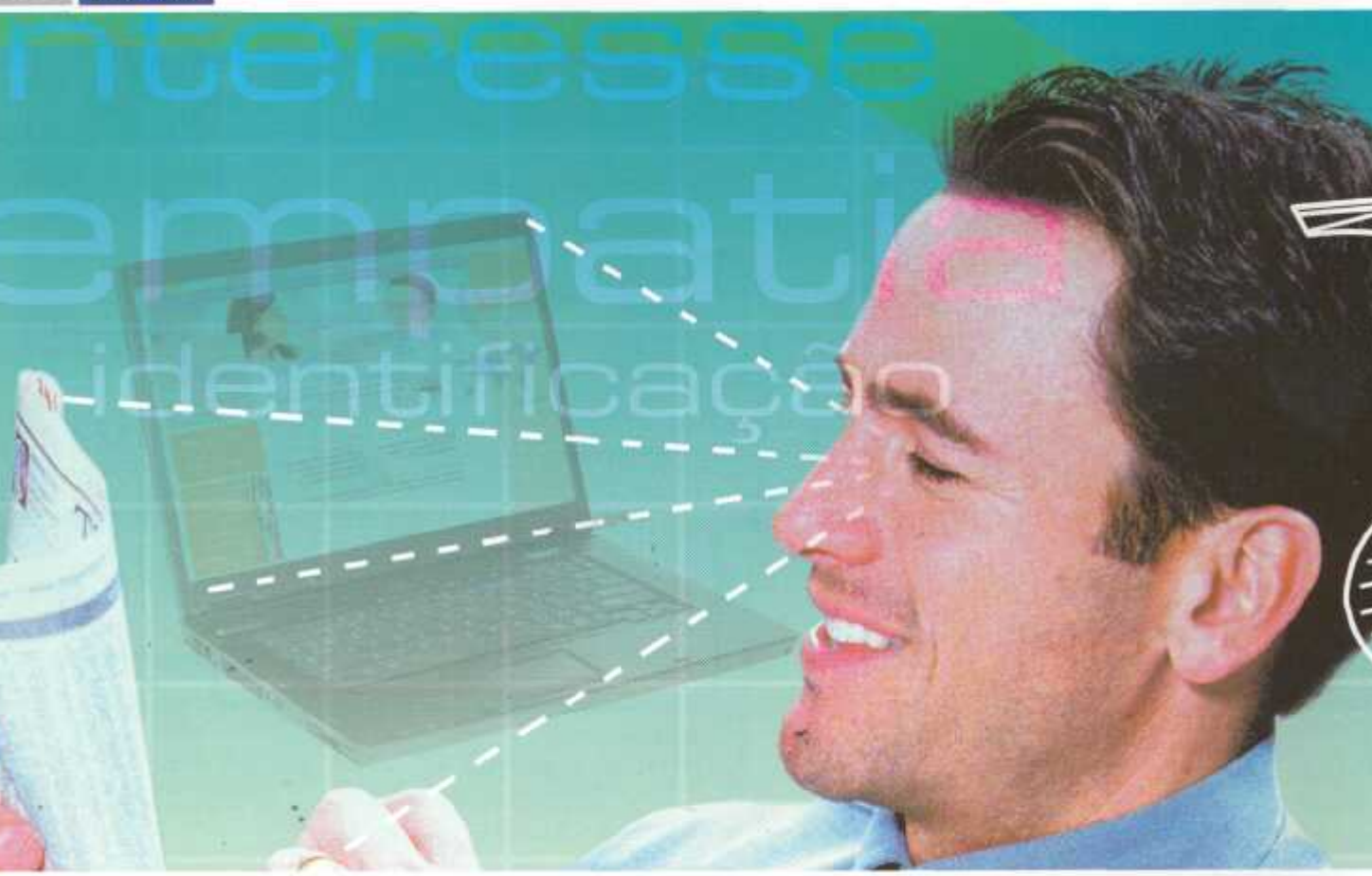

Quanto vale o show

A área de Comunicação precisa aprender a mensurar os resultados de seus trabalhos para revelar sua importância para o alcance dos objetivos financeiros das organizações

Esqueça aquela velha ojeriza à matemática e à estatística. OK, você se formou na área de Humanas e pensava que nunca teria de se envolver com números. Nada mais equivocado para o profissional de Comunicação Corporativa que quer ver seu trabalho reconhecido como parte integrante do processo de conquista dos resultados financeiros das organizações. Se a atividade de mensurar as ações de comunicação ainda é recente no Brasil, há muito tempo os profissionais de outros países, como Estados Unidos principalmente, estudam técnicas específicas. Comunicadores vêm transformando uma atividade que era considerada intangível em algo que efetivamente contribua para o sucesso empresarial. Ao mensurar seus trabalhos e ter o valor da comunicação reconhecido, como bônus o estrategista de Comunicação ganha status de profissional de negócios, capaz de entender e contribuir para o desenvolvimento da empresa em que atua.

No Brasil, está em curso uma pesquisa com 80 grandes organizações, de diversos setores, para saber quantas (e como) estão usando metodologias para aferir resultados com a Comunicação Corporativa. O estudo, conduzido pelo professor Mitsuru Higuchi Yanaze, livre-docente da ECA-USP, consultor e professor da Aberje, vai indicar o estado da arte desse processo no Brasil.

"O que notamos é que conceitos como Balanced ScoreCard (BSC) e Based Management (BM), por exemplo, por mais úteis que sejam para as áreas de Produção e Distribuição, precisam passar por grande adaptação para a área de Comunicação. Isso porque ela não é uma área fim, mas de suporte a outros departamentos, ou seja, tem performance atrelada a outros setores da empresa", explica Yanaze. Para ele, a Comunicação, teoricamente, não teria indicadores de sucesso financeiro, precisando de acordos de meta para avaliação desse departamento e dos setores que o utilizam.

Método empírico - Não existe um método universal para a aferição, o que faz com que cada companhia tenha de adaptar algum tipo de avaliação. Mas há algumas bases metodológicas que fun-

damentam a criação dos modelos para cada empresa, no intuito de observar a efetividade da ação sistêmica da comunicação. "É preciso definir quais as moedas financeiras e não financeiras atreladas a cada ação de comunicação que a empresa implementa, como nas áreas Administrativa, Institucional e Mercadológica", diz Yanaze. Assim, isola-se uma necessidade de comunicação de urna área *e* também as variáveis que se atrelam internamente a ela, atribuindo um peso ao trabalho comunicacional e aos objetivos buscados. Se existe um grupo de funcionários não motivados em determinada empresa, por exemplo, é necessário conhecer as variáveis internas que levaram a esse comportamento e atribuir um peso para a ação de comunicação no sucesso do objetivo.

Yanaze concorda que é sempre problemático apurar resultados de comunicação, mas que não dá para desistir no começo, quando se pode conseguir uma participação de 10% ou 15% como resultado do sucesso. Mas é importante ter esse histórico para ir promovendo ajustes nos programas. Ele cita um exemplo na comunicação interna. Se em determinada empresa o nível de absenteísmo é grande, é preciso estudar o desconhecimento sobre qualidade de vida e prevenção de doenças. Uma campanha de comunicação poderia reduzir esse problema em determinado nível. Com isso, Recursos Humanos, Produção e Comunicação devem atribuir peso e importância às ações implementadas.

"Talvez tudo isso seja empírico no início, mas os comunicadores devem ter coragem, ousadia e acreditar que podem quantificar seu trabalho. O que não podemos é atribuir tudo ou nada à Comunicação", estimula. Em seu livro *Marketing e Comunicação: Avanços e Aplicações,* que chega às livrarias em outubro, o professor Yanaze enumera 13 objetivos da Comunicação: despertar consciência; chamar a

American way

Nos Estados Unidos, o uso do ferramental para medir Comunicação começou na década de 1980, quando houve o *boom* das pesquisas e avaliações de resultados. Angela Sinickas, diretora da empresa especializada Sinickas Communications, lembra que os comunicadores tiveram de aderir ao sistema porque suas atribuições estavam sendo contestadas. "O senso comum era de que a comunicação seria tão intangível que não poderia ser mensurada", lembra. Aos poucos, a especialista foi desenvolvendo métricas e hoje tem discípulos pelo mundo inteiro.

Angela acredita que uma das maiores evoluções é que antes os comunicadores mensuravam o quão felizes os públicos estavam com o que eles faziam e agora esses profissionais passaram a quantificar qual o impacto da Comunicação no sucesso financeiro das organizações, no sentido de incrementar conhecimento, implementar atitudes e mudar comportamentos.

Os 13 objetivos da comunicação

No livro *Marketing e Comunicação: Avanços e Aplicações*, o professor Mitsuru Yanaze enumera os grandes objetivos da Comunicação em uma organização:

1 Despertar consciência
2 Chamar a atenção
3 Suscitar interesse
4 Proporcionar conhecimento
5 Garantir identificação/empatia
6 Criar desejo/suscitar empatia
7 Conseguir a preferência
8 Levar à decisão
9 Efetivar a ação
10 Garantir e manter a satisfação pós-ação
11 Estabelecer interação
12 Obter fidelidade
13 Gerar disseminação de informações pelos interlocutores

atenção; suscitar interesse; proporcionar conhecimento; garantir identificação/empatia; criar desejo e suscitar empatia; conseguir a preferência; levar à decisão; efetivar a ação; garantir e manter a satisfação pós-ação; estabelecer interação; obter fidelidade; e gerar disseminação de informações pelos interlocutores.

Valor real - Mais do que nunca, as empresas estão sendo avaliadas pelos consumidores não só por seus produtos e serviços, mas também por seu comportamento em relação a colaboradores, ética empresarial, presença na imprensa, ações de responsabilidade social, entre outros valores que antes não eram muito observados. E se essas ações influenciam diretamente o sucesso das organizações, elas devem ser analisadas da ótica dos resultados financeiros que a Comunicação Corporativa proporciona.

No Brasil, entre as empresas assessoradas por Yanaze - em parceria com o também professor e consultor Ubaldo Crepaldi -, que já realizam mensurações, está a Basf, trabalho que resultou em benchmark para as outras unidades da empresa no mundo. O Santander também realizou um estudo mundial com a denominação Ideas, avaliando sua revista como veículo de comunicação integrada e não só interna. O case será estendido para outros meios de comunicação do Banco. Na Petrobras, há um trabalho de avaliação de comunicação de resultados dos patrocínios culturais e esportivos, eventos, relações com a imprensa, publicidade e promoções. Para isso, foram criadas métricas específicas para mensurar as iniciativas no relacionamento com os acionistas, formadores de opinião, distribuidores e fornecedores.

Gislaine Rossetti, diretora de Comunicação Corporativa da Basf

A Basf implantou globalmente, em 2005, a ferramenta de gestão Value Based Management (VBM), para todas as suas áreas, sistematizando os processos já existentes na empresa. O método da Basf é baseado nos valores gerais "eficiência" (visão interna) e "eficácia" (visão externa), gerando uma Árvore de Valor que demonstra a relação com as demais unidades da empresa. Gislaine Rossetti, diretora de Comunicação Corporativa da Basf, afirma que seu departamento estabeleceu sistemas de acordos de metas com todas as áreas da empresa, trabalhando o tempo todo com índices quantitativos, que representam a contribuição da Comunicação para o desempenho dos vários processos na organização.

Quando a Basf foi eleita uma das Melhores Empresas para se Trabalhar, premiação da revista *Exame,* por exemplo, a Comunicação atuou apoiando a área de Recursos Humanos na conscientização dos funcionários sobre a importância de participar da pesquisa. Nessa ação, o índice de eficácia da Comunicação foi representado pela adesão dos colaboradores. Para isso, ela enfatizou a importância da pesquisa em todas as etapas.

índices de eficácia - Já no Santander, nas pesquisas periódicas com funcionários, a visão do trabalho de Comunicação era percebida pelos veículos internos revista, jornal e e-news, de acordo com Angela Pintor, superintendente de Comunicação Interna do Santander Banespa. Foi criado então o "índice de Eficácia", juntamente com o instituto de pesquisa Franceschini

Análises de Mercado. Definiu-se uma relação de atributos (forma, conteúdo e objetivos) para identificar a pontuação dos três canais de comunicação. Os veículos tiveram notas de 7 a 8, alcançando as piores opiniões no nível gerencial, em setembro de 2005. "Isso porque eles recebem as informações completas dos diretores, enquanto a revista levava dados gerais, fazendo com que eles não tivessem um vínculo afetivo com ela", defende Angela.

Algumas mudanças sutis foram operadas, gerando grandes benefícios. Coisas simples, como a forma de escrever um título no jornal eletrônico, enfatizando mais o nome de pessoas e agências bancárias, de modo a "humanizar" o assunto, surtiram efeito. Estimular (e cobrar) a participação e receber sugestões de todos os níveis da organização também foi outro caminho bem-sucedido.

O Santander ainda não construiu parâmetros próprios de aferição de resultados, mas Angela afirma que os problemas observados pelos funcionários em relação aos veículos eram os mesmos que eles tinham com o Banco. Eles viam o Santander com forte caráter elitista, expresso nas páginas da revista que só entrevistava os altos executivos. Democratizar os veículos era também tornar o Banco mais acessível aos funcionários. "Os indicadores de aferição fazem parte de um esforço permanente nosso para deixar explícito o que achamos que deve ser o posicionamento estratégico do Banco. E também para mostrar que não somos somente uma equipe de redatores, mas que conhecemos o plano de gestão *e* trabalhamos para melhorá-lo", conclui Angela.

Paulo Lima, fundador da Editora Trip, agora voltada para o ramo das revistas customizadas

Mas mensurar a efetividade dos veículos de comunicação não é tarefa ainda habitual para a maioria das organizações. Produzindo revistas customizadas para AmBev, Audi, Daslu, Gol, Mitsubishi e Natura, Paulo Lima, fundador e editor da Editora Trip, afirma que os executivos das empresas sabem apenas que essas publicações agregam grande valor às marcas. Ele cita o caso da Mitsubishi, que estabelece o índice de eficiência de suas publicações pelos comentários em suas lojas, sem um mecanismo técnico específico. "As revistas customizadas têm caráter diferente dos velhos house organs. Elas são fundamentais para a estratégia moderna, que conta com a ciência do branding", defende. Em sua análise, as revistas empresariais têm a missão de deixar clara a identificação da marca e de fortalecer o relacionamento com a comunidade ao redor. •

Os cinco passos para mensurar Comunicação

Se no Brasil a mensuração ainda engatinha, nos Estados Unidos, desde 1980, a especialista Angela Sinickas, consultora e diretora da Sinickas Communications, faz esses estudos para multinacionais como 3M, Accenture, American Express, AstraZenega, Caterpillar, Cisco, JP Morgan Chase, Novo Nordisk, Quaker, Shell, entre muitas outras organizações. Ela estará na 2ª Conferência Internacional Aberje de Comunicação Empresarial, que acontece dia 26 de outubro, em São Paulo.

Em seu manual *How to Measure Your Communication Programs* (Como Mensurar seus Programas de Comunicação), Angela dá algumas pistas. "Eu me sinto uma evangelizadora. Não me importo se as pessoas adotaram ou não meu sistema; quero que elas vejam como pode ser fácil, divertido e recompensador", diz.

1. Pense em mensuração antes de você lançar uma nova campanha de comunicação – assim, poderá ter uma base para comparar com seus futuros sucessos.
2. Se você precisa implementar melhorias, use pesquisas quantitativas no lugar de focus groups.
3. Quando criar pesquisas, esteja certo de que as perguntas sejam referentes a temas sobre os quais você possa agir.
4. Não assuma resultados de estudos on-line aplicados para todo o seu público. Eles refletem apenas parte desse público – de quem tem acesso on-line fácil e com regularidade.
5. Seja cuidadoso com sub-relatórios de resultados quando você usar softwares genéricos de pesquisa. Se tiver uma opção "não aplicável", por exemplo, recalcule todos os percentuais com base somente na porção dos entrevistados que tiveram uma opinião "aplicável".

Fonte: Comunicação Empresarial, a. 16, n. 60, p. 26-29, out. 2006.