar dados de forma estratégica.

### **3. COMO É FEITA A MENSURAÇÃO DA COMUNICAÇÃO?**

#### **3.1 ESTABELECENDO MODELOS DE MENSURAÇÃO**

Existem diversas hipóteses para explicar as problemáticas apresentadas anteriormente. Uma delas é a carência de modelos pré-determinados de mensuração da comunicação. Grande parte da literatura foca em outros aspectos da mensuração como sua história, conteúdo, qualidade, implicações, ao passo que apenas literatura muito específica aborda o estabelecimento de modelos. Entende-se um modelo como “uma regra formulada para utilização comum e voluntária, criada por uma ou mais pessoas ou organizações” (BRUNSSON et al., 2012, p. 616). Apesar disso, não devemos entendê-los como algo de aplicação estática, imóvel e fixa. A comunicação é fluída e dinâmica e, portanto, é impossível abordá-la de forma engessada.

Uma dos conhecidos ensaios de modelagem são os *Barcelona Principles* (Princípios de Barcelona), desenvolvido em 2010 pela Association for Measurement and Evaluation of Communication (AMEC) em colaboração com pesquisadores de comunicação durante a 2ª Cúpula Europeia de Mensuração em Barcelona. Os princípios foram posteriormente atualizados nos anos de 2015 e 2020 (Figura 5), com a finalidade de manter as definições compatíveis ao desenvolvimento da comunicação. Trata-se de um guideline para mensuração e valoração da aplicação de relações públicas, com foco em aprimorar a efetividade e credibilidade dos profissionais de relações públicas fornecendo estrutura para melhores práticas de metrificação (BUHMANN, 2019). Criaram-se então sete princípios chave:

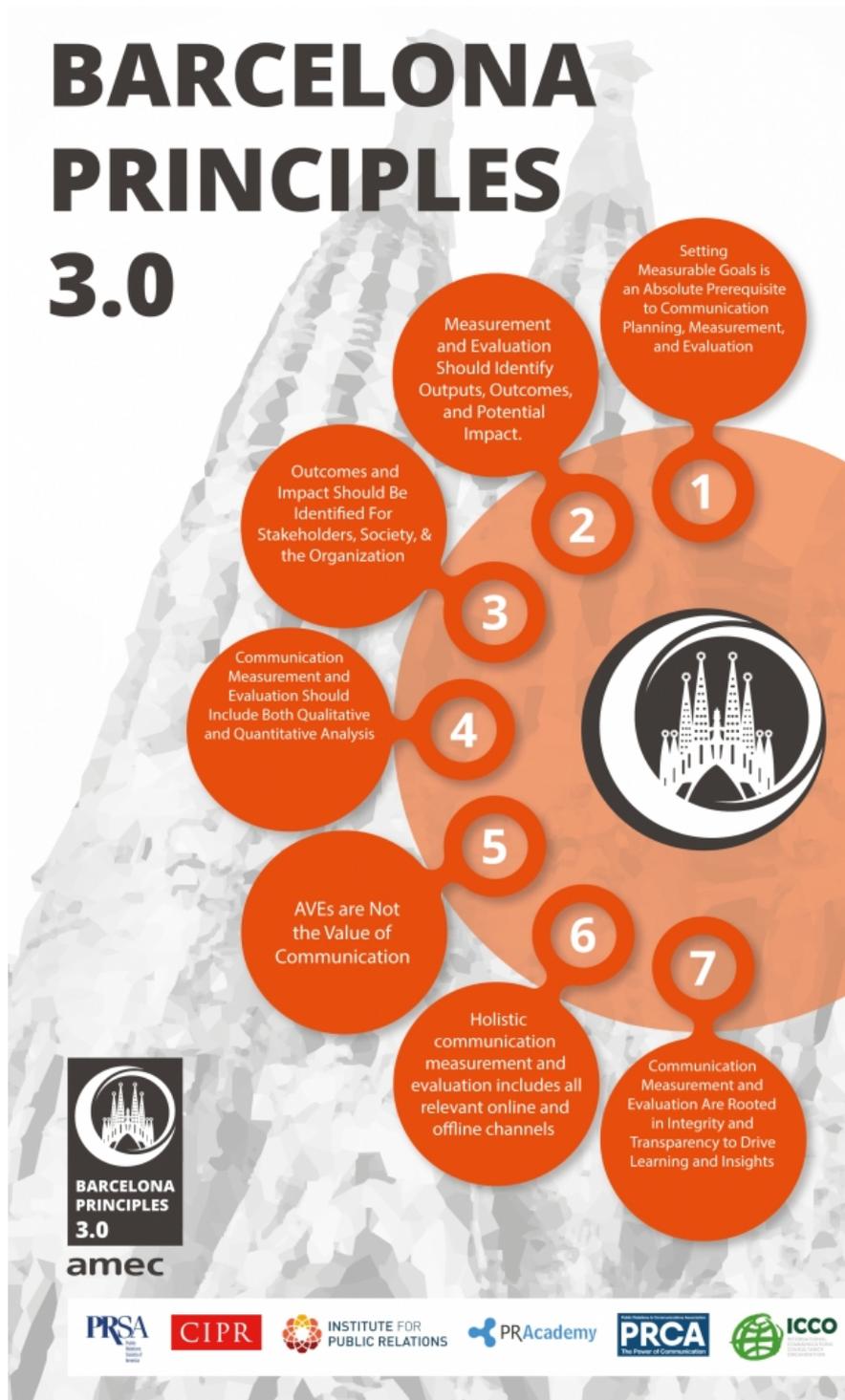
1. O estabelecimento de objetivos é um pré-requisito fundamental para a comunicação planejada e sua consequente mensuração e valoração – fundamentalmente importante,

objetivos devem ser SMART (*specific, measurable, actionable, relevant, and time-bound*);

2. A mensuração deve focar na identificação de *outputs, outcomes* e potencial *impact* – deve-se diversificar a mensuração entre diferentes tipos de indicadores, compreendendo indicadores de impacto a curto, médio e longo prazo para a comunicação estratégica;
3. *Outcomes* e *impact* devem ser quantificados visando os *stakeholders*, sociedade e organização – defendem uma abordagem holística da mensuração de performance, abrangendo o impacto dos indicadores para diferentes públicos;
4. A mensuração da comunicação deve envolver metodologias tanto quantitativas quanto qualitativas – para que se atinja um nível de entendimento completo da atividade, deve-se utilizar o arsenal completo de metodologias;
5. Não utilização de AVE (*Advertising Value Equivalency*) – são claros ao afirmar que não acreditam no AVE como forma de metrificação da comunicação. Metodologias mais ricas, específicas e multifacetadas são inevitáveis para a mensuração da comunicação;
6. A mensuração holística da comunicação envolve obrigatoriamente todos os canais de relevância (digitais e não digitais) – todos os meios de comunicação que revelam uma oportunidade relevante de mensuração devem ser monitorados;
7. A mensuração da comunicação está fundamentada na integridade e transparência – princípio que se torna cada vez mais importante com a atual discussão das políticas de proteção de dados, LGPD, regulação dos dados, etc.

Assim, a AMEC concebe uma sólida estrutura para auxiliar os profissionais a atribuir números ao que antes era considerado intangível. Conceitos importantes foram abordados, sendo que alguns deles já estavam presentes no contexto comunicacional (mas agora foram sistematizados e incorporados a um protocolo padronizado e sistematizado). Salienta-se que, apesar de ser um marco para o avanço de modelos que tangem o universo da mensuração, não elaborou-se formalmente qualquer estímulo de aplicação prática dessa teoria.

Figura 5 - Princípios de Barcelona 3.0



Fonte: <https://amecorg.com/barcelona-principles-3-0-translations/>. Acesso em: 24 jun. 2023.)

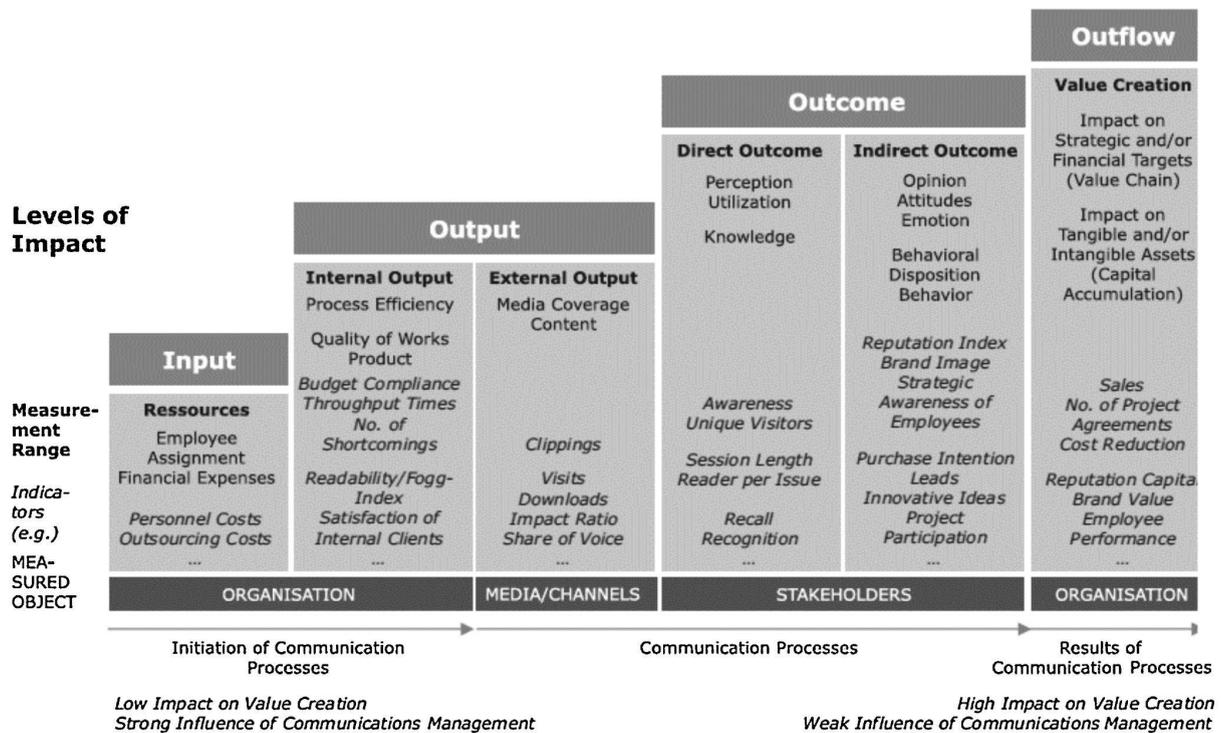
Vimos que os modelos de mensuração são sistematizações de diferentes estágios do processo de metrificação juntamente de suas presumidas relações. Em suas formas mais básicas, esses modelos lógicos realizam a distinção entre *inputs* (o recurso utilizado para realização de um processo), atividades (as ações às quais compromete-se o processo), *outputs* (o produto que é gerado a partir das atividades), e *outcomes* (as mudanças e ganhos gerados a curto, médio e longo prazo como resultado do processo). Os modelos mais comuns da literatura de mensuração e metrificação em relações públicas (como o de Cutlip e o de Lindenmann) realizam essa distinção em algo entre quatro e sete estágios, variando entre suas definições. Porém, Buhmann & Likely (2018) efetuaram um levantamento dessa literatura e condensam as diferentes abordagens em cinco estágios principais:

1. Os *inputs* compreendem os recursos necessários para preparar e produzir tudo que tange o âmbito da comunicação (objetivos estratégicos, *budget*, atribuição de empregados). Em um processo, a fase dos *inputs* é a ponte entre o planejamento e a implementação;
2. Os *outputs* compreendem a comunicação que é emitida e recebida pelo público alvo. Podem, mais adiante no processo, ser desmembrados entre *outputs* primários (número de press releases, sites, eventos, etc.) e *outputs* secundários (cobertura de mídia, frequência de um evento, alcance, etc.);
3. Os *outtakes* compreendem de que forma o público alvo reage à comunicação (atenção, conhecimento, engajamento, confiança, etc.). Essa fase do processo é de suma importância no contexto das redes sociais, que nos permitem metrificar essas diferentes variáveis para *stakeholders* específicos (por meio de *likes*, comentários, compartilhamentos, acessos, etc.);
4. Os *outcomes* compreendem o efeito da comunicação no público alvo (conhecimento, atitude, intenção, comportamento, etc.);
5. O impacto (ou *outgrowth*) compreende os benefícios gerados a longo prazo pela comunicação em nível organizacional (reputação, relacionamento, lealdade do consumidor) ou em nível social (igualdade social, confiança pública, justiça, etc.).

A distinção entre a conceituação desses estágios é primordial para uma avaliação abrangente e efetiva da comunicação, nos dando um panorama geral do processo e dos resultados tangíveis como impacto e valor. Sendo assim, é evidente que esses termos se mostrariam presentes em vários modelos de mensuração. Um deles foi concebido a partir de

uma parceria entre ICV (International Controller Association) e DPRG (German Public Relations Association), criando uma sistematização baseada em níveis de impacto, faixas de mensuração e indicadores de performance:

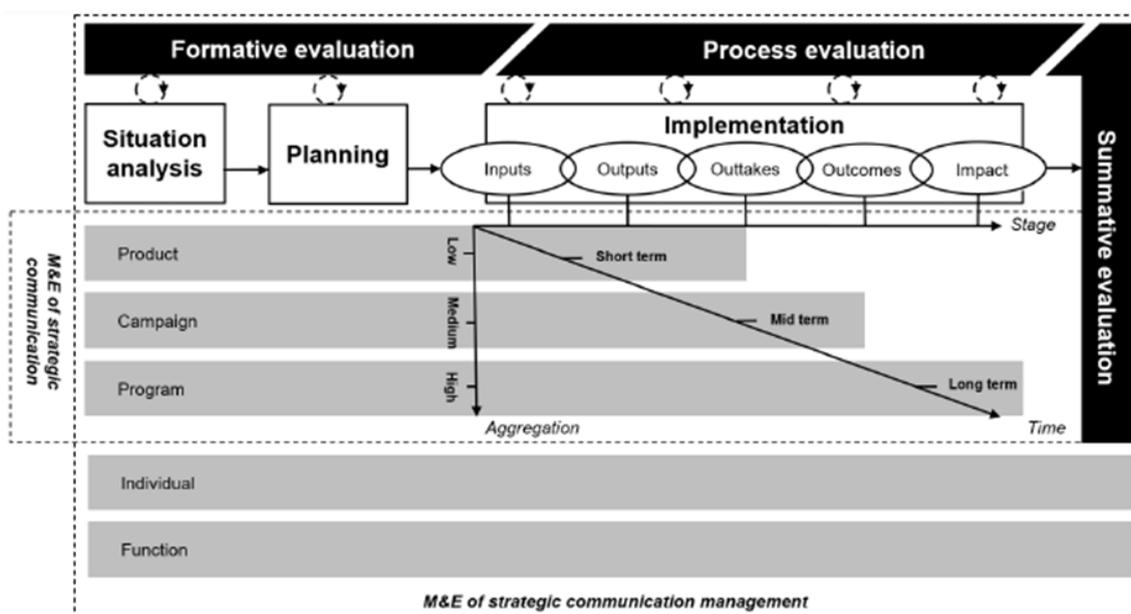
Figura 6: DPRG/ICV Framework



Fonte: BUHMANN, MACNAMARA, ZERFASS, 2019, p. 8

Abaixo podemos observar outro modelo criado por Volk e Buhmann (2022). Nesse esboço mais atual e ajustado à aplicabilidade recente da mensuração, unem-se os cinco estágios de mensuração e metrificação durante sua implementação (*in-puts – outputs – outtakes – outcomes – impact*) e todo o processo estratégico da comunicação organizacional (análise prévia de situação, planejamento, implementação). Além disso, é possível observar diferentes níveis de atividade e gestão:

Figura 7: Modelo de Buhmann & Volk



Fonte: VOLK, 2022, p. 6

Esses dois últimos modelos nos mostram que a mensuração diz respeito também à gestão comunicacional estratégica. Eles separam as diferentes fases do processo de comunicação, dividem as possíveis formas de mensuração, adicionam possíveis objetos a serem mensurados, relacionam grau de impacto às fases do processo, criando uma teia integrada e conexa. Nota-se que essas interações complexas abrangem tanto os meios de comunicação, como *stakeholders*, e também indicadores (que podem ser extraídos a partir de cada parte específica do processo). A existência de modelos tão herméticos implica em procedimentos cada vez mais estratégicos para que se atinja uma mensuração efetiva. Sendo assim, devemos entender como a mensuração é realizada de forma estratégica.

### 3.2 ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS NA MENSURAÇÃO

Vimos que, para que a mensuração seja verdadeiramente efetiva e funcional, é necessário que seja ajustada intimamente ao planejamento estratégico, que perpassa modelos

que alinhem as duas esferas. A inevitabilidade desse alinhamento depende, de forma irrepreensível, do trabalho primário e inicial de estabelecimento de objetivos. A conjunção dessas esferas implica também no alinhamento de seus objetivos, conforme explicação dos autores:

A importância de alinhar os objetivos de comunicação com os objetivos de negócios abrangentes tem sido reconhecida de forma consistente. No entanto, o alinhamento estratégico continua sendo o desafio mais duradouro para a profissão. Na verdade, os objetivos de comunicação de hoje raramente estão ligados à estratégia corporativa. Faltam ferramentas de gestão estabelecidas para garantir o alinhamento. Os processos diferem amplamente entre as empresas. Para interagir em pé de igualdade com a gestão de topo, os departamentos de comunicação têm de demonstrar que a sua estratégia está alinhada com a estratégia corporativa (VOLK & BERGER & ZERFASS & BINSWANGER & FETZER & KÖHLER, 2017, p. 5).

Para se alcançar esse objetivo, é necessária uma análise de seu atual contexto com o propósito de identificar a finalidade da mensuração e da comunicação, levando em consideração todos os fatores internos e externos (incluindo análise de concorrência, análise de mercado, avaliação de recursos internos, identificação de pontos fortes e fracos, entre outros). Encontrar os seus “porquês”, se pergunte “o quê”, afeta “quem” e “como”, gerando qual ou quais consequências. É crucial compreender a razão de estar mensurando/comunicando algo e conseqüentemente o que você deseja alcançar.

Uma vez mapeadas as fontes de comunicação, seus disseminadores, quais são as mensagens, para onde, como, e por qual meio são disseminadas, para quem está chegando e quem de fato está impactando, gerando qual efeito comunicativo, espera-se que a finalidade da mensuração esteja clara e oriente o processo de estabelecimento de objetivos (LINDENMANN, 2006). Os objetivos devem sempre ser realistas, específicos e alcançáveis. Ou seja, devem ser descritos de forma clara e simples, de amplo entendimento e, o mais importante, atingíveis. O estabelecimento de objetivos inalcançáveis quase sempre leva ao fracasso organizacional.

É preciso considerar a relevância dos objetivos, levando em consideração o quão alinhados estão às necessidades organizacionais (e conseqüentemente garantindo que sejam estratégicos). Deve-se levar em conta os recursos disponíveis, habilidades e capacidades

necessárias, e também restrições existentes, visto que o estabelecimento de objetivos alheios à realidade organizacional não agregam valor real – já que não são estratégicos.

A avaliação e o monitoramento são aspectos fundamentais. Uma vez estabelecidos, os objetivos precisam ser acompanhados e avaliados constantemente. Seu progresso deve ter monitoramento regular das variáveis de desempenho, pois todo planejamento estratégico está sujeito a revisão na medida do necessário. Isso permite que, em meio ao processo, sejam feitos ajustes que garantam maior fidelidade quanto ao alcance dos objetivos.

Por fim, e mais importante, os objetivos devem ser mensuráveis. Ou seja, a eles deve estar obrigatoriamente associadas uma métrica e um indicador concreto. É essencial o planejamento de coleta de dados, o que inclui a seleção de metodologias apropriadas que se encaixem ao próprio objetivo da mensuração. Isso envolve o processo decisório de quais variáveis serão quantificadas para que sejam transmutadas em indicadores (como os famosos KPIs). De forma resumida, apresentam-se seis motivos principais para o estabelecimento de objetivos mensuráveis nas Relações Públicas (ANDERSON et al. 2009, p. 5):

1. Objetivos criam uma estrutura de prioridade;
2. Objetivos reduzem o potencial de atritos dos funcionários antes, durante e depois da implementação do planejamento;
3. Objetivos focam os recursos em atuação mais eficiente e com maior performance;
4. Objetivos ajudam na criação de planejamentos de sucesso pela identificação de mudanças e melhorias necessárias;
5. Objetivos auxiliam no alinhamento entre expectativas e resultados do planejamento;
6. Objetivos vinculam as relações públicas ao macroplano organizacional.

A figura abaixo feita por Volk e Buhmann (2022) resume o que discutimos anteriormente, ilustrando que para o sucesso da mensuração comunicacional é necessário um profundo alinhamento entre as estratégias e a comunicação da organização. Os autores nos explicam através da figura que essa conciliação pode ser alcançada a partir de: a) definição de objetivos e metas comunicacionais advindas da estratégia da organização, usando esses objetivos para b) definir métricas para a validação de sucesso (ou não) dos objetivos comunicacionais. c) A criação de variáveis que atendam a essas necessidades, por sua vez, é o ponto chave e mais importante para isto, funcionando perfeitamente quando as atividades comunicacionais d) afetam diretamente as métricas escolhidas, que devem obrigatoriamente

ser e) relevantes e informativas para a valoração das atividades que tangem o âmbito dos objetivos comunicacionais e, enfim, f) mostram como os objetivos comunicacionais geram valor à nível organizacional:

Figura 8: Alinhamento entre processos comunicacionais e mensuração



Fonte: BUHMANN, VOLK (2022, p. 4)

Os objetivos são metas formuladas com precisão que formam as etapas ou “blocos de construção” para alcançar metas mais gerais (e muitas vezes ambiciosas). Os objetivos de comunicação podem ser formulados com base na chamada fórmula “SMART”, um acrônimo para definir objetivos específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazo definido. Objetivos de comunicação formulados com precisão são um pré-requisito necessário para uma avaliação eficaz (VOLK & BUHMANN, 2022, p. 3).

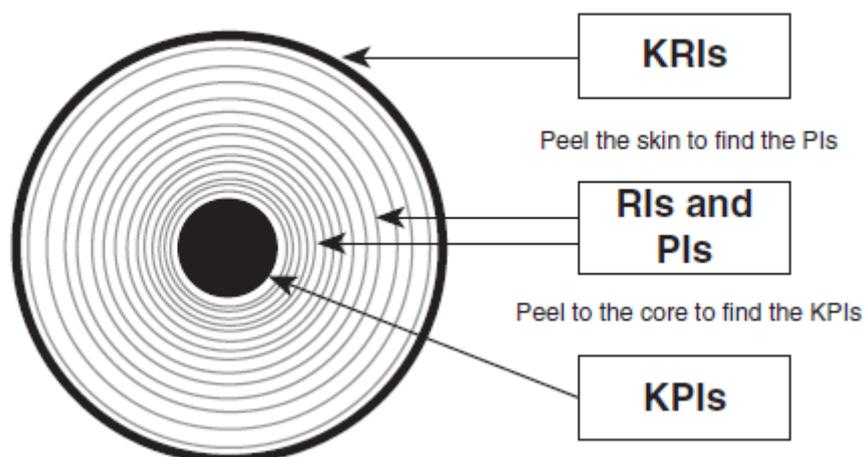
Em meio a esse integrado ecossistema vimos que os objetivos da mensuração na comunicação estão intimamente relacionados à comunicação organizacional. E que todo esse processo está permeado de planejamento estratégico. Em meio a esse processo temos o estabelecimento de variáveis para que se tornem indicadores. Mas qual a diferença entre esses dois? Em resumo, a variável é o conceito geral que se deseja estudar, enquanto o indicador é a medida específica usada para representar ou quantificar essa variável. Os indicadores, de característica mais particular, são usados para obter dados mensuráveis e analisáveis que auxiliam no entendimento e interpretação do que se pretende mensurar.

### 3.3 Estabelecendo Indicadores Adequados

Cada vez mais é comum os profissionais manipularem e trabalharem com indicadores. Acontece que nem todos os profissionais conhecem a existência e classificação de diferentes indicadores. Não é raro que se afirme, erroneamente, que operam um Indicador Chave de Performance (KPI). Talvez porque esse seja o primeiro que venha à cabeça ao pensarmos em indicadores. Fato é que nem todos os indicadores são Indicadores Chave de Performance.

A Figura 9 abaixo (PARMENTER, 2010, p. 2) nos mostra a existência de outros indicadores pela analogia de uma cebola, a qual possui várias camadas. As camadas mais externas possuem indicadores mais “rasos” e, conforme vamos adentrando a cebola até alcançar seu centro, vamos encontrando camadas mais complexas de indicadores:

Figura 9: Analogia da cebola



Fonte: PARMENTER, 2010, p. 2

Os Indicadores Chave de Resultado (KRIs) nos mostram resultados em uma perspectiva de sucesso ou fracasso, sendo comumente confundidos com os KPIs. Sua principal característica é mensurar o resultado de ações, dando uma perspectiva clara se as tomadas de decisão foram feitas na direção correta. Contudo, elas não indicam como e de que forma aperfeiçoar esses resultados. Podemos citar como exemplo de KRIs: satisfação dos consumidores, lucro líquido, rentabilidade, satisfação dos colaboradores, retorno de investimento, *market share* (participação de mercado), retorno sobre investimento, tempo

médio de resolução de problemas, taxa de Churn, etc. Faz sentido que os KRIs sejam monitorados constantemente, criando base comparativa para análise.

Os próximos dois indicadores ocupam um lugar intermediário da cebola, sendo o primeiro deles os Indicadores de Resultado (RIs). Todas as atividades e performances que estão correlacionadas a métricas financeiras são RIs. Estes indicadores nos mostram resultados em uma perspectiva prática do que foi atingido, com a finalidade de que entenda-se a existência de exigências ou carências nas atividades comerciais. Citamos como exemplos de RIs: lucro líquido de produtos, vendas em um determinado período, utilização de serviços e seus respectivos gastos, etc.

O segundo indicador intermediário da cebola são os Indicadores de Performance (PIs) que, embora sejam correlacionados ao *core business*, não são chave para o *business*. Eles são fundamentalmente não financeiros e auxiliam os times a se alinharem com as estratégias da organização, unindo as partes ao todo. Podemos exemplificá-los: número de sugestões de colaboradores que foram implementadas, taxa de produtividade dos colaboradores, taxa de conversão de vendas, taxa de retenção de clientes, etc. É interessante que esses indicadores possuem função complementar aos KPIs, sendo intimamente ligados às tabelas de desempenho para cada time, departamento e divisão dentro de uma organização.

Ao centro da cebola chegamos ao mais importante e complexo nível de indicadores. Lá encontramos os chamados Indicadores Chave de Performance ou KPIs. Eles representam um conjunto de variáveis que focam nos aspectos de performance de uma organização, ou seja, nos aspectos mais críticos e decisivos para o sucesso da organização – daí a sua grande importância. Ressalta-se novamente a importância do estreitamento entre indicadores e planejamento estratégico das organizações, pois sem esse alinhamento ocorre o corriqueiro obstáculo das organizações: a dificuldade em definir KPIs relevantes em relação aos objetivos estratégicos, não garantindo que a mensuração seja relevante.

David Parmenter (2010, p. 6), a partir de larga análise de organizações privadas e públicas, define em seu livro sobre KPIs 7 características fundamentais em Indicadores Chave de Desempenho:

1. São medidas não financeiras (não possuem ligação direta a métricas financeiras como dólares, ienes, libras, euros, etc.);

2. São medidas com frequência (implicam relação a unidades de tempo: diariamente, semanalmente, mensalmente, etc.);
3. São manipulados pela alta gerência das organizações (visto que são métricas extremamente estratégicas);
4. Indicam quais ações ou medidas devem ser tomadas pelos funcionários (a partir dos KPIs é possível entender o que deve ser feito para corrigir/ajustar determinadas situações);
5. São medidas que atribuem responsabilidade a uma equipe (por exemplo, o CEO pode ligar para um líder de equipe para tomar as ações necessárias);
6. São medidas com potencial de gerar impacto significativo (pois afetam diretamente ou indiretamente vários setores da organização, gerando impacto internamente e externamente);
7. Eles estimulam ação apropriada para determinada situação (são desenvolvidas para garantir um impacto positivo no desempenho organizacional, enquanto medidas tomadas a partir de métricas mal pensadas podem levar a comportamentos disfuncionais).

Essas 7 características nos dão noção da complexidade de um KPI. Ele deve ser obrigatoriamente numérico, estratégico, alinhado aos objetivos, inserido em uma escala, inserido em um contexto, e chamamos atenção para esse último (retratado na característica 2): para catalisar a importância e os impactos de um KPI é necessário que ele seja medido frequentemente com a finalidade de criar base comparativa para os dados. Mais importante do que criar um indicador é inseri-lo em um contexto que faça sentido para a organização, ou seja, criar a possibilidade de compará-lo com os resultados de um ou dois anos atrás.

Sobre os KPIs serem estratégicos, chamamos a atenção para a importância na forma com que esse indicador é implementado. Muitas vezes a falha de um KPI não se encontra no indicador mas sim em um erro processual de sua implementação, que pode ser entendida pela analogia da pintura de uma casa: a maior e mais decisiva parte do trabalho está na preparação, estabelecendo um ambiente ordenado, apto e capacitado para a aplicação dos KPIs. De nada adianta a mensuração de variáveis que não envolvem as áreas e times estratégicos da organização, ou indicadores que estão além do entendimento dos colaboradores, ou que os colaboradores não possuem acesso a esses dados.

Mas para qual tipo de indicador devemos dar mais ênfase? Somos persuadidos a pensar que o foco deve ser nos KPIs, já que são os mais complexos e possuem maior

potencial de impacto. Um bom profissional de relações públicas irá se utilizar de diferentes métricas advindas de diferentes indicadores para balizar suas ações, ou seja, combinar KRIs, RIs, PIs e KPIs para obter uma análise organizacional em 360°. Parmenter (2010, p. 12), a partir da investigação de outros autores, sugere que essa segmentação seja feita obedecendo a regra do 10/80/10. Isso significa que um bom equilíbrio para uma organização seria a proporção de 10 KRIs para 80 RIs e PIs para 10 KPIs:

Figura 10- Proporção ideal de indicadores para uma organização

<b>Key result indicators (10)</b>	Tell you how you have done in a perspective or CSF
<b>Result indicators</b>	} (80) Tell you what you have done
<b>Performance indicators</b>	
<b>Key performance indicators (10)</b>	Tell you what to do to increase performance dramatically

Fonte: PARMENTER, 2010, p. 12

Ao analisar os padrões de medição e avaliação em relações públicas, Stacks e Michaelson (2014) abordaram a importância de entender os indicadores não financeiros (ou seja, credibilidade, confiança, reputação, relacionamentos e confiança) na medição do valor das relações públicas e como eles se relacionam com os objetivos das organizações, objetivos e desempenho. Eles sugeriram que esses indicadores não financeiros, combinados com os financeiros, podem aumentar as expectativas dos acionistas e levar a um alto nível de retorno sobre as expectativas (ROE) na comunicação. [...] Assim, é crucial para os profissionais de comunicação conceituar e formular as relações entre os indicadores financeiros e não financeiros e estabelecer como cada variável se relaciona com o ROE e contribui para o ROI final (WATSON, 2013, p. 140).

Agora que entendemos o que são indicadores, quais são os tipos de indicadores e para que servem, é necessário compreendermos de que forma essas variáveis tornam-se numéricas. Ou seja, através de qual processo assimila-se um número ao indicador. Como é feita essa medição? Se nosso objetivo principal é entender a mensuração da comunicação, faz sentido abordarmos a quantificação desses indicadores.

### 3.4 Atribuindo valores aos indicadores

Mensuração e metrificação são os pilares fundamentais da quantificação de indicadores. Apenas dessa forma é possível propor uma comunicação com dados quantitativos que concomitantemente realiza efetivas contribuições para a missão, estratégia e objetivos particulares de uma organização. Como vimos ao analisar a história da mensuração, a relevância do tema aumentou significativamente ao longo das décadas.

A atribuição de valores aos indicadores se dá pela valoração. Define-se valoração como o ato ou processo de atribuir valor de algo, sendo a forma sistemática de quantificação de uma variável. Na comunicação estratégica são utilizados números racionais para explicar o valor da comunicação. É de pleno interesse dos profissionais de relações públicas a quantificação de variáveis e indicadores como reputação, confiança, valor de marca, motivação dos empregados, etc. Assim, torna-se possível tangibilizar variáveis que até então não eram palpáveis.

Como vimos ao longo de nosso trabalho, todos os conceitos e processos aqui elucidados são obrigatoriamente acompanhados da comunicação e planejamento estratégicos. Com o procedimento de valoração não seria diferente. Assim, enfatizamos a importância da atribuição de valor para todas as fases que envolvem o ciclo organizacional, desde seus níveis práticos até os níveis estratégicos. Volk e Buhmann (2022) dividiram as possíveis valorações entre três fases da comunicação estratégica:

1. Mensuração formativa – diz respeito à atribuição de valores a elementos de situações de planejamento estratégico, fornecendo inteligência e insights para desenvolvimento de estratégias. Pode ser feito por meio de escuta organizacional, sondagem de ambiente e pesquisas de opinião pública. Entra em ação em fase primária, no momento em que se inicia o desenho do planejamento;
2. Mensuração de processos – diz respeito à atribuição de valores de atividades em andamento durante a implementação de estratégias e reúne (muitas vezes em meio ao processo) insights sobre distribuição de mensagens, alcance, atenção e engajamento de público, confiança, e mais outras variáveis dos stakeholders. Esta foca na mensuração de operações e em determinar quais processos estão em linha com os objetivos que foram definidos, permitindo ajustes e calibrações ao decorrer dos processos;

3. Mensuração somativa – diz respeito à atribuição de valores aos resultados, observando de que forma a comunicação agiu, qual foi seu desempenho e se atingiram as metas predefinidas pelos objetivos, de que forma contribuiu para atingir as estratégias organizacionais e comunicacionais. Esta possui ênfase no feedback.

Por conseguinte, a valoração é exequível em todas as fases de um processo comunicacional. De fato, é possível atribuir valor a procedimentos que tangem tanto as atividades comunicativas quanto a gestão comunicativa. Em níveis mais básicos temos, por exemplo, valoração de produtos individualizados, em que a mensuração é feita a curto prazo (valorando variáveis como distribuição, alcance, *likes*, etc.). Em níveis intermediários temos as campanhas, mensuradas em curtos e médios prazos (com ênfase principalmente no engajamento e em *outcomes* como mudança de atitude). Em níveis mais complexos cita-se processos inteiros de implementação de campanhas, mensuradas continuamente durante toda a implementação (buscando variáveis de curto, médio e principalmente longo prazo como impactos organizacionais ou sociais).

No que diz respeito à gestão comunicacional, as unidades de avaliação se definem pelos níveis particulares de cada unidade (valoração de ferramentas, sistemas, tudo que tange os profissionais colaboradores, etc.). Vale ressaltar que, para ambos os conjuntos, uma variação no nível de complexidade da mensuração implica também em uma variação na complexidade dos instrumentos utilizados para valorar (maior ou menor número de metodologias, métricas e KPIs).

E por falar em instrumentos, é evidente que existe uma variedade de metodologias e instrumentos que podem ser aplicados para atribuir valor às variáveis de maior e menor complexidade, podendo mensurar os efeitos e resultados ao longo dos diversos estágios abordados. Entre as metodologias mais comuns encontradas para essa finalidade (incluindo aqui os cenários quantitativos e qualitativos), podemos citar a análise de dados, pesquisa, entrevistas, grupos de foco, experimentos e observações, entre outros. Fato é que nitidamente mais atenção é dada aos métodos focados em *outputs*, *outtakes* e *outcomes*, sendo os produtos e campanhas comunicacionais os objetos de foco. Nesse contexto, incluem-se metodologias como o *clipping*, análise de resposta midiática e análise de mídias sociais. Em contraste, poucos métodos são desenhados ou adaptados para mensurar a fase de *inputs* e de *impact*.

Abaixo temos uma tabela elaborada por Buhmann e Volk (2022), resumindo as metodologias e instrumentos mais convencionais na metrificação da comunicação estratégica levando em consideração as classificações processuais apresentadas anteriormente. Vale lembrar que essa tabela não é completa e nem estática, sendo possível aplicar determinados métodos/instrumentos em diferentes fases e de diferentes formas.

Figura 11: Sumarização de metodologias e instrumentos típicos de mensuração

Units of assessment	Tools and methods (examples)	Measures (examples)
<b>(1) M&amp;E of strategic communication</b>		
<i>Emphasis on outputs and outtakes</i>		
Product (press release, social media post)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Media resonance analysis</li> <li>- Press clippings</li> <li>- Web statistics</li> <li>- Social media tracking</li> <li>- Sentiment analyses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribution</li> <li>- Reach / volume</li> <li>- Visits / impressions / views</li> <li>- Share of voice</li> <li>- Tonality</li> <li>- Likes / shares / comments</li> </ul>
<i>Emphasis on outtakes and outcomes</i>		
Campaign (CSR campaign)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stakeholder surveys</li> <li>- Touchpoint analysis / customer journey</li> <li>- Comprehensibility analysis</li> <li>- UX research</li> <li>- Eye tracking</li> <li>- Physiological testing</li> <li>- Experiments / pre-testing</li> <li>- Market / audience research</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Awareness</li> <li>- Attention</li> <li>- Recall</li> <li>- Recognition</li> <li>- Comprehensibility</li> <li>- Usability</li> <li>- Understanding</li> <li>- Engagement</li> </ul>
<i>Emphasis on outcomes and impact</i>		
Program (change communication)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stakeholder surveys</li> <li>- Focus groups</li> <li>- Experiments</li> <li>- Observation</li> <li>- Big data / social media analytics</li> <li>- (Influencer) Network analysis</li> <li>- Conjoint analyses</li> <li>- Reputation valuation</li> <li>- Brand valuation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Employee commitment</li> <li>- Emotions / feelings</li> <li>- Brand value / equity</li> <li>- Reputation indices</li> <li>- Willingness to recommend / NPS</li> <li>- Intention to buy / vote / donate</li> <li>- Conversion rate</li> <li>- Sales / revenues / donations</li> <li>- Voter turnout</li> <li>- Vaccination rates</li> <li>- Project / contract closure</li> <li>- Cost reduction</li> </ul>
<b>(2) M&amp;E of strategic communication management</b>		
Individual (practitioner, system, platform)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Management by Objectives (MbO)</li> <li>- Objectives and Key Results (OKR) methodology</li> <li>- Competency analysis</li> <li>- Critical skills gap analysis</li> <li>- Goal achievement matrix</li> <li>- Performance reviews</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individual performance</li> <li>- Competencies</li> <li>- Skills</li> <li>- Digital readiness / fitness</li> <li>- Job satisfaction</li> </ul>
Function (communication department)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Benchmarking / audits</li> <li>- Materiality analysis</li> <li>- Landscape analysis</li> <li>- Risk, trend, scenario, issues analysis</li> <li>- Process analyses</li> <li>- Performance / efficiency analysis</li> <li>- Budget analyses</li> <li>- Outsourcing</li> <li>- Cost-benefit analysis</li> <li>- Communication maturity index</li> <li>- Digital maturity assessment</li> <li>- Business analytics</li> <li>- Communication strategy house</li> <li>- Value driver trees/Strategy maps</li> <li>- Communication scorecards</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budget fidelity</li> <li>- Lead times</li> <li>- Error rates</li> <li>- Cost reduction</li> <li>- Productivity</li> <li>- Process quality (internal satisfaction, client relationships)</li> </ul>

Fonte: BUHMANN, VOLK (2022, p. 8)

Em consonância com a segunda problemática apresentada no trabalho (utilização de métodos equivocados de mensuração), a tabela não conta com metodologias como a 1) a utilização do ROI (retorno de investimento) e 2) utilização do AVE (Valor Equivalente a

Publicidade). A aplicação dessas métricas tornou-se amplamente questionada pelos teóricos nos últimos anos, já que:

1. O primeiro pressupõe que ambos os esforços de custo (investimento) e resultado (retorno) podem ser determinados em termos financeiros (seja em euro, dólar, real, etc.) e que a proporção da influência comunicacional nos resultados financeiros pode ser calculada de forma precisa e isolada através de uma conta matemática básica (Receita - Custo do Investimento / Custo do Investimento), metrificando e correlacionando essas duas variáveis sem qualquer viés. Evidentemente, essa fórmula não é viável devido à alta complexidade da comunicação e de seus efeitos, que envolve diversas variáveis que não estão sendo desmembradas para a avaliação dos custos e retorno de comunicação. Contudo, Weiner e Bruce (2020) explicam que o ROI das relações públicas pode ocorrer através de três formas diferentes: a) conectando a atividade de relações públicas com a de vendas; b) impedindo gastos desnecessários; c) e através de eficiência (utilizando as RPs para “fazer mais com menos”);
2. De forma similar, tentativas de calcular o Valor Equivalente a Publicidade são inválidas e não deveriam ser usadas para estimar o sucesso ou fracasso de cobertura de mídia em uma organização. A não utilização do AVE se tornou um ponto tão pacífico entre os teóricos que chegou a aparecer como um dos Princípios de Barcelona. Modelos prontos, padronizados e importados de outros campos de conhecimento podem com frequência gerar falta de compatibilidade com a mensuração e metrificação dentro de comunicação. Quando feitos, precisam ser revisados clinicamente para que os procedimentos não atrapalhem os objetivos e resultados pretendidos. Além disso, confiar em ideias simplificadas que prometem resultados através de aplicações simples e diretas, traz riscos de superestimação e de ilusão com a falsa promessa de resultados. O primeiro alerta para a não aplicação de AVE em comunicação foi feito no ano de 1949, em uma edição da *IPR Journal* (WATSON, 2012, p. 394).

Ainda sobre a tabela, chamamos atenção para a coluna da direita em que se elencam diversos indicadores potencialmente obtidos através das metodologias mencionadas. É interessante perceber que todos (ou quase todos) esses indicadores podem ser obtidos também através de uma pesquisa bem estruturada, em que se atribui uma escala a uma variável e a quantifica. Podemos citar como possíveis variáveis/indicadores: distribuição, volume, impressão, visualização, visitas, alcance, tonalidade, *share* (relacionado a alguma outra

variável como prescrição, compra, consumo, etc.), conhecimento, atenção, lembrança, reconhecimento, compreensão, usabilidade, entendimento, engajamento, emoções e sentimentos, impacto, valor de marca, reputação, intenção, promoção, conversão, performance, satisfação, produtividade, entre outros.

Ressalta-se também que para objetivos de valoração, ou seja, atribuição de valor numérico às variáveis, as metodologias mais efetivas e recomendadas são as de cunho quantitativo (já que são metodologias que quantificam). Provavelmente, a metodologia quantitativa mais eficaz e mais importante para a valoração é a *survey* (pesquisa), podendo ser aplicada tanto para a fase de atividade quanto de gestão. A pesquisa é um instrumento poderosíssimo, que se empregado de maneira correta gera dados das mais diferentes naturezas. Aplicados à comunicação organizacional, a pesquisa possibilita diagnosticar e evidenciar percepções e dados relativos à organização que fornecem subsídios, informações, avaliação de cenários, percepções, que auxiliam tanto o planejamento e desenvolvimento dos processos comunicacionais como a tomada de decisão gerencial (PANELLA, 2016).

### **3.5 O que é uma pesquisa?**

A pesquisa é a chave para qualquer profissional de relações públicas, não apenas no mundo corporativo mas também nos demais setores (LINDENMANN, 2006). Vimos que sua aplicação precede a adoção de modelos e um planejamento estratégico, com adoção de objetivos alinhados à comunicação organizacional. Como temos o objetivo de discorrer sobre a atribuição de valores a variáveis comunicativas, o mais sensato é enfatizar a abordagem quantitativa. Isso porque seu caráter de extração permite a obtenção de resultados em formato de dados (numéricos e com escala) com significância, o que está intimamente relacionado com o propósito da valoração. Porém, ressaltamos que a pesquisa qualitativa é poderosíssima, principalmente quando aliada à quantitativa<sup>3</sup>. De forma resumida, a pesquisa qualitativa (por meio de entrevistas, grupos de foco, etc.) terá o objetivo de levantar hipóteses de um

---

<sup>3</sup> “Não existem fórmulas prontas para a escolha da metodologia mais adequada de avaliação em comunicação organizacional. Para que os resultados sejam medidos é fundamental testar, experimentar, aprender e aprimorar. O comunicador deve, no entanto, conhecer as possibilidades e, se possível, combinar várias técnicas. Metodologias quantitativas e qualitativas podem se complementar, unindo a credibilidade dos números à riqueza dos depoimentos e observações, por exemplo” (MAIO, 2012, p. 22).

determinado assunto, enquanto a quantitativa está direcionada a testar as hipóteses. Tendo isso em vista, entende-se que elas são complementares.

[...] Questionários de pesquisa são provavelmente a técnica mais largamente utilizada para a coleta de dados na sociedade contemporânea. [...] esses questionários são o melhor método para se acumular grandes quantidades de dados de opinião pública sobre um grande elenco de questões sociais e políticas. As pesquisas através de questionários são particularmente úteis para o estudo de atitudes, crenças e valores de uma população específica. [...] (BOWDITCH; BUONO, 2004, p.33).

Salienta-se que a atividade de pesquisa é uma atribuição legal do profissional de RP, vide Lei n.5377/67 que regulamenta a profissão e determina suas atividades, como, por exemplo, a “coordenação e planejamento de pesquisas de opinião para fins institucionais”. Regina Maria Giffoni publicou em 2006 um artigo chamado *Orientações básicas para a pesquisa*, explicando de forma simples, objetiva, direta e didática os pormenores de uma pesquisa. Tentaremos aqui ilustrar de forma resumida o que é necessário para que a pesquisa se torne real. Podemos definir pesquisa como um método de extrair informação de determinada amostra de indivíduos, com fundamentação nos seguintes passos:

1. Definição de objetivos e intuítos da mensuração. Definição de variáveis, KPIs, públicos envolvidos, processos e tudo aquilo que tange aquilo que queremos valorar;
2. Delimitar objetivos da pesquisa que será aplicada em detrimento da mensuração. Podem ser divididos entre primários (o que se pretende conhecer/metificar com a pesquisa) e secundários (metas específicas a serem alcançadas);
3. Formulação de hipóteses ou pressupostos. Ou seja, organizar respostas prévias e provisórias para o problema que está sendo investigado, podendo ou não ser confirmadas a partir dos resultados da pesquisa;
4. Definir uma amostra. Ou seja, delimitar um perfil demográfico selecionado a partir de um universo capacitado a fornecer as informações que se deseja extrair;
5. Desenvolver questionário que será aplicado à amostragem, contendo perguntas que obtenham efetivamente informações que respondam e ao mesmo tempo valorem o problema da pesquisa.



Ao atribuímos um valor a uma variável, estamos realizando no âmbito prático a operação de Mensuração, ou seja, fazemos uso de uma medida para representar certa característica da realidade (APPOLINÁRIO, 2007). Sendo assim, as explicações anteriores servem de alicerce para o objetivo primordial do questionário: obter **Dados**. Existem diversas explicações e abordagens para explicar o que é um Dado, uma vez que o conceito está presente em vários campos do conhecimento. Para fins de pesquisa quantitativa, é interessante pensar na analogia do Vetor, o qual, nas aulas de física, é definido, por natureza, como conceito a partir de suas características: o módulo, a direção e o sentido. Sendo assim, entende-se que um Dado possui também suas características naturais que o definem, sendo elas:

- 1) Número: todo dado quantitativo deve ser numérico ou associado a um número;
- 2) Inserido em uma escala: uma vez numérico, o dado deve estar presente em uma escala também numérica que respeite valores associados a atributos;
- 3) Inserido em um contexto: o dado por si só não nos diz nada, é simplesmente um número solto. Diante disso existe a necessidade de interpretação para que faça sentido dentro de um contexto. Ou seja, o dado sempre será dependente de interpretação.

Erroneamente o termo Dado é utilizado como sinônimo de indicador. Aqui, nos deparamos com a árdua tarefa do profissional encarregado da pesquisa: se apropriar do Dado (número cru) e re-interpretá-lo dentro de perspectivas e narrativas para que se torne Indicador (estratégico e inserido em um contexto). Christine Borgman (2007, p. 119) propõe que o dado seja “uma representação passível de reinterpretação que se apresenta de uma maneira formalizada adequada para comunicação, interpretação ou processamento”, e somente após essa forte contextualização há a viabilidade de utilização dos *outputs* extraídos pela pesquisa, pois “Dados são sempre registrados tomando como base de algum interesse, perspectiva, tecnologia e prática que determinam seus significados e utilidades em diferentes contextos” (NIELSEN, HJØRLAND, 2014, p.225).

A essência da pesquisa está no empenho sistemático de coletar e entender um conglomerado de opiniões, confirmando ou não hipóteses testadas a partir de um objetivo definido previamente com base em um problema, oportunidade ou situação específica. Ao possibilitar a conversão do Dado em indicador estratégico, a pesquisa pode ser considerada

um “coringa”, um elemento chave para o sucesso comunicacional, seja no contexto corporativo ou na atuação em outros setores.

Os profissionais de RP que não aplicam a mensuração de indicadores estão trabalhando no escuro, sem orientações claras, sem senso de direcionamento e, conseqüentemente, de forma não estratégica. Aqueles que o fazem, seja com pesquisa ou por outro meio, têm em mãos métricas que agregam relevância em suas ações, balizando suas ações de forma crítica e atuando estrategicamente.

### **3.5 Como a pesquisa fundamenta a comunicação excelente do RP**

Grunig (2008) estabeleceu princípios de excelência que posicionavam a atividade de RP. Esses princípios idealizavam a prática excelente das relações públicas: uma atividade estratégica, do relacionamento a longo prazo e da gestão estratégica por meio de comunicação simétrica bidirecional. Contudo, essa excelência depende essencialmente de um outro princípio: o do papel estratégico dentro das organizações, integrado às decisões da alta cúpula.

O RP que atua estrategicamente e aspira a uma comunicação excelente deve propor a identificação dos públicos estratégicos. Posteriormente deve planejar, implementar e mensurar processos comunicativos com a finalidade de construir relacionamentos bem estruturados e de longo prazo a partir da gestão estratégica desses relacionamentos. A noção de que essas atividades podem ser fundamentadas a partir de indicadores (que podem ser obtidos por meio de pesquisa) é de longa data: Uma avaliação de excelência permite atingir plenamente os objetivos nas relações públicas em uma situação ideal, que deve transformar uma organização de comunicação bidirecional assimétrica em simétrica (GRUNIG, HUNT, 1984).

Dados concretos e quantificados permitem que o RP assimile de forma muito mais assertiva os mais diversos contextos. Citamos como exemplo de alguns alicerces que, quando mensurados, são de grande interesse para fundamentação das atividades do RP:

- Informações primordiais para o dia a dia e que aumentam a efetividade do trabalho, como monitoramento de concorrentes, mapeamento de contexto mercadológico, mapeamento dos públicos, etc. (tanto internamente quanto

externamente);

- Informações de referência sobre os *stakeholders*, como engajamento, confiança, satisfação, etc.;
- Informações que sustentem o planejamento, desenvolvimento e implementação de processos organizacionais;
- Informações que sustentem a atuação estratégica da comunicação, assim como a atividade de *public affairs* e de *marketing* da organização;
- Acompanhamento e monitoramento de programas, atividades e eventos que dizem respeito à organização;
- Acompanhamento e monitoramento da efetividade de campanha, ação ou produto, pré-determinando uma mensuração que abranja todas as etapas do processo;
- Auxílio de dados tangíveis ao se deparar com a necessidade de gerir uma crise;
- Fornecer suporte de dados para outras áreas da organização, com a finalidade de agir de forma mais integrada e estratégica.

De certa forma ainda existe a importante mudança da justificação nas ações do RP: torna-se possível explicar e justificar investimentos, agir na prevenção e redução de riscos, demonstrar necessidades, propor mudanças, etc. Isso porque toda e qualquer tomada de decisão passa a ser fundamentada em pesquisa, ou seja, em evidências. Ao mensurar e transformar dados em informação, cria-se um ambiente em que é possível compreender ações estratégicas de acordo com cada problemática apresentada, favorecendo os princípios do relacionamento estratégico e a longo prazo.

O fornecimento dessas informações estratégicas, agora respaldado por dados concretos, legitima o papel do profissional e o aproxima da alta gerência. Ocorre uma transição em sua função, passando de um papel operacional instrumental de criação de conteúdo para um novo panorama de suporte, consultoria, gestão e tomada de decisão. Assim, o profissional de RP se edifica e passa a atuar no *core* das organizações. Em outras palavras, a mensuração habilita o RP a atuar estrategicamente e em consonância com o princípio da atuação estratégica integrada aos níveis de gerência.

De forma resumida, as Relações Públicas excelentes devem obrigatoriamente estar em um contexto estratégico dentro das organizações devido a seu grande potencial de construção e monitoramento de relacionamentos com os *stakeholders*. Contudo, essa sinergia sujeita-se a

práticas do profissional de RP que obrigatoriamente ilustrem o valor da comunicação. Deve-se justificar a organização o valor e os resultados das ações realizadas. É substancial o entendimento de que, se os profissionais de comunicação querem estar e atuar com excelência e junto à gerência, devemos ser mais do que meros “contadores de histórias” (ARTHUR, 2016).

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O início do trabalho expõe uma visão pessimista quanto à conjuntura da mensuração na comunicação. Citamos diversas adversidades envolvendo o contexto da área, sendo que a falta de reconhecimento e valor atribuído à profissão é, provavelmente, a maior ferida de todas. Acontece que a conquista do reconhecimento para a atividade exige a demonstração de resultados. O modelo globalizado em que vivemos demanda a justificação de investimentos a todo momento e, de preferência, que sejam por meio de dados estimados quantitativamente.

Daí surge o “beco sem saída” desses profissionais: tangibilizar algo tão subjetivo e impalpável como a comunicação. A mensuração (que ajudaria nesse ponto) é essencialmente estratégica, criando um ciclo vicioso em que é necessário ser estratégico para mensurar, ao mesmo tempo em que é necessário mensurar para ser estratégico. De fato existem grandes barreiras a serem superadas e estigmas a serem quebrados, principalmente ao tratarmos do cenário latino-americano.

Dada essa problemática, sugere-se o aprimoramento do levantamento bibliográfico proposto no trabalho com o intuito de fomentar e dar continuidade à produção científica sobre o tema. Entende-se que a) a revisão bibliográfica focada em língua inglesa e b) a limitação da metodologia utilizada para abordar o tema foram os principais lapsos empregados no presente estudo. Em vista disso, espera-se que futuros ensaios dissertem e explorem a temática voltada à língua portuguesa, assim como a aplicação de metodologias quantitativas e qualitativas para levantamento e análise de dados sobre a literatura do assunto.

Vimos que a busca por material literário, que supostamente auxiliaria na problemática do profissional de RP, por vezes aparece como outro problema. Isso porque a atual lógica de produtividade dos pesquisadores é dispersa e conta em sua maioria com publicações e levantamentos justamente em língua inglesa, restringindo a circulação de conhecimento e divulgação teórica. É desanimador depararmos com essa adversidade em uma tema que já

é sub-abordado dentro da comunicação. Contudo, ressalta-se que apesar desses entraves é possível encontrar literatura recente e relevante sobre mensuração e valoração da comunicação, e também em língua portuguesa.

Sobre o suporte literário à mensuração da comunicação, compreende-se os Princípios de Barcelona como uma marcante contribuição recente ao campo. A sistematização de diretrizes que guiam a mensuração das atividades de comunicação permite maior assertividade na atuação primária dos RPs, como estabelecimento e compreensão de relações com *stakeholders*. Porém, estabelecer modelos ainda não esclarece como ocorre na prática a atribuição de valores ao processo comunicativo.

Para explicar essa lacuna teórica é necessário compreender o processo de comunicação organizacional e de mensuração como uniformizados e assimilados estrategicamente. O estabelecimento de objetivos com alinhamento entre mensuração e comunicação organizacional é primordial para o sucesso na aplicação dos modelos. A partir daí percorre-se um passo igualmente importante: a determinação de indicadores adequados, que permitem análise assertiva em diferentes níveis (KRIs, RIs, PIs e KPIs).

De todas as metodologias de extração de informação mencionadas no decorrer do trabalho, entende-se a Pesquisa<sup>5</sup> como essencial no processo de valoração de indicadores. É importante tomar consciência de que todo o empenho em desvendar as lacunas por trás da mensuração da comunicação culmina no exercício da Pesquisa. Sua adoção e implementação esclarecem o mistério da quantificação de ativos intangíveis. É na Pesquisa que ocorre o desdobramento cognitivo em que se converte a variável em indicador (estratégico e analisável).

Decerto os indicadores são conceitos multifacetados que auxiliam na obtenção de soluções para os mais diferentes graus de complexidade. Notadamente, a função dos indicadores vai ao encontro dos principais axiomas da atividade de Relações Públicas. A sinergia entre eles provoca uma assimilação quase que involuntária, inferindo a possibilidade de utilização de indicadores estratégicos na fundamentação da prática excelente do RP.

Defende-se que evidenciar a contribuição e efetividade da comunicação é o recurso decisivo para romper o ciclo vicioso em que se encontram muitos profissionais. Tortuoso será o caminho, mas espera-se que a partir de então a profissão seja cada vez mais valorizada, legitimada e edificada dentro do cenário estratégico organizacional. Contudo, para tal

---

<sup>5</sup> No Apêndice do trabalho relata-se de forma mais prática e orgânica o processo de quantificação de variáveis através de uma Pesquisa, para que ocorra sua subsequente interpretação e análise até que se tenha um indicador sofisticado e estratégico.

objetivo, é preciso que os próprios profissionais passem a acreditar que a mensuração é ao mesmo tempo desafio e solução.

## 5. REFERÊNCIAS

ALIGHIERI, Dante. A Divina Comédia, tradução de Fábio M. Alberti—Porto Alegre: L&PM, 2004.

ANDERSON, Forrest W. et al. Guidelines for setting measurable public relations objectives: An update. Institute for Public Relations, 2009.

APPOLINÁRIO, F.; ATLAS, (ed.) *Dicionário de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 2007.

ARTHUR W. PAGE SOCIETY. *The new CCO: Transforming enterprises in a changing world*. 2016. Retrieved from: <http://www.awpagesociety.com> (Accessed March 3, 2017).

*Barcelona principles 3.0*. Disponível em: <https://amecorg.com/barcelona-principles-3-0-translations/>. Acesso em: 24 jun. 2023.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F.. *Elementos de Comportamento Organizacional*. São Paulo: Thomson Pioneira, 2004.

BRADBURN, N. M. SUDMAN, S. “The current status of questionnaire research”. In: BIEMER, P. P. et al. *Measurement errors in surveys*. New Jersey: John Wiley & Sons, 1991.

BROWN, M.G. *Keeping score: Using the Right Metrics to Drive World-Class Performance*. New York: Quality Resources, 1996.

BRUNSSON, N., RASCHE, A., & SEIDL, D. “The dynamics of standardization: Three perspectives on standards in organization studies”. In: *Organization Studies*, 33(5–6), pp. 613–632, 2012. <https://doi.org/10.1177/0170840612450120>.

BUHMANN, A. & LIKELY, F. “Evaluation and measurement in strategic communication”. In: *The international encyclopedia of strategic communication* 1, pp. 625-640, 2018.

BUHMANN, A., LIKELY, F., & GEDDES, D. “Communication evaluation and measurement: connecting research to practice”. In: *Journal of Communication Management*, 22(1), pp. 113-119, 2018.

BUHMANN, A., MACNAMARA, J., & ZERFASS, A. “Reviewing the ‘march to standards’ in public relations: A comparative analysis of four seminal measurement and evaluation initiatives”. In: *Public Relations Review*, 45(4), 101825, 2019.

BUHMANN, A.; VOLK, C. S. “Measurement and evaluation: framework, methods, and critique”. In: *Research Handbook on Strategic Communication*, pp. 475-489, 2022.

CARVALHO, T. M. G. et al. “Construção e aplicação de um instrumento de mensuração de clima organizacional de interesse dos administradores”. In: *UNIVERSITAS*, n. 22, 2018.

- CUTLIP, S. M., ed. *A public relations bibliography*. Madison: U. of Wisconsin P, 1965.
- CACCIATORE, A. M.; MENG, J. “Measuring the Value of Public Relations: An International Investigation of how Communication Practitioners View the Challenge and Suggest Solutions”. *Athens Journal of Mass Media & Communications*, v. 8, n. 2, 2022.
- DRUCKER, P. “If you can’t measure it, you can’t manage it” *Market Culture Blog*, pp. 685-718, 2015.
- DUTRA, J. S. *Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.
- FITZGERALD, L., JOHNSTON, R., BRIGNALL, T.J., SILVESTRO, R., and VOSS, C. *Performance Measurement in Service Businesses*. The Chartered Institute of Management Accountants, London, 1991.
- GIL, A. C.. *Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais*. São Paulo: Atlas, 2011.
- Grunig, J. E. (1984). Organizations, environments, and models of public relations. *Public Relations Research and Education*, 1(1), 629.
- GRUNIG, E. J.; GRUNIG, A. L. “Excellence theory in public relations: Past, present, and future”. *Public relations research: European and international perspectives and innovations*. p. 327-347, 2008.
- KAPLAN, R.S. and NORTON, D.P. *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.
- KEEGAN, D.P., EILER, R.G., and JONES, C.R. (1989). “Are your performance measures obsolete?” In: *Management Accounting (US)*, 70 (12, June), 45–50.
- KHAN, K; SHAH, A. “Understanding performance measurement through the literature”. In: *African journal of business management*, v. 5, n. 35, p. 13410-13418, 2011.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*. Summus Editorial, 2016.
- LEEuw, D.; HOX, J. J.; DILLMAN, D. A. *International Handbook of Survey Methodology*. New York: European Association of Methodology, 2008, 560p.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.. *Práticas de Recursos Humanos: Conceitos e Ferramentas e Procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2007.
- LINDENMANN, W. K. *Guidelines and Standards For Measuring and Evaluating PR Effectiveness*. Gainesville, FL: Institute for Public Relations, 1997.

LINDENMANN, W. K. *Putting PR measurement and evaluation into historical perspective*. Institute for Public Relations, 2005. [https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/PR\\_History2005.pdf](https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/PR_History2005.pdf).

LINDENMANN, W. K. *Public relations research for planning and evaluation*. Gainesville, FL: Institute for Public Relations Research. Retrieved June, 2006.

LOPES, Valéria de Siqueira Castro. Relações-públicas como gestor da imagem e a importância da mensuração dos resultados em Comunicação Corporativa. **Organicom**, v. 2, n. 2, p. 70-95, 2005.

LOPES, Valéria de Siqueira Castro. Os ativos intangíveis como alternativa para demonstração de valor em Relações Públicas. 2018, Anais.. São Paulo: Abrapcorp, 2018. Disponível em: <https://www.eca.usp.br/acervo/producao-academica/002918656.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2023.

LOPES, Valéria de Siqueira Castro. Avaliação e mensuração em relações públicas e em comunicação organizacional. Tradução . São Paulo: Summus, 2016. . . Acesso em: 25 jun. 2023.

LUDWIG, M. L. “Avaliação de Resultados: O desafio das agências de comunicação”. In: *Organicom*, v. 2, n. 2, p. 166-181, 2005.

LYNCH, R. L. and CROSS, K. F. *Measure Up – The Essential Guide to Measuring Business Performance*. London: Mandarin, 1991.

MAIO, A. M. D. “O desafio de desenvolver competências para avaliar resultados em comunicação empresarial”. In: Wilson da Costa Bueno (org.). *Comunicação Empresarial: tendências e perspectivas*. São Paulo: All Print, 2012.

MARSIGLIA, G. M. R. *Orientações básicas para a pesquisa*. São Paulo: PUCSP/FCMSCSP, 2006.

MAROTTI, J. et al. “Amostragem em pesquisa clínica: tamanho da amostra”. In: *Revista de Odontologia da Universidade Cidade de São Paulo*, v. 20, n. 2, p. 186-194, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A.. *Recursos Humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global*. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MIOT, A. H. “Tamanho da amostra em estudos clínicos e experimentais”. In: *Jornal Vasculiar Brasileiro*, v. 10, p. 275-278, 2011.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W.. *Administração de Recursos Humanos: Conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2006.

MILLER, K.; WILSON, S.; CHEPP, V.; PADILLA, J-L. *Cognitive interviewing methodology*. New Jersey: John Wiley and sons, 2014, 206p.

MORAIS, C. M. *Escalas de medida, estatística descritiva e inferência estatística*. Escola Superior de Educação. Instituto Politécnico de Bragança. Bragança, 2005. Acesso em: 15 maio 2015. Disponível em: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/7325/1/estdescr.pdf>

MUÑOZ-GARCIA, J. ; MORENO-REBOLLO, J. L. e PASCUAL-ACOSTA, A. “Outliers: a formal approach”. In: *International Statistical Review*, 58,215-226, 1990.

NEELY, D. A. *Business performance measurement: Unifying theory and integrating practice*. Cambridge University Press, 2007.

NIELSEN, Hans Jørn; HJØRLAND, Birger. “Curating research data: the potential roles of libraries and information professionals”. *Journal of Documentation*, v. 70, n. 2, p. 221-240, 2014.

PARMENTER, D. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons, 2015.

PANELLA, C. “Pesquisa em comunicação corporativa: abordagem, métodos e técnicas”. In: KUNSCH, M.M.K. *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*. São Paulo: Summus, 2016.

PEREIRA, Kelly Gomes. *Relações públicas em Portugal: desconhecimento do conceito ou não reconhecimento da actividade?*. 2011. Tese de Doutorado. ESCS.

PEREIRA, P. A.; CARVALHO, T. M. G. “Construção e aplicação de um instrumento de mensuração de Clima Organizacional de interesse dos Administradores”. In: *Revista de Administração do UNIFATEA*, v. 15, n. 15, 2018.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHA, I. J.; SOUZA, B. C. G. “Mensuração e avaliação de resultados em relações públicas e comunicação organizacional”. In: *Conexões - Revista de Relações públicas e comunicação organizacional*, vol. 03, n. 6, pp. 62-84, jan-jun 2020.

SALDIVIA, M. E. T. *A relação causal entre comprometimento e desempenho: um estudo em Centros de Pesquisa*. 2006. Tese (Doutorado em Tecnologia Nuclear - Materiais). Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

SAYÃO, F. L.; SALES, F. L. “Afinal, o que é dado de pesquisa?”. In: *Biblos*, v. 34, n. 2, 2020.

SCHEUREN, F. *What is a Survey?* Alexandria: American Statistical Association, 2004.

SCHWARZ, N.; HIPPLER, H. J. “Response alternatives: the impact of their choice and presentation order”. In: BIEMER, P. P. et al. *Measurement errors in surveys*. New Jersey: John Wiley & Sons, 1991.

TOURANGEAU, R. “Cognitive sciences and survey methods”. In: T. B. JABINE, M. L. STRAF, J. M. TANUR and R. TOURANGEAU, Eds., *Cognitive Aspects of Survey*

*Methodology: Building a Bridge between Disciplines*. National Academy Press, Washington D.C., pp. 73-100, 1984.

VOLK, C. S. “A systematic review of 40 years of public relations evaluation and measurement research: Looking into the past, the present, and future”. In: *Public Relations Review*, v. 42, n. 5, p. 962-977, 2016.

VOLK, C. S. et al. *How to play the game. Strategic tools for managing corporate communications and creating value for your organization*. Communication Insights, 2017.

WATSON, T. “The evolution of public relations measurement and evaluation”. In: *Public relations review*, v. 38, n. 3, p. 390-398, 2012.

WATSON. “Advertising value equivalence —PR’s orphan metric”. In: *Public Relations Review*, 39(2), 139–146, 2013.

WEINER, M.; BRUCE, J.; KRESIC, O. *The most accessible path to PR-ROI*. 2020. Disponível em: <<https://instituteforpr.org/the-most-accessible-path-to-pr-roi/>>. Acesso em: 25 jun. 2023.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. *Retorno de investimentos em avaliação e mensuração Comunicação*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

## 6. APÊNDICE

Aqui temos a construção e aplicação prática de pesquisa quantitativa para mensuração e valoração de comunicação.

O primeiro passo na construção de uma pesquisa pode ser chamado de fase de preparação ou fase exploratória da pesquisa, na qual se organizam e se definem objetivos e intuídos do projeto. Para Deslandes (1994), esse início é utilizado para definir o tema e problemas a serem explanados. Em nosso caso, o que deve ser definido são as variáveis, KPIs, públicos envolvidos, processos e tudo aquilo que tange o que queremos valorar. Partindo disso delimita-se os objetivos da pesquisa, que podem ser divididos entre 1) o que se pretende conhecer/metritificar com a pesquisa (objetivo geral) e 2) as metas específicas a serem alcançadas (objetivos secundários).

O seguimento em um cenário quantitativo se dá em direção da formulação de hipóteses ou pressupostos. Define-se hipótese de pesquisa como “...suposições colocadas como respostas plausíveis e provisórias para o problema de pesquisa. As hipóteses são provisórias porque poderão ser confirmadas ou refutadas com o desenvolvimento da pesquisa. Um mesmo problema pode ter muitas hipóteses, que são soluções possíveis para a sua resolução” (MORESI, 2003). De forma simples: hipótese é uma resposta prévia e provisória para o problema que está sendo investigado, podendo ou não ser confirmada a partir dos resultados da pesquisa.

Para Luna (1997), o levantamento de hipóteses é um processo orgânico e quase automático para profissionais do campo de pesquisa. Isto porque, com base em análises e conhecimento prévio, o pesquisador presume diversas opções que podem ou não surgir como resultado de sua pesquisa. Uma vez exposto ao problema, supõe-se uma resposta suposta, provável e provisória (hipótese), que (em sua opinião) encaixa-se como solução do problema. Geralmente, essa “intuição” é fruto de conhecimento prévio, como leituras, observações ou qualquer outra experiência prática/teórica acerca do tema.

Nosso próximo ponto é entender o que é a Amostra<sup>6</sup>. Define-se como amostra um perfil demográfico selecionado a partir de um universo (as mulheres do Brasil, por exemplo, são uma amostra dentro do universo da população brasileira). É de suma importância em qualquer pesquisa determinar uma amostra que converse com os objetivos propostos, desenhando Critérios de inclusão (itens que devem ser cumpridos para que o indivíduo possa ser eleito para participar de um determinado estudo clínico) e Critérios de exclusão (itens que não permitem que o indivíduo participe de um determinado estudo clínico). Em nosso caso precisamos pensar em qual será a amostra capacitada a valorar o que desejamos?

E como descubro o tamanho necessário para minha amostra? Em todos os protocolos de pesquisa esse cálculo é mandatório, visto que somente com uma base amostral suficiente é possível analisar os dados com precisão. Sabe-se que idealmente para casos quantitativos é necessário amostragem probabilística, com base amostral suficiente para analisar dados significativamente. Sabemos que na prática os processos são acometidos pela caótica rotina organizacional e, portanto, possuem um fluxo muito mais “acidentado” do que lemos nos livros teóricos. Façamos de nossa preocupação principal a representação da amostragem em relação ao universo envolvido no problema (por conseguinte, ela solucionará as hipóteses levantadas).

O terceiro e igualmente importante passo é o desenvolvimento do questionário que será aplicado à amostragem. Existem diversas formas de aplicação de um questionário, mas aqui iremos considerar a aplicação online. Isto porque as outras formas de interrogar uma pessoa (por telefone, pessoalmente) podem gerar um desconforto no entrevistado que pode influenciar diretamente em suas respostas e, conseqüentemente, enviesando os resultados. Por conta disso, entende-se que a pior forma possível de aplicação de um questionário é tentar parar alguma pessoa na rua e interrogá-la (o mais provável é que ela responda com pressa apenas para se livrar o mais rápido possível do entrevistador). Além de a aplicação online garantir mais fidedignidade das respostas, hoje em dia existe tecnologia disponível com

---

<sup>6</sup> A amostra, por conceito, pode ser probabilística ou não probabilística:

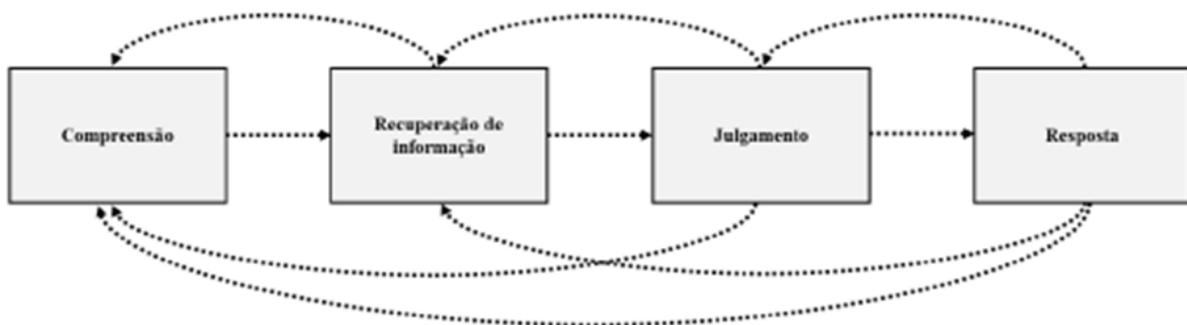
**Probabilística:** é a única forma que permite planos de amostra representativa. Permite que o pesquisador estime até que ponto os resultados baseados em sua amostra tendem a diferir dos que seriam encontrados por meio do estudo da população. São amostras consideradas rigorosamente estatísticas (Gil14, 1999; Marconi e Lakatos, 1996; Pereira, 2003). Em casos quantitativos, é esse tipo que buscamos.

**Não-probabilística:** tem como característica principal não fazer uso de formas aleatórias de seleção, torna-se impossível a aplicação de formas estatísticas para cálculo. É usada quando não se conhecem o tamanho do universo e os indivíduos são selecionados através de critérios subjetivos do pesquisador (Aribomi e Perito, 2004; Gil, 1999; Marconi e Lakatos, 1996).

plataformas práticas para que a aplicação seja feita de forma mais rápida e barata, sem precisar contratar um entrevistador e, na maioria das vezes, essas plataformas ainda disponibilizam os outputs de forma organizada ao fim do estudo (por meio de gráficos e outros dados importantes para a análise).

Fato é que o questionário é, mais do que qualquer outra coisa, um grande exercício cognitivo<sup>7</sup>. A qualidade da pesquisa é amplamente definida pela forma com que é conduzida. É importante entender que o respondente é um agente ativo durante todo esse processo que envolve a extração de informações, conhecimento e evidências práticas. Tourangeau (1984) possui modelo explicando e discorrendo sobre como ocorre o processo de resposta a uma pergunta. Ao ter contato com as perguntas de uma pesquisa, o respondente passa por um processo de resposta automático e inconsciente que é composto por quatro etapas (Figura XX): (1) compreensão; (2) recuperação de informação; (3) julgamento; e, (4) resposta (TOURANGEAU, 1984).

Figura 13– Processo de resposta a perguntas de pesquisa



Fonte: Adaptado de Groves et al. (2009)

<sup>7</sup> Com o objetivo de diminuir os erros de medição na extração de informações, o campo da psicologia cognitiva inseriu-se no campo metodológico das pesquisas durante a década de 80 e enfatizou aspectos cognitivos na avaliação de questões, melhorando a qualidade da coleta de dados. Essa abordagem ficou conhecida como Cognitive Aspects of Survey Methodology (CASM) ou aspectos cognitivos da metodologia de pesquisa, pressupondo que ao responder perguntas de pesquisa, os respondentes passam por processos cognitivos complexos e a compreensão desse processo é importante para minimizar os erros de resposta (MILLER et al., 2014).

Partindo desse modelo é possível afirmar que o pesquisador/criador da pesquisa necessita considerar todo o design do questionário, observando a ordem, categorias e visual, pois são determinantes para que este seja respondido de forma correta (BRADBURN; SUDMAN, 1991). Schwarz e Hippler (1991) ressaltam essa máxima dizendo que, caso os entrevistados apresentem problemas em entender uma pergunta, estes partem para interpretar outros recursos como fonte de informação (recursos visuais, memórias, instintos, conhecimento prévio, etc.), complementando seu entendimento e auxiliando na resolução de tarefas cognitivas necessárias para dar uma resposta. Basicamente o cérebro humano preenche de forma automática e inconsciente qualquer lacuna de entendimento que lhe é oferecido.

Dito isto, é essencial assegurar de que o mínimo de viés possível está ocorrendo na pesquisa. Para tal finalidade é possível, antes de iniciar a aplicação do questionário, garantir o anonimato do respondente (por meio de um aviso em tela), assim como garantir que suas respostas servirão apenas para fins de pesquisa. Assegurar o conforto do respondente significa assegurar também que as respostas serão mais coesas com a realidade e menos enviesadas. Ademais, o questionário deve ser curto, com apenas alguns minutos de duração, pois se torna inviável o respondente se manter atento e mantendo a qualidade das respostas durante longos períodos de foco.

E todos os critérios abordados até agora devem ser levados em consideração ao elaborarmos as perguntas inseridas no questionário. A maneira com que as perguntas são redigidas impacta diretamente no entendimento do respondente e portanto impacta também diretamente nos resultados. Por conta disso é de extrema importância que as perguntas sejam claras, objetivas, facilmente compreensíveis, redigidas em linguagem acessível, exigindo operações simples, ordenadas seguindo um raciocínio coerente, de modo com que todos os participantes de nossa amostragem estejam aptos a compreender da mesma maneira e nos concedam resultados confiáveis e reproduzíveis. Para isso, os pesquisadores devem se colocar na posição de respondentes, elaborando pesquisas de qualidade (LEEuw; HOX; DILLMAN, 2008; COLLINS, 2015; STORY; TAIT, 2019). Ao elaborarmos uma pesquisa de censo (que leva em consideração uma amostra heterogênea com diferentes estratos sociais e econômicos), por exemplo, emprega-se nas perguntas uma linguagem que seja compreensível por todos, que será diferente da linguagem empregada em uma pesquisa com médicos (linguagem técnico-científica).

Partindo efetivamente para o questionário, as primeiras questões serão sempre destinadas a entender qual o perfil do respondente a fim de que o questionário principal encontre apenas a amostragem desejada. Dessa maneira os perfis inválidos são filtrados e, por esse motivo, denominamos essa primeira etapa de Filtro. Se, por exemplo, nossa pesquisa foca em usuários de um determinado tratamento para câncer de próstata, as perguntas do filtro devem “filtrar” as mulheres, os homens que não possuem câncer de próstata e os homens que possuem câncer de próstata mas nunca utilizaram o tratamento, trazendo para o questionário principal apenas a amostragem desejada (homens com câncer de próstata e que se utilizaram do tratamento). É interessante perceber que o filtro da pesquisa por si mesmo é um objeto de análise, já que traz dados importantes. Ainda sobre o exemplo de filtro anterior, um dado interessante para análise seria o de “homens com câncer de próstata mas que não estão utilizando nenhum tipo tratamento”. Ou seja, a filtragem da amostra por si só é uma forma de obtenção de dados.

O próximo passo para o questionário é a aplicação de um censo. Define-se censo como a obtenção de um conjunto de dados pessoais sobre os entrevistados que serão úteis durante a análise da pesquisa. O Censo realizado pelo IBGE é provavelmente nosso exemplo mais famoso, e coleta variáveis pessoais como gênero, idade, identificação étnico-racial, registro civil, nível de escolaridade, estrato econômico, etc. A aplicação de um “mini censo” para colher essas informações mostra-se crucial no momento da análise de dados, trazendo a possibilidade de checar separadamente resultados específicos de determinados nichos. Na hipotética pesquisa com homens com câncer de próstata e que se utilizaram do tratamento, por exemplo, um censo para identificar a classe social dos participantes faria sentido para posteriormente analisar possíveis diferenças nos resultados (checar se homens de classe social mais alta usam tratamentos diferentes de homens de classe social mais baixa, por exemplo).

Antes de ir ao questionário propriamente dito, é de bom tom apresentar um breve texto de introdução transmitindo e explicando ao respondente qual o assunto tratado nas questões seguintes. O questionário deve ser pensado como um todo, não deixando brechas de entendimento e indicar o que será abordado faz parte disso. É interessante aplicar perguntas mais simples ao início como forma de capturar atenção e criar conexão. Em contrapartida, questões mais complexas geralmente não são colocadas ao final, pois neste momento o respondente já não se encontra com o máximo de atenção. Um ponto de atenção é a ordem

em que as perguntas são colocadas: os assuntos das questões devem ser conexos entre si respeitando uma linha de raciocínio, visto que o enunciado de uma pergunta tem o potencial de fornecer informações que podem enviesar perguntas consequentes.

*The three most important things for any questionnaire designer to remember are simplicity, simplicity, and simplicity. Ideas need to be conveyed clearly and questions should be easy to comprehend. There must be no guesswork for the respondent when it comes to understanding exactly what information is being requested. (SCHEUREN, Fritz. What is a Survey? 2004, p. 43)*

Resta ainda entender que gêneros de perguntas podem ser adicionados a um questionário e quais suas diferenças. Uma pergunta pode ser 1) Espontânea, onde abre-se uma (ou mais) caixas de texto para que o respondente traga a resposta sem nenhum tipo de estímulo; ou 2) Estimulada, na qual a pergunta apresenta opções a serem escolhidas pelo respondente, de maneira com que ele seja estimulado pelas respostas:

Figura 14: Exemplo de questão espontânea

Quais marcas de café você conhece?

Sua resposta

---

Fonte: Autoria própria

Figura 15: Exemplo de questão estimulada

Quais marcas de café você conhece?

- Marca 1
- Marca 2
- Marca 3

Fonte: Autoria própria

Para aplicar questões estimuladas deve-se sempre escolher entre uma pergunta de 1) Resposta Única, onde permite-se que o respondente selecione apenas uma resposta; ou pergunta de 2) Respostas Múltiplas (ou de múltipla escolha), onde o respondente pode selecionar quantas opções de resposta achar pertinente. Para esta última haverá um ponto importante de análise chamado de Índice de Multiplicidade, que nada mais é do que a média de opções selecionadas pelos respondentes (ao nos depararmos com um Índice de Multiplicidade de valor igual a 5, significa que, em média, os respondentes selecionaram 5 opções diferentes de resposta em uma pergunta de Múltipla Escolha). Para perguntas de Resposta Única o índice de Multiplicidade evidentemente será sempre igual a 1 (pois a natureza da pergunta permite apenas uma opção de resposta), impossibilitando qualquer forma de análise por meio dessa métrica.

Outras métricas comuns que encontraremos como outputs da aplicação de perguntas por meio de um questionário:

- Média Aritmética: é a soma de todos os valores obtidos em uma pergunta, dividida pelo número de casos.
- Moda: é o valor mais frequente encontrado na distribuição das respostas; o que se repete o maior número de vezes.
- Desvio Padrão: é uma medida de dispersão dos dados relativos à média que se obtém calculando a raiz quadrada da variância amostral e nos mostra a dispersão dos dados. De forma simples, o desvio padrão calcula o quão homogêneas são as respostas. Quanto mais próximo de 1 for o Desvio Padrão, menos dispersos são os valores respondidos e conseqüentemente mais homogêneos são os resultados.
- Quartil: os Quartis dividem a distribuição dos valores em 4 partes iguais (até 25%, até 50%, até 75% e até 100%). Utilizado para identificar *outliers*<sup>8</sup> e concentração de resultados.
- Amplitude: uma medida que revela o quanto os dados obtidos estão variando entre valor mínimo e valor máximo da distribuição.

---

<sup>8</sup> “An outlier is an observation which being atypical and/or erroneous deviates decidedly from the general behaviour of experimental data with respect to the criteria which is to be analysed on it.” Muñoz-Garcia et al.(1990, p. 217)

Para a atribuição de escalas às perguntas dos questionários, vale ressaltar que escalas de 1 a 5 tendem a não discriminar tanto os resultados, ou seja, os valores finais podem ter pouca dispersão e conseqüentemente menor margem para análise. Para este problema indica-se a aplicação de escalas com mais opções de valores (1 a 10, 1 a 100), que possibilita também maior variação de respostas. Para mensuração de atributos que representam avaliação negativa, sugere-se também a adoção de valores negativos à escala (exemplo: ao perguntarmos o quão crocante é uma determinada comida convém utilizar uma escala de -3 a +3, onde nenhum dos extremos significam bom indicativo e o valor 0 é o ideal desejado). É comum vermos a adoção de escalas de 1 a 7 em outros países com a pretensão de que, pela ausência de um número central, os respondentes não fiquem “em cima do muro”. No Brasil o mais utilizado é a escala de 1 a 10 (culturalmente possui maior entendimento por se tratar de “números redondos”).