

MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

MARCOS ROBERIO SANTO SOUSA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

SUELI MARIA DE ARAÚJO CAVALCANTE
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

1 INTRODUÇÃO

Mensurar e avaliar produtos, processos e ações de comunicação constituem um desafio aparentemente ainda longe de ser alcançado pelas organizações contemporâneas. Muitas delas, aliás, justamente pelas dificuldades que se apresentam nesse sentido, optam por não se debruçar sobre o tema, acarretando problemas crônicos bem conhecidos pelos profissionais que integram as assessorias de comunicação de instituições públicas e privadas.

Porém, apesar das limitações, a lógica de produção e gerenciamento capitalista (mais evidentes nas empresas privadas), bem como a busca pelo aperfeiçoamento das práticas no serviço público têm cada vez mais exigido que os profissionais de comunicação sejam capazes de apresentar os resultados do trabalho que desempenham. Ou seja, a área de comunicação não pode ou não deveria mais se permitir desenvolver atividades sobre as quais não há ferramentas e parâmetros para acompanhamento, avaliação, reflexão, correção de rumos e identificação de oportunidades.

Para isso, torna-se imprescindível que haja formas por meio das quais se possa mensurar, ou seja, medir e avaliar a produção, o alcance e o impacto dos conteúdos comunicacionais. Entendemos que as universidades, como organizações contemporâneas de grande porte, complexidade e papel estratégico, são fundamentais nessa discussão. Por isso, nossa pesquisa parte da seguinte pergunta-problema: como são mensurados e avaliados os produtos, processos e ações de comunicação institucional na Universidade Federal do Ceará?

O objetivo é mostrar como são mensurados e avaliados os pontos supracitados. Como objetivos específicos, pretendemos identificar quais são os indicadores utilizados para aferir a produção, o alcance e o impacto da comunicação, a periodicidade com que são feitas as avaliações e o que está previsto em termos de planejamento referente a este tema. O universo é constituído pelos setores de comunicação institucional das instituições federais de ensino superior. A amostra, por questões de acesso aos dados e vivência prévia na rotina de trabalho do setor, é a Universidade Federal do Ceará e, mais especificamente, a Coordenadoria de Comunicação Social e Marketing Institucional, setor diretamente responsável pela comunicação da universidade em questão.

2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Cada vez mais consolidada em termos de área de estudo (embora ainda aquém, no Brasil, do que a realidade deste campo requer), a comunicação organizacional ainda luta por espaço e reconhecimento na lide diária das organizações, sejam públicas, privadas ou do terceiro setor. Dada a diversidade de contextos, ela não possui um modelo definido, tampouco ideias que possam, sem reflexões e adequações, ser replicadas em grande escala. As rápidas e constantes mudanças das últimas décadas têm exigido perene atualização de aspectos teóricos e de práticas nesse âmbito, ambos retroalimentando-se.

Em linhas gerais, valendo-se da visão de Bueno (2009, p. 3-4), podemos dizer que a comunicação organizacional consiste em um “conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse”.

A ideia de comunicação integrada, há anos defendida por Kunsch (2003; 2011), é hoje predominante nas pesquisas e vista como uma espécie de ideal de realização por setores

responsáveis pela comunicação nas instituições. A autora diz que a comunicação organizacional integrada deve ser entendida de forma ampla e abrangente.

Primeiro, como uma disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global e como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram. A comunicação organizacional configura, também, as diferentes modalidades que permeiam sua concepção e as suas práticas. Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa. (KUNSCH, 2011, p. 73)

Martinuzzo (2011, p. 11) propõe uma ampliação do que é preconizado por Kunsch – que defende que a comunicação precisa atuar sinergicamente, de forma integrada e articulada. Para o autor, “comunicação precisa agora ser pensada e implementada considerando-se o sistema de comunicação em rede e as narrativas transmidiáticas”. Segundo essa ideia, é necessário buscar construir uma prática que resulte em comunicação disponível e possível em variados suportes e em narrativas complementares e dialógicas (Id., Ibid.).

A necessidade de se considerar múltiplos fatores ao analisar e ao propor intervenções nas diversas realidades de comunicação organizacional torna-se cada vez mais imperativa. Isso porque as transformações nos campos social, econômico e cultural, entre outros, hoje ocorrem de forma acelerada e levam a implicações dos mais diferentes tipos e intensidades no dia a dia das organizações. Amorim (2017) diz que há inúmeros olhares possíveis quando se adentra o universo complexo que são as organizações, bem como são múltiplos os lugares de fala quando se pretende pensar a comunicação no contexto dessas instituições. “Compreendemos o universo organizacional como um sistema vivo, tecido por meio de relações, essencialmente composto por sujeitos, sobrecarregado de significações e simbolismos, e, com eles, se auto-eco-organiza, num constante movimento recursivo” (AMORIM, 2017, p. 85).

Baldissera (2009) pontua que assumir o paradigma da complexidade significa reconhecer que a comunicação organizacional, paradoxalmente, não se restringe àquilo que é organizado, às falas oficiais e processos formais.

Exige olhar para além das manifestações organizadas, aparentemente coerentes, de modo a atentar para, entre outras coisas: a dinamicidade organizacional; os processos que mantêm a organização distante do equilíbrio; o estado de incerteza e de permanente desorganização/(re)organização (tensões, disputas, perturbações); a necessária interdependência ecossistêmica (outros sistemas e subsistemas); e os processos recursivos. (BALDISSERA, 2009, p. 117)

Aliás, a teoria da complexidade, formulada pelo pensador francês Edgar Morin, tem sido apropriada pelo campo da comunicação organizacional e constitui-se em um importante ancoradouro de reflexões sobre a temática. Morin (2015, p. 63) diz que a complexidade na relação ordem/desordem/organização se dá quando se constata que “fenômenos desordenados são necessários em certas condições, em certos casos, para a produção de fenômenos organizados, os quais contribuem para o crescimento da ordem”.

3 COMUNICAÇÃO PÚBLICA

A conceituação de comunicação pública ainda não é consensual, visto que, a depender da abordagem, pode assumir diferentes representações, como, por exemplo, comunicação do Estado/governamental, comunicação política ou comunicação da sociedade civil organizada.

Bucci (2015, p. 40) aponta que “mesmo na universidade, o significado do que é (e do que não é) comunicação pública ainda é nebuloso, excessivamente multívoco”. Ao discorrer de forma bastante crítica acerca de alguns usos que se faz do termo, o autor diz que “muita gente dá o nome de comunicação pública a práticas que nada têm de públicas e, não raro, pouco têm de comunicação propriamente dita” (p. 39).

Porém, Brandão (2009, p. 9) diz que “é possível encontrar um ponto comum de entendimento que é aquele que diz respeito a um processo comunicativo que se instaura entre o Estado, o governo e a sociedade com o objetivo de informar para a construção da cidadania”. Segundo a autora, esse é o significado que tem dado a tônica ao conceito no Brasil, principalmente por causa da área acadêmica, que têm conduzido suas pesquisas nessa linha de compreensão.

Escudero (2015) coaduna com o entendimento de construção e promoção da cidadania e da democratização do espaço público. O conceito de comunicação pública sustentado pela autora vincula-se à característica de articulação dos interesses públicos na esfera pública, “que é o *locus* do debate, das argumentações, do plural, do encontro de ideias contraditórias, assim como o lugar de visibilidade da opinião pública que é nele gerada, como resultados das discussões desenvolvidas” (ESCUDEIRO, 2015, p. 113).

Ao mesmo tempo, a autora (Id., Ibid.) defende que a comunicação não se sustenta mais em uma base que consiste em identificar perfis do público enquanto massa, uma vez que grupos de diferentes características e demandas agora estão presentes na esfera pública, exigindo, assim, uma representatividade cada vez mais segmentada.

Nesse cenário, uma série de desafios são postos à comunicação pública e aos profissionais responsáveis por refletir, planejar e executar ações desse campo nas organizações, no sentido de ter êxito em torná-la um real instrumento (mas não apenas isso) de cidadania, para além dos discursos.

Duarte (2009, p. 59) estabelece alguns princípios norteadores da atuação em comunicação pública: ter compromisso em privilegiar o interesse público em relação ao interesse individual ou corporativo; centralizar o processo no cidadão; tratar comunicação como um processo mais amplo do que informação; adaptar os instrumentos às necessidades, possibilidades e interesses dos públicos; assumir a complexidade da comunicação, tratando-a como um todo uno.

Como forma de qualificar as relações entre todos os públicos envolvidos, o profissional tem o desafio fundamental de “comunicar sobre comunicação, ou seja, transformar o assunto em tema de interesse de todos os integrantes da organização, de modo a implantar uma cultura de valorização da qualidade dos procedimentos de comunicação” (DUARTE, 2009, p. 68).

4 AVALIAÇÃO EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Reconhecer a necessidade de avaliação na comunicação das organizações é algo relativamente recente, fato que se demonstra inclusive na escassa literatura existente sobre o tema. Se a prática é ainda pouco utilizada na esfera privada – que, em geral, exige resultados rápidos, tangíveis e consistentes, inclusive do ponto de vista financeiro –, no setor público não é diferente, com poucos governos fazendo uso da avaliação de desempenho em comunicação (ENSSLIN *et al*, 2017).

É comum nas organizações a afirmação de que a comunicação tem um papel estratégico de resultados, agregando valor e ajudando-as a cumprir sua missão e realizar sua visão, mas na prática essa importância não é reconhecida como deveria. “Muitos dossiês

resultantes de aprimorados planejamentos estratégicos apontam como um dos pontos fracos da organização justamente a sua comunicação” (KUNSCH, 2003, p. 244).

Muito dessa pouca valorização decorre da falta de uma demonstração clara do andamento e dos resultados do que é feito pelos setores de comunicação no cotidiano das organizações. Falando especificamente sobre comunicação interna, Santos (2018, p. 194) pontua que, como em qualquer outro processo organizacional, é fundamental que a comunicação “tenha uma sistemática de avaliação dos resultados de seus esforços, a fim de demonstrar impactos a partir da identificação dos avanços reais das ações, da correção dos desvios e da medição de eficiência”.

É fundamental esclarecer que a mensuração por meio de indicadores é apenas uma etapa do processo de avaliação.

Mensuração é usar o sistema de informação (por meio de diversos tipos de pesquisa) para levantar dados quantitativos (geralmente relacionados às metas) que sejam úteis para a **avaliação**, processo mais subjetivo e abrangente, que considera outros fatores (além dos números) para chegar a conclusões que levem à tomada de decisão. (YANAZE; FREIRE; SENISE, 2013, p. 54; grifos dos autores)

Para compreender os dados mensurados e conseguir promover uma avaliação pertinente, é necessário levar em conta o ambiente organizacional em que a comunicação está inserida. “Sem uma análise ambiental, o gestor de comunicação corre o risco de partir de pressupostos errados e, conseqüentemente, chegar a avaliações incoerentes.” (Id., Ibid.)

Historicamente, há certa resistência dos profissionais que lidam com comunicação a inserir elementos minimamente capazes de aferir o trabalho por eles realizado. Entre os motivos recorrentemente citados, estão a falta de tempo, dada a “correria” da atividade (geralmente muito mais responsiva do que propositiva), e uma suposta impossibilidade ou dificuldade de medir os resultados da comunicação, devido a seu caráter intangível, que lida com relacionamentos, bem como por causa dos imprevistos, das recorrentes crises que se têm de administrar etc, e ainda pela ideia cultivada por muitos de que profissionais de comunicação e das ciências humanas em geral não lidam bem com números.

A cúpula das organizações costuma reforçar esse cenário, mesmo que não explicitamente. Isso ocorre, entre outros fatores, porque alguns integrantes dos mais diversos setores sentem-se “especialistas” em comunicação (Wolton, 2004), sempre com um palpite, uma dica, uma forma de fazer valer suas ideias em um campo que eles julgam compreender muito bem.

Ribeiro (2015, p. 13) compreende, então, que “se a comunicação nas organizações espelha as próprias organizações, é de se esperar uma fuga constante do tema quando se tem uma comunicação problemática, justificada pelo temor do que se pode descobrir em um processo de autoconhecimento”. Isso corrobora o pensamento de Johnsen (2005), para quem um sistema funcional e eficaz de avaliação de desempenho pode provocar o que ele chama de “destruição criativa” do quadro existente nas práticas organizacionais.

É preciso, contudo, ter em mente que a simples geração de indicadores para avaliação da comunicação não garante o autoconhecimento dos setores responsáveis, tampouco a melhoria de suas rotinas produtivas. As informações elencadas nesses sistemas precisam ser vistas de forma estratégica. Johnsen (2005, p. 11), falando das organizações como um todo, lembra que, após implementado, um sistema de avaliação de desempenho pode ser visto em forma de produtos e processos ao mesmo tempo, sendo que a informação pode ser “produzida e publicada em processos de controle gerencial, e os produtos assumem a forma de

estatísticas, estratégias, orçamentos, análises, relatórios anuais, comunicados de imprensa e artigos de mídia”.

(...) acreditamos que a comunicação nas organizações, sobretudo nas organizações públicas, precisa avançar para um patamar cada vez mais estratégico e uma dinâmica mais integrada, que corresponda à complexidade social e não apenas proporcione a consolidação positiva da imagem institucional, mas também favoreça o desenvolvimento humano, a prestação de serviços de excelência, a transparência governamental, o acesso à informação e o desenvolvimento da cidadania. Deve, acima de tudo, ser um meio que corrobore os valores institucionais e contribua, não apenas de forma eficiente e eficaz, mas, sobretudo, de forma efetiva para a realização da missão social da organização. (RIBEIRO, 2015, p. 13-14)

Ou seja, a avaliação de resultados têm de ser vista dentro de um arcabouço maior, no qual as boas práticas confluem para uma valorização da comunicação nas organizações e, conseqüentemente, das próprias organizações perante a sociedade.

5 METODOLOGIA

A investigação ora empreendida insere-se, quanto à sua natureza, no campo das pesquisas sociais aplicadas, por meio de abordagem qualitativa e, quanto a seus objetivos, constitui-se como exploratória, cuja finalidade é proporcionar uma visão geral e uma primeira aproximação sobre determinado fato.

Gil (1999, p. 43) ressalta que “esse tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis”. Ainda segundo o autor (*id.*), as pesquisas exploratórias constituem muitas vezes a primeira etapa de uma pesquisa mais ampla, algo que vai ao encontro de nosso intento, visto que, posteriormente, pretendemos nos debruçar com maior detalhamento sobre a questão da mensuração e da avaliação em comunicação nas instituições federais de ensino superior.

Com relação aos procedimentos técnicos, será empreendido um estudo de caso aliado a elementos da observação participante e da pesquisa documental, por considerarmos que essa perspectiva de complementaridade entre tais técnicas é a que melhor se enquadra para atingirmos o objetivo colocado, qual seja o de analisar **como** são mensurados e avaliados os produtos, processos e ações de comunicação na UFC.

Yin (2015, p. 2), defende que o estudo de caso é mais adequado em relação a outros métodos quando: as principais questões da pesquisa são “como” e “por quê?”; o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre eventos comportamentais; o foco de estudo é um fenômeno contemporâneo, em vez de completamente histórico. Outro motivo para adotarmos o estudo de caso é o fato de que esta técnica está relacionada ao desejo de entender fenômenos sociais complexos, entre eles os processos organizacionais e administrativos (*id.*, p. 4).

Sobre a observação, Lakatos (2017, p. 208) diz que trata-se de uma técnica que utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade, não consistindo apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar. A observação do tipo participante consiste na integração real do pesquisador a uma comunidade ou grupo. “Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele. Fica tão próximo à comunidade quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste” (Id., *Ibid.*). Já a pesquisa documental, de acordo com a autora (*id.*, p. 190), se caracteriza por tomar como fonte de coleta de dados os documentos, escritos ou não, que constituem as chamadas fontes primárias de dados.

A investigação partiu de aspectos mais amplos com direção aos mais específicos em relação à mensuração e avaliação da comunicação institucional na UFC. Inicialmente, foi feita a análise dos pontos referentes à comunicação institucional nos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) – que consistem no principal documento de planejamento institucional da universidade. No site da instituição, estão disponíveis três PDIs, referentes aos seguintes períodos: 2007-2011; 2013-2017; 2018-2022.

Posteriormente, analisou-se o Plano Estratégico de Comunicação, documento produzido pela Coordenadoria de Comunicação Social e Marketing Institucional da UFC – resultado de um processo de planejamento iniciado em 2012. Nossa análise concentrou-se em checar se e como a mensuração e a avaliação da comunicação são tratadas no plano.

Na sequência, elencamos os principais produtos e processos de comunicação e analisamos os relatórios a eles referentes, produzidos nos últimos cinco anos pela mesma Coordenadoria de Comunicação e repassados a instâncias superiores da universidade. O recorte dos últimos cinco anos (2013-2017) se dá pelo fato de que esse período corresponde (conforme verificamos durante a pesquisa) à estruturação do setor até chegar a sua forma e realidade atuais, em termos de equipe profissional, produtos, processos e ações. Tanto é que os relatórios minimamente estruturados e com informações organizadas abrangem justamente esse período. De antes disso, obtivemos apenas um relatório referente ao ano de 2009, que optamos por descartar devido à descontinuidade em relação aos anos seguintes.

É válido contextualizar que planejamento em comunicação na UFC é algo bastante recente. O primeiro processo de planejamento estratégico nesse sentido foi iniciado em 2012 e culminou com a elaboração de um plano estratégico de comunicação, apresentado em dezembro de 2015.

Tal processo contou com as seguintes etapas: seminários internos para diagnóstico da situação da comunicação em seus diversos subsetores; pesquisa de opinião com a comunidade universitária sobre mídias, produtos e processos de comunicação da universidade; grupo focal com integrantes da administração superior; seminários com renomados profissionais de comunicação externos; constituição de um grupo de trabalho para discussão e formulação de um plano de comunicação; apresentação e discussão do plano junto à administração superior e acadêmica; edição e conclusão do plano.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Ao fazermos a análise de documentos da UFC que contêm trechos relativos à comunicação institucional e de documentos oriundos do setor de comunicação propriamente dito, temos o cenário relatado nos tópicos que seguem.

6.1 PLANOS DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2007-2011: embora uma das áreas estratégicas do plano seja “comunicação social”, não há qualquer referência à mensuração e avaliação de resultados de comunicação. O objetivo da área é resumido da seguinte forma no documento: "Dar transparência às ações da UFC com base no humanismo, no respeito à diversidade e no cultivo à tolerância".

No PDI 2013-2017, a comunicação aparece em um dos objetivos do eixo Gestão. Também não há, na área referente à comunicação institucional, nenhuma menção à mensuração e avaliação dos produtos e processos de comunicação da universidade. O objetivo colocado é: "Desenvolver uma ampla política de comunicação que compreenda a comunicação como algo fundamental na vida da instituição, no âmbito interno e na interação

com a sociedade". Tal política, é válido ressaltar, ainda não foi implantada, nem sequer elaborada.

Esse PDI, porém, traz um tópico, no mesmo eixo, que coloca como estratégia "Consolidar a avaliação como ferramenta de gestão". As ações referentes a essa estratégia, porém, falam apenas de avaliação acadêmica e de avaliação de desempenho de servidores.

Por fim, no PDI 2018-2022, a comunicação é abordada em dois objetivos do eixo Gestão. O primeiro é: "Aprimorar a comunicação institucional de forma a fortalecer a marca da UFC junto à população cearense". Como indicadores desse primeiro objetivo, são colocados o número de seguidores da UFC nas mídias sociais (Facebook, Instagram e Twitter) e o número de matérias produzidas/notícias veiculadas. Em ambos os indicadores, no campo "cálculo" está inscrito "a definir" e os campos "metas" e "esperado" estão em branco.

O segundo objetivo referente à comunicação é: "Transformar a comunicação em um processo institucional de gestão". O indicador previsto para este objetivo é uma pesquisa de audiência interna. Assim como no objetivo anterior, não está definida a forma de cálculo, tampouco são definidos os resultados esperados.

Trata-se do primeiro PDI a pontuar indicadores específicos para a comunicação, ainda que de forma bastante sucinta e sem estabelecer detalhes para a mensuração e a avaliação desses indicadores. Outro objetivo mais abrangente do eixo Gestão prevê "Aumentar a eficiência, eficácia e efetividade dos processos da Gestão, em conformidade com os princípios da governança (planejamento, controle, liderança)". Se levarmos em conta que a avaliação é tratada na literatura como parte do processo de planejamento e que controle e avaliação estão diretamente relacionados, é possível dizer que a avaliação dos aspectos administrativos (dos quais a comunicação é parte) está, mesmo que indiretamente, contemplada no plano, embora também sem detalhamento de execução e sem metas.

6.2 PLANO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO

O plano traz pontos importantes como definições estratégicas, missão, princípios e valores da Coordenadoria de Comunicação Social e Marketing Institucional (CCSMI), visão de futuro e planos táticos. A essência do plano está dividida em quatro eixos estratégicos, quais sejam: conteúdo, planejamento, avaliação e administrativo.

Para a finalidade desta pesquisa, a análise se concentra no eixo de avaliação, que tem o tema "mensuração de resultados" e apresenta como objetivo geral "criar ferramentas para gerenciamento, controle e diagnóstico das ações da Coordenadoria". Os projetos e suas especificações são elencadas conforme segue no quadro abaixo:

QUADRO 1 - PROJETOS SOBRE MENSURAÇÃO DE RESULTADOS EM COMUNICAÇÃO

PROJETO	DESCRIÇÃO	JUSTIFICATIVA	BENEFÍCIO
Banco de dados da CCSMI-UFC	Desenvolvimento de uma plataforma/banco de dados que concentre todos os conteúdos da CCSMI-UFC, com sistema de indexação	Necessidade de uma ferramenta própria da CCSMI-UFC para utilização interna, com acesso facilitado a todo o conteúdo produzido e indexado	Proporcionar o armazenamento e indexação dos conteúdos da CCSMI-UFC para desenvolvimento de relatórios e mensuração de resultados

Continua

PROJETO	DESCRIÇÃO	JUSTIFICATIVA	BENEFÍCIO
Relatório setorial de atividades com base nos indicadores de benefícios e resultados	Elaboração de relatório setorial bimestral das atividades que serão utilizados como registro para “prestação de contas” diante da Universidade	Necessidade de transparência, registro e avaliação das atividades setoriais	Acompanhamento, registro e avaliação sistemática das atividades setoriais. Publicizar as ações e produtos para a comunidade universitária
Sistemas de avaliações permanentes	Diagnóstico das produções e ações da CCSMI-UFC	Controle de avaliação das ações/produções para assegurar o bom funcionamento da CCSMI/UFC, nas seguintes dimensões: a) equipe profissional; b) estrutura física; c) conteúdo e d) tecnologia da informação	Implantação de uma cultura de avaliação interna e de busca de melhoria dos processos e produtos
Formulação dos indicadores para as avaliações e mapeamento de métricas (relatórios preferencialmente mensais)	Observação dos indicativos de métrica para as avaliações no primeiro semestre, após a implantação do plano de ação do planejamento vigente	Necessidade de estabelecer métricas para diagnóstico dos processos e/ou conteúdos da CCSMI-UFC	Garantia de metodologia e métricas para as avaliações dos processos, produtos e ações da CCSMI-UFC
Elaborar mapa de metas	Elaborar as metas a serem atingidas pela CCSMI-UFC	Necessidade de estabelecer objetivos para os produtos, ações e processos da CCSMI-UFC	Estabelecimento de objetivos, para garantir a qualidade dos serviços prestados pela CCSMI-UFC
Pesquisa periódica sobre todos os produtos/ações da CCSMI – UFC	Contratação e/ou formação de equipes internas para garantir as pesquisas periódicas sobre os produtos da CCSMI – UFC	Necessidade de garantir um diagnóstico permanente, com avaliações sistemáticas, por produto/processo	Garantia de dados concretos e sistemáticos para as modificações necessárias nos produtos/processos da CCSMI – UFC

Fonte: o autor, com informações da Coordenadoria de Comunicação Social e Marketing Institucional da UFC

Pelas características dos projetos, percebe-se uma disposição do setor, ao menos em tese, no sentido de preencher a lacuna de mensuração e de avaliação de produtos e processos. Podemos dizer que o objetivo se ancora principalmente nos seguintes pilares: definição de indicadores, armazenamento e análise de dados, definição de metas, sistematização de relatórios e avaliações e, por fim, realização de pesquisas.

Tudo isso converge para a tentativa de instituir uma cultura de avaliação e de busca pelo aperfeiçoamento do trabalho realizado. Não há, contudo, detalhamento de como isso será

feito e, provavelmente, é justamente por isso que ocorrem as principais dificuldades para que essas ideias sejam de fato praticadas no dia a dia, como veremos adiante.

Outro ponto fraco do plano estratégico de comunicação é a ausência de prazos para a implantação dos projetos elencados, algo que é fundamental em um planejamento. Essa ausência dificulta o acompanhamento das ações – no sentido de verificar se elas estão sendo eficientes, eficazes e efetivas – e dificulta também a percepção quanto a eventuais necessidades de alteração. Aliás, mesmo havendo um tópico sobre avaliação, o documento não prevê uma avaliação específica do próprio plano.

6.3 RELATÓRIOS ANUAIS DE COMUNICAÇÃO

Os relatórios anuais de comunicação produzidos pela CCSMI constituem o escopo documental que melhor expressa a forma como são mensurados e avaliados os produtos, processos e ações de comunicação na UFC. Eles são preparados no início de cada ano (geralmente nos meses de janeiro e fevereiro), tendo por base informações do ano anterior.

As informações que integram o relatório são demandadas pelo coordenador de Comunicação Social e Marketing Institucional da universidade, que solicita os dados aos profissionais que trabalham nas divisões da coordenação, como por exemplo, as seções de assessoria de imprensa, fotografia, marketing, audiovisual, rádio, entre outras. Posteriormente, o coordenador repassa os relatórios à Pró-Reitoria de Planejamento e Administração da instituição, responsável por compilar os indicadores da universidade como um todo, organizá-los e encaminhá-los aos órgãos de controle da administração pública federal.

Os relatórios de comunicação se apresentam divididos de acordo com os diferentes produtos, processos e ações, sendo que o levantamento e o repasse das informações ao coordenador é feito, em geral, pelo profissional diretamente responsável por aquela área. Por exemplo: o jornalista que, no dia a dia, é responsável pelo informativo de comunicação interna será o responsável por reunir os dados sobre esse tema referente ao período de um ano e enviá-los à coordenação do setor de comunicação.

Ao analisar os relatórios em questão, fica evidente, primeiramente, uma falta de padrão em relação à forma como são mensurados os aspectos referentes à comunicação. Os indicadores variam de ano a ano, o que dificulta um acompanhamento mais preciso e restringe a possibilidade de fazer comparativos que abranjam determinados períodos.

Por exemplo: em relação ao Portal da UFC – um dos principais meios de divulgação institucional –, no ano de 2013 os indicadores são, basicamente, o número de textos produzidos e o número de acessos ao portal; em 2014, há maior detalhamento, contemplando número de banners produzidos; número de usuários (com dados sobre se a origem do acesso foi via desktop ou mobile); número de visualizações de página (com dados sobre as páginas mais visualizadas); número de páginas vistas por sessão; número de páginas indexadas ao portal pelo Google; em 2015, porém, o relatório cita apenas o número de notícias publicadas. Em outro exemplo, a produção fotográfica é medida em uns dos anos pelo número de fotos e vídeos produzidos; em outro, pelo número de coberturas fotográficas, o que é bem diferente.

Outra lógica identificada nos documentos é a quantificação do que é produzido (o que por si só seria algo positivo), porém, o que percebe-se é algo mais restrito, com características de contagem, como uma espécie de “prestação de contas” superficial. Não há, em geral, um trabalho de dados de forma mais sistemática e estratégica, que consiga obter dados mais aprofundados, cruzar suas informações e, a partir disso, extrair detalhes da rotina produtiva, da audiência e do impacto das produções, bem como fazer projeções para os períodos subsequentes. O efeito disso, em nível macro, é a ausência de formas de aferir com maior grau de precisão a efetividade da comunicação institucional.

É válido ressaltar, porém, que ao menos as informações referentes a mídias sociais (Facebook, Instagram e Twitter) são mais organizadas e contam com nível maior de detalhamento, indicadores claros e relativamente constantes ao longo dos últimos anos, incluindo informações sobre gênero, faixa etária, localização etc da audiência. Com isso, há também comentários qualitativos que apontam tendências, necessidades e destacam outros aspectos importantes. Parte disso se deve aos próprios recursos oferecidos por tais mídias, dotadas de ferramentas que permitem ao gerenciador obter dados estratégicos como forma de melhor administrar as páginas.

Mesmo com a falta de padronização e com várias lacunas percebidas, é possível sintetizarmos – com base na análise dos relatórios – que a produção em comunicação na UFC apresenta, para cada um de seus principais produtos, processos e ações, as mensurações que constam no quadro abaixo:

QUADRO 2 - MENSURAÇÃO DE PRODUTOS, PROCESSOS E AÇÕES DE COMUNICAÇÃO

PRODUTO/PROCESSO/AÇÃO	DESCRIÇÃO	MENSURAÇÃO
Agência UFC de Notícias	Site com notícias sobre pesquisas científicas e projetos de extensão	número de matérias publicadas; número de matérias reproduzidas nos veículos de imprensa e de outras instituições de educação; número de usuários do site; número de páginas vistas; número de inscrições na newsletter semanal
Agentes de Comunicação	Capacitação de servidores sobre produção e circulação de informações	número de capacitações realizadas e de servidores participantes
Atendimento à imprensa	Atendimento às solicitações oriundas de veículos de imprensa	número de atendimentos realizados, com informações sobre os principais tipos de demandas e os veículos de imprensa mais atendidos
Campanhas publicitárias	Divulgação de ações e eventos que requerem grande engajamento da comunicação acadêmica	número e descrição de campanhas realizadas; número de assessorias a eventos/ações da instituição
Clipping	Compilação de notícias jornalísticas que fazem menção à UFC	número de matérias que citam a UFC publicadas nos principais jornais locais (classificadas como positivas, negativas ou neutras); comparativo em relação às menções a outras universidades; número de releases enviados aos veículos de imprensa
Conexão	Informativo semanal interno enviado por e-mail aos servidores da instituição	número de boletins produzidos e enviados

Continua

PRODUTO/PROCESSO/AÇÃO	DESCRIÇÃO	MENSURAÇÃO
Festival UFC de Cultura	Evento cultural anual	número de público participante e número de seminários, shows, mostras, exposições, oficinas, lançamento de livros
Fotografia	Registro fotográfico voltado ao site, materiais impressos, mídias sociais etc	número de fotos e vídeos produzidos; número de coberturas fotográficas realizadas
Jornal da UFC	Periódico mensal de notícias	número de edições impressas; número de exemplares distribuídos; número de acessos à versão eletrônica
Mídias sociais	Facebook/Instagram/Twitter	Facebook: número de curtidas na página; dados sobre gênero, faixa etária e localização de usuários; número de alcance das postagens e de interações com a página (engajamento); Instagram: número de seguidores e de publicações; Twitter: número de seguidores; número de postagens; número de visualizações das postagens; número de cliques nos links inseridos nas postagens; de compartilhamentos; de postagens curtidas; de visitas ao perfil; de menções; e dados sobre gênero e interesses dos seguidores
Portal da UFC	Site de notícias	número de usuários (com dados sobre origem (desktop ou mobile)); número de visualizações de página; páginas mais visualizadas; número de páginas vistas por sessão; número de páginas indexadas ao portal pelo Google; tempo médio de permanência dos usuários no site
Rádio Universitária FM	Estação radiofônica vinculada à UFC	número de inserções jornalísticas e de inserções publicitárias; número de debates com foco na UFC; número de programas com fontes da instituição; número de membros da UFC que participaram diretamente da programação; número de edições, reportagens, notícias e entrevistas do programa Jornal da Educação; descrição de novos conteúdos

PRODUTO/PROCESSO/AÇÃO	DESCRIÇÃO	MENSURAÇÃO
Revista Universidade Pública	Revista com temas gerais em discussão na sociedade, cuja publicação está suspensa atualmente	Número de edições publicadas e distribuídas
UFC TV	Equipe responsável pela produção audiovisual institucional	número de programas produzidos; número de reportagens (divididas por tema: ensino, extensão, pesquisa, institucional, dica cultural, outros temas); número e descrição de viagens realizadas

FONTE: o autor, com base em informações dos relatórios de comunicação da UFC

Com base nas informações apresentadas nos tópicos anteriores, temos algumas evidências importantes que contribuem para chegarmos às conclusões que seguem na próxima seção.

7 CONCLUSÃO

Pode-se constatar que a mensuração e a avaliação em comunicação organizacional constituem algo ainda incipiente na Universidade Federal do Ceará. Ainda não há parâmetros claros e objetivos bem definidos nesse sentido. A pergunta-problema que norteia nossa pesquisa – como são mensurados e avaliados os produtos, processos e ações de comunicação na UFC – pode ser respondida da seguinte forma, de acordo com o que analisamos: esses aspectos são, em suma, mensurados e avaliados com base em indicadores básicos, voltados essencialmente à quantificação ou contagem do que é produzido, com vistas a atender às demandas relatoriais ou de planejamento vindas das instâncias superiores da instituição e posteriormente encaminhadas aos órgãos de controle.

Com isso, tem-se que mensuração e avaliação em comunicação, no caso citado, ficam restritos, não podendo exercer plenamente o potencial que a literatura sobre o tema – a despeito de suas limitações – já preconiza e que as instituições de grande porte e relevância necessitam cada vez mais introduzir em sua cultura organizacional.

Em termos macro institucionais, os planos de desenvolvimento quinquenais só muito recentemente passaram a incluir tópicos sobre indicadores e metas de comunicação, de forma ainda muito sintética, vaga e sem detalhamento. Os relatórios de comunicação mostram-se limitados, sem padrões e detalhamentos que permitam um acompanhamento da realidade do tema com maior fidedignidade. Já o plano de comunicação, apesar de algumas lacunas, constitui interessante instrumento que pode representar um início de mudança nesse cenário, ao colocar o objetivo de estabelecer ferramentas e práticas relativas à avaliação.

Parece-nos claro em relação ao caso em questão que, para avançar nesse sentido, é preciso primeiramente um acompanhamento mais constante e eficiente do que é produzido, como relatórios de avaliação de menor periodicidade (semanais, mensais ou bimestrais, por exemplo), que teriam o potencial de tornar a reflexão um pouco mais condizente com a dinâmica que a comunicação requer. É preciso também definir indicadores e pontos de avaliação claros e específicos. Assim, poderia-se tratar mensuração e avaliação de forma integrada, com aprofundamento e cruzamento de dados.

Dessa forma, seria possível desenvolver uma cultura de acompanhamento, monitoramento e avaliação no setor de comunicação, sempre tendo em vista o planejamento da instituição como um todo, inclusive para fazer com que esta tenha melhores condições de cumprir sua missão e realizar seus objetivos.

Como limitações desta pesquisa, podemos citar a falta de relatos e impressões dos próprios profissionais do setor na lide diária em relação ao acompanhamento de suas atividades, bem como uma maior reflexão acerca das limitações e possibilidades de cada produto, processo e ação de comunicação no que tange à sua mensuração e avaliação.

Por isso, como sugestão para futuras pesquisas do tipo, sugerimos contato maior com as pessoas que vivenciam o processo, indo além das informações documentais (opção realizada com o propósito de termos um contato inicial com a problemática, a fim de reunir elementos que permitam aprofundar a discussão em estudos futuros que pretendemos empreender) e maior imersão nas particularidades de cada produto, processo ou ação.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Lidianie Ramirez de. Em busca do (não) lugar da comunicação nas organizações. **Revista Interamericana de Comunicação Midiática**, v. 16, n. 31, p.84-96, 2017. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/animus/article/view/3853/pdf>>. Acesso em: 22 maio 2018.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom**, ano 6, n. 10/11, p. 115-120, 2009. Disponível em: <http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re_vista10-11/115.pdf> . Acesso em: 22 maio 2018.

BRANDÃO, Elizabeth Pazito. **Conceito de comunicação pública**. In: DUARTE, Jorge (org.) - Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público. 2ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 1-33.

BUCCI, Eugênio. **O Estado de Narciso: a comunicação pública a serviço da vaidade particular**. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

DUARTE, Jorge. **Instrumentos de comunicação pública**. In. DUARTE, Jorge (org.) - Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público. 2ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 59-71.

ENSSLIN, Leonardo; GRAZIANO, Giardino; ANTONIO, Luiz; DUTRA, Ademar; DEZEM, Vinicius. Construção de conhecimento sobre o tema avaliação de desempenho da comunicação em órgãos públicos: uma análise da literatura internacional. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, vol. 16, n. 3, jul-set 2017, p. 111-129. Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2017.

ESCUADERO, Regina. **Comunicação pública - a voz do cidadão na esfera pública: construindo um novo paradigma profissional**. Curitiba: Appris, 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

JOHNSEN, Age. What does 25 years of experience tell us about the state of performance measurement in public policy and management? **Public Money & Management**, v. 25, n. 1, p. 9-17, 2005.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

_____. Comunicação Organizacional e Relações Públicas: Perspectivas dos estudos Latino-Americanos. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, nº 1, vol. I, p. 69-96, 2011. Disponível em: <<http://revistarelacionespublicas.uma.es>>. Acesso em: 10 jul. 2018.

MARCONI, Marina Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINUZZO, José Antonio. **Seis questões fundamentais da comunicação organizacional estratégica em rede**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2013.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Tradução de Eliane Lisboa. 5.ed. Porto Alegre: Sulina, 2015.

RIBEIRO, Bianca Zanella. **Planejamento e avaliação da comunicação organizacional em universidades públicas: uma análise do caso da UFT**. 2015. 229f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas) – Universidade Federal do Tocantins, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas, Palmas, 2015.

SANTOS, Natália Contesini. Resultados em comunicação interna: os desafios da avaliação e modelos aplicáveis. In: **Revista Foco**, v.11, n. 1, p. 190-206, 2018. Disponível em: <<http://www.revistafocoadm.org/index.php/foco/article/view/509>>. Acesso em: 10 jul. 2018.

WOLTON, Dominique. **Pensar a comunicação**. Coleção Comunicação. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2004.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; FREIRE, Otávio; SENISE, Diego. **Retorno de investimentos em comunicação: avaliação e mensuração**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro, RJ: Senac Rio de Janeiro, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.