

Constituição teórica do campo da comunicação organizacional – uma contribuição da realidade empírica¹

Ana Thereza Nogueira Soares²

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC Minas

Resumo

Este trabalho apresenta alguns dos resultados de uma pesquisa realizada junto a vinte organizações públicas e privadas na cidade de Belo Horizonte (MG), acerca de suas estruturas e processos comunicacionais. Interessa aqui discutir, particularmente, os aspectos ligados ao planejamento da comunicação nessas organizações, incluindo a forma como é realizado, seu processo de efetivação e também a mensuração de seus resultados. Os dados apontam para algumas contradições e inadequações entre a realidade observada na práxis organizacional e os pressupostos teóricos do planejamento da comunicação, o que incita questionamentos e reflexões e, o mais importante, contribui para possíveis avanços teórico-conceituais no campo de estudos da comunicação organizacional.

Palavras-chave

comunicação organizacional; planejamento; mensuração; pesquisa empírica; construção teórica.

A pesquisa – apresentação e considerações metodológicas

O artigo ora apresentado é fruto de investigação realizada pelo Grupo de Pesquisa “Aspectos teórico-conceituais da comunicação organizacional” (PUC Minas/CNPq), e dá continuidade ao trabalho do referido grupo, que privilegia a reflexão teórica sobre os processos comunicacionais que permeiam as organizações.

Para avaliar de forma mais consistente as estruturas e processos relacionados à comunicação nas organizações, foi realizada, ao longo do ano de 2006, uma pesquisa empírica junto a gestores da comunicação organizacional na cidade de Belo Horizonte (MG). Ao todo, foram consultados 20 (vinte) profissionais responsáveis pelas assessorias/departamentos de comunicação de organizações públicas e privadas, sobre questões que abordaram desde o grau de autonomia do setor responsável pela comunicação organizacional em relação a outras funções organizacionais até a

¹ Trabalho submetido ao GT 1 – Teorias, história e metodologia dos estudos em Comunicação Organizacional e Relações Públicas, do I Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas – Abrapcorp.

² Relações Públicas, especialista em Informação Internacional, mestre em Sociologia, professora e pesquisadora da PUC Minas, membro do grupo de pesquisa “Aspectos teórico-conceituais da comunicação organizacional” (PUC Minas/CNPq). E-mail: anatoares@gmail.com

existência de mecanismos de mensuração de resultados de processos comunicacionais implementados.

O principal objetivo da pesquisa foi coletar dados primários que, devidamente estudados e sistematizados, pudessem contribuir para a construção de análises teórico-conceituais do campo da comunicação organizacional adequadamente fundamentadas, consistentes e também coerentes em relação à realidade vivenciada pelas organizações. A proposta de identificar as experiências concretas das pessoas que lidam com “o fazer” comunicação nas organizações em seu cotidiano almeja, dessa forma, verificar até que ponto o caráter normativo-prescritivo presente em boa parte da literatura encontrada no campo da comunicação organizacional tem validade do ponto de vista da práxis profissional. Uma das hipóteses relacionadas a essa idéia, e que será averiguada a partir dos dados expostos abaixo, é a de que há um distanciamento entre teoria e prática, justamente pelo fato de que o corpo teórico-conceitual da administração, da comunicação organizacional e das relações públicas tende a acompanhar a tradição racionalista da ciência moderna ao reproduzir regras, modelos e práticas ideais, mas, contudo, de difícil aplicação pelas organizações. Estas devem, afinal, lidar com inúmeras contingências sociais, em seus ambientes interno e externo, o que dificulta certezas e garantias de que os caminhos e as decisões de pessoas, grupos e outras organizações sejam aqueles previstos em manuais e tratados.

Ainda, deve-se dizer que algumas questões contempladas pela pesquisa têm caráter exploratório, ou seja, procuram mapear aspectos da gestão da comunicação nas organizações, bem como seu funcionamento, sem hipóteses estabelecidas a priori. Variáveis como o campo de formação acadêmica dos gestores e de suas equipes, a estrutura dos departamentos de comunicação, a terceirização de serviços de comunicação e as resistências e obstáculos à implementação dos processos comunicacionais são raramente abordadas na literatura disponível, e dessa forma os dados coletados vêm suprir lacunas e apresentar novas informações acerca do que são as estruturas e processos comunicacionais, sob o ângulo organizacional.

Sobre as questões metodológicas envolvidas nesta investigação, alguns pontos merecem destaque. Em primeiro lugar, chama-se a atenção para o fato de que os resultados dessa pesquisa são baseados nas descrições e opiniões de uma amostra de vinte indivíduos, os quais representam parte de um universo muito mais amplo. Assim sendo, tais resultados não são generalizáveis para o universo. Ou seja, temos acesso, por meio dos dados coletados, a versões de uma parcela significativa da população total de

gestores de comunicação no estado de Minas Gerais – dada a visibilidade institucional das organizações nas quais se inserem –, mas que não podem ser categorizadas em seu conjunto como probabilísticas. Isso ocorre porque a escolha da amostra não envolveu um cálculo estatístico, já que não se possuía o conhecimento sobre a dimensão exata do universo. Segundo Babbie (1999), embora os métodos de amostragem probabilísticos sejam superiores a outros do ponto de vista da possibilidade de generalização que oferecem, o recurso à amostragem não-probabilística é adequado à realidade operacional de investigações que não contam com recursos financeiros suficientes para uma pesquisa de grande dimensão. Este foi o caso desta investigação, que não tem condições de gerar uma representatividade exata acerca da realidade do universo, mas traz, ainda assim, uma exploração abrangente das práticas comunicacionais em organizações mineiras. As unidades selecionadas como amostra compõem uma expressiva diversidade de setores de atuação. A título de ilustração, as organizações respondentes enquadram-se, no setor público, nas áreas de saúde, economia, transportes, agricultura, entre outras, e no setor privado, em setores como o da indústria de base, telefonia, varejo e serviços. Quanto a seu alcance social, político e econômico, possuem desde uma atuação local, no que tange a algumas organizações pertencentes às estruturas de gestão municipal ou estadual, até uma atuação mundial, no caso de multinacionais privadas.

Vale salientar que o universo considerado para o recorte da amostra foi aquele de organizações públicas e privadas que possuem uma estrutura de comunicação, isto é, organizações em que a comunicação fosse minimamente racionalizada, por meio da existência de um profissional a quem fosse atribuída a função da gestão estratégica dos processos comunicacionais, ou pelo menos – numa visão mais estreita da comunicação organizacional – a gestão dos instrumentos de comunicação. Os indivíduos da amostra foram escolhidos aleatoriamente, por meio de sorteio das organizações que representavam, e convidados a responder individualmente a uma entrevista de profundidade, realizada pessoalmente, o que permitiu uma interação direta entre as investigadoras e os entrevistados. A opção pela entrevista de profundidade como método da pesquisa se deu justamente pela necessidade de conhecimento mais detalhado sobre os processos comunicacionais envolvidos naqueles ambientes sociais. Todas as entrevistas basearam-se em um único roteiro previamente estruturado, o que favorece a perspectiva comparada das respostas e uma melhor visualização dos resultados. As dezessete questões da entrevista foram agrupadas em quatro eixos de

análise: 1) Conceito de comunicação organizacional, 2) A comunicação na hierarquia organizacional, 3) Estrutura e funcionamento da área responsável pela função da comunicação e 4) Gestão da comunicação: planejamento, ações e resultados.

Neste artigo, apresenta-se a interpretação dos dados referentes ao processo de gestão da comunicação, especialmente aqueles relacionados ao planejamento e mensuração das ações comunicacionais.

Planejamento da comunicação organizacional: a perspectiva teórica tradicional

A função das relações públicas tem sido considerada parte importante da comunicação das organizações, responsável por pensar estrategicamente processos comunicacionais. Na medida em que uma organização estrutura racionalmente a administração dos recursos necessários à sua existência e estabelece para si objetivos e metas de curto, médio e longo prazos, pode contar com a interferência das relações públicas no sentido de monitorar e de controlar fluxos comunicacionais concebidos e disseminados pela organização e por seus públicos.

Ainda que quanto à sua conceituação a função das relações públicas sofra de indefinições – as quais são naturais, considerando-se que se trata de um campo de conhecimento teórico relativamente novo, e portanto permeado por disputas de diversas ordens, inclusive epistemológicas –, quanto a seus princípios práticos alguma unanimidade pode ser percebida na literatura no que se refere à essencialidade do *planejamento* na gestão das interações comunicacionais da organização. Kunsch (2003) ressalta que o planejamento foi considerado (ao lado da assessoria, da pesquisa, da execução e da avaliação), no IV Congresso Mundial de Relações Públicas, realizado em 1967 no Brasil, como uma das funções básicas das Relações Públicas. Ainda que essa visão tenha evoluído ao longo dos últimos anos, ao que parece a maior parte da literatura contemporânea ainda considera o ato de planejar a comunicação organizacional como a base do processo de mediação das relações com os públicos. Tanto Kunsch (2003) como Gregory (2000) defendem a utilização de tal instrumento de gestão e enumeram as vantagens que oferece para a organização. Entre os pontos fortes do planejamento, poderíamos citar a racionalização e otimização de recursos, a possibilidade de se mensurar os investimentos realizados e a maior probabilidade de alcance dos resultados pretendidos. “Quando se planeja, as possibilidades de sucesso são bem maiores do que quando se fazem as coisas de forma aleatória”. (Kunsch, 2003, p. 316). A mesma autora chega ainda a afirmar que “é praticamente impossível realizar

as atividades de relações públicas sem planejamento”. (idem, p. 317). Quanto ao papel do planejamento de relações públicas, Kunsch destaca que o mesmo objetiva

exercer um caráter proativo nas ações decorrentes dos relacionamentos das organizações com seus públicos. Como planejamento é possível fazer projeções e prognósticos e prever eventuais comportamentos e reações dos públicos ante algumas decisões ou atitudes das organizações. O exercício da função estratégica de relações públicas só é possível por meio do planejamento. (idem, p. 318).

Simões (2001), ao propor uma visão política da atividade de relações públicas, mantém viva a noção do planejamento ao descrever as fases do que ele denomina programa de relações públicas. Caracterizado como uma intervenção consciente e deliberada da organização em seu próprio sistema de relacionamento social (sistema organização-públicos), o programa contempla quatro fases, a saber: diagnóstico, prognóstico, assessoramento e implementação. Segundo Simões, as ações necessárias à consecução do programa seriam a realização de pesquisa, o exercício de previsão das possibilidades de evolução futura do sistema, e a elaboração de um plano de ação.

Em maior ou menor grau, essas visões do planejamento das relações públicas são herdeiras de uma perspectiva administrativa sobre a realidade organizacional, a qual sugere que, a partir de mecanismos e ferramentas apropriados, somos capazes de induzir o curso das ações humanas e de produzir, dessa forma, resultados previamente delineados pelas organizações. Isso valeria para todas as esferas organizacionais, da econômico-financeira à humana. Mas há um consenso na literatura acerca das relações públicas sobre a necessidade de que os processos comunicacionais sejam racionalmente calculados e regulados por meio do planejamento e das técnicas que dele derivam, para que dessa forma sejam promovidas intervenções bem-sucedidas sobre o ambiente social em que se inserem as organizações.

Outra discussão daí derivada é a referente às fases do planejamento, ou às etapas que este mecanismo de gestão deve englobar. Conforme visto acima, Simões (2001) condensa essas etapas em quatro, mas outras abordagens são possíveis.

Novamente recorrendo a Kunsch, cuja obra “Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada” se tornou referência obrigatória para os estudiosos da área no Brasil, o processo de planejamento aplicado às relações públicas contempla as seguintes fases: 1) identificação da realidade situacional, 2) levantamento de informações, 3) análise dos dados e construção de um diagnóstico, 4) identificação dos públicos envolvidos, 5) determinação de objetivos e metas, 6) adoção de estratégias, 7)

previsão de formas alternativas de ação, 8) estabelecimento de ações necessárias, 9) definição de recursos a serem alocados, 10) fixação de técnicas de controle, 11) implantação do planejamento e 12) avaliação dos resultados.

Pode-se inferir que os quatro primeiros pontos dessa definição constituem o diagnóstico, ou seja, a análise detalhada do estado dos relacionamentos sociais/comunicacionais da organização. O diagnóstico implica em pesquisa, em trabalho acurado de investigação sobre interesses e expectativas da organização, bem como de seus públicos. Convencionou-se dizer que sem o diagnóstico, o trabalho de relações públicas corre o risco de ser em vão. Quanto mais acertado o diagnóstico, portanto, mais próxima a organização estaria de resultados também acertados. É como se houvesse uma proporcionalidade direta entre a veracidade dos dados sistematizados e analisados sobre a organização e seus públicos e o êxito das intervenções comunicacionais que a organização realizará sobre seu sistema social. Destaca-se, ainda, que os diversos métodos de pesquisa social são os mais indicados para a realização de um bom diagnóstico de relações públicas. Devido ao fato de demandar conhecimento especializado, a utilização de tais métodos torna-se muitas vezes onerosa. Além disso, há que se dizer que uma pesquisa que abarque toda a rede de relações sociais de uma organização exige tempo, e essa espera necessária contradiz, não raro, as expectativas organizacionais por retornos de curto prazo de seus investimentos.

Os pontos cinco e seis do processo referem-se, por sua vez, a decisões que competem à instância organizacional, e aos quais a comunicação precisa dar suporte. Isso não exclui a possibilidade de que o gestor de comunicação também aconselhe sobre que decisões são mais adequadas, tendo em vista o próprio diagnóstico situacional realizado. Essa maior participação da comunicação no processo, contudo, varia de acordo com a dimensão de sua função dentro da organização, num *continuum* que vai da função operacional à função estratégica. O ponto de número sete, entre todas as fases, parece ser o único a considerar a possibilidade de mutação das relações sociais diagnosticadas em princípio, o que exigiria da organização alternativas de ação ao plano original. Por último, não se pode deixar de levar em conta a importância de se prever mecanismos de mensuração das ações implementadas, bem como uma avaliação final de todo o processo de planejamento. Afinal, a partir disso se poderá fazer os ajustes necessários para o próximo ciclo de planejamento. Isso se partimos do pressuposto de que a atividade de comunicação deve ser continuada, e não uma ferramenta da qual lançamos mão esporadicamente, quando da eclosão de conflitos ou crises.

Mas o imperativo teórico da avaliação das ações de comunicação de uma organização também lança desafios à práxis. Afinal, novamente as organizações devem contar, nesse momento, com orçamento e tempo disponíveis para a realização de uma sondagem junto aos grupos sociais que sofreram intervenções por ela provocadas, mensurando o êxito dessa intervenção. No entanto, supõe-se que a pressão do tempo e a escassez de recursos contribuem para que essa etapa seja anulada. E, além disso, uma outra hipótese pode ser considerada: a de que as organizações, pelo caráter centralizador que julgam assumir como emissoras das mensagens, partam do pressuposto já superado teoricamente de que essas comunicações postas em marcha sejam sempre bem-sucedidas. Ou seja, desconfia-se que as organizações desconsiderem a possibilidade de ruídos e as diversas variáveis influentes no processo de recepção das comunicações, subdimensionando assim a importância da avaliação de resultados.

Essa visão das etapas do processo de planejamento parece ser mais ou menos consensual entre os autores que propõem sua aplicação às relações públicas. Também Gregory (2000) propõe passos lógicos para o planejamento. Sua versão, no entanto, parte de um tripé, que é a conjunção da análise (diagnóstico), dos públicos e dos objetivos. Em seguida, vêm a configuração das mensagens, a estratégia, as táticas, o estabelecimento do cronograma, dos recursos necessários e a implementação. A diferença de sua apresentação lógica em relação à de Kunsch é a de que aí se abre a possibilidade essas fases intermediárias do processo ocorram mais ou menos de forma simultânea. E, ao final do processo, novamente encontra-se o espaço para a revisão/avaliação das ações implementadas.

Ainda há que se dizer que embora os termos relativos ao processo do planejamento e as designações de suas respectivas fases diferenciem-se de acordo com os autores, convencionou-se pensar no planejamento como um processo circular, que se inicia necessariamente no conhecimento acerca da realidade (diagnóstico), e se conclui na avaliação dos resultados.

Um modelo que sintetiza essa convenção de forma interessante é o de Cutlip, Center e Broom (2000), que aponta quatro fases para o planejamento da comunicação, dispostas visualmente em um círculo. São elas a definição dos problemas de relações públicas, realizada por meio de uma análise da situação; o planejamento e a programação, momento em que é definida a estratégia de ação; a implementação, e a avaliação do programa, acompanhada dos ajustes necessários ao próximo ciclo de planejamento.

As configurações teóricas do processo de planejamento da comunicação organizacional pode ser questionada e repensada, como se verá, à luz da realidade empírica vivenciada pelas organizações. Em alguns casos, as ininterruptas demandas comunicacionais dos diversos grupos sociais com os quais as organizações devem interagir, aliadas às reduzidas estruturas dos departamentos de comunicação, dificultam a execução de todas as fases definidas por Kunsch (acima apresentadas) e, portanto, o cumprimento do processo de acordo com pressupostos conceituais largamente aceitos em nível teórico.

Nesse ponto, talvez seja ainda necessário lembrar a constante tensão sob a qual está sujeita a atividade de relações públicas: de um lado, a consciência da necessidade de um trabalho cuidadosamente planejado, continuado e avaliado. De outro, a sujeição das atividades de comunicação e de intervenção nos relacionamentos sociais da organização a diversas instabilidades e imprevistos inerentes à complexidade da sociedade atual. O aprendizado de como lidar com essa tensão talvez venha se configurando como um dos grandes desafios aos profissionais gestores da comunicação organizacional. E, incrivelmente, tal tensão tem sido, muitas vezes, ignorada pelos estudos teóricos no campo da comunicação.

Nesse sentido, torna-se também importante refletir sobre a possibilidade da sucessão linear das fases do planejamento, uma vez que vários diálogos e interações entre organizações e públicos iniciam-se de forma espontânea e surpreendente, exigindo da organização, por vezes, posicionamentos e comunicações não contemplados no planejamento. Um novo ciclo de planejamento, paralelo ao já iniciado, deveria se iniciar dessas comunicações espontâneas? Essa opção é operacionalmente viável?

Esses questionamentos, que parecem não ser realizados – pelo menos de forma explícita – no plano da literatura específica das relações públicas e da comunicação organizacional, já são visualizados por alguns teóricos sociais. Comentários mais evidentes sobre a real aplicabilidade do planejamento (não só para a comunicação, mas para todas as esferas organizacionais) podem ser encontrados em Niklas Luhmann.

Segundo o autor, como a organização dispõe de infinitas possibilidades decisórias, e para cada uma delas infinitas possibilidades de comunicação e portanto conseqüências de comunicação, o máximo que a atividade racional do planejamento pode almejar, ao materializar as decisões organizacionais, é transformar a insegurança e incerteza sobre o futuro da organização em risco. (Luhmann, 1997). Segundo Luhmann, nunca se pode ter certeza se uma escolha é ou não acertada do ponto de vista da

manutenção do equilíbrio e funcionamento organizacionais. As decisões, afinal, “forçam a uma opção, buscam no presente as alternativas, possibilitam as estruturas do futuro. Diz Luhmann que a decisão é uma forma de projetar uma diferença em horizontes abertos”. (Marcondes Filho, 2004, p. 454).

Luhmann não considera, portanto, em sua análise organizacional, o planejamento como uma ferramenta de importância para a gestão organizacional, sobretudo pelo fato de que as organizações lidam todo o tempo com as contingências ambientais inerentes à constituição da sociedade contemporânea. Embora este aspecto de seu *corpus* teórico seja criticado por alguns, esta se torna uma questão interessante para debate, e até uma hipótese a ser testada. Afinal, em que medida as organizações efetivamente implementam seus planos? As comunicações com as quais precisam lidar a cada momento não invalidariam o que foi pensado de antemão? E, mesmo se for possível comunicar de acordo com o planejado, seria mesmo possível, em decorrência disso, controlar a realidade que dessa comunicação advém? Devido às diversas improbabilidades de completude da comunicação, tal controle não passaria de uma quimera³. Essa idéia, que em princípio lança bases opostas àquelas bases tradicionais da ciência da administração, pode ser posta à prova. E para isso nos servimos da realidade empírica.

A realidade da comunicação nas organizações – diálogo entre teoria e prática

Como se explicitou na primeira seção deste artigo, vinte organizações foram consultadas, entre outros temas, sobre o planejamento da comunicação. A primeira questão referente ao assunto tinha o objetivo de verificar, simplesmente, se as intervenções comunicacionais realizadas pelas organizações eram ou não eram baseadas em um trabalho de planejamento. Mais especificamente, a pergunta feita na entrevista foi: “Vocês trabalham com planejamento estratégico de comunicação?”

Entre os respondentes, 15 (quinze) alegaram que sim, embora alguns deles tenham agregado a suas respostas outros dados. Como exemplo, podemos citar a entrevistada que disse: “Sim, mas é muito difícil fazer”. Ou também outra que afirmou:

³ Essa alusão às improbabilidades da comunicação é importante porque adequa-se às novas tendências paradigmáticas do campo teórico da comunicação, uma vez que o controle sobre as contingências do ambiente organizacional, vistas como ruídos, é efetivamente improvável. Assim, essa nova perspectiva se afigura mais adequada à realidade organizacional como, de fato, ela acontece. O processo de comunicação, afinal, não pode mais ser analisado como um fenômeno que se centraliza na emissão e na mensagem. É na instância da recepção, sobretudo, que se define o êxito da comunicação. No âmbito da comunicação organizacional, isso significa dizer que só podemos mensurar sua efetividade se conseguimos apreender de que forma ocorre a interpretação das mensagens pelos chamados públicos.

“Sim, mas não há sintonia entre comunicação e alta cúpula”. Um terceiro disse, ainda, que apesar de trabalharem com planejamento em sua organização, esta prática não se configuraria como o “sustentáculo principal da performance organizacional”.

Entre as cinco outras organizações, um assessor de comunicação foi evasivo, dizendo que trabalhava “mais ou menos” com o planejamento, porque embora haja um histórico de reconhecimento das vantagens do planejamento pela organização, a tônica, nos últimos anos, é a de trabalhar “apagando incêndios”. Outro afirmou que a rotina anual da comunicação na organização já estaria estabelecida e consolidada, e de que isso bastaria para a gestão dos processos. Este assessor revela que sua organização não dispõe de um orçamento estabelecido antecipadamente para a comunicação, o que dificulta uma visão de longo prazo. Outro assessor reconhece que seria importante planejar, mas atribui a dificuldade de colocar esse processo em prática à complexidade e quantidade dos públicos da organização, e reconhece também que, por causa disso, a assessoria trabalha sobretudo “apagando incêndios”. Outra organização aparenta não possuir uma cultura que valoriza a comunicação. Seu assessor admite que não há estratégia previamente definida, apesar de uma demanda altíssima e crescente para a comunicação. Segundo ele, o processo de trabalho da assessoria se baseia numa lista de prioridades produzida de acordo com as demandas diárias. Por fim, atribuiu-se também a não-realização do planejamento a questões organizacionais internas, como a transitoriedade da gestão e a falta de apoio das lideranças.

Quando se passa à pergunta de como o planejamento é feito, percebe-se uma enorme diversidade de metodologias, práticas e preocupações, que não raro se distanciam das propostas teórico-conceituais relativas ao planejamento de comunicação. Uma análise das respostas mais significativas vem a seguir.

Em primeiro lugar, algumas respostas chamam a atenção por apresentarem desvios em relação às concepções mais correntes sobre o que seria o planejamento ideal da comunicação. Um dos respondentes, embora ao introduzir sua explanação destaque a importância do planejamento, admite que este não é feito, em sua organização, nas condições ideais. Nas palavras dele,

o planejamento é a chave de tudo, porque se a gente vai desenvolvendo ações em separado, a gente tem uma grande chance aí de ter uma perda de tempo, de possibilidades, de ações que poderiam ter sido desenvolvidas quando a gente não realiza o planejamento, mas quando a gente realiza, a gente coloca no papel todas as possibilidades e vê a implementabilidade disso, as coincidências de calendário, das ações, de equilíbrio das ações, do tipo de trabalho que a gente quer desenvolver.

Ao destacar seu método, o entrevistado não deixa claro como se delineiam tais possibilidades (“colocadas no papel”), mas ao que parece elas não são idealizadas por meio de um diagnóstico, uma vez que a viabilidade de sua implementação é um processo avaliado posteriormente. Porém, não forneceria o diagnóstico indicações sobre a viabilidade da implementação de ações? Pensando-se no processo ideal, não deveriam os assessores contar com informações sobre orçamento disponível e sobre as expectativas e demandas dos públicos, o que permitiria uma dedução mais acertada sobre a adequação das propostas e projetos no nível da elaboração do plano e ação?

Uma observação recorrente nas respostas é a de que o “diagnóstico”, isto é, a base de informações a partir da qual se delineia o plano de ação de comunicação, não provém necessariamente de pesquisas realizadas diretamente com os públicos da organização, mas sim de dentro da própria estrutura organizacional, mais especificamente da alta cúpula, ou dos dirigentes. Pelo menos, entre as quinze organizações que dizem realizar o planejamento, apenas uma delas explicita que a base para tal processo é a pesquisa.

Quando falamos do tema da mensuração de resultados, as referências à realização de pesquisas de opinião pública aumentam. Poderíamos talvez considerar que as pesquisas de avaliação das ações de comunicação organizacional se configurariam como avaliação e como diagnóstico, simultaneamente, no processo de planejamento. Porém, é realmente interessante o fato de que praticamente nenhum dos assessores tenha explicitado em sua resposta um diagnóstico proveniente de pesquisa social ao responderem a questão relativa ao modo como realizam o planejamento. E, se há uma tendência de que, a partir do primeiro ciclo de planejamento, e portanto de uma estruturação do setor responsável pela comunicação na organização, o diagnóstico seja substituído (até por uma questão de economia) pela pesquisa de mensuração de resultados, são então os pressupostos teórico-conceituais do planejamento que precisam ser revistos. Isso porque há uma quase unanimidade na literatura sobre a realização de pesquisa de diagnóstico e de pesquisa de avaliação de resultados e, pelo menos em nossa pesquisa, tais iniciativas pareciam não ser prática corrente nas organizações.

A impressão, portanto, que se pode extrair da descrição dos processos comunicacionais pelos assessores responsáveis é a de que a área de comunicação deve se respaldar quase que exclusivamente na proposta estratégica da organização ao conceber seu plano. E pelo fato de que não se teve acesso, nas entrevistas, a informações que confirmassem se essas diretrizes estratégicas são elaboradas a partir de

dados de pesquisas realizadas junto à sociedade e junto aos públicos da organização, não se pode inferir até que ponto os departamentos/áreas responsáveis pela comunicação também contam com tão valiosos dados, ainda que de forma indireta.

Alguns depoimentos salientam essa questão:

- “Há retrabalho [no processo de elaboração do plano de comunicação]: ajustes para alinhar o plano de comunicação ao Plano Estratégico da Organização”.

- “O planejamento é anual. A cúpula define suas estratégias e metas e então a comunicação planeja”.

- “O planejamento é mensal. Mas é basicamente a listagem de ações previstas e os responsáveis. Realiza-se também um anual. O plano de trabalho é apresentado à presidência, e parte das metas de cima”.

- “A definição hierárquica das prioridades e metas [da comunicação] é feita pela presidência, diretoria e gerência”.

- O planejamento é feito “ao final de cada ano. Traça-se o plano, discutem-se metas. Então apresenta-se para a diretoria e faz o redimensionamento necessário. Isso é feito a partir das diretrizes já apresentadas pela cúpula para o próximo ano”.

Uma das entrevistadas, assessora de uma organização do setor público, admite ainda que a comunicação é totalmente subordinada ao mais alto escalão governamental, o que denuncia a incipiente participação do setor na definição não só das políticas macro da organização, como também nas próprias diretrizes da comunicação. Outra assessora diz que, apesar de todo o plano de comunicação se basear em pesquisa, há sempre muita demanda para o setor de comunicação, o que favorece uma dinâmica de trabalho em que se priorizam as exigências do dia a dia em detrimento daquelas ações previstas no plano.

Quanto a esse distanciamento entre o foi previsto pelo planejamento e o que é efetivamente realizado, em outras duas organizações isso também se evidencia. Uma das assessoras assume que as diversas crises que sua organização enfrenta forçam um redirecionamento do que havia sido planejado. Ao mesmo tempo, há um auto-reconhecimento da flexibilidade do setor de comunicação para lidar com os imprevistos, uma abertura para as contingências. Por um lado, essa “confissão”, embora isolada dentro do contexto global da pesquisa, reforça a idéia esboçada anteriormente de que o plano de forma alguma pode imobilizar os profissionais da comunicação diante do novo, diante de acontecimentos que por ventura surpreendam a organização. Talvez essa necessidade de abertura para as contingências sociais, minimizada na literatura

sobre o planejamento de comunicação, possa ser melhor discutida, e mais aprofundada, no sentido de aproximar a teoria da prática.

No que se refere à mensuração das ações planejadas, são encontrados dados interessantes. O primeiro, já mencionado acima, refere-se ao uso de pesquisas de opinião, quantitativas e qualitativas, para a avaliação dos resultados de comunicação. Ao contrário do que ocorre no diagnóstico, momento em que tais pesquisas parecem ausentes, ao final do ciclo do planejamento estas são utilizadas por nove organizações, segundo os assessores entrevistados. Entretanto, há que se considerar uma diversidade grande de abordagens, pois enquanto algumas destas organizações lançam mão de pesquisas de clima (portanto voltadas para a avaliação das relações com os funcionários), outras investem em pesquisas qualitativas junto à população, e outras, ainda, em pesquisas de caráter quantitativo. Os dados demonstram, assim, que não há um padrão de avaliação, e tampouco uma periodicidade de realização dessa avaliação. Um assessor alega que sua organização investe nessa pesquisa de imagem institucional a cada três anos, enquanto outro diz recorrer à pesquisa anualmente. Para alguns, ainda, a realização desse tipo de pesquisa é esporádica, e pode ou não ocorrer em função de uma série de variáveis, incluindo a disponibilidade de orçamento específico para pesquisa.

Outra observação é a de que mesmo entre organizações que afirmam realizar o planejamento, há algumas que alegam não fazer uma mensuração sistemática das ações implementadas. Esse foi o caso de pelo menos quatro organizações, em que os assessores disseram que não realizam a mensuração “de forma organizada”, que “há muita intuição” nesse processo de avaliação, que “mensura-se o que é possível mensurar” e que o que existe é uma “avaliação informal com outras áreas sobre a comunicação”.

A constatação mais interessante, contudo, no âmbito das ações direcionadas à mensuração de resultados, é que uma parcela expressiva de respostas acerca da avaliação das atividades de comunicação organizacional foi focada exclusivamente nas relações com a mídia. Entre as vinte organizações respondentes (incluindo-se aí, também, aquelas que disseram não trabalhar com planejamento de comunicação), treze descrevem que seus processos de mensuração de resultados incluem o *clipping*, ou o acompanhamento do êxito da organização em relação à visibilidade positiva em mídia espontânea. A ênfase nesse tipo de avaliação pode ser percebida porque alguns assessores (e sobretudo aqueles que admitiram não realizar planejamento) dizem só

utilizar o *clipping* como forma de avaliação, enquanto outros recorrem a esse instrumento como um dos principais para medir a eficácia das ações de comunicação. A forma de realizar essa avaliação é também, contudo, diversificada. Enquanto algumas organizações contratam serviços de terceiros, especialistas em análises quantitativas e qualitativas da presença das organizações em veículos jornalísticos, outras realizam essa análise de forma rotineira, mas não tão sistemática. Nesse segundo caso se enquadram as assessorias que assinam os principais periódicos brasileiros e, diariamente, extraem dos mesmos notícias de interesse, sem contudo interpretar tais notícias em conjunto, de forma a contribuir para as decisões estratégicas da organização.

A ênfase no *clipping* como forma de mensuração aponta, por um lado, para o predomínio de uma “visão jornalística” das assessorias de comunicação organizacional. Mas tal tendência verificada na pesquisa pode ser considerada, por outro lado, reducionista do ponto de vista da comunicação organizacional, pois embora destaque a importância das relações com a mídia, ou de um bom trabalho de assessoria de imprensa, marginaliza a importância de se avaliar as relações com os demais públicos de uma organização. A impressão que fica, a partir dos depoimentos dos assessores, é a de que as aparições positivas das organizações em matérias de caráter jornalístico seriam suficientes para dimensionar o êxito das relações sociais/públicas dessas organizações, como se os veículos jornalísticos fossem os únicos mediadores dessas relações. Teoricamente, poderíamos refletir se esse não seria um pressuposto equivocado, uma vez que não se pode garantir que os diversos públicos ou grupos sociais que mantêm relações de interdependência com as organizações interpretem e compreendam tais aparições na mídia espontânea da forma como as organizações pretendam, ou como os jornalistas (enquanto co-autores das comunicações) pretendam. Chama-se atenção, aqui, que o *clipping*, em sua forma mais elaborada (isto é, na medida em que efetivamente interpretado e analisado), não pode representar mais do que um instrumento de avaliação das relações entre uma organização e as mídias jornalísticas.

Para terminar, ressalta-se novamente que esses dados não são conclusivos, e que compõem resultados de caráter exploratório. Conclusões taxativas, assim, seriam precipitadas. Mas há que se admitir que a realidade observada nas organizações, no que toca à esfera comunicacional, pode apresentar informações relevantes para o trabalho (que, em nossa opinião, é urgente) de revisão e avanço na teorização sobre a comunicação organizacional, em seus mais variados aspectos. Neste espaço, o que se

procurou foi discutir, à luz de dados empíricos, as formas correntes de explicação do processo de planejamento da comunicação organizacional. Distanciamentos e estranhamentos entre teoria e prática puderam ser identificados, e devem ser melhor estudados em pesquisas futuras. Afinal, segundo o paradigma popperiano, um campo teórico que almeja reconhecimento científico só pode avançar na medida em que se detectam erros e contradições nos resultados de pesquisas empreendidas, na medida em que explicações, conceitos e teorias são propostos e testados empiricamente, bem como debatidos entre os pares. Lança-se então o convite ao debate, e o desafio para a realização de novas pesquisas.

Referências bibliográficas

- BABBIE, (1999), **Métodos de Pesquisa em Survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG.
- CUTLIP, S. M., CENTER, A., BROOM, G. N. (2000), **Effective Public Relations**. New Jersey: Prentice Hall International, Upper Saddle River.
- GREGORY, Anne (2000), **Planning and Managing Public Relations Campaigns**. 2a ed. London: Kogan Page, The Institute of Public Relations.
- KUNSCH, Margarida M. K. (2003), **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4ª ed. São Paulo: Summus.
- LUHMANN, Niklas (1997), **Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo**. Anthropos. México: Universidad Iberoamericana; Santiago de Chile: Instituto de Sociología. Pontificia Universidad Católica de Chile, 1997.
- MARCONDES FILHO, Ciro (2004), **O escavador de silêncios**. Formas de construir e desconstruir sentidos na comunicação: Nova teoria da comunicação II. São Paulo: Paulus, 2004.
- SIMÕES, Roberto P. (2001), **Relações Públicas e Micropolítica**. São Paulo: Summus.