

## Mensuração de resultados: o fim da era do intangível

Investir em avaliação de resultados em comunicação é comprovar a otimização dos recursos

Por: Gisele Lorenzetti

A comunicação vive hoje uma fase de aprendizado. Após décadas de ações focadas em criar, consolidar e defender marcas de empresas, instituições e de produtos, a comunicação se vê diante da necessidade de alinhar sua atuação e assimilar a linguagem praticada atualmente pelas grandes corporações: mensurar resultados.

Mais do que um novo valor agregado, esse movimento reflete, sobretudo, uma evolução. Inicialmente, o desenvolvimento da atividade de comunicação corporativa teve seu foco na realização de ações isoladas: assessoria de imprensa, produção de jornais internos, organização de eventos e atendimento ao presidente da empresa.

Numa segunda fase, como prova de evolução, foi dado enfoque ao planejamento, visando estruturar e nortear todas as ações a partir de uma orientação estratégica formal. Após esse alinhamento, o foco da atividade centrou-se, claramente, na proteção da marca e no gerenciamento de crises, sempre com a preocupação de evitar que elas abalassem, de forma drástica, marcas e reputações.

Por fim, a comunicação direciona agora seu foco para o que Robert Kaplan, professor da Harvard Business School e um dos criadores do *balanced scorecard*, traduz como: "o que não é medido não pode ser gerenciado".

O que acontece hoje com a comunicação se caracteriza como uma reprodução das etapas de um caminho já trilhado pelas próprias corporações, que também mudaram seus focos de atuação - passando do produto ao mercado, até chegar aos resultados.

No entanto, a busca por indicadores de desempenho para a comunicação pede, acima de tudo, a quebra de paradigmas. O foco em resultados coloca em xeque a subjetividade - que permaneceu intocável, por muito tempo, como um referencial que contribuiu para criar o equivocado estigma da *intangibilidade* para a comunicação.

Conseqüentemente, sinaliza também a necessidade de se estabelecer metas de comunicação, que possam ser avaliadas de maneira integrada e abrangente, e não mais por métodos de avaliação específicos.

Por outro lado, e justamente por não existir sozinha, a mensuração de resultados vem confirmar o papel do planejamento estratégico em comunicação. Assim como é impossível construir uma casa sem um projeto de arquitetura e engenharia, é absurdo desenvolver um projeto de comunicação sem um planejamento estratégico - consistente e profissional - com base em diagnósticos precisos e com olhos nos objetivos estratégicos das corporações.

Sem um plano de vôo, não saberemos para onde estamos indo e não teremos a menor condição de avaliar se o caminho está correto. Investir num bom planejamento estratégico é assegurar a boa alocação dos recursos humanos e financeiros; investir em mensuração de resultados é comprovar, sistematicamente e sem medo, que os recursos foram bem alocados.

A comunicação chegou à era dos resultados

No início dos anos 90, o conceito *balanced scorecard* (BSC), criado por Kaplan e David Norton, conquistou divisas ao configurar uma gestão alinhada por meio da conversão das

estratégias corporativas em um sistema integrado de perspectivas de negócios, avaliadas por indicadores de desempenho.

Ferramenta de gestão, o BSC se propõe a traduzir o planejamento estratégico em indicadores numéricos. A função de mensurador de resultados é consequência e não objetivo principal desta teoria. O principal mérito do BSC foi ter conseguido tornar tangível o, até então, intangível. Trata-se de um inegável avanço nas teorias de gestão de negócios até mesmo porque entende que uma meta não atingida implica a revisão de estratégias e planos de ação - isso é busca contínua pelo aprendizado e pelo conhecimento.

Assim sendo, mensurar resultados é resultado de uma gestão organizada e estratégica e não uma *caça às cabeças*. Mensurar resultados visa promover o aprimoramento permanente destas *cabeças* para que estas estejam cada vez mais com o foco na estratégia.

Entretanto, quando o assunto é comunicação, como fica a aplicação desse conceito? É chegada a hora de migrar o raciocínio da comunicação concebido em Word para uma planilha de Excel.

Isso feito, o BSC torna-se uma base para a ferramenta de gestão da comunicação. No Excel nascem planilhas que traduzem objetivos em variáveis que devem ser ponderadas e geram os indicadores. Gráficos demonstram o desempenho de cada um dos objetivos propostos e relatórios analisam os resultados atingidos e sua relação aos resultados pretendidos.

É possível comprovar e medir o desempenho da comunicação. Ao exercitar essa capacidade de avaliação, valores são resgatados e os profissionais se fortalecem uma vez que saem do intangível e vão ao encontro dos anseios das corporações, que cada vez mais demandam um direcionamento de resultados para a sua comunicação.

Para a comunicação, vários e favoráveis são os aspectos do desafio proposto pela mensuração de resultados. No cenário atual, é providencial assegurar um respaldo tangível aos recursos que serão investidos nas atividades planejadas. Voltam à tona a criatividade e o pensamento voltado não apenas às ações, mas às soluções em comunicação.

E com a chance de consolidar definitivamente essa expertise como parte do universo de decisão das empresas, para o estabelecimento do que Hélio Mattar, do Instituto Akatu, chama de 'rede de afetividade', aquela que alimenta as relações das empresas junto aos seus diversos públicos, a fim de influenciar quem influencia - de maneira dirigida e mensurável.

Portanto, a comunicação deve otimizar seu aprendizado ao assimilar que a mensuração de resultados possibilita muito mais do que simplesmente avaliar. Cria um ambiente de melhoria, pois permite rever e corrigir ações, gerar mais conhecimento e credibilidade à atividade, prioriza a excelência e posiciona seus profissionais não só como gestores da comunicação, mas, acima de tudo, como estrategistas da comunicação.

Métodos de mensuração

Na edição nº 97 (julho/2004) da revista britânica *Internal Communication*, Tom Dempsey, consultor sênior da Redhouse Lane Communications, empresa especializada em comunicação interna, indica quatro estilos, segundo os quais a mensuração de resultados costuma ser realizada. A conclusão de Dempsey parte de uma pesquisa realizada por meio de entrevistas com profissionais e estudo de literatura especializada. Confira:

- *Sensíveis* - essas são as organizações que geralmente utilizam um método subjetivo. Elas *sentem* os resultados de um programa específico ou, até mesmo, das ações de comunicação interna de modo global em um ano inteiro;

- *Individualistas* - essas organizações atrelam a mensuração de resultados a uma campanha individual e, raramente (quando ocorre), tentam medir o impacto das ações de comunicação interna durante a sua realização. Por exemplo, se uma campanha é lançada com o objetivo de aumentar a participação no plano previdenciário da empresa, os resultados serão restritos ao número de novos adeptos ao término da campanha;
- *Contadoras* - este método tem se provado cada vez mais popular por permitir uma combinação entre medidas tangíveis e intangíveis. Por exemplo: uma organização pode medir benefícios por meio da contagem de hits em seu website, novas solicitações, peças publicitárias distribuídas, etc. Esse método também remete ao poder da influência da comunicação interna sob os funcionários de uma organização, mas não é a única influência;
- *Analistas econômicos* - perfil adotado por um pequeno grupo de grandes empresas. Esse movimento foi popularizado primeiro pela gigante do varejo americano, Sears, quando estabeleceu uma ligação entre a satisfação de seus empregados, a satisfação de seus clientes e, por último, a melhora na sua lucratividade.

Segundo o autor, escolher o melhor método para uma determinada organização depende de inúmeros fatores: tempo, orçamento, orientação, dados disponíveis, etc. De acordo com ele, a combinação entre balanced scorecard, medições isoladas e uma boa dose de intuição são um bom modo de levar a mensuração adiante.

A pesquisa da Redhouse Lane apontou que 74% das organizações preferem uma mistura de pesquisas qualitativas e quantitativas. Metade delas faz isso pelo menos anualmente, 29% faz com mais frequência e 20% com menos frequência.

Sobre a autora

Gisele Lorenzetti é profissional de Relações Públicas, sócia e diretora executiva da LVBA Comunicação. Também é fundadora e diretora da Associação Brasileira das Agências de Comunicação (Abracom).

Fonte

<http://www.syxt.com.br/artigo.php?aid=1225&cid=5671>