

Atividade – Produção e disseminação de informação

Projeto – Comunicação como Ferramenta de Gestão de Desempenho Institucional

Documento Metodologia de Avaliação da Percepção Externa do Centro
(versão preliminar)

Atividade – Produção e disseminação de informação

**Projeto – Comunicação como Ferramenta de Gestão de
Desempenho Institucional**

**Documento Metodologia de Avaliação da
Percepção Externa do Centro**
(versão preliminar)

Brasília, DF
Dezembro, 2017

Centro de Gestão e Estudos Estratégicos

Presidente em exercício

Marcio de Miranda Santos

Diretores

Antonio Carlos Filgueira Galvão

Gerson Gomes

Documento metodologia de avaliação da percepção externa do Centro. Comunicação como ferramenta de gestão de desempenho institucional. Brasília: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2017.

27 p.

1. Avaliação de desempenho. 2. Gestão de desempenho. 3. Comunicação institucional. 4. Percepção externa. I. CGEE. II. Título.

Centro de Gestão e Estudos Estratégicos - CGEE
SCS Qd 9, Lote C, Torre C
Ed. Parque Cidade Corporate - salas 401 a 405
70308-200 - Brasília, DF
Telefone: (61) 3424.9600
Fax. (61) 3424 9659
<http://www.cgee.org.br>

Este documento é parte integrante das atividades desenvolvidas no âmbito do 2º Contrato de Gestão CGEE – 13º Termo Aditivo/Atividade: Produção e Disseminação de Informação - Projeto: Comunicação como ferramenta de gestão de desempenho institucional: 7.01.54.01.81.03.

Todos os direitos reservados pelo Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE). Os textos contidos neste documento poderão ser reproduzidos, armazenados ou transmitidos, desde que citada a fonte.

Atividade – Produção e disseminação de informação

Projeto – Comunicação como Ferramenta de Gestão de Desempenho Institucional

Documento Metodologia de Avaliação da Percepção Externa do Centro (versão preliminar)

Supervisão

Marcio de Miranda Santos

Equipe técnica do CGEE

Adriana Badaró de Carvalho Villela (Coordenação)

Bianca dos Anjos Torreão

Denise Alves Terrer

Eduardo José de Oliveira

Elaine Michon Nehme

Fabíola Brandão Maia Pitta

Ivone Alves de Oliveira Lopes

João Vítor Rodrigues Martins (estagiário)

Maisa Álvares Cardoso

Marina Machado Moura (estagiária)

Sumário

INTRODUÇÃO	6
1. REVISÃO CONCEITUAL	8
1.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INSTITUCIONAL	8
1.2 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL.....	12
1.3 COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO INSTITUCIONAL	14
2. PROCESSO METODOLÓGICO	16
2.1 SELEÇÃO DO OBJETO DA AVALIAÇÃO	17
2.2 PRÉ-AVALIAÇÃO.....	20
2.3 EXECUÇÃO DA AVALIAÇÃO	22
2.4 PÓS-AVALIAÇÃO.....	24
3. CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
4. REFERÊNCIAS	26

INTRODUÇÃO

A habilidade de aprender com a experiência e a capacidade de absorver informações, melhorar o desempenho e adaptar-se ao ambiente e às demandas dos clientes é um elemento chave de instituições bem sucedidas. E em um “ambiente determinado cada vez mais pelas pressões da opinião pública e demandas da sociedade por eficiência e capacidade de resposta” (Santos & Cardoso, 2001, p.7), tais características são imprescindíveis, tornando a avaliação um instrumento indispensável para o aperfeiçoamento da ação institucional.

Ao utilizar a comunicação institucional e suas ferramentas como instrumento de acompanhamento e gestão de desempenho, o CGEE busca desenvolver ações para fortalecer a sua imagem como referência para o Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (SNCTI).

Dessa forma, o projeto tem por objetivo o desenvolvimento e a implementação de planos, instrumentos e metodologias que possibilitem o levantamento, a mensuração e a avaliação dos resultados da estratégia de comunicação institucional e das contribuições dos trabalhos e produtos do Centro para a tomada de decisão, a formulação e a implementação de políticas públicas, assim como no embasamento de marcos regulatórios e legais nas áreas em que atua.

Assim, um dos aspectos centrais do projeto é estabelecer estratégias para levantar e monitorar a percepção externa dos impactos do CGEE a partir da captação da percepção de clientes, usuários potenciais e parceiros sobre a sua relevância e sobre o impacto de seus estudos.

Para a execução do projeto, como ponto de partida, foi realizada uma revisão sobre conceitos como avaliação de desempenho institucional e comunicação institucional, uma vez que a expectativa central é consolidar a comunicação como ferramenta de gestão institucional no CGEE. Na sequência, foi feito o desenho preliminar de processos e metodologias para realizar as avaliações previstas,

assim como formas de fomentar tais análises, como, por exemplo, pelo estabelecimento de indicadores.

A proposta aqui apresentada será ainda aberta para discussão e validação com todos os colaboradores, no sentido de criar um referencial adaptado às demandas do CGEE, propiciando a compreensão e a construção de uma base referencial comum dos termos utilizados na instituição, bem como o desenho e o planejamento das avaliações.

1. REVISÃO CONCEITUAL

Para a análise da relevância do CGEE e de seus estudos, o projeto busca o desenvolvimento, o teste e a implementação de uma metodologia capaz de mensurar a percepção externa sobre os potenciais impactos e as contribuições dos trabalhos desenvolvidos pelo CGEE. Para tanto, foi realizado um levantamento de instrumentos utilizados por outros atores do SNCTI e por instituições internacionais congêneres, olhando, também, para a própria experiência do CGEE em avaliação, seja de resultados, de impactos ou de desempenho¹, incluindo os trabalhos já realizados para subsidiar o monitoramento e avaliação (M&A) do Contrato de Gestão entre o CGEE e o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC).

Tais referências serviram como insumos para as discussões realizadas pela equipe do projeto, com a participação do Grupo de Comunicação (GT) do Centro, e deram origem a uma proposta metodológica preliminar para a avaliação em questão. A próxima etapa do projeto será discutir e validar junto aos colaboradores e aplicá-la em trabalhos do Centro, como forma de teste piloto.

No que se refere especificamente à revisão conceitual, dois conceitos apresentaram-se como primordiais para a compreensão e para o desenvolvimento de uma metodologia de avaliação da percepção externa do Centro: *avaliação de desempenho institucional* e *comunicação institucional*. Tais conceitos compreendem o cerne não somente deste produto, mas do objetivo geral do projeto - estabelecer a comunicação como ferramenta de gestão institucional.

1.1 Avaliação de desempenho institucional

Avaliação de desempenho é uma ferramenta indispensável no contexto organizacional nas instituições públicas e privadas. É um instrumento de trabalho

¹ CGEE. Boas práticas em avaliação de programas e projetos em ciência, tecnologia e inovação (CT&I): revisão conceitual e metodológica. 2015. (documento interno).

que se consolida como uma necessidade relacionada ao comportamento ético institucional, especialmente para as organizações que atuam na esfera pública que precisam dar uma resposta à sociedade sobre os resultados de suas ações (CGEE, 2015). Nesse sentido, o processo de *Avaliação de Desempenho Institucional* atua como elemento facilitador e integrador das melhores práticas e tem como objetivo melhorar a qualidade dos serviços prestados e apoiar os processos de gestão organizacional.

A construção metodológica da avaliação de desempenho dependerá, portanto, da clareza sobre os princípios, objetivos e metas do que se quer avaliar, que por sua vez, vão embasar a escolha das dimensões que serão objeto da avaliação de desempenho (VIACAVA, 2004).

Segundo Brito *et al.* (2001 apud VELASCO & SILVA, 2001, p. 8), as organizações modernas cada vez mais pautam suas ações na “racionalidade instrumental, no cálculo e na objetividade”, adotando sistemas formais de avaliação de desempenho. Tais sistemas pressupõem o estabelecimento de um processo de planejamento, que contemplam objetivos, metas e indicadores (medidas de desempenho) predeterminados. É importante que um sistema de avaliação de desempenho seja capaz de garantir o processo de planejamento e acompanhamento do trabalho, funcionando, assim, como instrumento de controle administrativo, permitindo a adoção, pela instituição, de ações corretivas sobre os desvios verificados no processo de trabalho (SANTOS, 2005).

Assim, o resultado da avaliação de desempenho deve compor, junto com as políticas e diretrizes da instituição, um sistema de gestão do desempenho, cujas características estruturais imprescindíveis para o sucesso são pautadas, de uma maneira geral, pelos conceitos de eficácia (a relação de alcance de metas e tempo), eficiência (análise entre custos e benefícios) e efetividade (comparação entre resultados e objetivos) (CGEE, 2015).

Uma segunda classificação utilizada possui foco maior na avaliação dos recursos alocados e dos resultados alcançados, utilizando o modelo da Cadeia de valor e os 6Es do Desempenho, que permite a construção das definições específicas de desempenho para cada instituição de modo a explicitar as dimensões dos resultados (mais a montante da cadeia de valor) e dos esforços (mais a jusante da cadeia de valor), além de sugerir o necessário alinhamento entre ambas as perspectivas. Em síntese, o modelo mensura o que se deve realizar para se produzir um resultado significativo no futuro (MPOG, 2009).

A Figura 1, abaixo, representa esse alinhamento entre as dimensões denominadas de esforço e de resultado e seu desdobramento em outras dimensões caracterizadas de desempenho.

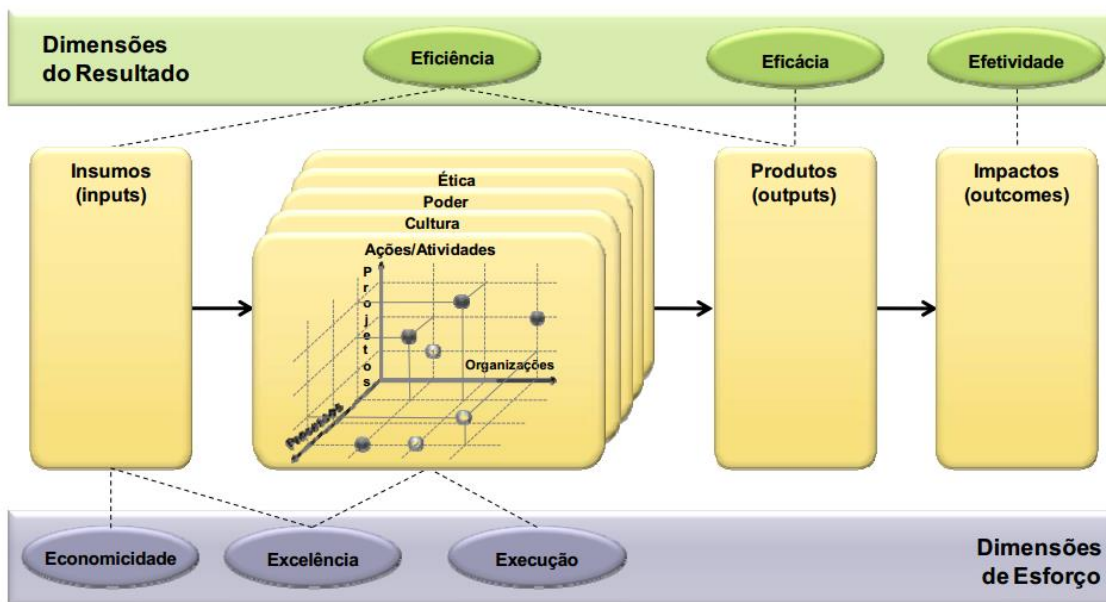


Figura 1: Cadeia de valor e os 6Es do Desempenho

Fonte: Martins & Marini. Guia de Governança para Resultados (apud MPOG, 2009)

As seis categorias básicas que compõem os 6Es do Desempenho são (MPOG, 2009, pág. 17):

- **Efetividade** são os impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos. A efetividade está vinculada ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado.
- **Eficácia** é a quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário (beneficiário direto dos produtos e serviços da organização).
- **Eficiência** é a relação entre os produtos/serviços gerados (*outputs*) com os insumos empregados, usualmente sob a forma de custos ou produtividade.
- **Execução** refere-se à realização dos processos, projetos e planos de ação conforme estabelecidos;
- **Excelência** é a conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução e economicidade; sendo um elemento transversal.
- **Economicidade** está alinhada ao conceito de obtenção e uso de recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos e da quantidade exigidas pelo *input*, gerindo adequadamente os recursos financeiros e físicos.

A gestão do desempenho apresenta-se, portanto, como uma ferramenta que permite a condução e a retroalimentação do ciclo composto pelo planejamento, execução e acompanhamento de resultados e metas que, seguida da realização de diagnóstico sistêmico, permite a tomada de decisão e a adoção de ações visando assegurar o aumento do nível de desempenho individual e coletivo de forma alinhada com os objetivos estratégicos da instituição (SANTOS, 2005).

É por meio deste contexto de gestão de desempenho, em direção ao alcance dos resultados, que se torna essencial compreender o papel da mensuração dentro do objetivo central à atuação institucional. A mensuração é, em primeira instância, a formação de um quadro de indicadores que permitam dimensionar e *equacionar* diferentes metas dentro de diferentes recursos de governança e antever as direções que as diversas atividades tomam, na totalidade da instituição.

Uma das finalidades desse projeto é compreender em que medida os pressupostos, ferramentas e ações na área da comunicação podem compor esses recursos de governança e contribuir para a gestão do desempenho institucional.

1.2 Comunicação institucional

A comunicação institucional é uma área da comunicação que busca conhecer e compartilhar as propriedades institucionais, como: histórico, visão, missões, valores, filosofia e políticas. Esse compartilhamento, entretanto, não se refere apenas à divulgação institucional e mercadológica, mas tem como um dos principais objetivos o estabelecimento de relações duradouras com seus públicos.

Ou seja, a comunicação institucional é responsável por:

- intermediar o relacionamento entre empresa/instituição, funcionários, clientes e parceiros;
- definir objetivos de comunicação interna e externa da instituição;
- planejar, elaborar e implantar políticas de comunicação;
- mensurar resultados da política de comunicação desenvolvida pela empresa/instituição;
- avaliar os resultados destas políticas;
- proporcionar interação com o grupo interno e externo;
- desenvolver projetos de comunicação a partir de diferentes mídias;
- criar e editar publicações internas e externas como jornais, revistas, manuais, folders, informativos, entre outros;
- realizar eventos, com a utilização de técnicas de gestão e marketing;
- gerenciar a comunicação em situação de crise;
- realizar pesquisa de impacto de produtos e serviços da instituição no mercado.

São distintos os conteúdos e os objetivos da comunicação interna e externa. Internamente, tem como objetivos ampliar a interação entre a instituição e seus respectivos funcionários por meio de técnicas de marketing interno ou endomarketing.

O endomarketing vem do grego *endo* que significa posição ou ação no interior, ou seja, “movimento para dentro”. É, portanto, um conjunto de marketing institucional direcionado para o público interno (funcionários, associados ou fornecedores). A estratégia de olhar para dentro da instituição busca tornar o colaborador parte integrante e essencial no processo de bom desempenho institucional e posicionamento enquanto organização de sucesso (LOPES, 2015).

A comunicação externa, por sua vez, é responsável por projetar a boa imagem da empresa, mostrando sua organização, seus produtos, sua qualidade e suas técnicas (Rego, 1986, p. 119). Para estabelecer o diálogo com o público externo - imprensa, clientes, parceiros, instituições congêneres, supervisores, entre outros - as instituições devem ter clareza sobre o propósito e a eficiência da mensagem, considerando que cada segmento desse público deve ter um tratamento personalizado e adequado.

A comunicação, os conceitos e os processos que a envolvem vêm sendo estudados por diferentes comunicólogos, uma vez que a aplicabilidade das ferramentas devem ser administradas de forma sistêmica e continuada para que a instituição não incorra em erro de focalizar em objetivos diferenciados por áreas, implicando assim, esforços em estratégias de alinhamento ao invés de uma gestão institucional (CAVALCANTE, 2009).

Nesse contexto, outro conceito muito difundido é o de comunicação organizacional integrada. Para Kunsch (1986), uma das pioneiras deste conceito no Brasil, trata-se de uma filosofia que direciona a convergência e sinergia de quatro outras “comunicações”: institucional, interna, administrativa e mercadológica.

Segundo Lopes (2015),

É a soma de todas as atividades de comunicação realizadas pelos diversos departamentos da empresa, e que, apesar de suas diferenças e peculiaridades, consigam atuar de forma harmoniosa para atingir os objetivos da organização.

Em outras palavras, a comunicação integrada é composta por estratégias, planejamentos, meios de comunicações internos e externos para alcançar os objetivos da instituição, promovendo sua marca, produtos e serviços.

Fiúza e Kilimnik (2004, p. 5) ressaltam ainda que cada vez mais a comunicação é entendida, não só como instrumento de preservação e realce da imagem institucional, mas, também, “como elemento indispensável e capaz de agregar valor à conquista de competitividade”, influenciando, conseqüentemente, no desempenho da instituição. Tomando por base tais análises, Bueno (2000 apud Fiúza e Kilimnik, 2004) considera a comunicação não como ferramenta, mas como um elemento estratégico no funcionamento de uma organização e transformador da gestão organizacional.

1.3 Comunicação como ferramenta de gestão institucional

Conforme visto anteriormente, a possibilidade de fornecer informações cruciais para os processos de tomada de decisão, adoção de melhores práticas e correções e desvios foi apontada como um dos benefícios centrais dos sistemas de avaliação de desempenho. Vistos, assim, enquanto uma forma de melhoria e aprendizagem institucional, os processos avaliativos necessitam ser pensados conjuntamente com estratégias e ferramentas de comunicação para fornecer respostas sobre a qualidade do trabalho e dos produtos do CGEE.

A união entre a comunicação institucional, a comunicação mercadológica e a comunicação interna fornecerem possibilidades de produção de resultados de valorização do Centro, diferenciando-o a partir de suas qualidades e especificações e operando na construção e consolidação de uma imagem pública em torno de ideias como eficiência, competência e excelência. Uma estratégia

deve ser pensada envolvendo diferentes meios e formatos para a construção de um sólido planejamento de comunicação (MACHADO NETO, 2012).

Nesse sentido, algumas ações podem ser consideradas para subsidiar esse planejamento, como:

- A análise do relacionamento do Centro com a imprensa a partir da avaliação dos padrões utilizados e dos meios de divulgação;
- Estudo sobre as publicações, passando por pontos como quantidade, qualidade, periodicidade, os conteúdos presentes e qual o direcionamento de público;
- Uma análise da participação e organização de eventos estratégicos e inovadores, tanto para a área de atuação do Centro, quanto para a inserção em novos nichos;
- Estudo sobre quais são os presentes e os potenciais porta-vozes do Centro, seguido de uma preparação e engajamento da equipe nesse sentido;
- Elaboração de um documento de perguntas e respostas (FAQ), entre outros.

Cavalcante (2009) destaca que uma importante ferramenta da comunicação institucional para o estabelecimento de relações duradouras com seus públicos é a adoção de “ações personalizadas e segmentadas, tomando como base à análise periódica das informações obtidas” por meio de questionários e relatórios, objetivando identificar as necessidades dos clientes.

Assim, partir dos conceitos trabalhados acima e considerando-se o principal objetivo deste relatório, de apresentar uma metodologia para a avaliação da percepção externa do CGEE, no próximo capítulo serão abordados procedimentos que permitam aplicá-los. Trata-se de apenas de uma abordagem entre outras que podem ser consideradas para a avaliação em questão.

2. PROCESSO METODOLÓGICO

Este documento apresenta o desenho de um processo contendo orientações metodológicas, que envolvem aspectos como dados e informações, ferramentas, métodos e procedimentos que quando executados terão como resultado a avaliação da percepção externa sobre a relevância do CGEE, considerando, principalmente os preceitos da comunicação institucional e os produtos e os serviços da área de Disseminação do Centro.

Existem muitas abordagens e métodos aplicáveis à avaliação. Eles podem variar conforme o propósito da avaliação, dos valores básicos, a natureza dos atores envolvidos, ou mesmo os recursos disponíveis. Ou seja, ainda que existam orientações gerais para a avaliação, para cada caso são necessárias adequações metodológicas - conforme a natureza, finalidade e objetivos do objeto da avaliação.

O desenho de um processo é essencial para institucionalizar uma metodologia de avaliação para o alcance dos objetivos propostos, possibilitando a ampliação da eficiência e qualidade no desenvolvimento das tarefas, bem como a replicabilidade do processo por parte de todas as equipes do Centro.

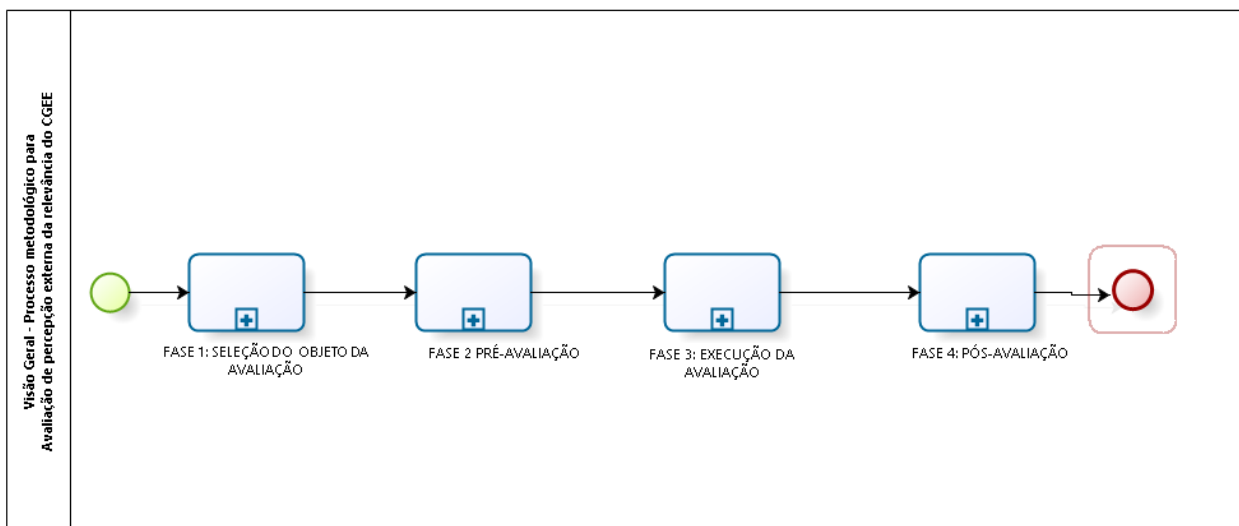


Figura 2 – Visão Geral do processo

Como primeira proposta, o processo metodológico para a avaliação em questão apresenta, conforme mostra a Figura 2, quatro fases: i) seleção do objeto da avaliação; ii) pré-avaliação; iii) execução da avaliação; e, iv) pós-avaliação.

Cabe ressaltar que não se deve iniciar a avaliação pela escolha das ferramentas. Tal escolha deve ser precedida por uma série de decisões que, juntamente com a seleção de ferramentas, constituem os principais estágios do processo de “desenho” da avaliação. Esses estágios, por sua vez, estão relacionados com as fases subsequentes de implantação da avaliação. Na prática, existe uma retro-alimentação permanente entre cada fase ou etapas, o que torna o processo interativo e não estritamente sequencial.

Na sequência serão descritas as etapas e tarefas que caracterizam cada fase.

2.1 Seleção do objeto da avaliação

No âmbito desse projeto, considera-se objeto de avaliação qualquer produto, serviço e/ou ação realizada que expressem ou utilizem resultados dos trabalhos desenvolvidos pelo CGEE. Seguindo esta definição, enquadra-se como objeto de avaliação:

- Documentos ou relatórios finais de estudos ou projetos;
- Livros e outros formatos de publicação e comunicação elaborados a partir dos resultados de estudos e projetos;
- Eventos para apresentação e/ou lançamento de resultados de estudos e projetos;
- Reuniões, workshops, capacitações e outros eventos que utilizem de metodologias desenvolvidas pelo CGEE;
- Participação em eventos de grande repercussão nacional para apresentação dos trabalhos do CGEE;

- Entre outras ações que reflitam os resultados dos trabalhos institucionais.

Uma vez que o principal objetivo da avaliação pretendida é utilizar a comunicação institucional e suas ferramentas como instrumento de acompanhamento e gestão do desempenho do Centro, para a seleção do objeto da avaliação de percepção recomenda-se que sejam considerados os seguintes aspectos:

- Os resultados foram comunicados e/ou divulgados ao público externo (cliente direto, clientes potenciais, parceiros do projeto, imprensa ou outros atores-chave identificados)?
- O objeto de avaliação apresenta ou foi desenvolvido a partir de resultados de estudos e projetos do Centro, sejam eles parciais, intermediários ou finais?
- O estudo ou projeto que baseia o objeto de avaliação possui características diferenciadas ou inovadoras que justifiquem a seleção para avaliação (grandes projetos, temas atuais, inovações metodológicas, parcerias internacionais, novos perfis de parceiros, entre outros)?
- Há previsão/solicitação de continuidade ou nova fase do estudo ou projeto para quais os resultados de uma avaliação possam auxiliar/impactar no desenvolvimento?
- Houve recomendação de avaliação do estudo ou projeto, seja por parte do cliente, do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, do Conselho do CGEE, da diretoria do CGEE, do coordenador do projeto ou de especialistas?
- O objeto da avaliação foi selecionado para outras avaliações?

As questões acima colocadas têm por objetivo orientar a seleção dos objetos de avaliação a partir da análise do contexto específico de cada projeto e, de forma mais geral, da carteira de projetos do Centro. Cabe ressaltar, que os itens

levantados não esgotam todos os aspectos e as considerações acerca da análise e da seleção.

Para essa fase estão previstas as seguintes etapas, conforme Figura 3, abaixo:

- *Listar estudos e projetos* – levantar aqueles que possuam resultados parciais, intermediários ou finais que já foram ou são passíveis de serem comunicados ou divulgados ao público externo.
- *Analisar o contexto* – uma vez listados todos os estudos e projetos que possuam resultados avaliáveis aplicar as questões acima, entre outras, para compreender as especificidades de cada um e sua adequação ao objetivo da avaliação.
- *Identificar e indicar produtos, serviços e/ou ações* – após uma análise da adequação dos projetos e resultados existentes, identificar quais produtos, serviços ou ações a eles referentes são adequados para a avaliação desejada. Na sequência, ranquear por ordem de relevância aqueles indicados para a seleção.
- *Selecionar objetos da avaliação* – de posse das indicações dos produtos, serviços ou ações, selecionar aqueles que serão submetidos à avaliação de percepção de impacto potencial.

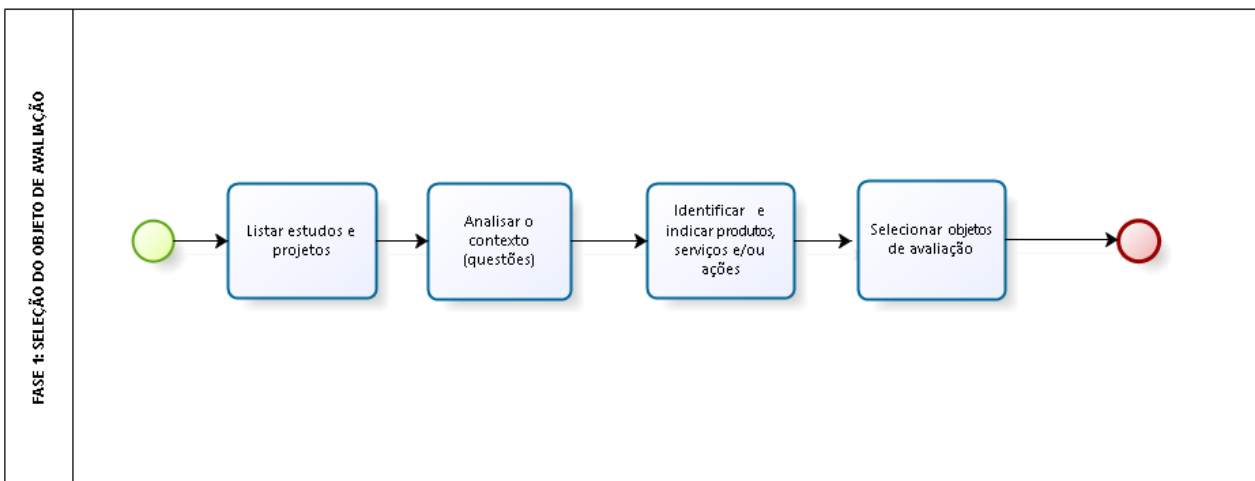


Figura 3 – Fase 1: seleção do objeto de avaliação.

A seleção deverá ser conduzida e realizada pela Diretoria do Centro, com a participação para discussão e esclarecimentos necessários das assessorias técnicas e da área de comunicação.

2.2 Pré-avaliação

O objetivo dessa fase é aprofundar o conhecimento do objeto de avaliação e do estudo ou projeto no qual ele se insere. Essas informações são importantes para auxiliar na identificação dos principais atores a serem envolvidos no processo, bem como na definição dos métodos, ferramentas e formatos adequados às especificidades de cada objeto.

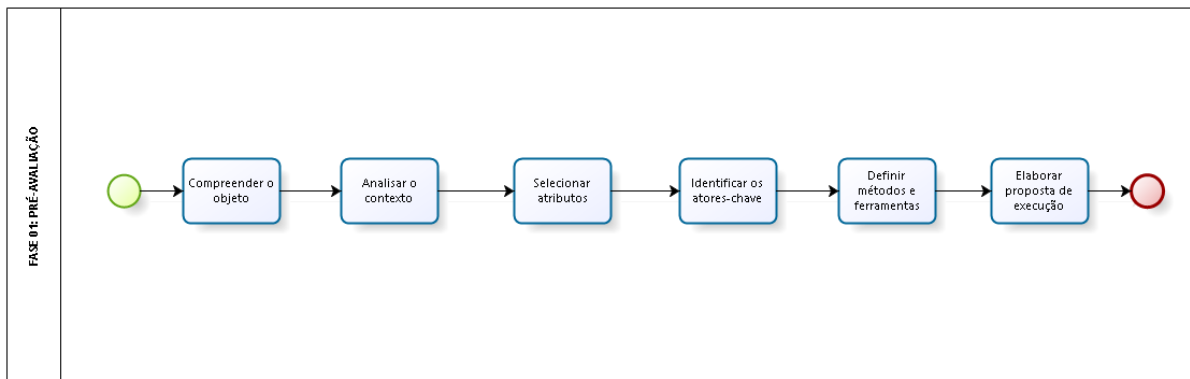


Figura 4 – Fase 2: pré-avaliação.

Conforme a Figura 4, essa fase está dividida em cinco etapas, não necessariamente sequenciais, podendo se retroalimentar conforme as informações e análises realizadas.

- *Compreender o objeto* – as principais questões norteadoras dessa etapa referem-se a conhecer o propósito, os objetivos, as metas estabelecidas, as partes interessadas, os resultados e os impactos esperados do projeto.

- *Analisar o contexto* – o objetivo nessa etapa é compreender o contexto que envolve a avaliação do objeto. Para tanto, é necessário um detalhamento do problema ou da questão a ser avaliada, dos desafios associados, dos insumos e dos recursos necessários e existentes, bem como das fontes de dados e informações disponíveis.
- *Selecionar atributos* – refere-se à identificação e à escolha das características e especificidades que serão consideradas na avaliação, como, por exemplo: o alcance das metas acordadas, aspectos de gestão do projeto, qualidade dos produtos, sugestões de melhorias, entre outros. Para tanto, sugere-se uma revisão dos resultados com o previsto inicialmente no termo de referência ou plano de trabalho do estudo ou projeto.

Outro aspecto a ser levantado nessa etapa é analisar a pertinência ou não de se considerar necessidades de outras avaliações, como as referentes à Portaria nº 3885, 13.07.2017, do MCTIC, à pesquisa de satisfação do Cliente no âmbito da ISO 9001 e ao Anexo VI do 13º Termo Aditivo do Contrato de Gestão CGEE/MCTIC/MEC/FINEP.

- *Identificar atores-chave* – considerando que o objetivo da avaliação é apreender a percepção externa dos efeitos e impactos potenciais dos trabalhos do Centro, é importante a identificação dos principais atores que devem ser envolvidos no processo, os quais podem ser considerados o público-alvo de eventuais consultas. Aqui devem ser considerados clientes diretos e potenciais, parceiros, imprensa, especialistas, instituições congêneres, políticos, entre outros.

Uma vez identificados, devem ser levantadas as informações necessárias para contato e caracterização dos perfis, como: nome, instituição de origem, cargo e função, contatos, grau de influência, expectativas, envolvimento, entre outros.

- *Definir métodos e ferramentas* – o objetivo dessa etapa é definir quais abordagens, métodos e ferramentas serão necessários para a execução

da avaliação, tanto no que se refere à coleta de dados e informações quanto às análises.

- *Elaborar proposta de execução* – descrever as etapas, atividades, fontes de informação, procedimentos para coleta de dados, métodos para análise dos dados e informações, cronograma e recursos necessários (financeiros e humanos) para a execução da avaliação.
 - A proposta pode ser apresentada em formato de matriz de avaliação² (ENAP, 2015; IPEA, 2015; WEISS, 1972).

2.3 Execução da avaliação

Nessa fase será implementada a avaliação, tanto no que se refere aos aspectos gerencias e aos desenvolvimentos planejados, quanto à análise final e consolidação do trabalho.

Conforme Figura 5, as etapas previstas para a execução são:

- *Coletar dados e informações* – A coleta pode ser realizada a partir de um único método ou de uma combinação de vários, como:
 - revisão documental e de indicadores – pareceres técnicos, depoimentos, relatório de clipping, número de downloads de documentos e publicações, número acesso ao conteúdo no site, participação em eventos, entre outros;
 - consultas eletrônicas – dependendo do público e da abordagem definida pode ser usada a ferramenta Insight Survey ou encaminhado questionários via e-mail ou outros meio de comunicação;
 - entrevistas;
 - grupo focal, com questionários ou não;

² A matriz de avaliação é um instrumento que auxilia a equipe responsável pela gestão de um projeto de avaliação a ter, de forma sintética, uma rápida perspectiva dos vários elementos que constituem e fundamentam o trabalho que está sendo desenvolvido. Disponível em: <1427206324TEXTO_AVALIA%C3%87%C3%83O_DE_PROGRAMAS_E_POL%C3%8DTICAS_P%C3%9ABLICAS.pdf>. Acesso em: 29 nov. 2017.

- workshops;
 - observações;
 - outros.
- *Analisar resultados* - nessa etapa serão aplicados os métodos e ferramentas selecionados para a análise, considerando abordagens qualitativas e quantitativas. Para tanto, além das análises estatísticas, podem ser aplicadas as ferramentas desenvolvidas pelo CGEE para análise semântica. É imprescindível a participação da equipe do projeto, entre outros colaboradores do Centro, no processo de análise dos resultados. Nesse processo, devem ser consideradas outras avaliações relacionadas, como por exemplo, o cumprimento dos indicadores do Anexo VI do 13º Termo Aditivo do Contrato de Gestão CGEE/MCTIC/MEC/FINEP.
 - *Consolidar e apresentar resultados* – uma vez realizadas as análises dos dados e informações coletadas, o passo seguinte é consolidar e apresentar os resultados à diretoria e à equipe do projeto em que consta o objeto de avaliação. O objetivo é discutir e validar as interpretações e análises obtidas.
 - *Elaborar relatório da avaliação* – finalizando esta fase, elabora-se um relatório contendo uma breve descrição metodológica e dos resultados da avaliação.

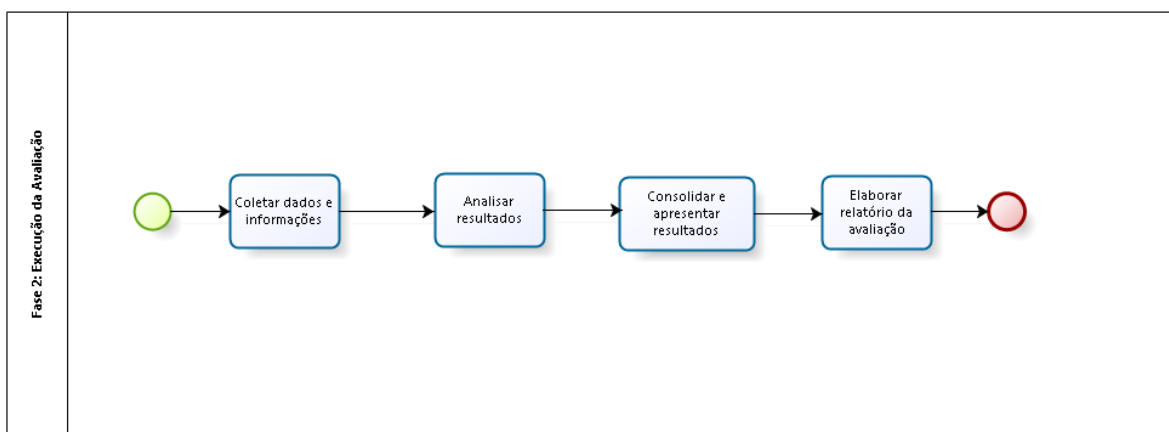


Figura 5 – Fase 3: execução da avaliação.

2.4 Pós-avaliação

A fase de pós-avaliação, Figura 6, tem por objetivo:

- Desenvolver e implementar estratégias para divulgação dos resultados da avaliação, considerando públicos (interno e externo), conteúdo, formato, recursos e cronograma de execução.
- Avaliar a metodologia e o processo empregados, visando identificar o que funcionou ou não e, conseqüentemente, apresentar alternativas de correção e melhorias metodológicas e processuais.
- Registrar os resultados obtidos de forma a possibilitar o acesso interno, a criação de bases dados e o estabelecimento de uma memória institucional.

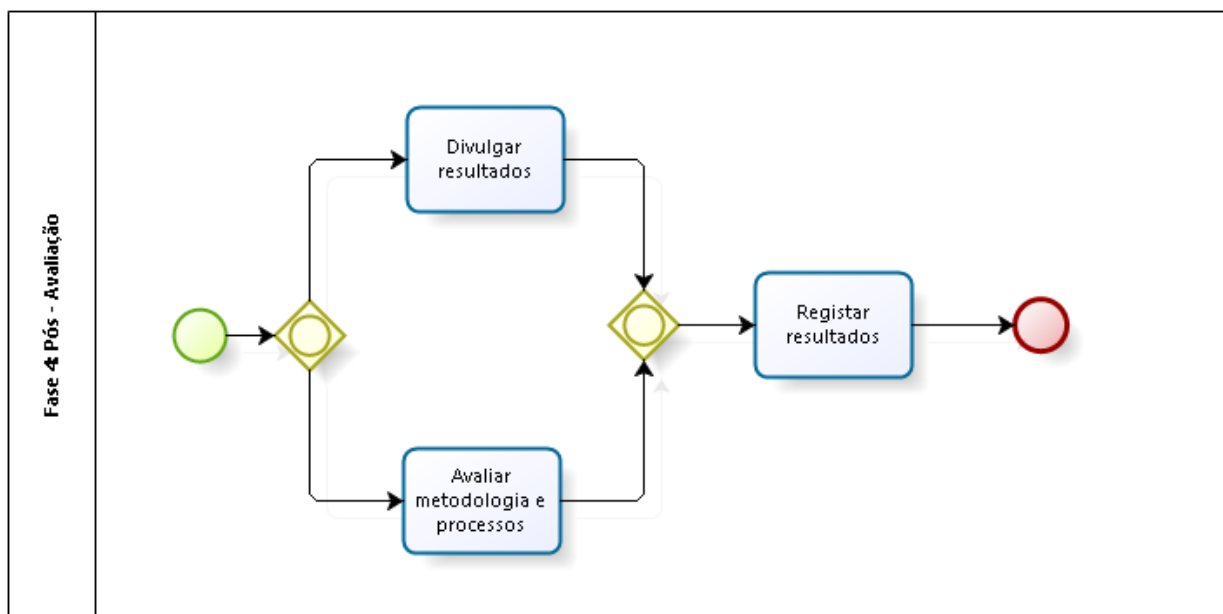


Figura 5 – Fase 4: Pós-avaliação.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação, estrategicamente pensada, ajuda a propagar os valores e a cultura da instituição, sua missão e visão de futuro e ainda, auxilia na multiplicação de formadores de opiniões, que conferem legitimidade e prestígio à organização e à sua equipe.

O acompanhamento e a avaliação das ações de comunicação, por sua vez, permitem uma melhoria na gestão institucional e, conseqüentemente, da percepção externa em relação ao Centro, no tocante a sua relevância e contribuição efetiva para a geração de subsídios à formulação de políticas e programas de natureza estratégica, direcionados à ciência, tecnologia e inovação e, eventualmente, a outras políticas públicas pertinentes para o País.

Ao alinhar diferentes abordagens para a construção de um processo metodológico de avaliação, buscou-se seguir a premissa de que um método avaliativo, embora seja um importante instrumento para a gestão, não pode ser apenas um instrumento de controle, associado a processos rígidos e burocráticos, mas sim deve permitir flexibilidade e adaptação ao contexto do objeto a ser avaliado.

Assim, a proposta preliminar apresentada nesse documento visou montar um processo básico para instrumentalizar uma metodologia de análise de percepção, que agregada a outros indicadores, qualitativos e quantitativos, comporá uma avaliação das ações da comunicação institucional como um todo. Portanto, recomenda-se a “implementação evolutiva” do processo, de forma a verificar a adequação e a efetividade do mesmo, bem como a revisão e a complementação para garantir que o propósito de subsidiar a gestão estratégica do CGEE seja alcançado.

4. REFERÊNCIAS

CAVALCANTE, Shirley. A Comunicação Institucional na gestão da comunicação organizacional. In: *Administradores*. On-line. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-comunicacao-institucional-na-gestao-da-comunicacao-organizacional/30124/>>. Acesso em: 13 dez.2017.

ENAP. Avaliação de Programas e Políticas Públicas. Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras 2015. SIMÕES, Armando (org.). Brasília, 2015.

FIÚZA, Maria Sílvia Santos; KILIMNIK, Zélia Miranda. Indicadores de Mensuração da Qualidade de Comunicação: Estudo de Caso em Instituição de Ensino Superior. In: *Revista Administração On Line – FECAP* Volume 5 Nº 2, pp. 1-20, abril/maio/junho 2004

IPEA. Planejamento e avaliação de políticas públicas. CARDOSO JR., José Celso; CUNHA, Alexandre dos Santos. Brasília: IPEA, 2015.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de relações públicas na Comunicação Integrada. 3. ed. São Paulo: Summus, 1986.

LOPES, Andréa. O benefício do endomarketing como ferramenta de gestão de pessoas. In: *RHPortal*. On-line. 2015. Disponível em <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/o-beneficio-do-endomarketing-como-ferramenta-de-gesto-de-pessoas/>>. Acesso em: 19 dez. 2017

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. *Comunicação empresarial / comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus, 1986.

SANTOS, Luiz A.; CARDOSO, Regina L. S.. Avaliação de desempenho da ação governamental no Brasil: problemas e perspectivas. In: XV Concursos de Ensayos del CLAD “*Control y Evaluación del Desempeño Gubernamental*”, Caracas, 2001.

VELASCO, Simone Maria Vieira de; SILVA, Marcela Tapajós e. Sistemática da avaliação de desempenho na Administração Pública Federal. In: *Anais do 4º Congresso Consad de Gestão Pública*. Brasília: 2011. Disponível em: <<http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/handle/123456789/767?mode=full>>. Acesso em: 19 dez. 2017.

VIACAVA, Francisco et al. Uma metodologia de avaliação do desempenho do sistema de saúde brasileiro. *Ciênc. saúde coletiva* [online]. 2004, vol.9, n.3 [cited 2017-12-11], pp.711-724. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232004000300021&lng=en&nrm=iso>. ISSN 1413-

8123. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232004000300021>. Acesso em: 19 dez. 2017

WEISS, Carol H. *Evaluation research: methods of assessing program effectiveness*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1972.