



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

DESIGN DE FRAMEWORK DE INDICADORES DE DESEMPENHO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL PARA ATENDIMENTO DAS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

WAGNER JOSÉ MEZONI

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

HANS PEDER BEHLING

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

ANDRÉ MORAES DOS SANTOS

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

DESIGN DE FRAMEWORK DE INDICADORES DE DESEMPENHO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL PARA ATENDIMENTO DAS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

INTRODUÇÃO

A comunicação estratégica organizacional sofre um impasse em relação à medição e avaliação. A literatura apresenta um corpo substancial de teorias normativas, conselhos e modelos de "melhores práticas", que defendem rigorosa investigação baseada em medição e avaliação (MACNAMARA, 2021). No entanto, embora reconhecendo as recentes iniciativas na área, tal como a Declaração de Barcelona (AMEC, 2015), estudos apontam a falta de avaliação na prática ainda ecoa em toda a comunicação organizacional (SWENSON et al. 2019; ROMENTI et al, 2019).

O debate sobre a problemática da avaliação da comunicação nas empresas remonta há pelo menos cinco décadas. Lindenmann (1979), já discutia sobre as relações necessárias para pesquisa aplicada em relações públicas. Dozier (1985) também já demonstrava que muitos profissionais de comunicação organizacional não aplicavam métodos rigorosos de avaliação. Observa-se que o paradoxo é que há um conjunto substancial de literatura de pesquisa, teorias e modelos, por um lado, e falta de aplicação de outro. Além disso, a existência, ao longo de muitas décadas, de estudos sobre o tema, indica que o fracasso na condução de medição e avaliação não é um problema temporário superável com o passar do tempo (GILKERSON, SWENSON E LIKELY, 2019). O impasse sugere que há obstáculos ou barreiras que ainda não foram identificados e que precisam ser abordados. Entende-se que enquanto alguns obstáculos para a implementação efetiva da medição e avaliação foram reconhecidos, estes não explicam adequadamente o empecilho. Estratégias para resolver ou contorná-los também não foram apresentados.

Percebe-se, portanto, que a comunicação organizacional tem falhado em encontrar consenso sobre o que a medição e a avaliação são ou como conduzir investigações para avaliar e medir o desempenho da área. Um marco neste estudo, é o levantamento realizado pelo *European Communication Monitor*, de 2012, que realizou pesquisa com 2,2 mil profissionais em 42 países e confirmou que 75% deles declaram ser incapazes de provar o impacto das atividades de comunicação sobre as metas organizacionais, e apontam isso como uma barreira importante para promover a profissionalização e crescimento da área (ZERFASS et al. 2012). Segundo o estudo, obstáculos foram apontados para a implementação da pesquisa baseada em medição e avaliação, entre eles: a falta de orçamento (ou seja, custo); a falta de conhecimento ou experiência; a falta de padrões; bem como alguns outros, como a falta de interesse do empresário; além de complexidade; e falta de relação com resultados organizacionais (MACNAMARA, 2015).

O grande conjunto de indicadores já propostos na literatura busca ser abrangente e aportar o maior número de dimensões para avaliação. Entretanto, na transposição para o campo empírico, a operacionalização de um grande conjunto de indicadores torna o processo de medição e avaliação complexo e de difícil aplicação. Assim, o objetivo geral deste estudo foi propor um *framework* para construção de indicadores para medição e avaliação de resultados na comunicação com foco no atendimento de objetivos estratégicos.

Para guiar a execução do objetivo, utilizou-se a abordagem metodológica de *Design Science*. A partir da definição do problema, realizou-se uma extensa revisão da literatura na busca de indicadores e modelos de avaliação da comunicação. Na sequência, um mapa de criação de valor foi proposto para identificar o alinhamento dos processos aos objetivos estratégicos da organização. Por fim, o *framework* foi testado e validado em uma organização de grande porte do setor de ensino.

CONTEXTO INVESTIGADO

A revisão da literatura ficou centrada na busca de indicadores e modelos de avaliação da comunicação, em quatro seções: (1) Sistemas de Medição de Desempenho (SMD); (2) Comunicação estratégica; (3) Medição e avaliação em comunicação e; (4) Indicadores de desempenho para comunicação estratégica organizacional.

Na primeira seção, levantou-se uma síntese teórica sobre Sistemas de Medição de Desempenho (SMD), abordando os principais autores sobre o tema como Certo e Peter (1993), Simons (1995), Kaplan e Norton (1996), Lingle e Shiermann (1999), Mcadam e Bailei (2002), Kennerley e Neely (2003), Marr (2004), Neely (2005), Fernandes e Berton (2005) e Johnson (2006). As SMD são ferramentas que ajudam a acompanhar a execução das estratégias e que podem ser definidas como um conjunto de métricas usadas para quantificar tanto a eficiência como a efetividade das ações. Entende-se, portanto, que as organizações que adotam um SMD têm resultados melhores que aquelas que não adotam, que medir tem um papel importante para traduzir a estratégia organizacional em resultados, e que o foco financeiro apresenta limitações, visto que medidas utilizadas nesses casos são genéricas e não estão relacionadas com objetivos estratégicos específicos que irão prover uma vantagem competitiva sustentável.

Por fim, medidas financeiras retratam o passado, mas para competir em um ambiente dinâmico as organizações precisam trabalhar focando o futuro. A maior parte dos autores é unânime em afirmar que um SMD deve estar estreitamente vinculado à estratégia empresarial (KAPLAN e NORTON, 1992; NEELY, 2003, entre outros).

Além disso, para seja efetivo ele deve focar em geração de ações e não em controle. Para isso, a organização deve ter um processo formal de condução e acompanhamento da estratégia e seus desdobramentos. Ao desenhar estratégias, são assumidos pressupostos sobre como atingir resultados. Ao criar estratégias entende-se que os gestores devem especificar objetivos de desempenho para comunicar a direção dos negócios (SIMONS, 2000). Assim, cada um sabe como suas ações podem ajudar no atingimento das metas. Além disso, entende-se que os indicadores de desempenho têm que gerar ações para tornarem-se efetivos, se não serão ferramentas estáticas que só geram custos. Uma das formas de direcionar o desempenho é a utilização de uma relação causal entre os recursos e a criação de valor (MARR, et al, 2004). A relação de causa e efeito é uma ferramenta importante para mostrar as ações a serem tomadas e são identificados por meios dos mapas estratégicos de Kaplan e Norton (2000).

Para os autores (KAPLAN e NORTON, 2000), os mapas causais auxiliam na visualização da estratégia da organização e como a fácil visualização dos mapas favorece a comunicação da estratégia e suas ramificações em todos os níveis organizacionais. Marr, et al (2004), vai além dos mapas causais e propõem a utilização de mapas de criação de valor, que mapeiam as dependências diretas (mapa estratégico) e indiretas dos recursos organizacionais, como na figura 1.

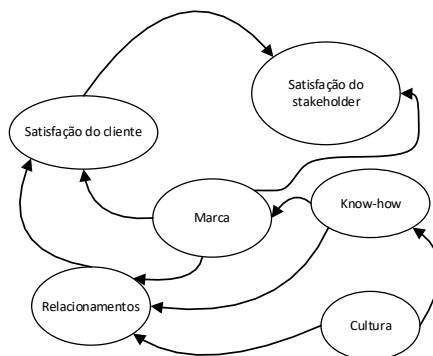


Figura 1. Mapa de criação de valor

Fonte: adaptado de Marr, et al (2004, p. 319).

A segunda seção destaca o conceito de Zerfass, et al. (2018): a comunicação estratégica engloba toda a comunicação que é substancial para a sobrevivência e sucesso sustentado de uma entidade. A comunicação estratégica é, portanto, o uso intencional da comunicação por uma entidade para se envolver em conversas de importância estratégica para seus objetivos.

Na terceira seção foi apresentada uma revisão sistemática da literatura sobre medição e avaliação, com destaque para os achados de Macnamara (2015) de que medição e avaliação estão centrados no histórico e isso indica que este é um dos mais sérios obstáculos à implementação bem-sucedida de medição e, em particular, a avaliação: muitas vezes os empregadores não querem uma rigorosa medição e avaliação, ou não estão dispostos a pagar por isso por acreditarem que têm informações suficientes sobre o que foi feito no passado.

A quarta seção teórica propõe a conexão entre objetivos estratégicos e indicadores de desempenho, que representam, assim, medidas importantes de atividades e resultados para o sucesso dos processos, de modo a não só medir seu papel, mas a facilitar a tomada de decisão mediante a análise desses valores. Essa estratégia está focada em ações que serão ou estão sendo realizadas e é baseada no estabelecimento de metas e acompanhamento dos processos para o alcance dos objetivos. Para sua adoção, um dos recursos aplicáveis é a identificação e aplicação de indicadores-chave ou *Key Performance Indicator – KPI*, acompanháveis por meio de painéis gerenciais ou *Dashboards*. O acompanhamento dos dados dos KPIs por meio de painéis de informações, facilita o acompanhamento e monitoramento de resultados. Caldeia (2010), explica que esses painéis apresentam os resultados das atividades organizacionais em apenas uma tela de forma instantânea e integrada, comunicando em forma de textos e gráficos combinando informações com base em diferentes perspectivas, mas, para isso, precisa ser simples, criativo, direto e elegante.

INTERVENÇÃO PROPOSTA

Em termos de abordagens metodológicas, os estudiosos da área de medição e avaliação da comunicação têm utilizado métodos qualitativos e aplicados, como *Design Research*, e técnicas como entrevistas, observação participante e intervenções para obter uma compreensão mais profunda de como os profissionais realmente conduzem avaliações e medições (ZERFASS et al., 2017). Tratando-se de uma pesquisa aplicada com objetivo de desenvolvimento de *framework* voltado para a prática gerencial, optou-se por utilizar a abordagem de *Design Science*, por ser adequada a proposição de novas ferramentas com base no desenvolvimento científico (BASKERVILLE, KAUL e SOREY, 2018).

A pesquisa foi desenvolvida para atender a necessidade gerencial de uma organização privada de ensino superior de grande porte. A organização estudada possui 58 anos de existência, conta com dois mil colaboradores, mais de 20 mil alunos, dois colégios, 100 opções de cursos de graduação nas modalidades presenciais e a distância; 50 cursos de especialização em andamento, doze mestrados e seis doutorados – todos recomendados pela Capes/MEC.

De acordo com a proposta da *Design Science*, quatro etapas principais devem ser executadas: (1) identificação e delimitação do problema; (2) busca na literatura por conhecimento que embase ou aponte alternativas de solução; (3) desenvolvimento da solução; (4) teste e avaliação da solução (BASKERVILLE, et al., 2018).

A definição do problema encontra-se alinhada ao objetivo principal, o qual consiste em propor um *framework* para a criação de ferramentas de gestão para medição e avaliação do resultado de comunicação. O problema pode ser descrito em termos de como definir e criar indicadores de acordo com a realidade individual de cada organização. Assim, o problema envolve um *framework* que apoie tanto a identificação quanto a criação de um conjunto de indicadores de desempenho da comunicação alinhado aos objetivos estratégicos da organização. Para tanto, a solução deve obter um balanço aceitável entre robustez teórica e aplicabilidade prática.

O desenvolvimento da segunda etapa, constitui-se em uma ampla revisão sistemática da literatura, o que permitiu um maior conhecimento e familiaridade com *frameworks* teóricos e práticos. Foram revisadas publicações técnico-científicas sobre métricas para comunicação organizacional e identificou-se ferramentas da área de gestão que possam ser aplicados para acompanhamento e alcance de resultados em áreas de comunicação organizacional. Por critério de acessibilidade e conveniência do autor, para construção desta base teórica foi realizada, uma busca na literatura da base de dados Scopus com a seguinte expressão: TITLE-ABS-KEY ("corporate communication") AND (measurement OR evaluation OR indicators) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")). Foram encontrados 557 documentos. Os títulos e resumos dos estudos foram lidos para destacar apenas aqueles que atendiam ao escopo da pesquisa, referindo-se diretamente a formas de medição e avaliação de desempenho. Posteriormente utilizamos, ainda, do método *Snowball*, a partir das referências indicadas pelos estudos encontrados na busca inicial para atingir novos conteúdos relevantes sobre o tema. Desta forma, foram selecionados 27 artigos para compor a base de conhecimento científico específica sobre o problema em questão. Os artigos identificados enfocam questões e medidas de avaliação; abordagem e desenho da avaliação; papel do avaliador e papel das partes interessadas; relatórios finais; suporte de tecnologia da informação e uso de resultados. Para obter conhecimento prático também foi realizada pesquisa de campo para identificar processos operacionais e gerenciais na área de comunicação corporativa na organização de aplicação da pesquisa.

Na fase 3, com base no conhecimento obtido da literatura, somado às informações coletadas no ambiente gerencial, foi elaborado um *framework* que inclui o desenvolvimento de um mapa de valor para identificação dos indicadores relevantes.

Na fase 4, o *framework* foi testado por meio da elaboração de uma ferramenta para avaliação da comunicação para a organização. Para a validação da ferramenta utilizou-se a lógica de validade congruente, a qual verifica a capacidade de instanciamento do artefato e seu uso prático.

Para levantar as informações sobre os objetivos estratégicos, ligados à visão de longo prazo da Instituição e base para a operacionalização, entrevistou-se o responsável pelo planejamento estratégico e teve-se acesso ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para contextualização e análises. Para relacionar as atividades desenvolvidas na área de comunicação da organização estudada e identificar a influência para o alcance dos objetivos estratégicos da organização, foi realizada uma pesquisa de campo, com levantamento da produção gerada pela área, das diretrizes estabelecidas pela Instituição para a realização das ações, além de entrevista em profundidade com o coordenador de comunicação.

A entrevista teve como norte a identificação e quantificação das tarefas executadas; O envolvimento dos funcionários com as tarefas; A ordem em que eram executadas as tarefas; A finalização das tarefas diárias; O treinamento dos funcionários; O inter-relacionamento dos funcionários envolvidos; A aceitação do nível de hierarquia; O processo decisório durante a execução de uma tarefa; O número suficiente de funcionários; A intenção de melhorar a própria performance; A eficiência dos equipamentos utilizados; E o nível de conhecimento e direcionamento das ações para o alcance dos resultados institucionais.

Na sequência, foram listadas todas as frentes de trabalho desenvolvidas pela área de marketing e comunicação para, posteriormente relacionar quais poderiam exercer influência para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Para isso, elaborou-se um mapa de criação de valor. As atividades ali relacionadas foram verificadas e ranqueadas, com base em entrevistas com o então responsável pela Gerência de Planejamento e o coordenador de Comunicação, de modo a estabelecer as contribuições para o alcance dos objetivos estratégicos da instituição.

A ação foi necessária para que não se criassem indicadores para ações que não tragam resultados efetivos aos objetivos da Instituição. Feito isso, foram elaborados os indicadores-

chave de desempenho para as atividades que contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos da instituição estudada, devidamente apresentados em um *dashboard* aos responsáveis pela área de planejamento e comunicação, momento que foram levantadas considerações e avaliações dos resultados alcançados.

RESULTADOS OBTIDOS

Com base no conhecimento obtido da literatura, foi elaborado um *framework*, conforme a figura 2, que inclui o desenvolvimento de um mapa de criação de valor para identificação dos indicadores relevantes.



Figura 2. Framework para criação de indicadores de desempenho da comunicação organizacional para alcance das estratégias organizacionais

Fonte: Autor.

Os procedimentos detalhados de cada etapa do *framework* para criação de indicadores de desempenho da comunicação organizacional para alcance das estratégias organizacionais foram detalhados na figura 3.

Etapa	O que	Como	Objetivo
1 - Entender os objetivos da organização	Levantamento dos objetivos estratégicos da organização	Entrevistar os responsáveis pela área de planejamento estratégico da Instituição e/ou verificar os planos de desenvolvimento da organização, caso tenham tal informação documentada.	Identificar os objetivos estratégicos da organização ligados à visão de longo prazo da Instituição e a base para sua operacionalização.
2 - Conhecer a área de comunicação	Listar atividades desenvolvidas na área de comunicação da organização	Por meio de pesquisa de campo, identificar o que ocorre diariamente, a forma como as tarefas são executadas, as causas e efeitos de cada ação no processo produtivo geral. Pode ser realizada pesquisa de campo, com levantamento da produção gerada pela área, das diretrizes estabelecidas pela Instituição para a realização das ações, além de entrevista em profundidade com os profissionais da área	Listar todas as frentes de trabalho desenvolvidas pela área de comunicação para, posteriormente relacionar quais poderiam exercer influência para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

		operacional e gerencial da área de comunicação.	
3 - Cruzar as informações	Elaboração de mapa de criação de valor.	Atividades da área de comunicação são ranqueadas e com base em entrevistas e/ou dinâmica com gestores e/ou colaboradores da área, identificar quais podem contribuir para o alcance de cada um dos objetivos estratégicos da instituição.	Identificar a influência das atividades da área de comunicação para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.
4 - Elaborar os indicadores	Estabelecimento de indicadores	Por meio de entrevistas e/ou dinâmica com gestores e/ou colaboradores da área, estabelecer metas e indicadores-chave de desempenho para cada uma das atividades que contribuem, efetivamente, para o alcance de objetivos estratégicos da organização.	Focar esforços de medição e avaliação apenas em áreas que tragam resultados efetivos para o alcance dos objetivos da organização.
5 - Criar um dashboard	Criação de painel de controle de indicadores	Agrupar, em apenas uma tela, os resultados das atividades organizacionais que afetam o alcance dos objetivos estratégicos da instituição de forma instantânea e integrada.	Controle visual de todos os indicadores sugeridos.
6 - Monitorar	Acompanhamento dos indicadores	Monitoramento por meio do dashboard	Realização de ajustes para alcance dos objetivos organizacionais.

Figura 3. Detalhamento do *framework* para criação de indicadores desempenho da comunicação organizacional para atendimento das estratégias organizacionais.

Fonte: Autor.

O *framework* foi testado na elaboração de uma ferramenta para avaliação da comunicação de uma grande organização do setor do ensino, com 2 mil funcionários.

Seguindo as etapas do *framework*, para levantar as informações sobre os objetivos institucionais, entrevistou-se o responsável pelo planejamento estratégico da Instituição e teve-se acesso ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da organização para contextualização e análises.

Em outra frente, como resultado da entrevista com o coordenador de comunicação, relacionou-se, no Quadro 3, as atividades executadas pela área da Instituição estudada.

Quadro 1 - Atividades da área de Comunicação

Atividade	Objetivo	Descrição	Responsáveis
Assessoria de Imprensa	Manutenção de saldo de notícias positivas em meios de comunicação.	Envio de informações para veículos de comunicação e atendimento de demandas de jornalistas com finalidade de publicação de notícias positivas.	Colaborador 5; e Colaborador 6.
Central de Atendimento	Esclarecimento de dúvidas sobre serviços da Fundação Univali.	Atendimento de públicos interno e externo por meio de número telefônico gratuito, 0800 723 1300, para esclarecimento de informações sobre a instituição.	Colaborador 10; Atendente 1; Atendente 2; Atendente 3; Atendente 4; Atendente 5; Atendente 6; e Atendente 7.

Cerimoniais	Padronização na apresentação de eventos.	Estabelecimento protocolos e apresentações de eventos institucionais.	Coordenador; e Colaborador 4.
Divulgação em escolas	Relacionamento com futuros alunos.	Divulgação de cursos e processos seletivos em escolas do ensino médio de cidades da região de abrangência da instituição.	Colaborador 12; Colaborador 13; Colaborador 14; Colaborador 15; e Colaborador 16.
Edições gráficas	Padronização na divulgação de serviços institucionais.	Criação de folders, cartazes e materiais gráficos similares.	Colaborador 7; e Colaborador 8.
Eventos institucionais	Relacionamento com públicos de interesse.	Organização de eventos institucionais com públicos de interesse como Festa do Trabalhador e eventos de orientação profissional.	Coordenador; Colaborador 2; Colaborador 3; e Colaborador 4.
Gestão da marca	Manutenção de padronização e resguardo ao uso da imagem da instituição.	Determinação e fiscalização de critérios de uso da marca institucional.	Coordenador; e Colaborador 8.
Mídias sociais	Manutenção de imagem positiva e relacionamento com públicos de interesse.	Divulgação de informações institucionais em mídias sociais.	Colaborador 1; Colaborador 2; Colaborador 5; Colaborador 6; Colaborador 9; Colaborador 10; e Colaborador 11.
Planejamento/ inteligência	Conhecimento de mercado e tendências.	Levantamento de informações de mercado para definição de estratégias mercadológicas.	Colaborador 2.
Publicações	Relacionamento com públicos de interesse.	Produção de matérias e diagramação de jornais e revistas e outros meios para divulgação de informações institucionais para públicos de interesse.	Coordenador; Colaborador 5; Colaborador 6; Colaborador 7; e Colaborador 8.
Relacionamento com agências	Solicitação de campanhas institucionais e mercadológicas e pagamentos.	Agendamento e briefing para a criação de campanhas publicitárias institucionais e mercadológicas.	Coordenador; Colaborador 2; e Colaborador 3.
Sites	Divulgação de informações institucionais com fins legais e mercadológicos.	Produção de conteúdos textuais e layouts para páginas institucionais e mercadológicas.	Colaborador 1; Colaborador 2; Colaborador 5; Colaborador 6; Colaborador 9; Colaborador 10; e Colaborador 11.

Fonte: Autor.

Feito isso, relacionou-se a influência das ações desenvolvidas pela área de comunicação para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. O resultado da elaboração do mapa de criação de valor pode ser observado na Figura 4.

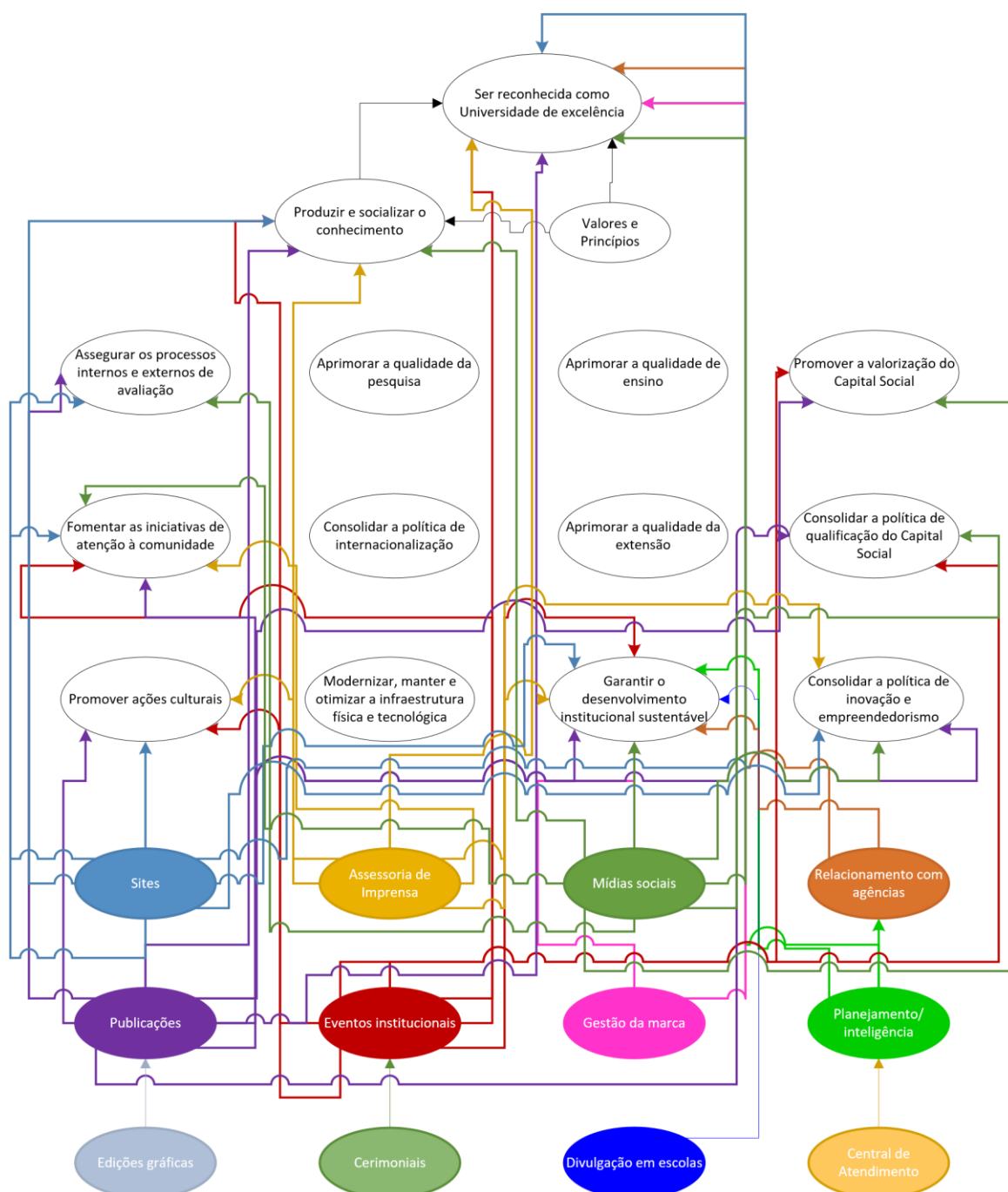


Figura 4. Mapa de criação de valor para Comunicação da Universidade.
Fonte: Autor.

Dessa forma, para sugerir indicadores-chave de desempenho para as atividades que contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos da organização estudada, utilizou-se os dados da etapa anterior. As atividades ali relacionadas foram verificadas e ranqueadas, com base na entrevista realizada com o gerente de Planejamento Estratégico e com o coordenador de Comunicação, de modo a estabelecer as que contribuem para o alcance de mais objetivos estratégicos da Universidade.

Posteriormente, constatou-se a possibilidade de aplicação das teorias citadas por autores para elaboração de indicadores-chave de desempenho na fundamentação teórica deste trabalho. Assim, foram elaborados os indicadores-chave de desempenho para as atividades que contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos da organização estudada, conforme

relacionado no quadro 4. Para estabelecimento dos índices, foram usados dados obtidos durante as entrevistas com o gerente de Planejamento Estratégico e com o coordenador de Comunicação.

Quadro 2 - Indicadores-chave de desempenho

Nº	Objetivo	Indicadores	Métrica
1	Ser reconhecida como universidade de excelência	Ampliação de 5% ao ano no índice de reconhecimento institucional em pesquisas de opinião.	Índice do ano vigente / Índice do ano anterior $\geq 1,05$.
2	Produzir e socializar o conhecimento pelo ensino, pesquisa e extensão, estabelecendo parcerias solidárias com a comunidade em busca de soluções coletivas para problemas locais e globais, visando a formação do cidadão crítico e ético	Ampliação de 5% ao ano na divulgação de ações de ensino, pesquisa e extensão da Universidade.	Número de ações divulgadas no ano vigente / número de ações divulgadas no ano anterior $\geq 1,05$.
3	Contribuir para assegurar os processos internos e externos de avaliação	Participação de 76% dos discentes nos processos de avaliação institucional em todos os cursos.	Número total de participantes/ número total de alunos $\leq 0,76$.
		Participação de 95% dos docentes nos processos de avaliação institucional em todos os cursos.	Número total de participantes/ número total de professores $\leq 0,95$.
4	Contribuir com a consolidação da política de inovação e empreendedorismo	Ampliação de 5% ao ano no número de inscrições de projetos nas incubadoras da Universidade.	Número de inscrições no ano vigente / número de inscrições no ano anterior $\geq 1,05$.
5	Consolidar a política de qualificação do Capital Social	Ampliação de 5% ao ano o número de inscrições de colaboradores nos programas de formação continuada de docentes e administrativos.	Número de inscrições no ano vigente / número de inscrições no ano anterior $\geq 1,05$.
6	Fomentar as iniciativas de atenção à comunidade	Ampliação de 5% ao ano na inserção de discentes no mercado de trabalho.	Número de alunos contratados no ano vigente / número de alunos contratados no ano anterior $\geq 1,05$.
		Redução de ações judiciais em 5% ao ano.	Número total de processos no ano em vigência/ número total de processos no ano anterior $\leq 0,95$.
		Ampliação de 5% no índice de satisfação da comunidade com a instituição em pesquisas de opinião.	Índice do ano vigente / Índice do ano anterior $\geq 1,05$.
7	Contribuir para garantia do desenvolvimento institucional sustentável	Ocupação de 90% das vagas ofertadas semestralmente em todos os cursos.	Número total de matrículas por curso / número total de vagas por curso $\leq 0,9$.
		Redução da taxa de evasão de alunos em 5% ao ano em todos os cursos.	Número de evasão por curso / total de alunos por curso $\geq 0,05$.
		Reajuste no orçamento anual igual ou inferior a correção da inflação.	Orçamento do ano anterior/ orçamento do ano vigente $\geq$ correção da inflação.

8	Contribuir para promoção da valorização do Capital Social	Redução do <i>turnover</i> em 10% ao ano.	Desligamentos no ano vigente / Desligamentos no ano anterior $\geq 1,1$.
		Ampliação de 5% ao ano nos indicadores de satisfação com a Instituição dos colaboradores administrativos e docentes.	Índice do ano vigente / Índice do ano anterior $\geq 1,05$.
9	Contribuir com a promoção de ações culturais	Ampliação de 5% ao ano no número de participantes em ações culturais na Instituição.	Número de participantes no ano vigente / Número de participantes no ano anterior $\geq 1,05$.

Percebeu-se que as Publicações e as Mídias Sociais têm impacto nos objetivos: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 e 9. Sobre as atividades de Eventos Institucionais detectou-se influência sobre os objetivos: 1, 2, 5, 6, 7, 8 e 9. Já os Sites apresentam impacto nos objetivos: 1, 2, 3, 4, 6, 7 e 9 e a Assessoria de Imprensa têm impacto nos objetivos: 1, 2, 4, 6, 7 e 9.

A Gestão da Marca e o Relacionamento com Agências, segundo o estudo, apresentam impacto nos objetivos: 1 e 7. O Planejamento/ Inteligência e as ações de Divulgação em Escolas apresentam impacto somente no objetivo 7. Com a composição desse conjunto de indicadores poder-se-á direcionar as ações das áreas para o atendimento dos objetivos estratégicos da instituição estudada.

Por fim, para facilitar o acompanhamento dos indicadores, propôs-se um *dashboard* geral com os indicadores da área identificados para facilitar o processo de tomada de decisão. Para esta etapa foram avaliados modelos de *dashboards* em uso no mercado. Também foi criado um modelo, conforme as Figura 5 e 6.



Figura 5. Modelo de *dashboard* proposto – métricas e formato *gauge*

Fonte: Autor.

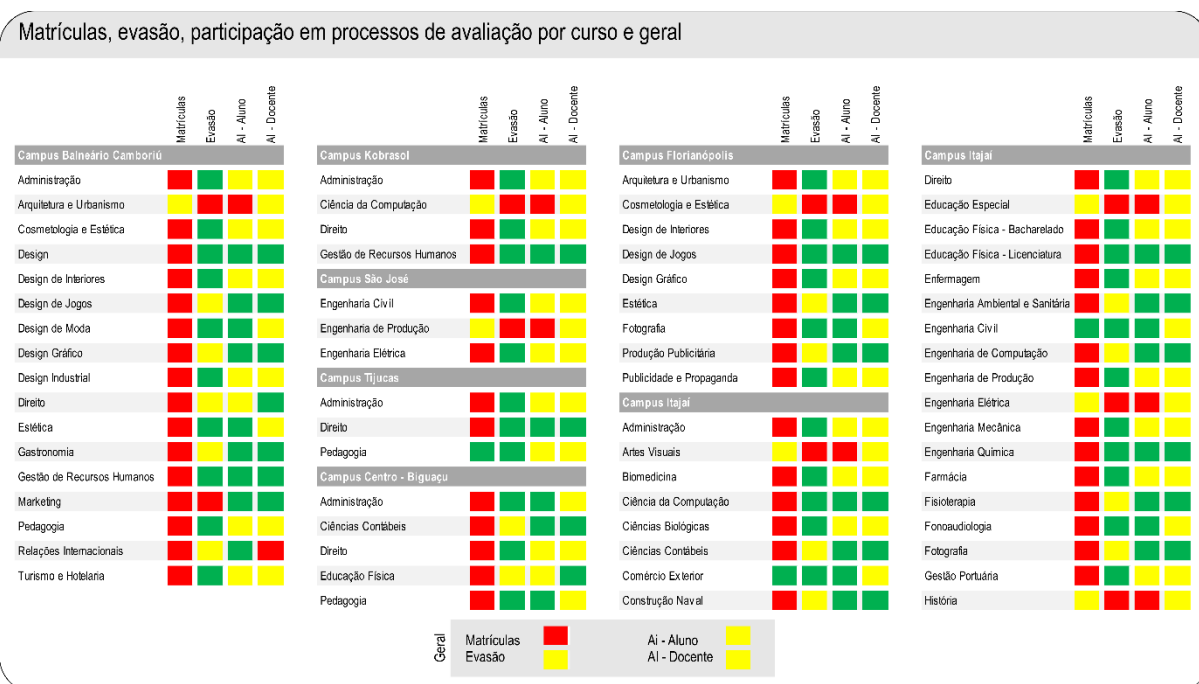


Figura 6. Modelo de *dashboard* proposto – modelo matricial e semáforo
Fonte: Autor.

O modelo proposto foi apresentado aos gestores para validação dos resultados e concluiu-se que ele permite o controle visual de todos os indicadores sugeridos. A utilização das cores vermelho, amarelo e verde, indicam, respectivamente: necessidade de ação, atenção e alcance do objetivo. O *dashboard* facilita a identificação e controle dos indicadores-chave (*Key Performance Indicator – KPI*), permitindo o acompanhamento e monitoramento de resultados.

Seguindo as diretrizes estabelecidas para a elaboração de um *dashboard*, destacado na revisão da literatura, o modelo proposto agrupa, em apenas uma tela, os resultados das atividades organizacionais que afetam o alcance dos objetivos estratégicos da instituição de forma instantânea e integrada. Além disso, comunica em forma de textos e gráficos combinando informações com base em diferentes perspectivas de modo simples, criativo e direto.

CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

O estudo teve como objetivo propor um *framework* para construção de indicadores para medição e avaliação de resultados na comunicação com foco no atendimento de objetivos estratégicos das organizações. Para atender tal objetivo, avaliou-se indicadores-chave de desempenho, apresentou-se discussões sobre ferramentas de medição e avaliação, sua aplicação em áreas de comunicação organizacional e apontou-se o uso de indicadores de desempenho, com foco em resultados futuros, como forma de sanar o embate fruto da resistência da área em avaliar dados passados.

A significância prática foi observada na instanciamento do *framework*. Baseada em ferramentas da área de gestão, ao alinhar as metas da área de comunicação com os objetivos estratégicos da instituição o modelo permite que a área contribua para a obtenção dos resultados negociais e comportamentais favoráveis para a organização e, com as necessárias adaptações, pode ser aplicado em qualquer modelo de empresa. Como produto final do processo, para a área de comunicação, apresentou-se um *framework* para criação de indicadores de desempenho da comunicação organizacional para atendimento das estratégias organizacionais da área.

Trata-se de uma ferramenta para a compreensão das engrenagens que movimentam a empresa e que permitirá o gerenciamento de iniciativas futuras, preenchendo, assim, uma lacuna-técnico-científica para a área de comunicação e para a área de gestão. Deste modo, com base nos resultados deste trabalho, espera-se que seja possível criar um plano de comunicação que atenda efetivamente aos objetivos estratégicos ou, ainda, visualizar, se for o caso, que as ferramentas utilizadas não são suficientes para o alcance dos resultados tornando-se, assim, necessária, a definição de outros recursos.

Pesquisas futuras devem explorar o uso continuado de indicadores no sentido de criar mecanismos de retroalimentação que possibilitem o ajuste dinâmico das informações às necessidades dos gestores para o atendimento das estratégias organizacionais. Como um projeto aplicado, com base no Design Science, espera-se que o framework, e seu processo de construção, possa servir de base para replicação (entenda-se a replicação do processo) em outros contextos e organizações. Sugere-se estudo de efetiva aplicação da metodologia, da aplicação da metodologia em outros segmentos, a aplicação de outras ferramentas de gestão tanto para a parte de planejamento como a operacional, e a avaliação de instrumentos para identificar a relação entre fatores contextuais e o nível de maturidade em processos organizacionais de medição e avaliação de resultados em comunicação.

REFERÊNCIAS

AMEC. **Barcelona Principles 2.0**. AMEC, 2015. Disponível em: <<http://amecorg.com/barcelona-principles-2-0>>. Acesso em: 30 mai. 2021.

BASKERVILLE, R. L., BAIYERE, A., GREGOR, S., HEVNER, A. e ROSSI, M. **Design Science Research Contributions: Finding a Balance between Artifact and Theory**. Journal of the Association for Information Systems, 19(5), 358–376, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.17705/1jais.00495>>. Acesso: em 25 mai. 2021.

BASKERVILLE, R. L., KAUL, M. e STOREY, V. C. **Aesthetics in design science research**. European Journal of Information Systems, 27(2), 140–153, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/0960085X.2017.1395545>>. Acesso em: 25 mai. 2021.

CALDEIA, J. 2010. **Dashboards. Comunicar Eficazmente a Informação de Gestão**. Coimbra: Edições Almedina, 2010.

CERTO, S., PETER, J. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

DOZIER, D. **Planning and evaluation in public relations practice**. Public Relations Review, Vol. 11 nº 2, p. 17-25. 1985. Disponível em: <[https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(82\)80115-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(82)80115-X)>. Acesso em: 30 mai. 2021.

DOZIER, D. **Program evaluation and the roles of practitioners**. Public Relations Review, vol 10, Issue 2, p. 13-21, 1984. Disponível em: <[https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(84\)80002-8](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(84)80002-8)>. Acesso em: 30 mai. 2021.

FERNANDES, B. H., BERTON, L. H. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

GILKERSON, N. D., SWENSON, R., LIKELY, F. **Maturity as a way forward for improving organization's communication evaluation and measurement practices: A definition and concept explication.** Journal of Communication Management, Vol. 23 n° 3, p. 246-264, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2018-0130>>. Acesso em: 30 mai. 2021.

JOHNSON, R. L. **Strategy, success, a dynamic economy and the 21st century manager.** The Business Review. Cambridge, v. 5, n. 2, p. 23-29, Summer 2006.

KAPLAN, R., NORTON, D. P. T. **Using the balanced Scorecard as a Strategic Management System.** Harvard Business Review, v. 74, n. 1, p. 75-85, Sep-Oct, 1996.

KAPLAN, R.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard – measures that drive performance.** Harvard Business Review, v. 70 n. 1, p. 71-9, 1992.

KAPLAN, R.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LINDENMANN, W. **The missing link in public relations research.** Public Relations Review, Vol. 5 n° 1, p. 26-36, 1979.

LINGLE, J. H.; SCHIERMANN, W. A. **From balanced scorecard to strategy gauge: Is measurement worth it?** Management Review, march, p. 56-62, 1999.

MACNAMARA, J. **14 Public relations measurement and evaluation.** Public Relations, Berlin, Boston 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1515/9783110554250-014>>. Acesso em: 20 jan. 2022.

MACNAMARA, J. **Breaking the measurement and evaluation deadlock: a new approach and model.** Journal of Communication Management, Vol. 19 Iss 4 pp. 371 – 387. 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/JCOM-04-2014-0020>>. Acesso em: 2 mai. 2016.

MARR, B. **Business Performance Management: current state of the art. Relatório de Pesquisa.** Cranfield School of Management, Cranfield, 2004.

McADAM, R.; BAILIE, B. **Business performance measures and alignment impact on strategy: the role of business improvement models.** International Journal of Operations and Production Management, v. 22, n. 9, p. 972-996, 2002.

MICHAELSON, D. STACKS, D. **Standardization in public relations measurement and evaluation.** Public Relations Journal, Vol. 5 n° 2, p. 1-22, 2011. Disponível em: <<https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/DonStacks-and-David-Michaelson.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2021.

NEELY, A. **Business Performance Measurement: theory and practice.** Cambridge: Cambridge University Press, 2003.

NEELY, A. **The evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research agenda to the next.** International Journal of Operations and Production Management, v. 25, n. 12, p. 1228-1263, 2005.

ROMENTI, S., et al. **Investigating the role of contextual factors in effectively executing communication evaluation and measurement: A scoping review.** Journal of Communication Management, Vol. 23 n° 3, p. 228-245, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2018-0131>>. Acesso em: 30 mai. 2021.

SIMONS, R. **Levers of Control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal.** Harvard Business School Press, Boston, MS, 1995.

SIMONS, R. **Performance measurement and control systems for implementing strategy.** Boston: Prentice Hall, 2000.

SWENSON, R., et al. **Insights from industry leaders: a maturity model for strengthening communication measurement and evaluation.** International Journal of Strategic Communication, vol. 13 p. 1-21, 2019. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/328681801_Insights_from_Industry_Leaders_A_Maturity_Model_for_Strengthening_Communication_Measurement_and_Evaluation>. Acesso em: 30 mai. 2021.

ZERFASS, A., VERČIČ, D., VERHOEVEN, P., MORENO, A., TENCH, R. **European Communication Monitor 2012.** Challenges and Competencies for Strategic Communication. Results of an Empirical Survey in 42 Countries. Bruxelas: EACD/EUPRERA, 2012. Disponível em: < <http://www.zerfass.de/ecm/ECM2012-ResultsChartVersion.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2018.

ZERFASS, A. et al. **Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice.** International Journal of Strategic Communication, 12, p. 487–505, 2018. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/327002694_Strategic_Communication_Defining_the_Field_and_its_Contribution_to_Research_and_Practice>. Acesso em: 30 mai. 2021.

ZERFASS, A., VERČIČ, D., & VOLK, S. C. **Communication evaluation and measurement: Skills, practices and utilization in European organizations.** Corporate Communications: An International Journal, Vol. 22 n° 1, p. 2-18, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2016-0056>>. Acesso em: 30 mai. 2021.