

# AVALIAÇÃO DE AÇÕES DE PROGRAMAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA EM TRABALHOS APRESENTADOS NO INTERCOM 2011

Por **Rodrigo de BARROS<sup>1</sup>**

Universidade Federal de Goiás (UFG)

**Renata Borges Crispim ANDRADA**

Pontifícia Universidade Católica de Goiás, PUC - Goiás

## RESUMO

A avaliação em comunicação no âmbito organizacional ganhou relevo a partir dos anos 2000. Dada sua importância, neste artigo são apresentados modelos e categorias de avaliação da comunicação organizacional e é realizada a análise de ações de programas de comunicação interna presentes em trabalhos apresentados no XXXIV Intercom, realizado em 2011.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação Organizacional. Comunicação Interna. Avaliação em Comunicação Organizacional.

Interessa-se neste artigo verificar as formas de avaliação de ações de programas de comunicação interna realizadas no Brasil. A motivação para essa pesquisa decorre da recente e cada vez mais presente discussão sobre o assunto nos últimos dez anos, como em Kunsch (2003), Galerani (2006) e Müller et al (2010).

Inicialmente, buscar-se-á contextualizar esse debate em uma breve incursão sobre a apreensão da avaliação de resultados em administração e em comunicação, pois algumas concepções da primeira área de conhecimento influenciam a segunda. Posteriormente, serão apresentados os referenciais deste último campo de estudo problematizando o tema.

Na sequência, será definida a compreensão de comunicação organizacional, especialmente, a área abrangida sob a designação de comunicação interna e seu papel de contribuição à identidade, imagem e reputação, bem como à cultura e ao clima organizacionais. A partir des-

sa recapitulação, haverá a introdução dos modelos e das categorias de avaliação que servem de base para a consecução do objetivo da pesquisa deste artigo e que foram fornecidos por Galerani (2006).

Para a investigação das formas de avaliação de ações previstas em programas de comunicação neste artigo, foi delimitado como campo de pesquisa os trabalhos sobre comunicação interna apresentados no XXXIV Intercom (Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação), realizado em setembro de 2011, na cidade de Recife (PE).

Esse evento é voltado ao desenvolvimento da produção científica entre pesquisadores e profissionais que atuam no mercado, sendo promovido anualmente pela Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. Esta é uma entidade sem fins lucrativos, fundada em dezembro de 1977, em São Paulo, cujo principal objetivo é o fomento e a troca de conhecimentos na área de Comunicação Social.

Para a coleta de dados, foi empreendida, através da ferramenta de busca do portal Intercom ([www.portcom.intercom.org.br](http://www.portcom.intercom.org.br)), o levantamento por palavras-chave, a fim de identificar trabalhos com os termos “comunicação interna”, “comunicação

organizacional”, “avaliação da comunicação organizacional”. Foram pré-selecionados trabalhos apresentados nos eventos regionais e nacional, ocorridos em 2011.

A partir dessa pré-seleção, os trabalhos passaram por uma subdivisão, conforme formulário elaborado empregando-se técnicas de análise de conteúdo (JÚNIOR, 2009). Primeiramente, estabeleceu-se o critério: a) trabalhos que apresentavam uma análise de avaliação de ações de programas de comunicação interna; b) trabalhos que discorriam sobre o âmbito teórico, conceitual, bibliográfico e o estado da arte em avaliação e comunicação interna.

Obteve-se o recorte específico de 06 trabalhos de comunicação interna, os quais permaneceram na pesquisa, sendo submetidos aos itens subsequentes do formulário de análise de conteúdo. Com esse tratamento de dados, os 06 artigos foram classificados e foi realizada a inferência, de acordo com a perspectiva dos modelos e das categorias de avaliação em comunicação, apresentados e formulados, respectivamente, por Galerani (2006).

Este artigo se consiste, portanto, em uma: a) pesquisa documental indireta, baseada em trabalhos do Intercom publicados na internet; b) descritiva, relata a avaliação de ações conduzidas por programas de comunicação interna e as classifica; e c) primária, os trabalhos foram produzidos por seus próprios autores (MARCONI; LAKATOS, 2010).

## A AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

Dentre as funções universais da Administração, Chiavenato (2000, p. 84) enumera a previsão, a organização, o comando, a coordenação e o controle. Este último diz respeito à verificação para certificar se todas as ações ocorrem em conformidade com o que foi planejado, assegurando os resultados desejados.

Contudo, o controle é, por vezes, entendido como a fase final do processo de gerenciamento empresarial, no qual os resultados são mensurados e avaliados. Argumentando contra essa compreensão, Oliveira (2010) faz a ressalva sobre a complexidade do tema, pois, para alcançar o impacto e o desempenho esperados, exige-se uma visão para além de lógicas lineares ou de encadeamentos cronológicos, comuns muitas vezes no planejamento que subordina a avaliação às demais etapas.

Esse debate foi trazido para a área de comunicação e Kunsch o concebe da seguinte maneira:

A avaliação de resultados fecha o conjunto das principais etapas do planejamento. Embora seja colocada como a última das fases, ela deve acompanhar todo o processo de planejamento. Por meio da avaliação é possível comparar os resultados obtidos com o que foi planejado e organizado, a partir de parâmetros e indicadores previamente estabelecidos. (KUNSCH, 2003, p. 221).

Em que pese essa elucidação inicial, a avaliação de resultados em comunicação é reconhecidamente possuidora de lacunas, principalmente na literatura brasileira, no que concerne a vários aspectos. Podem-se citar as discussões sobre a condução de avaliações formais ou informais; sobre a intangibilidade e a subjetividade de resultados; sobre a dificuldade de

mensuração de efeitos e de se trabalhar com variáveis complexas; sobre a carência em formação profissional em técnicas de pesquisa, dentre outras.

De fato, Kunsch (2003) afirma que muitos autores já se ocuparam com a avaliação de resultados, mas, no contexto da pesquisa em comunicação, o assunto é tratado apenas na forma de capítulos de livros ou em artigos em revistas especializadas. Faltam, portanto, obras específicas, com uma abordagem sistematizada. Essa constatação é corroborada por outros autores. Müller et al (2010) considera que o tema da análise e avaliação de resultados em comunicação só passou a ter ênfase no Brasil nos últimos cinco anos.

Por consequência, essa problematização incide sobre a chamada comunicação organizacional. Isto é, no âmbito das atividades comunicacionais desenvolvidas por qualquer tipo de organização, seja ela pública, privada, sem fins lucrativos, ONGs, fundações etc.

No que tange ainda à comunicação organizacional, essa problematização se encontra presente nas modalidades que a compõem, a saber, a) comunicação institucional (Jornalismo, Editoração, Relações Públicas, Publicidade); b) comunicação mercadológica (Propaganda, Promoção de Vendas, Marketing, Feiras); c) comunicação administrativa (técnico-normativa, ligada a funções-tarefa); e d) comunicação interna.

Esta é estimada por Kunsch (2003) como uma área estratégica, incorporada ao conjunto da definição de políticas, de estratégias e de objetivos funcionais de uma organização. O papel desempenhado por ela é o de compatibilização dos interesses entre as partes de uma organização, por meio do estímulo ao diálogo, à troca de informações, ao respeito às diferenças individuais e à gestão participativa.

Para cumprir sua missão, a comunicação interna, segundo Rego (1986), faz uso de elementos expressivos-emocionais, dirigindo ações a canais, veículos e fluxos (ascendente, descendente e horizontal) de comunicação; aos níveis de comunicação (interpessoal e estrutural); às redes de comunicação e de relacionamento (formais e informais).

Assim, a comunicação interna é encarada como uma oportunidade para, por exemplo, promover mudanças organizacionais, para a utilização de novas tecnologias, para o gerenciamento de pessoal técnico especializado e para a promoção do fluxo simétrico de informação entre chefias e subordinados. Ou seja, ela possui uma atribuição significativa para a cultura e o clima organizacional, assim como para a promoção dos valores, da identidade, da imagem e da reputação junto ao público interno de uma organização.

Diante dessa exposição introdutória, apreende-se que as ações de comunicação interna, bem como as formas de avaliá-la, devem necessariamente estar previstas em um programa de comunicação para os públicos internos, o qual, por sua vez, integra o programa de comunicação organizacional mais geral, estando este alinhado também ao planejamento global, estratégico, tático e operacional de uma organização.

## **MODELOS DE AVALIAÇÃO EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Em face da problematização da avaliação em comunicação organizacional, Galerani (2006) realiza um trabalho de revisão bibliográfica acerca de modelos apresentados sobre o tema em âmbito internacional, os quais são descritos em linhas gerais a seguir. Contudo, cabe ressaltar que, para o objetivo da análise feita neste artigo, considera-se que os dois primeiros modelos não apresentam contribuição relevante, uma vez que não se encontram totalmente adequados para

a aplicação à comunicação interna, como concebida anteriormente.

a) Modelo da Compensação Variável – O pesquisador da Universidade de Syracuse (EUA), William Ehling, é seu principal idealizador. Enfocando as análises de custo-benefício, ele deriva procedimentos que podem ser usados para calcular o valor econômico das ações de comunicação organizacional.

Como princípio, Ehling pondera que um programa de comunicação tem como objetivo principal o alcance, a manutenção ou o incremento da cooperação entre uma organização e seu ambiente. Contudo, além da cooperação, existe o conflito.

Diante disso, ele considera que ambos podem ser descritos por medidas e expressos em graus. “Quer dizer, enquanto a pessoa se distancia do ponto final de cooperação, o movimento está para o conflito, e se aproxima do lado oposto, está, então, para cooperação” (EHLING, 1992, p. 625 apud GALERANI, 2006, p. 72).

Como o conflito é a situação indesejada, Ehling estima seu grau de seriedade ao longo do tempo. Para tanto, ele estabelece valores negativos de um conflito e os converte, por meio de fórmulas, em medidas monetárias, isto é, em um método para o Modelo da Compensação Variável.

[...] é possível simplificar a idéia afirmando que as fórmulas se propõem chegar ao valor máximo de um prejuízo com conflito ou descontentamento e que o produto dessa equação seria o valor que a organização estaria ou não disposta a investir para prevenir o problema. (GALERANI, 2006, p. 74).

A transformação de valores não monetários em monetários é dada pela fórmula calculada pelo Modelo da Compensação Variável e é o ponto crítico para a alta diretoria de uma organização, que saberá que o investimento em um programa de comunicação deverá ser menor ou igual aos

custos que se teria se o problema não fosse resolvido.

O Modelo da Compensação Variável não vislumbra processos educativos ou dialógicos, nem leva em conta o interesse do público, haja vista que o único critério de decisão é aquele relativo ao prejuízo que a organização terá se não tratar determinado conflito.

b) Modelo de Duas Fases - Foi proposto por Yungwook Kim, quando era pesquisador da Universidade de Illinois (EUA). Esse modelo de avaliação visa medir o impacto econômico da comunicação organizacional e foi denominado por ele de Modelo de Duas Fases, pois testou duas relações: o investimento em comunicação para a reputação e o impacto da reputação para o lucro da empresa, determinando que as metas da comunicação devem provar sua contribuição para o retorno financeiro da organização.

Para tanto, Kim realizou a coleta de dados em 157 empresas norte-americanas e estabeleceu coeficientes de teste de modelo econômico para definir o valor da reputação, empregando ainda o Modelo de Equação Estrutural (SEM), disponível como programa de informática e utilizado em pesquisa de mercado.

Trata-se de um modelo geral de medida que possibilita a pesquisadores analisarem equações simultaneamente, com muitas variáveis dependentes. O SEM também é chamado de Lisrel, estrutura de análise de variância ou análise de estrutura de momento. (GALERANI, 2006, p. 78)

Para o entendimento do Modelo de Duas Fases, é preciso conhecimentos de estatística e de matemática, pois se trata de um modelo complexo, exigindo expertise em técnicas das áreas de conhecimento citadas.

O resultado desse teste validou os coeficientes de modelo econômico e apontou que o aumento de gastos com a comunicação organizacional,

desde que haja constância e qualidade nos programas, possibilita um efeito positivo na reputação da empresa. Ou seja, há um valor econômico para a comunicação organizacional e para a reputação de uma empresa, associados ao impacto no retorno financeiro da empresa.

c) Modelo Preparação, Implementação e Impacto – Elaborado por Scott Cutlip, Allen Center e Glen Broom, é um modelo de passo a passo utilizado no ensino norte-americano. É composto pelas três fases a seguir, conforme Galerani (2006, p. 80).

1<sup>a</sup>. Preparação - Consiste em quantificar a informação e a estratégia de ação, definindo os objetivos e estabelecendo parâmetros de execução do plano de comunicação, bem como os recursos necessários, a estrutura organizacional adequada, os riscos e o tempo necessário para as atividades.  
2<sup>a</sup>. Implementação – Execução e avaliação dos esforços e das táticas empreendidas, conforme o padrão estabelecido como parâmetro em coerência com as estratégias e os objetivos previamente propostos no planejamento.

Para se verificar estratégias e mensurar desempenho, faz-se necessário elaborar pesquisas de receptividade dos públicos quanto à: a) adequação dos programas ao público que se quer atingir; b) adequação dos códigos das mensagens ao público receptor; c) adequação dos programas aos padrões de desempenho estipulados; d) adequação dos programas às novas situações. Os resultados da pesquisa definem o processo de continuidade do trabalho. Caso a estratégia e os objetivos não estejam sendo atingidos, deve-se, então, ajustar imediatamente as ações.

3<sup>a</sup>. Impacto - É o momento de se verificar os resultados das ações implementadas, abordando se o plano resultou no que estava previsto, se as mensagens modificaram as atitudes das pessoas, se o plano poderia ser realizado de outra maneira com menos gastos, se a direção da organiza-

ção está satisfeita com os resultados etc. Além da pesquisa de avaliação, devem-se comparar os objetivos determinados com os resultados alcançados e, de posse dos dados, elaborar o relatório final de avaliação.

Esse modelo propõe que cada uma de suas fases contribua para aumentar a compreensão e adicionar novas informações para alcançar a efetividade. Logo, a avaliação é um processo contínuo. O Modelo Preparação, Implementação e Impacto faz o uso de técnicas e de procedimentos de pesquisa diversos como contagem, análise de conteúdo, aplicação de questionário, entrevistas etc.

d) Modelo Yardstick – Régua da Efetividade – Esse modelo foi concebido por Walter Lindenmann, do Instituto de Relações Públicas da Flórida (EUA), e segue os moldes de uma régua, com um conjunto de diretrizes ou padrões que o profissional utiliza para medir a efetividade das ações de comunicação (GALERANI, 2006). Constitui-se de duas etapas: primeiro, estabelecem-se os objetivos para a comunicação no planejamento e, em seguida, determina-se em que níveis se deseja medir a efetividade.

Na 1<sup>a</sup>. etapa, o autor sugere que o profissional de comunicação estabeleça as metas que se deseja alcançar com seu programa, defina a orientação que almeja dar às mensagens, às audiências-alvo e aos canais de comunicação. Somente, então, poderá pensar no impacto que esse trabalho poderá ter. Cada um desses itens servirá como um marcador para determinar o alcance do que foi pretendido.

Na 2<sup>a</sup>. etapa, deve-se decidir o que realmente se quer medir. Para tanto, considera-se três níveis diferentes para avaliar a efetividade. No Nível Básico, medem-se a quantidade e a qualidade dos produtos de comunicação. No Nível Intermediário, medem-se as impressões e a retenção das mensagens pelos públicos que os produtos de comunicação causaram. No Nível Avançado, medem-se os efeitos e os resultados de comunicação orga-

nizacional no comportamento dos públicos estratégicos.

Cada um desses níveis segue a marcação em uma régua, avançando de forma ascendente das medições elementares até às mais sofisticadas para avaliar o sucesso ou o fracasso dos resultados da comunicação. Dependendo do interesse e das condições, o profissional determina o nível de avaliação e se concentra nas técnicas necessárias para atendê-lo.

Como no caso anterior, esse Modelo Yardstick faz uso de técnicas e de procedimentos de pesquisa diversos como contagem, análise de conteúdo, grupos focais, aplicação de questionário, entrevistas em profundidade, observação participativa, testes pré e pós-campanhas etc.

e) Modelo de Curta Duração e Modelo Contínuo – Membro da Associação de Relações Públicas do Reino Unido, Tom Watson propôs dois modelos para avaliar comunicação organizacional. O primeiro é o Modelo de Curta Duração, para ações de curto espaço de tempo, bastante adaptado a campanhas baseadas na mídia e em atividades que buscam resultados rápidos (GALERANI, 2006).

É um modelo que não contempla nem busca diálogo. As características desse modelo são: um único processo linear como resultado, não mede efeitos, não possui existência continuada e não tem mecanismos de retroalimentação (feedback). Para medir o alcance de objetivos, pode-se fazer uma análise da mídia e das respostas às vendas ou uma pesquisa telefônica com o público-alvo. O julgamento do sucesso das ações será feito pelo atingimento ou não das metas e dos objetivos.

Já o Modelo Contínuo é voltado para atividades de longo prazo, as quais envolvam a consistente promoção de mensagens, sendo esta a estratégia central. Os resultados podem vir após longos períodos. Este modelo engloba faixa maior de técnicas de comunicação e se baseia na retroa-

limentação para o monitoramento contínuo de campanhas e de modificação de mensagens.

Criado também para atender e se ajustar às constantes mudanças e circunstâncias, o Modelo Contínuo tem uma representação circular iterativa e leva em consideração os efeitos que estão sendo engendrados pelo programa.

Os elementos do Modelo Contínuo são um estágio inicial de pesquisa, incluindo a definição de objetivos, a escolha dos efeitos do programa, a estratégia de seleção e as escolhas táticas. Enquanto o programa se desenvolve, a avaliação acontece e há possibilidade de análises formais e informais. Por meio do resultado dessas análises, podem ser feitos julgamentos quanto à sobrevivência e a continuidade do programa. (GALERANI, 2006, p. 89)

Os julgamentos são consequências da retroalimentação prevista no processo de avaliação e podem ocorrer para cada elemento do programa, conferindo validade à pesquisa inicial ou adicionando novos dados para ajustar objetivos, táticas e estratégias, a fim de buscar os efeitos comportamentais desejados.

f) Modelo para Avaliação de Relacionamentos – Formulado pelos professores e pesquisadores norte-americanos Linda Childers Hon, da Universidade da Flórida, e James Grunig, da Universidade de Maryland, tem como objetivo principal promover relacionamentos positivos e duradouros, considerando as expectativas não só das organizações, mas também dos públicos de interesse (GALERANI, 2006). Esse modelo se baseia em teorias das ciências sociais sobre comunicação interpessoal e resolução de conflitos, possuindo duas vertentes consideradas as mais significativas. A primeira delas apresenta estratégias de construção e de manutenção de relacionamentos de qualidade. Já a segunda propõe dois indicadores para avaliar a natureza dos relacionamentos e quatro indicadores para definir a qua-

lidade dos relacionamentos. A seguir, há um resumo de cada uma delas.

Estratégias de construção e manutenção de relacionamentos de qualidade:

a. Positividade – refere-se ao que a organização ou o público faz para tornar o relacionamento mais positivo ou agradável para a outra parte;

b. Abertura – oportunidades criadas pela organização e pelos públicos para propiciar acesso uns aos outros (pronta resposta a e-mails e telefonemas, webites interativos, visitas etc);

c. Acessibilidade – noção de que as pessoas têm acesso umas às outras;

d. Garantias – tentativa de uma das partes em assegurar que o interesse da outra parte é legítimo;

e. Compartilhamento de tarefas – compartilhamento de todas e quaisquer responsabilidades criadas por decisões mútuas no relacionamento;

f. Rede de relacionamentos – construção de redes com os mesmos grupos que se relacionam com os públicos de interesse.

A utilização dessas estratégias por organizações e públicos pode ser registrada e compreendida como uma medição de processos que sugerem, no curto prazo, se os esforços de comunicação estão levando a impactos positivos de longo prazo. É importante perceber que o processo e o resultado se diferenciam do impacto, sendo que os primeiros podem ser medidos, a curto prazo, e os segundos, medidos apenas a longo prazo.

Os autores desse modelo chamam a atenção ainda para a existência do conflito, destacando-o como algo natural em qualquer relacionamento e recomendam estratégias de interesse mútuo para enfrentar os problemas. As estratégias de interesse mútuo valorizam relações a longo prazo, desprezando ganhos à custa da outra parte envolvida.

Para definir a natureza dos relacionamentos, os pesquisadores relacionam

dois indicadores, conforme a segunda vertente referida inicialmente:

a. Relacionamento de troca - Nível de relacionamento que ocorre quando organizações e públicos estratégicos mantêm bons contatos, esperando um benefício futuro, ou dirigem boas ações para compensar um benefício que já receberam. Praticamente, todas as relações comerciais têm esse indicador de relacionamento como o principal motivo de contato entre as partes.

b. Relacionamento comunal – Ambas as partes se beneficiam porque estão preocupadas com o bem-estar da outra parte, mesmo quando nada adquirem como retorno. Esse tipo de relacionamento ocorre especialmente junto a organizações filantrópicas e muitas outras sem fins lucrativos. Para definir a qualidade dos relacionamentos, os pesquisadores estabeleceram quatro indicadores, conforme a segunda vertente referida inicialmente:

a. Confiança – nível de confiança que as partes apresentam para se mostrarem disponíveis ou abertas umas às outras. Os autores apontam três níveis de confiança: integridade (a convicção de que uma organização é justa); segurança (a convicção de que uma organização fará o que diz que fará) e competência (a convicção de que uma organização tem habilidade para fazer como deve ser feito).

b. Mútuo controle – deve-se buscar o mútuo controle entre as partes para o estabelecimento de relações estáveis entre organizações e públicos, embora possa haver um grau de aceitação sobre quem tem o legítimo poder para influenciar o outro.

c. Satisfação – limite em que cada parte é favorável à outra por ter reforçadas suas expectativas positivas sobre o relacionamento. A satisfação no relacionamento é a situação na qual os benefícios excedem em valor os custos.

d. Comprometimento – até que ponto cada parte acredita que vale gastar energia para manter e promover o relacionamento.

Finalizando as considerações citadas nos indicadores, conforme Galerani (2006, p. 94), Hon e Grunig estimam que o relacionamento comunal é o máximo a se alcançar como impacto, por meio do trabalho em comunicação organizacional. Isto é, este indicador é tido como o ideal a ser almejado pelos profissionais que gerenciam relacionamentos.

Adicionalmente, esse modelo prevê que a qualidade dos relacionamentos pode ser avaliada por várias técnicas de sondagem dos públicos, como questionário, com medições do tipo escalar.

### CATEGORIAS DE AVALIAÇÃO EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

No estudo feito por Galerani (2006), a autora evidencia que o elemento mais relevante acerca dos modelos apresentados é que eles permitem formas de avaliação da comunicação organizacional, a partir dos propósitos pretendidos.

Inicialmente, pensou-se nos modelos como fator de diferenciação, mas o grande mérito da maioria dos modelos é justamente prever formas de avaliação para cada propósito, definido conforme a necessidade ou a situação. Assim, muitas vezes essas situações coincidem em um modelo e outro, e é quando há formas semelhantes de avaliação em modelos diferentes. (GALERANI, 2006, p. 107)

Tendo como parâmetro os propósitos dos modelos de avaliação, Galerani (2006, p. 108) estabeleceu, então, cinco categorias de avaliação: a) Categoria Valor; b) Categoria Produção; c) Categoria Retenção; d) Categoria Comportamento; e) Categoria Relacionamento, as quais são ilustradas pela Tabela 1 e cujas respectivas formulações são explicadas na sequência.

Modelos	Categorias				
	Valor	Produção	Retenção	Comportamento	Relacionamento
CV	X				
DF	X				
YD		X	X	X	
CD		X			
PII				X	
CT			X	X	
RL					X

#### Tabela 1 – Categorias de Avaliação

a) Categoria Valor: avaliação com propósito de estabelecer um valor econômico para os efeitos de comunicação e, com isso, verificar o custo versus o benefício das ações. Nessa categoria, enquadram-se o Modelo da Compensação Variável e o Modelo de Duas Fases.

b) Categoria Produção: avaliação com propósito de demonstrar o esforço da equipe de comunicação por meio do

registro do número e da qualidade de produtos, assim como da audiência de eventos e outras atividades de comunicação organizacional desenvolvidas. A categoria também aborda meios de avaliação para atividades de curto prazo que precisam ser medidas de imediato, logo após sua execução. Estão nessa categoria o Nível Básico do Modelo Yardstick e Modelo de Curta Duração.

c) Categoria Retenção: avaliação com o propósito de verificar compreensão,

**Obs.1:** Modelos CV (Compensação Variável); DF (Duas Fases); YS (Yardstick); CD (Curta Duração); PII (Preparação, Implementação e Impacto); CT (Contínuo); RL (Relacionamento).



impressões e retenção da mensagem enviada pela comunicação organizacional aos públicos estratégicos. Compõem essa categoria o Nível Intermediário do Modelo Yardstick e o Modelo Contínuo.

d) Categoria Comportamento – avaliação com o propósito de verificar os efeitos das atividades de comunicação organizacional, como mudanças de comportamento e de atitude nos públicos estratégicos. Exemplos dessa categoria são o Modelo Preparação, Implementação e Impacto; o Nível Avançado do Yardstick e o Modelo Contínuo.

e) Categoria Relacionamento: avaliação realizada com o propósito de mensurar a qualidade dos relacionamentos e relacioná-la à eficácia da comunicação no atendimento das expectativas da organização e dos públicos estratégicos. Por enquanto, apenas o Modelo para Avaliação de Relacionamentos se enquadra nessa categoria.

Afirma ainda Galerani (2006, p. 108) que o estabelecimento de categorias de análise por seus propósitos de aplicação não representa a existência de formas incorretas de avaliação, mas destaca apenas que podem existir formas inadequadas de avaliação para determinado propósito.

### FORMAS DE AVALIAÇÃO EM TRABALHOS DA INTERCOM

O objetivo deste artigo é verificar a descrição das análises de ações de comunicação interna presentes em trabalhos apresentados no XXXIV Intercom e classificá-las, de acordo com as categorias de avaliação formuladas por Gilceana (2006). Para tanto, foram empregadas técnicas de análise de conteúdo, conforme o modelo de formulário abaixo. Antes de apresentar os resultados deste artigo, é pertinente lembrar que, para o objetivo aqui presente, foi desconsiderada a Categoria Valor, fundamentada pelos modelos da Compensação Variável e de Duas Fases. Isso porque ambas não se encontram adequadas

ANÁLISE DE CONTEÚDO – TRABALHOS SOBRE COMUNICAÇÃO INTERNA APRESENTADOS NO INTERCOM 2011		
FORMULÁRIO DE CODIFICAÇÃO		
<b>1. Elementos Pré-Textuais</b>		
Título:		Subtítulo:
Identificação:		
Autor:	<input type="checkbox"/> Integra o corpo da organização avaliada	<input type="checkbox"/> Não integra o corpo da organização avaliada
Resumo (total de caracteres):		
Palavras-chave:		
Introdução (total de caracteres):		
Desenvolvimento (total de caracteres):		
Conclusão (total de caracteres):		

Trabalho apresentado em encontro:					
<input type="checkbox"/> Nacional		<input type="checkbox"/> Regional			
<input type="checkbox"/> Sul	<input type="checkbox"/> Sudeste	<input type="checkbox"/> Centro-Oeste	<input type="checkbox"/> Norte	<input type="checkbox"/> Nordeste	
<b>2. Análise de Texto</b>					
Organização analisada:	<input type="checkbox"/> Empresa Privada	<input type="checkbox"/> Empresa Pública	<input type="checkbox"/> Terceiro Setor	<input type="checkbox"/> Entidade	<input type="checkbox"/> Instituição
Conteúdo do trabalho em perspectiva:					
<input type="checkbox"/> Ações desenvolvidas em comunicação			<input type="checkbox"/> Discussão teórica em comunicação		
Conteúdo focado nas análises de avaliação em comunicação:					
<input type="checkbox"/> Produção	<input type="checkbox"/> Apreensão	<input type="checkbox"/> Comportamento	<input type="checkbox"/> Relacionamento		
Conteúdo específico das análises de avaliação em comunicação:					
<input type="checkbox"/> Incremento quantitativo de produtos	<input type="checkbox"/> Melhoria qualitativa de produtos	<input type="checkbox"/> Melhoria qualitativa de relacionamentos			
<input type="checkbox"/> Compreensão de mensagens	<input type="checkbox"/> Mudanças organizacionais a longo prazo	<input type="checkbox"/> Mudanças organizacionais a curto prazo			
<input type="checkbox"/> Mudança de comportamento do público	<input type="checkbox"/> Atendimento às expectativas da organização/público				
<b>3. Elementos Pós-Textuais</b>					
Referência Bibliográfica	<input type="checkbox"/> Sim		<input type="checkbox"/> Não		
Anexos	<input type="checkbox"/> Sim		<input type="checkbox"/> Não		

plenamente para avaliar a comunicação interna, cujo foco está na promoção do relacionamento, da identidade, da imagem, dos valores, da cultura e do clima organizacional.

A seguir, na Tabela 2, estão expressas as análises deste artigo e é feita por escrito a inferência, caso a caso, dos 06 trabalhos que foram objeto de análise, bem como foram anexados, ao final deste trabalho, os respectivos formulários de análise de conteúdo.

### Tabela 2 – Análise dos Trabalhos

T1) Melhorias de processos, fluxos e canais para a comunicação interna: uma análise de caso da Embrapa Caprinos e Ovinos – Anexo 1

Trabalhos	Categorias							
	Produção		Retenção		Comportamento			Relacionamento
	YS	CD	YS	CT	YS	PII	CT	RL
T1		X						
T2		X						
T3	X							
T4	X							
T5		X						
T6		X						

**Obs.1:** T1 - Melhorias na Embrapa Caprinos e Ovinos; T2 - Campanha Mulher Embrapa; T3 - Memória Institucional/ Exército Brasileiro; T4 - Informativo FACED; T5 - Comunicação Interna/UEMS; T6 - Comunicação na Fiepe. **Obs.2:** Modelos YS (Yardstick); CD (Curta Duração); PII (Preparação, Implementação e Impacto); CT (Contínuo); RL (Relacionamento).

Esse trabalho consta de um diagnóstico sobre a comunicação interna e de resultados preliminares de um projeto de melhoria de ações/processos de comunicação para os públicos internos da unidade da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), situada em Sobral-CE e designada Embrapa Caprinos e Ovinos.

O diagnóstico foi realizado por profissional do Núcleo de Comunicação Organizacional da própria Empresa, a partir da coleta de informações sobre as práticas já existentes em comunicação interna. Para tanto, foram realizadas entrevistas em profundidade com profissionais de comunicação e com integrantes de outros departamentos, assim como foi aplicado questionário junto aos demais colaboradores da Embrapa Caprinos e Ovinos.

De acordo com o diagnóstico foi elaborado em 2010 um projeto para remodelar os antigos canais de comunicação e a promoção de novas práticas em comunicação interna alinhadas às diretrizes estratégicas e aos valores da Embrapa. Logo, buscou-se elaborar cartilhas de conduta para novos empregados, bolsistas e estagiários; foram incorporados os e-mails pessoais de bolsistas para o recebimento do novo house organ do centro de pesquisa; foram colocados murais em instalações próximas aos campos experimentais de cultivo para a divulgação junto àqueles sem acesso aos meios eletrônicos, assim como a realização de rodadas de reunião e de oficinas com os mesmos para determinação e elaboração do conteúdo informativo dos murais.

Adicionalmente, foi reformado o antigo sistema de som da Embrapa Caprinos e Ovinos para a difusão de informações e a previsão de elaboração de informativo radiofônico, bem como foi prevista a reformulação da intranet.

O resultado do diagnóstico e a formulação das ações do projeto de comunicação interna da Embrapa Caprinos e Ovinos centraram-se, portanto, na abertura, na modernização e no alinhamento estratégico

de canais de comunicação; na participação dos colaboradores nesses meios; e na promoção de fluxos ascendentes de comunicação dentro da organização.

Isso significa ações, predominantemente, de esforço da equipe de comunicação para conferir qualidade e incrementar quantitativamente a divulgação, o que é classificado no processo avaliativo como Modelo de Curta Duração, associado à Categoria Produção.

T2) Campanha Mulher Embrapa: a comunicação interna na valorização da diversidade – Anexo - 2

Esse trabalho relata as ações da Campanha Mulher Embrapa, conduzida em 2011 pela Secretaria de Comunicação e pelo Departamento de Gestão de Pessoas da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), localizada em Brasília-DF. O trabalho foi escrito por profissional da própria instituição e está focado na valorização da presença e da participação feminina dentro da Empresa, dando voz às histórias profissionais e de vida das mulheres e chamando a atenção para as questões de equidade de gênero.

A Campanha Mulher Embrapa constou de peças de divulgação, tais como teaser, e-mail marketing e banner eletrônico, dentre outros. O ponto culminante foi a construção de uma página temática na internet, que reuniu cerca de 120 histórias de funcionárias representantes das unidades da Embrapa pelo Brasil, seguindo o modelo storytelling, e ressaltando o papel da mulher no mercado de trabalho. Além disso, foi realizada uma exposição sobre o assunto no saguão da sede da Embrapa e foi previsto um outro evento dentro da Semana de Ciência e Tecnologia com o tema: Mulheres na Ciência.

Essa ação permitiu o estabelecimento de um canal de comunicação, favorecendo o fluxo ascenden-

te de informação. Porém, o trabalho não relata aferições no que tange ao alcance de objetivos, à verificação se as expectativas da Empresa foram atingidas, às mudanças de comportamento almeçadas. Isso permite enquadrar a avaliação da Campanha Mulher Embrapa como pertencente ao Modelo de Curta Duração, alinhado ainda a um esforço da área de comunicação e, nesse caso, também de recursos humanos, podendo ser abrangida pela Categoria Produção.

T3) Memória institucional no ambiente virtual: possibilidade de comunicação organizacional na era do instante – Anexo 3

O trabalho em questão reflete de forma abstrata sobre a valorização da memória organizacional do ponto de vista das transformações cognitivas, afetivas, vivenciais e de sociabilidade, instauradas pelo uso de novas tecnologias da informação, a partir do canal de comunicação pela internet chamado Conversando com a Reserva. Trata-se de uma ferramenta de comunicação, criada em 2006, e que é coordenada pelo Centro de Comunicação Social do Exército Brasileiro, integrando o projeto do Comando do Exército Brasileiro para comunicação entre o alto escalão de comando e os militares da reserva.

Produzido por uma estudante do Programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS), o trabalho analisa somente o conteúdo informativo da página da internet Conversando com a Reserva, como uma iniciativa relevante para o compartilhamento das memórias individuais dos reservistas e a construção da memória institucional da corporação.

Segundo a autora, a página da internet, com histórias e fotos de época, vem contribuindo para fortalecer o sentimento de identidade, colabora para instigar o senso de pertencimento e auxilia a situar socialmente os sujeitos, aproveitando-se do uso de uma mídia que, embora reconhecidamente favoreça a dispersão e a efemeridade da informação, parado-

xalmente, tem ajudado a engendrar a memória organizacional.

Pela análise dessa iniciativa, focada no conteúdo de um canal de comunicação, sem a apresentação de comparações acerca da melhoria de relacionamento, satisfação dos reservistas com o meio de comunicação, ou mudanças de comportamento com a audiência-alvo, apreende-se que esta é uma avaliação abrangida pela Categoria

Produção e baseada no Nível Básico do Modelo Yardstick.

T4) A teoria na prática do Informativo FACED – Anexo 4

Esse trabalho foi elaborado por membros do corpo docente e discente do curso de Comunicação Social, habilitação Jornalismo, da Universidade Federal de Uberlândia. Ele contém uma análise da produção dos 20 primeiros números do Informativo FACED, boletim impresso interno da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Uberlândia. O Informativo FACED foi iniciado em 2010 e sua elaboração é feita pelo Laboratório Agência de Notícias do curso citado.

O Informativo FACED tem periodicidade quinzenal, tiragem de 60 exemplares, formato A4 e é voltado a professores, estudantes e servidores, possuindo seções, tais como Editorial, Notas Informativas, Eventos, espaço para contribuição dos leitores e Editoriais, entre outros.

Neste trabalho são enfocados aspectos teóricos da comunicação e técnicos da produção jornalística, como a melhoria do projeto gráfico e editorial, bem como o processo de aprendizado pelos estudantes de jornalismo no uso de ferramentas de tecnologia da informação para a elaboração do produto. Como contribuição, a análise do Informativo FACED é explicitada como uma melhoria de processo de comunicação para a unidade acadêmica.

Neste caso, não há análise com o propósito de avaliar a recepção da publicação, a retenção de mensagens, a comparação entre objetivos determinados e resultados alcançados,

podendo ser classificada como uma ação de comunicação voltada à Categoria Produção e mais afim ao Nível Básico do Modelo Yardstick.

T5) Assessoria de Comunicação em órgão público: um estudo de caso de recepção da comunicação interna da Universidade de Estadual de MS – Anexo 5

Essa é uma monografia de estudantes do último ano do curso Jornalismo do Centro Universitário da Grande Dourados (Unigran) e avalia o sistema comunicacional da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), bem como o trabalho desenvolvido pela Assessoria de Comunicação da instituição de ensino.

Para tanto, foi empreendida pesquisa quantitativa e qualitativa, por meio de questionários e de entrevistas semi-estruturadas, junto ao corpo docente, discente e servidores, acerca da percepção dos mesmos sobre a comunicação da instituição.

A avaliação girou em torno das observações feitas pela comunidade acadêmica evidenciando a associação indiferenciada entre as ações de comunicação administrativa e da comunicação interna; o privilégio da página da internet como canal de comunicação preponderante; o baixo prestígio do jornal institucional “UEMS em Foco” entre o público; e os problemas de infraestrutura e recursos humanos da Assessoria de Comunicação. Além disso, foram detectadas lacunas como a pré-disposição dos servidores da Universidade em não se comunicar.

Nessa monografia, há ainda avaliações realizadas referentes à divulgação científica, ou seja, ao processo de comunicação empreendido para relacionamento da instituição com públicos de interesse externos à organização e que não fazem parte dos objetivos específicos deste artigo e que, portanto, não foram consideradas.

A partir do exposto, observa-se que essa monografia possui como foco a

opinião da comunidade acadêmica acerca dos canais de comunicação, no que diz respeito àqueles de maior alcance, contemplando sugestões de melhoria e das carências que envolvem a Assessoria de Comunicação. Não há referências sobre a compreensão de mensagens ou a mudança de comportamento dos públicos, assim como de análises de relacionamento e a previsão de retroalimentação para novas táticas e estratégias de comunicação.

Como resultado, esse tipo de avaliação pode ser classificada dentro da Categoria Produção e pelo Modelo de Curta Duração.

T6) A importância da comunicação interna e administrativa: estudo de caso na Fiepe, Recife, Brasil – Anexo 6

Esse trabalho foi elaborado por uma professora do quadro docente da Escola Superior de Relações Públicas (ESURP), de Recife, sobre as ações de comunicação interna e administrativa desenvolvidas pelo Núcleo de Comunicação e Núcleo de Recursos Humanos da Federação das Indústrias de Pernambuco (Fiepe).

Por meio de entrevista semi-estruturada, a pesquisadora levanta e analisa dados qualitativos sobre as opiniões do público interno acerca das atividades sociais e de integração dos funcionários em eventos comemorativos, festividades, reuniões gerenciais, solenidades, bem como a satisfação dos mesmos acerca das divulgações para a internalização das diretrizes, valores e procedimentos administrativos da Fiepe, através de e-mail, jornal mural e televisão interna. Além disso, são destacados os programas de recursos humanos de apoio financeiro para capacitação e a ação de Pesquisa de Clima Organizacional.

Como resultados, são relatados o bom ambiente organizacional, a motivação dos funcionários com o trabalho e seu empenho para o cumprimento de metas. Não aparece a verificação específica da compreen-

são e da retenção das mensagens divulgadas pela comunicação, nem se houve mudança de comportamentos ou se ocorreram alterações na qualidade dos relacionamentos, a partir das ações de comunicação ou de gestão de recursos humanos.

Adicionalmente, os dados e as análises são apresentados em forma absoluta de opinião ou de satisfação dos funcionários e não de modo comparativo. Portanto, esse trabalho se aproxima mais do processo avaliativo do Modelo de Curta Duração, podendo ser associado à Categoria Produção.

### CONCLUSÃO

Todos os 06 trabalhos apresentados no XXXIV Intercom, contendo análises de ações de comunicação interna, foram classificados na Categoria Produção, formulada por Galerani (2006). Essa categoria se refere às avaliações, cujo propósito diz respeito a mensurações relacionadas à intensificação de fluxos e de canais de comunicação e de relacionamento, ao aumento do número de veículos de comunicação e à melhoria da qualidade dos mesmos.

Portanto, entre os casos estudados, há a tendência a identificar e expor efeitos e resultados rápidos e de curto prazo. Em que pese essa evidência, os motivos da constatação acima não foram objeto de estudo neste artigo.

Cabe ponderar que este estudo não possui o intuito de verificar a aplicação correta de procedimentos de avaliação, realizados pelos autores dos 06 trabalhos, ou de questionar os resultados apresentados por eles. Para isso, seriam necessárias outras técnicas de pesquisa e não as empregadas aqui. Outrossim, ressalva-se que a análise deste artigo não pode ser generalizada como o espelho de toda a realidade da avaliação de ações de programas de comunicação interna no Brasil.

À guisa deste artigo, deve-se registrar também que as Categorias: Retenção, Comportamento e Relacionamento

se mostram adequadas para a análise empreendida aqui, embora não tenham sido encontrados trabalhos com formas de avaliação que pudessem ter sido classificados como tais.

Adicionalmente, é preciso ressaltar que a análise feita neste artigo guarda semelhança ao estudo conduzido por Galerani (2006) em sua tese de mestrado, quando, por meio de pesquisa documental pela internet, ela categorizou 15 casos agraciados com o Prêmio Opinião Pública (POP), entre 1999 e 2001. O POP é uma premiação concedida pelo Conselho Regional de Profissionais de Relações – SP/PR (Conrerp), 2ª. Região. Nesse trabalho, Galerani constatou também a hegemonia de avaliações em comunicação organizacional sob a Categoria Produção.

Levando-se em conta as observações já feitas, a conclusão deste artigo levanta uma série de questões sobre as formas de avaliação de ações de programas de comunicação interna e que são férteis para o debate entre os profissionais de comunicação.

A primeira delas é a pouca produção de trabalhos no XXXIV Intercom, que possuíam como objetivo a avaliação de ações de programas de comunicação interna. Apenas os estudos: “A teoria na prática do Informativo FACED”; “Assessoria de Comunicação em órgão público: um estudo de caso de recepção da comunicação interna da Universidade de Estadual de MS” e “A importância da comunicação interna e administrativa: estudo de caso na Fiepe, Recife, Brasil” tiveram esse foco.

A segunda questão é que o processo de avaliação, como uma das funções em comunicação organizacional, não assumiu o caráter constante, preconizado pela avaliação de resultados. Ou seja, ele não abrange todas as etapas de um plano de comunicação, concentrando-se ainda na forma de diagnósticos realizados em uma fase inicial, ou na forma de mensurações esporádicas de monitoramento, ou ainda na fase final de fechamento de atividades.

Essa situação acaba por enfraquecer o processo de retroalimentação em sua possibilidade de contribuir mais efetivamente para o procedimento de ajuste em táticas, canais de comunicação, elaboração de mensagens e na estimativa para verificar se um plano de comunicação pode ser realizado com menos gastos do que sua previsão inicial.

Uma terceira questão é que a avaliação ainda se baseia, especialmente, na opinião e na satisfação do público. Não há trabalhos que busquem verificar as mudanças de comportamento e de atitudes diante das ações de programas de comunicação interna, assim como não há estudos que estimem o impacto causado por essas ações na retenção ou na compreensão de mensagens pelas audiências-alvo.

Outro aspecto é que não são relatadas análises de avaliação de ações de longo prazo, que permitam comparar um estado anterior ao atual, a fim de explicitar claramente o impacto da contribuição da comunicação para a organização ou para os públicos internos.

De forma também ausente, não há avaliações que mensurem a eficácia da comunicação na promoção da qualidade de relacionamentos, a partir do atendimento das expectativas da organização e dos públicos estratégicos. Embora, haja menções da contribuição da comunicação para tanto, estas, via de regra, surgem apenas no horizonte como um ideal a ser alcançado e não como uma medição específica ou demonstração mais precisa.

**NOTAS**

1 - Pós-graduando lato sensu Comunicação Estratégica na PUC-GO. Bacharel em Jornalismo pela Universidade Federal de Goiás (UFG). E-mail: rodrigo.barros@embrapa.br

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

GALERANI, Gilceana Soares Moreira. Avaliação em Comunicação Organizacional. Brasília: Embrapa, 2006.

JÚNIOR, Wilson Corrêa da Fonseca. Análise de Conteúdo. In: BARROS, Antonio; DUARTE, Jorge. Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação. 2ª. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. 3ª. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de Metodologia Científica. 7ª. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MÜLLER, Karla Maria et. al. Análise e Avaliação de Processo em Relações Públicas Governamental: PROCAC - Canoas/ 2002-2009. Disponível em: <[http://www.abrapcorp.org.br/anais2010/GT6/GT6\\_Muller\\_etal.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2010/GT6/GT6_Muller_etal.pdf)>. Acesso em 14 out. 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas. 28ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.



## Anexo - 1

ANÁLISE DE CONTEÚDO – TRABALHOS SOBRE AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA APRESENTADOS NO INTERCOM 2011					
FORMULÁRIO DE CODIFICAÇÃO					
<b>1. Elementos Pré-Textuais</b>					
Título: Melhorias de processos, fluxos e canais para a comunicação interna			Subtítulo: uma análise de caso da Empresa Caprinos e Ovinos		
Identificação: T1					
Autor:		<input checked="" type="checkbox"/> Integra o corpo da organização avaliada		<input type="checkbox"/> Não integra o corpo da organização avaliada	
Resumo (total de caracteres): 552					
Palavras-chave: comunicação organizacional, comunicação interna, <i>open-plan-office</i>					
Introdução (total de caracteres): 2.940					
Desenvolvimento (total de caracteres): 20.509					
Conclusão (total de caracteres): 2.709					
Trabalho apresentado em encontro:					
<input type="checkbox"/> Nacional		<input checked="" type="checkbox"/> Regional			
		<input type="checkbox"/> Sul	<input type="checkbox"/> Sudeste	<input type="checkbox"/> Centro-Oeste	<input type="checkbox"/> Norte
				<input checked="" type="checkbox"/> Nordeste	
<b>2. Análise de Texto</b>					
Organização analisada:		<input type="checkbox"/> Empresa Privada	<input checked="" type="checkbox"/> Empresa Pública	<input type="checkbox"/> Terceiro Setor	<input type="checkbox"/> Entidade
<input type="checkbox"/> Instituição					
Conteúdo do trabalho em perspectiva:					
<input checked="" type="checkbox"/> Ações desenvolvidas em comunicação			<input type="checkbox"/> Discussão teórica em comunicação		
Conteúdo focado nas análises de avaliação em comunicação:					
<input checked="" type="checkbox"/> Produção		<input type="checkbox"/> Apreensão		<input type="checkbox"/> Comportamento	
				<input type="checkbox"/> Relacionamento	
Conteúdo específico das análises de avaliação em comunicação:					

<input type="checkbox"/> Incremento quantitativo de produtos	<input type="checkbox"/> Melhoria qualitativa de produtos	<input type="checkbox"/> Melhoria qualitativa de relacionamentos
<input type="checkbox"/> Compreensão de mensagens	<input type="checkbox"/> Mudanças organizacionais a longo prazo	<input checked="" type="checkbox"/> Mudanças organizacionais a curto prazo
<input type="checkbox"/> Mudança de comportamento do público	<input type="checkbox"/> Atendimento às expectativas da organização/público	
<b>3. Elementos Pós-Textuais</b>		
Referencia Bibliografica	<input checked="" type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Anexos	<input checked="" type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não

## Anexo 2

<b>ANÁLISE DE CONTEUDO – TRABALHOS SOBRE AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA APRESENTADOS NO INTERCOM 2011</b>	
<b>FORMULARIO DE CODIFICAÇÃO</b>	
<b>1. Elementos Pré-Textuais</b>	
Título: Campanha Mulher Empresa	Subtítulo: a comunicação interna na valorização da diversidade
Identificação: T2	
Autor: <input checked="" type="checkbox"/> Integra o corpo da organização avaliada	<input type="checkbox"/> Não integra o corpo da organização avaliada
Resumo (total de caracteres): 868	
Palavras-chave: comunicação organizacional, comunicação interna, diversidade, equidade de gênero	
Introdução (total de caracteres): 3.949	
Desenvolvimento (total de caracteres): 13.160	
Conclusão (total de caracteres): 2.282	
Trabalho apresentado em encontro:	
<input checked="" type="checkbox"/> Nacional	<input type="checkbox"/> Regional
<input type="checkbox"/> Sul	<input type="checkbox"/> Sudeste
<input type="checkbox"/> Centro-Oeste	<input type="checkbox"/> Norte
	<input type="checkbox"/> Nordeste

Palavras-chave: memória institucional, lugar, comunicação organizacional					
Introdução (total de caracteres): 4.533					
Desenvolvimento (total de caracteres): 18.106					
Conclusão (total de caracteres): 1.788					
Trabalho apresentado em encontro:					
<input checked="" type="checkbox"/> Nacional		<input type="checkbox"/> Regional			
	<input type="checkbox"/> Sul	<input type="checkbox"/> Sudeste	<input type="checkbox"/> Centro-Oeste	<input type="checkbox"/> Norte	<input type="checkbox"/> Nordeste
<b>2. Análise de Texto</b>					
Organização analisada:	<input type="checkbox"/> Empresa Privada	<input type="checkbox"/> Empresa Pública	<input type="checkbox"/> Terceiro Setor	<input type="checkbox"/> Entidade	<input checked="" type="checkbox"/> Instituição
Conteúdo do trabalho em perspectiva:					
<input checked="" type="checkbox"/> Ações desenvolvidas em comunicação			<input type="checkbox"/> Discussão teórica em comunicação		
Conteúdo focado nas análises de avaliação em comunicação:					
<input checked="" type="checkbox"/> Produção		<input type="checkbox"/> Apreensão		<input type="checkbox"/> Comportamento	
				<input type="checkbox"/> Relacionamento	
Conteúdo específico das análises de avaliação em comunicação:					
<input checked="" type="checkbox"/> Incremento quantitativo de produtos		<input type="checkbox"/> Melhoria qualitativa de produtos		<input type="checkbox"/> Melhoria qualitativa de relacionamentos	
<input type="checkbox"/> Compreensão de mensagens		<input type="checkbox"/> Mudanças organizacionais a longo prazo		<input type="checkbox"/> Mudanças organizacionais a curto prazo	
<input type="checkbox"/> Mudança de comportamento do público		<input type="checkbox"/> Atendimento as expectativas da organização/público			
<b>3. Elementos Pós-Textuais</b>					
Referência Bibliográfica			<input checked="" type="checkbox"/> Sim		<input type="checkbox"/> Não
Anexos			<input type="checkbox"/> Sim		<input checked="" type="checkbox"/> Não

Anexo - 4

<b>ANALISE DE CONTEUDO – TRABALHOS SOBRE AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA APRESENTADOS NO INTERCOM 2011</b>					
<b>FORMULARIO DE CODIFICAÇÃO</b>					
<b>1. Elementos Pré-Textuais</b>					
Título: A teoria na pratica do Informativo FAGED			Subtítulo:		
Identificação: 14					
Autor:		<input checked="" type="checkbox"/> Integra o corpo da organização avaliada		<input type="checkbox"/> Não integra o corpo da organização avaliada	
Resumo (total de caracteres): 123					
Palavras-chave: comunicação organizacional, FAGED, informativo, jornalismo impresso, UFU					
Introdução (total de caracteres): 2076					
Desenvolvimento (total de caracteres): 14.339					
Conclusão (total de caracteres): 2362					
Trabalho apresentado em encontro:					
<input checked="" type="checkbox"/> Nacional		<input type="checkbox"/> Regional			
		<input type="checkbox"/> Sul	<input type="checkbox"/> Sudeste	<input type="checkbox"/> Centro-Oeste	<input type="checkbox"/> Norte
				<input type="checkbox"/> Nordeste	
<b>2. Análise de Texto</b>					
Organização analisada:	<input type="checkbox"/> Empresa Privada	<input type="checkbox"/> Empresa Pública	<input type="checkbox"/> Terceiro Setor	<input type="checkbox"/> Entidade	<input checked="" type="checkbox"/> Instituição
Conteúdo do trabalho em perspectiva:					
<input checked="" type="checkbox"/> Ações desenvolvidas em comunicação			<input type="checkbox"/> Discussão teorica em comunicação		
Conteúdo enfocado nas análises de avaliação em comunicação:					
<input checked="" type="checkbox"/> Produção		<input type="checkbox"/> Apreensão		<input type="checkbox"/> Comportamento	
				<input type="checkbox"/> Relacionamento	
Conteúdo específico das análises de avaliação em comunicação:					
<input type="checkbox"/> Incremento quantitativo de produtos		<input checked="" type="checkbox"/> Melhoria qualitativa de produtos		<input type="checkbox"/> Melhoria qualitativa de relacionamentos	

<input type="checkbox"/> Compreensão de mensagens	<input type="checkbox"/> Mudanças organizacionais a longo prazo	<input type="checkbox"/> Mudanças organizacionais a curto prazo
<input type="checkbox"/> Mudança de comportamento do público	<input type="checkbox"/> Atendimento às expectativas da organização/público	
<b>3. Elementos Pós-Textuais</b>		
Referência Bibliográfica	<input checked="" type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Anexos	<input type="checkbox"/> Sim	<input checked="" type="checkbox"/> Não

## Anexo - 5

<b>ANALISE DE CONTEUDO – TRABALHOS SOBRE AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA APRESENTADOS NO INTERCOM 2011</b>		
<b>FORMULÁRIO DE CODIFICAÇÃO</b>		
<b>1. Elementos Pré-Textuais</b>		
Título: Assessoria de Comunicação em órgão público		Subtítulo: um estudo de caso de recepção da comunicação interna da Universidade Estadual de MS
Identificação: T5		
Autor:	<input type="checkbox"/> Integra o corpo da organização avaliada	<input checked="" type="checkbox"/> Não integra o corpo da organização avaliada
Resumo (total de caracteres): 855		
Palavras-chave: assessoria de comunicação, divulgação científica, comunicação interna, estudo de recepção, universidade pública, UEMS		
Introdução (total de caracteres): 3.621		
Desenvolvimento (total de caracteres): 22.413		
Conclusão (total de caracteres): 7.849		
Trabalho apresentado em encontro:		
<input type="checkbox"/> Nacional	<input checked="" type="checkbox"/> Regional	
	<input type="checkbox"/> Sul	<input type="checkbox"/> Sudeste
	<input checked="" type="checkbox"/> Centro-Oeste	<input type="checkbox"/> Norte
		<input type="checkbox"/> Nordeste

<b>2. Análise de Texto</b>					
Organização analisada:	<input type="checkbox"/> Empresa Privada	<input type="checkbox"/> Empresa Pública	<input type="checkbox"/> Terceiro Setor	<input type="checkbox"/> Entidade	<input checked="" type="checkbox"/> Instituição
Conteúdo do trabalho em perspectiva:					
<input checked="" type="checkbox"/> Ações desenvolvidas em comunicação			<input type="checkbox"/> Discussão teórica em comunicação		
Conteúdo enfatizado nas análises de avaliação em comunicação:					
<input checked="" type="checkbox"/> Produção		<input type="checkbox"/> Apreciação		<input type="checkbox"/> Comportamento	
Conteúdo específico das análises de avaliação em comunicação:					
<input type="checkbox"/> Incremento quantitativo de produtos		<input type="checkbox"/> Melhoria qualitativa de produtos		<input type="checkbox"/> Melhoria qualitativa de relacionamentos	
<input type="checkbox"/> Compreensão de mensagens		<input type="checkbox"/> Mudanças organizacionais a longo prazo		<input checked="" type="checkbox"/> Mudanças organizacionais a curto prazo	
<input type="checkbox"/> Mudança de comportamento do público		<input type="checkbox"/> Atendimento às expectativas da organização/público			
<b>3. Elementos Pós-Textuais</b>					
Referência Bibliográfica			<input checked="" type="checkbox"/> Sim		<input type="checkbox"/> Não
Anexos			<input type="checkbox"/> Sim		<input checked="" type="checkbox"/> Não

## Anexo - 6

<b>ANÁLISE DE CONTEÚDO – TRABALHOS SOBRE AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA APRESENTADOS NO INTERCOM 2011</b>	
<b>FORMULÁRIO DE CODIFICAÇÃO</b>	
<b>1. Elementos Pré-Textuais</b>	
Título: A importância da comunicação interna e administrativa	Subtítulo: estudo de caso na Fiege, Recife, Brasil
Identificação: T6	
Autor:	<input type="checkbox"/> Integra o corpo da organização avaliada
	<input checked="" type="checkbox"/> Não integra o corpo da organização avaliada
Resumo (total de caracteres): 527	
Palavras-chave: comunicação interna, comunicação administrativa, comunicação	

organizacional					
Introdução (total de caracteres): 1.280					
Desenvolvimento (total de caracteres): 32.144					
Conclusão (total de caracteres): 1.545					
Trabalho apresentado em encontro:					
<input checked="" type="checkbox"/> Nacional		<input type="checkbox"/> Regional			
<input type="checkbox"/> Sul	<input type="checkbox"/> Sudeste	<input type="checkbox"/> Centro-Oeste	<input type="checkbox"/> Norte	<input type="checkbox"/> Nordeste	
<b>2. Análise de Texto</b>					
Organização analisada:	<input type="checkbox"/> Empresa Privada	<input type="checkbox"/> Empresa Pública	<input type="checkbox"/> Terceiro Setor	<input checked="" type="checkbox"/> Entidade	<input type="checkbox"/> Instituição
Conteúdo do trabalho em perspectiva:					
<input checked="" type="checkbox"/> Ações desenvolvidas em comunicação			<input type="checkbox"/> Discussão teórica em comunicação		
Conteúdo enfatizado nas análises de avaliação em comunicação:					
<input checked="" type="checkbox"/> Produção		<input type="checkbox"/> Apreciação	<input type="checkbox"/> Comportamento	<input type="checkbox"/> Relacionamento	
Conteúdo específico das análises de avaliação em comunicação:					
<input type="checkbox"/> Incremento quantitativo de produtos	<input type="checkbox"/> Melhoria qualitativa de produtos		<input type="checkbox"/> Melhoria qualitativa de relacionamentos		
<input type="checkbox"/> Compreensão de mensagens	<input type="checkbox"/> Mudanças organizacionais a longo prazo		<input checked="" type="checkbox"/> Mudanças organizacionais a curto prazo		
<input type="checkbox"/> Mudança de comportamento do público	<input type="checkbox"/> Atendimento às expectativas da organização/público				
<b>3. Elementos Pós-Textuais</b>					
Referência Bibliográfica			<input checked="" type="checkbox"/> Sim		<input type="checkbox"/> Não
Anexos			<input type="checkbox"/> Sim		<input checked="" type="checkbox"/> Não