

XII Abrapcorp

COMUNICAÇÃO | **DIVERSIDADES** | ORGANIZAÇÕES

ANAIS 2018

Volume 1 – Grupos de Pesquisa

Faculdade de Informação e Comunicação
Universidade Federal de Goiás
Goiânia – GO



Diretoria Executiva (Gestão 2018-2020)

Presidente

Margarida M. Krohling Kunsch (ECA-USP)

Vice-presidente

Fábia Pereira Lima (UFMG)

Diretora Administrativa

Patrícia Savatori (Faculdade Cásper Líbero)

Diretora Científica

Claudia Nociolini Rebecchi (UTFPR)

Diretora Editorial

Else Lemos (Faculdade Cásper Líbero)

Diretora de Relações Públicas

Caroline Delevati Colpo (Feevale)

Conselho Fiscal

Adriano Sampaio (UFBA)

Agatha Franco de Camargo Paraventi (Faculdade Cásper Líbero)

Valéria de Siqueira Castro Lopes (ECA-USP)

Conselho Consultivo

Profa. Dra. Maria José da Costa Oliveira (Metrocamp)

Profa. Dra. Ivone de Lourdes Oliveira (PUC Minas)

Profa. Dra. Cláudia Peixoto de Moura PUCRS)

Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias (ECA/USP / Anhembi Morumbi / Organicom)

Prof. Dr. Paulo Nassar (ECA-USP/Aberje)

Expediente – Anais do XII Congresso Abrapcorp:

Coordenação: Profa. Dra. Margarida M. K. Kunsch (USP) e Profa. Else Lemos (USP)

Edição e revisão geral: Profa. Dra. Else Lemos (Faculdade Cásper Líbero / USP)

Secretaria: Mariana Franco (Abrapcorp)

APOIO



REALIZAÇÃO



Associação Brasileira dos Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas

Av. Paulista, 1159, cj. 1118 – Bela Vista – CEP 01310-100 - São Paulo - SP

www.abrapcorp.org.br

Os ativos intangíveis como alternativa para demonstração de valor em Relações Públicas

Valéria de Siqueira Castro Lopes¹

Resumo

O presente artigo busca por meio da revisão da literatura sobre ativos intangíveis evidenciar o Balanced Scorecard, modelo de gestão proposto por Kaplan e Norton (1992), como arcabouço adequado ao mapeamento das relações existentes entre fatores intangíveis geridos pelas relações públicas com o propósito de se refletir as possibilidades de demonstrar a contribuição da área aos resultados organizacionais por meio de seu impacto nos ativos intangíveis.

Palavras-chave: Relações públicas, valoração de resultados, ativos intangíveis.

Introdução

As organizações têm se deparado com cenários desafiadores que exigem flexibilidade, inovação e capacidade competitiva, composta não apenas por seu desempenho econômico e técnico, mas também por uma conduta socialmente valorizada e aceita que garanta sua legitimidade e sobrevivência no ambiente em que atua. Para tanto, há que se considerar a *performance* organizacional em ambiente institucional, ou seja, a capacidade de uma organização legitimar-se diante de seus *stakeholders*, por meio da adequação às normas de conduta instituídas e socialmente valorizadas, que correspondam às expectativas dos grupos que compõe o ambiente no qual ela atua, bem como de seus componentes simbólicos tais como reputação e imagem. Dessa forma, a organização garante sua permanência e legitimidade no entorno e, conseqüentemente, maior facilidade de acesso a recursos materiais e econômicos (SILVA e BARBOSA, 2002).

¹ Doutora e Mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes – ECA/USP, graduada em Relações Públicas pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ, é docente nos Cursos de Relações Públicas da ECA-USP e da Faculdade Cásper Líbero. Professora dos Cursos de Especialização em Gestão Estratégica de Comunicação Organizacional e Relações Públicas da ECA-USP (GESTCORP-ECA/USP), Gestão de Negócios (ESALQ-USP), Gestão de Marketing (ESALQ-USP) e Comunicação Organizacional e Relações Públicas (FACASPER), é Editora Adjunta da Revista *Organicom* e membro do Centro de Estudos em Comunicação Organizacional e Relações Públicas – CECORP-ECA/USP.

Diante do exposto, observa-se a relevância que a comunicação organizacional assume e, em particular relações públicas, por ser considerada a área especializada na gestão dos relacionamentos e reputação organizacional, aspectos relevantes na condução do negócio, ainda mais valorizados pela alta administração nas duas últimas décadas. Entretanto, fica evidente na fala de acadêmicos e profissionais que a conquista e a manutenção da função estratégica pela Comunicação dependem da demonstração de resultados. Sabe-se que, diante da necessidade constante de adaptação, a empresa espera que sejam explicitados os efeitos das ações realizadas por cada uma de suas áreas, conferindo à mensuração de resultados relevância nesse debate.

No entanto, mensurar a contribuição de relações públicas ao alcance dos resultados organizacionais² tem se mostrado uma tarefa árdua, pois, como característica inerente à atividade, os resultados por ela obtidos – como a construção de uma imagem favorável, por exemplo – são de longo prazo em sua maioria (HON, 1998). As técnicas de pesquisa podem auxiliar os profissionais de relações públicas a verificarem a opinião, atitude e comportamento dos públicos, bem como indicar caminhos para a adequação de programas de comunicação. Entretanto, o desafio que se apresenta ao campo reside na mensuração do valor econômico desta atividade. Como demonstrar o valor de bons relacionamentos se estes muitas vezes evitam que os públicos protestem, processem ou façam propaganda negativa? Como demonstrar o impacto de um comportamento que não ocorreu por causa da habilidade organizacional em gerenciar sua comunicação e relacionamentos? Ou como relacionar um comportamento favorável demonstrado por um público hoje com um bom relacionamento que vem sendo desenvolvido em longo prazo? E, em última instância, como demonstrar o valor de tais esforços?

Tanto os profissionais quanto os acadêmicos de relações públicas têm buscado a resposta para essas questões, pois sabem que as organizações são orientadas para a demonstração de valor. Por consequência, a manutenção da função estratégica da área depende do desenvolvimento de mecanismos de mensuração capazes de lidar com resultados, até então, considerados intangíveis e difíceis de ser valorados. Por este motivo, a mensuração e valoração de resultados em relações públicas é um tema atual e de interesse para o campo

² Tal como Lopes e Grandi (2009), o presente artigo denominará a contribuição trazida pela área à organização aos resultados organizacionais como valoração.
WATSON, Tom. Integrating planning and evaluation. In: HEATH, Robert L. (editor). Handbook of Public Relations. Thousand Oaks, Sage, 2001, cap. 19, pp.259-268.

e foi escolhido para o desenvolvimento deste artigo por ainda ser pouco explorado.

Por entender que o reconhecimento e a manutenção da função estratégica de relações públicas pelas organizações dependem da demonstração de seus resultados, o presente artigo tem como objetivo geral contribuir para o avanço das discussões a respeito da valoração em relações públicas. Para tanto, foi realizado um estudo teórico-bibliográfico com o intuito de compreender como o *Balanced Scorecard* – BSC pode favorecer a valoração de resultados em comunicação organizacional e relações públicas.

1. Ativos intangíveis: delimitação conceitual

Para que possamos avançar na discussão sobre a mensuração de resultados em relações públicas faz-se necessária a conceituação de ativos intangíveis e a compreensão de sua relação com a temática. Os ativos intangíveis são considerados “propriedade imaterial, bens não-físicos, incluindo mas não limitados a – franquias, marcas, patentes, direitos autorais, *goodwill*, ações, títulos e contratos que se distinguem dos ativos físicos, como instalações e equipamentos” (*Uniform Standards of Professional Appraisal Practice* apud MARTINS, 2012). De acordo com Reilly e Schweihs (1999 apud MARTINS, 2012: 34), um ativo intangível possui as seguintes características:

1. Estar sujeito a uma identificação específica e descrição reconhecível.
2. Estar sujeito a existência legal e proteção.
3. Estar sujeito ao direito privado de propriedade, a qual deve ser legalmente transferível.
4. Haver alguma evidência tangível ou manifestação de existência do ativo intangível, por exemplo, um contrato, uma licença, um documento de registro, um CD, uma lista de clientes, um conjunto de informações financeiras etc.
5. Ter sido criado ou desenvolvido em um período identificável de tempo, ou com o resultado de um evento identificável.
6. Estar sujeito a destruição ou término de existência em um tempo identificável, ou como resultado de um evento identificável.

Kaplan e Norton (2004), Domeneghetti e Meir (2009), Martins (2012) entre outros autores dedicados ao estudo de ativos intangíveis são unânimes em afirmar que estes não podem ser considerados e avaliados isoladamente e que seu valor advém de sua correlação com outros ativos. Outro ponto de convergência é a distinção entre ativos intangíveis de fatores intangíveis, também denominados elementos (CALDAS, 2008) ou recursos intangíveis (VILLAFÁÑE, 2008), evidenciada por Martins (2012). Para Martins, os fatores intangíveis são recursos imateriais que tem a capacidade de gerar riqueza ao influenciar o valor de um ativo, tanto sob

o aspecto positivo quanto negativo.

Assim, ao levar em conta as características atribuídas aos ativos intangíveis e sua distinção dos fatores, Martins exemplifica como fator intangível a vista ou a localização de um imóvel e como ativo intangível a área imobiliária exclusiva, escriturada em região tombada ou protegida.

Já Caldas, identifica elementos de natureza intangível como aqueles que “exercem influência direta ou indireta nos resultados apresentados por um empreendimento, como consequência do seu processo de gestão” (CALDAS, 2008, p. 29). O autor dá continuidade à discussão afirmando:

Vale aqui ressaltar que elementos ou fatores de natureza intangível não significam, necessariamente, ativos intangíveis, pois para merecer essa qualificação, é necessário que o fator ou o elemento propicie, direta ou indiretamente, para o empreendimento benefícios econômicos e financeiros futuros. Muitos fatores, como, por exemplo, as educações pessoal e funcional, a ética, o treinamento e desenvolvimento de recursos humanos etc., podem promover o surgimento de verdadeiros ativos intangíveis no contexto de uma estrutura patrimonial, como é caso do capital humano, do capital intelectual, do valor econômico de uma marca ou de um nome de fantasia, da localização industrial ou comercial. Nesse caso esses fatores intangíveis que se impõem a essa qualificação, por meio de sinergia com outros fatores ou elementos também de natureza intangível ou até mesmo tangível, exercem uma forte influência valorativa no rendimento de um empreendimento e, por consequência, na valoração daqueles outros elementos intangíveis que consistentemente passaram a representar um verdadeiro ativo. (CALDAS, 2008, p. 30)

Villafañe (2008) dialoga com Caldas ao afirmar que os recursos, assim como os ativos intangíveis carecem de materialidade e possuem valor, no entanto, não podem ser controlados ou avaliados em termos econômicos, com critérios contábeis, sendo necessário administrá-los para que gerem valor. De acordo com o autor,

Con los criterios expuestos para definir un activo intangible, criterios que provienen de la doctrina existente sobre contabilidad financiera, de la que se deriva la normativa vigente en esta materia, el capital intelectual o las relaciones de una empresa con sus clientes no serían activos intangibles sino recursos intangibles, igual que la reputación de esa empresa, ya que la empresa no puede garantizar el control de esos recursos.

Esto no significa, sin embargo, que tales recursos carezcan de valor. Muy al contrario, probablemente sean sus recursos más valiosos; lo único que quiere decir la afirmación anterior es que los activos intangibles se pueden evaluar con criterios económico financieros (los que emanan de la doctrina y la normativa contable) pero no así los recursos intangibles que sí son evaluables en términos

económicos aunque no con los ya citados criterios de contabilidad financiera³. (VILLAFANE, 2008, p. 104)

Domeneghetti e Meir (2009: 21-22) propõem classificar o capital intangível de uma organização em quatro categorias que aglutinam ativos e fatores⁴ intangíveis:

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

Partindo da diferenciação explicitada pelos autores entre ativos e fatores intangíveis e considerando a classificação de capital intangível proposta por Domeneghetti e Meir (2009), podemos afirmar que as relações públicas lidam com fatores intangíveis que impactam o capital institucional (imagem e reputação), o capital organizacional (canais e mídias de relacionamento) e o capital de relacionamentos (influência diante dos *stakeholders* resultante da gestão dos relacionamentos institucionais e comerciais).

Diante do exposto, seria possível afirmar que os resultados obtidos pela área estão diretamente relacionados à gestão de tais fatores intangíveis e o seu impacto nos ativos

³ A partir dos critérios para definição de um ativo intangível já expostos, critérios que provém da contabilidade financeira, da qual deriva a normativa vigente na matéria, o capital intelectual ou as relações de uma empresa com seus clientes não seriam ativos intangíveis, mas recursos intangíveis iguais à reputação dessa empresa, uma vez que a empresa não pode garantir o controle desses recursos. Isso não significa, sem dúvida, que tais recursos careçam de valor. Muito pelo contrário, muito provavelmente seja, seus recursos mais valiosos; o que significa que os ativos intangíveis podem ser avaliados com critérios econômicos financeiros (os que advém da doutrina e normativa contábil) mas o mesmo não ocorre com os recursos intangíveis que são avaliáveis em termos econômicos, mas não com critérios já citados de contabilidade financeira. (Tradução nossa).

⁴ Ao longo do artigo será adotado o termo fator intangível.

intangíveis acima elencados e que compõe o capital intangível da organização (imagem percebida pelos *stakeholders* e a reputação conquistada junto a eles, assim como os sistemas e práticas de relacionamento).

Logo, a identificação dos fatores intangíveis geridos pela área de relações públicas e o mapeamento da rede de interferência nos ativos intangíveis nos parece ser o primeiro passo para o estabelecimento do valor econômico dos programas e ações da área. Para tanto, consideramos o *Balanced Scorecard* um modelo de gestão que pode auxiliar os profissionais nesta tarefa, uma vez que permite às áreas da organização identificarem o efeito de seu desempenho no sucesso do negócio e sua interdependência com outras áreas e seus respectivos objetivos.

Os executivos que conheceram esta ferramenta de mensuração por meio das experiências conduzidas por Kaplan e Norton (2004), vislumbraram a possibilidade de utilizá-la na implementação de novas estratégias organizacionais, pois perceberam que a criação de valor por meio de ativos intangíveis não se encontra unicamente nos processos internos, mas está se deslocando para a competição de mercado, cenário semelhante ao encontrado no campo das relações públicas, que lidam com imagem e reputação, fatores intangíveis cada vez mais relevantes no contexto do negócio e que se configuram como objetos conceituais e práticos de relações públicas.

Por esse motivo, acredita-se que os resultados obtidos pela área de relações públicas, em sua maioria de natureza não-financeira, possam ser valorados se alinhados à estratégia e às prioridades da organização, uma vez que não podem ser mensurados isoladamente. Tal contexto reforça a necessidade de manutenção da função estratégica das relações públicas, ou seja, o planejamento de relações públicas deve estar vinculado ao plano de negócio para que seja possível demonstrar seu valor e sua contribuição à organização.

Para tanto, faz-se necessário o alinhamento de seus resultados aos obtidos por outras áreas da corporação que se apresentam como parceiras e/ou clientes internos. Entretanto, verifica-se que a mensuração em relações públicas está relacionada à comunicação em si mesma, ou seja, a comunicação é estabelecida para, exclusivamente, informar sem que haja o propósito de interferir por meio desta informação na atitude, no comportamento ou na opinião do público. Assim, a mensuração centra-se nos resultados obtidos por programas de relações públicas como contagem de audiência, matérias publicadas, participantes de um evento (DOZIER, 1985 *apud* WATSON, 2001, p. 260).

A adoção do *Balanced Scorecard*⁵ pode ser uma alternativa à resolução deste problema uma vez que possibilita a correlação dos objetivos de comunicação aos do negócio e, também, aos propósitos de outras áreas. Para que se possa avançar na discussão proposta, faz-se necessário o conhecimento do modelo de gestão adotado como uma das bases conceituais da presente pesquisa, o que será realizado na seção seguinte.

2. A implantação do *Balanced Scorecard* e seus benefícios à gestão e valoração da comunicação organizacional e das relações públicas

Dentre os pré-requisitos identificados para a adoção do *Balanced Scorecard* como modelo de gestão, vale destacar o conhecimento sobre o negócio e a comunicação adequada para divulgação da estratégia que permita o seu entendimento por parte dos funcionários e estabeleça coerência entre o discurso e a ação organizacional. Já a mensuração focada nas atividades ao invés de voltada aos resultados pode ser considerada a principal barreira ao êxito da metodologia. Isso ocorre em função do predomínio das medidas de eficiência (produtividade em curto prazo) sob as medidas de eficácia (valor agregado em longo prazo), evidenciado pela contabilização de recursos consumidos e uso de medidas funcionais. (COSTA, 2006)

Há que se considerar, ainda, a aceitação e adaptação dos funcionários aos novos padrões comportamentais impostos pelo modelo, visando o comprometimento com o sucesso da organização. Dentre eles, merece destaque a prática de avaliação na rotina de trabalho organizacional, uma vez que tais procedimentos são fundamentais no gerenciamento do *Balanced Scorecard*.

Outro item necessário à adoção do modelo é um sistema de comunicação que permita a divulgação e “venda” da estratégia às lideranças; (1) a divulgação adequada da estratégia a cada um dos grupos que compõe o público interno; (2) a comunicação entre lideranças e suas equipes, bem como entre as áreas para que haja alinhamento; (3) o incentivo à participação dos colaboradores no processo de crescimento organizacional - busca dos objetivos estratégicos e (4) a divulgação das atualizações do planejamento estratégico.

Conclui-se, portanto, que a Comunicação em organizações que adotam o BSC assume caráter estratégico e se beneficia das características do modelo na concepção e implementação

⁵ Para obter detalhamento da proposta do *Balanced Scorecard* sugiro consultar Kaplan e Norton (1997, 2004)

de seu plano, especialmente no que diz respeito ao mapeamento das relações causais existentes entre seus objetos de trabalho, seus resultados e o impacto ou contribuição que trazem a áreas parceiras ou ao negócio, ponto de partida para se pensar acerca do valor gerado pela área.

Além disso, a utilização do modelo como base metodológica na estruturação do planejamento da comunicação tanto em nível estratégico (alinhamento dos objetivos da área com os do negócio) quanto operacional (alinhamento das ações de comunicação aos objetivos da área) pode auxiliar na mensuração da criação ou perda de valor pela área (ZERFASS, 2008).

Zerfass (2008) propõe, ainda, que a adoção do modelo na esfera comunicativa deva considerar a importância dos relacionamentos estabelecidos pela organização na esfera sócio-política e seus desdobramentos e impactos sobre a imagem e a reputação organizacional, atribuindo a mesma relevância a públicos encontrados neste ambiente como comunidade local, ONG's e imprensa àquela dada aos *shareholders*, consumidores e empregados mencionados no modelo de Kaplan e Norton. Essa extensão do BSC deduz para cada perspectiva fatores de sucesso, direcionadores de valor, indicadores chave de performance e programas estratégicos. Para o autor,

O Scorecard da Comunicação Corporativa auxilia a gestão estratégica da comunicação porque estabelece uma relação direta entre a estratégia de negócio e os programas de comunicação. Ela não é uma ferramenta utilizada isoladamente, mas atua em consonância e orientada por informações financeiras, de mercado. Além disso, o SCC é extraído do *scorecard* geral, ampliado pelas perspectivas sócio-políticas, com foco nas responsabilidades e atividades de gestão da comunicação. (ZERFASS, 2008, p. 143)

Ao se analisar o exemplo de *scorecard* da comunicação corporativa trazido pelo autor, observa-se a correlação entre os direcionadores de valor da área (reputação e cultura do diálogo), os fatores estratégicos de sucesso (otimização de custos e melhoria das cotas de ação) e o ativo intangível reputação corporativa, para o qual os resultados de comunicação contribuem para construção de valor. Embora observe-se a contribuição da área à construção de capital intangível, para Zerfass (2007-2008, Apud HUN, SASS e STORCK, 2011) é possível identificar valor agregado pela Comunicação ao negócio a partir das perspectivas econômica e político-social, seja pela construção de capital intangível ou pelo apoio à prestação de serviços.

Em nível operacional, a Comunicação oferece suporte à criação de produtos e de serviços, contribuindo ao sucesso econômico e implementando atividades sociais e políticas. Os resultados destas atividades são, por exemplo, o alinhamento estratégico dos funcionários e a

criação de influência sobre as preferências de mercado. Em nível estratégico, a área influencia o desenvolvimento de ativos intangíveis como reputação, marca corporativa ou cultura empreendedora. Como investimento, auxilia na construção do futuro de sucesso da organização tanto em termos econômico-financeiros do negócio quanto na licença para operar junto a seus públicos.

A contribuição da Comunicação Corporativa tanto em nível estratégico quanto em nível operacional é ilustrada pela figura 1 que evidencia os níveis do processo de comunicação e seu impacto na cadeia de valor. No nível estratégico a geração de potencial tanto econômico quanto social está vinculada a fatores intangíveis com os quais a área de comunicação lida (confiança, credibilidade e reputação) e ativos intangíveis para quais contribui em sua gestão (marca corporativa). Assim seria possível estabelecer a relação entre fatores e ativos intangíveis na dimensão estratégica a resultados de área em nível operacional e sua contribuição para os objetivos de negócio, partindo da premissa que a função da área seria assegurar um ambiente propício à condução do negócio, ou que o autor denomina como “licença de operação” por meio da legitimação de suas ações, produtos e serviços diante de seus *stakeholders*.

Diante do exposto, pode-se considerar que a contribuição da área poderia ser pensada a partir dos objetivos que pretende alcançar junto aos *stakeholders* da organização, estabelecendo-se, em alguns casos, objetivos alinhados a resultados de áreas parceiras como Recursos Humanos e Marketing quando se tratarem de programas voltados respectivamente a funcionários e consumidores.

Para a mensuração dos resultados e verificação do alcance dos objetivos propostos, faz-se necessário o estabelecimento de indicadores e métricas que permitam a geração e o monitoramento de dados que serão analisados de maneira articulada na determinação do valor agregado à organização pela área. Fleisher e Mahaffy (1997) sugerem alguns indicadores de performance em relações públicas e comunicação organizacional.

Entretanto, sem pensá-los de maneira articulada com os objetivos, tal como associados por Lindenmman (1997, 2003) ao produto (*outputs*), ao processo (*outtake*) e resultados de relações públicas (*outcome*), bem como aos resultados organizacionais (*organizational outcomes*). Complementarmente, Likely (1999, 2011) defende medidas combinadas de eficiência, eficácia e efetividade que englobem o processo de produção e a produtividade da área, o processo comunicacional e seus produtos, os efeitos dos programas de comunicação, sem perder de vista o alinhamento estratégico da área ao plano de negócio.

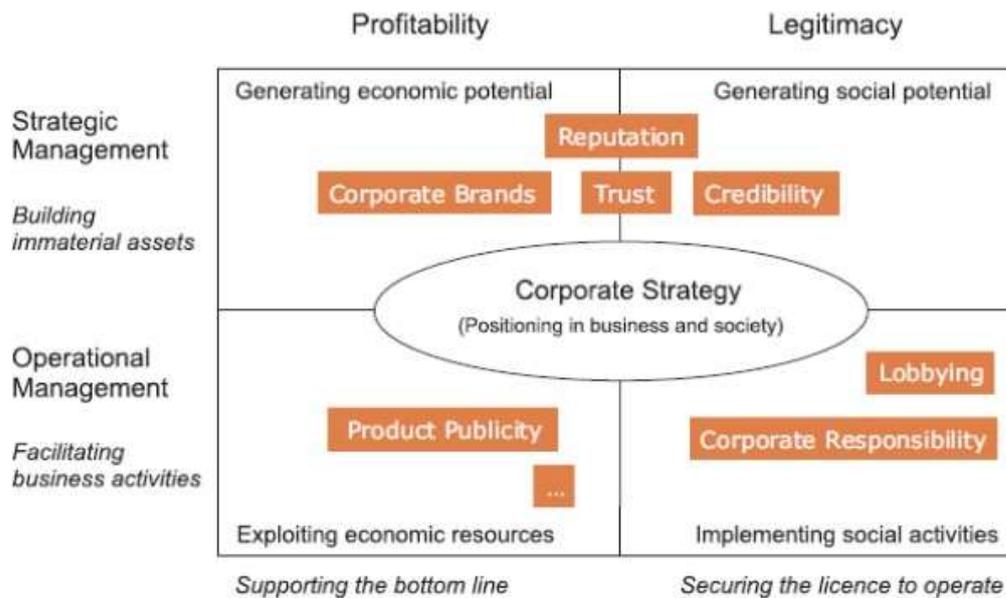


Figura 1: Gestão baseada no valor

Fonte: (Zerfass, 2007, p. 26; Zerfass, 2008, p. 68 Apud Huhn, Sass e Storck (2011, p.10))

O *Communication Controlling* (HUHN, SASS e STORCK, 2011) segue a mesma abordagem proposta por Likely e é definido como um mecanismo de apoio e controle que cria transparência em termos de estratégia, procedimentos, resultados e finanças para o processo baseado na divisão de trabalho de gestão da comunicação. Ele fornece métodos adequados, estruturas e indicadores para o planejamento, execução e monitoramento da comunicação corporativa e das relações públicas, contemplando em de seus níveis de impacto da Comunicação a associação de resultados diretos e indiretos do processo comunicacional junto aos *stakeholders* e destes junto ao negócio.

O mapeamento dos indicadores de resultado associados aos públicos de interesse para uma organização pode ser iniciado pelos listados na figura 2: conhecimento, lembrança, reconhecimento, participação, índice de reputação, imagem de marca, intensão de compra, capacidade criativa.

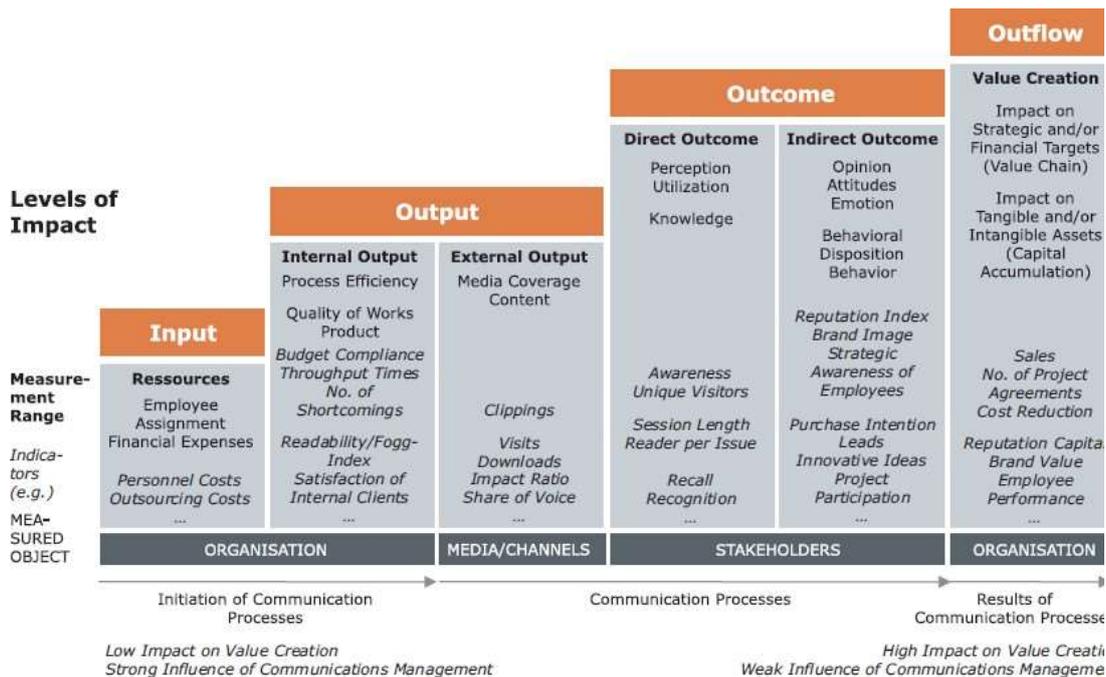


Figura nº 2: Estrutura para o controle de comunicação

Fonte: Germain Public Relations Association and International Controller Association, 2009, Apud Huhn, Sass e Storck (2011, p. 13)

Considerando a dimensão institucional da Comunicação Corporativa e os *stakeholders* da organização, propõe-se como desdobramento da discussão teórico-conceitual aqui conduzida o mapeamento dos resultados usualmente perseguidos pelas Relações Públicas no relacionamento com esses públicos e a identificação da criação de valor potencial a ser gerado por eles.

Considerações finais

Os executivos que conheceram o *Balanced Scorecard* como ferramenta de mensuração por meio das experiências conduzidas por Kaplan e Norton (2004), vislumbraram a possibilidade de utilizá-la na implementação de novas estratégias organizacionais, pois perceberam que a criação de valor por meio de ativos intangíveis não se encontra unicamente nos processos internos, mas está se deslocando para a competição de mercado, cenário semelhante ao encontrado no campo das relações públicas, que lidam com imagem e reputação, fatores intangíveis cada vez mais relevantes no contexto do negócio e que se configuram como objetos conceituais e práticos de relações públicas.

Por esse motivo, acredita-se que os resultados obtidos pela área, em sua maioria de natureza não-financeira, possam ser valorados se alinhados à estratégia e às prioridades da

organização, uma vez que não podem ser mensurados isoladamente. Tal contexto reforça a necessidade de manutenção da função estratégica das relações públicas, ou seja, o plano de área deve estar vinculado ao plano de negócio para que seja possível demonstrar seu valor e sua contribuição à organização. Para tanto, faz-se necessário o alinhamento de seus resultados aos obtidos por outras áreas da corporação que se apresentam como parceiras e/ou clientes internos. A área deve ir além da eficiência, ou seja, capaz de executar de forma adequada suas atividades, sem, no entanto, relacioná-las aos objetivos organizacionais, pois dessa maneira não alinha seu plano de ação aos ativos e fatores intangíveis relacionados à estratégia geral da organização. É imperativo, e possível, que se busque mecanismos que possibilitem a demonstrar o valor da área e, ou seja, sua contribuição ao negócio.

As organizações que estão focadas na racionalidade econômica, em bons resultados financeiros, no sucesso ao invés da inclusão ou do envolvimento, normalmente questionam a existência e os resultados obtidos por áreas como a Comunicação, em especial sua vertente institucional, que possuem maior dificuldade em demonstrar resultados financeiros, o que reforça a inadequação dos processos de mensuração da eficiência da área ao que se almeja para as relações públicas: função estratégica.

Referências

CALDAS, Sergio Leal. Avaliação de ativos intangíveis. In: ZANINI, Marco Tulio (org.). **Gestão integrada de ativos intangíveis**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

COSTA, Ana Paula Paulino. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação**. São Paulo: Atlas, 2006.

FLEISHER, Craig S.; MAHAFFY, Darren. A balanced scorecard approach to public relations management assessment. **Public Relations Review**, n. 23, June 1997, 117-142.

HUHN, Julia; SAAS, Jan; STORCK, Christopher. **Communication Controlling: how to maximize and demonstrate the value creation through communication**. Position paper. Berlin: German Public Relations Association, International Controller Association. 1st edition, November, 2011.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LIKELY, Fraser. **Performance measurement: can Public Relations/ Communication contribute to the new bottom line of intangible, non-financial indicators**. Institute for Public Relations. 1999, 2011. Disponível em: <<https://instituteforpr.org/performance-measurement/>>. Acesso em: setembro 2014.

LINDENMANN, Walter. **Guidelines and standards for measuring the effectiveness of public relations programs and activities**. Resource Booklet, 1997, 2003. Disponível em: <https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2002_MeasuringPrograms.pdf>. Acesso em: setembro 2014.

LINDENMANN, Walter. **Public Relations Research for Planning and Evaluation**. Resource Booklet, 2006. Disponível em: Disponível em: <https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2006_Planning_Eval.pdf>. Acesso em: setembro 2014.

LOPES, Valéria de Siqueira Castro; GRANDI, Guilherme. O valor da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas. **Revista Organicom**. Ano 6, Edição Especial, nº 10/11, 2009, p. 23-39.

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

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

VILLAFANE, Justo. La gestión de los intangibles empresariales. **Comunicação e Sociedade**, vol. 8, 2005, pp. 101-113.

WATSON, Tom. Integrating planning and evaluation. In: HEATH, Robert L. (editor). **Handbook of public relations**. Thousand Oaks, Sage, 2001, cap. 19, pp.259-268.

ZANINI, Marco Tulio (org.). **Gestão integrada de ativos intangíveis**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

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