

Mensuração de resultados em comunicação: o fim da era do intangível

Gisele Lorenzetti *

Para um setor conhecido por disseminar, 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.

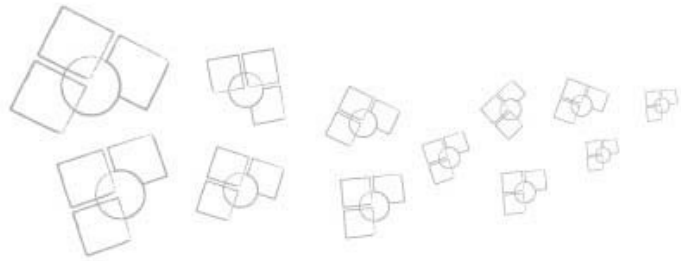
Mais do que um novo valor agregado, esse movimento reflete, sobretudo, uma evolução. Inicialmente, o desenvolvimento da atividade de comunicação corporativa teve seu foco na realização de ações isoladas - englobavam assessoria de imprensa, produção de jornais internos, organização de eventos e o atendimento 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 defesa da reputação - uma fase voltada à proteção da marca e ao gerenciamento de crises sempre com a preocupação de evitar que as inevitáveis crises 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 autores do *Balanced Scorecard*, traduz: "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 nos 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.

Hoje as empresas organizam as ações de comunicação a partir de planejamentos estratégicos. Alinham os objetivos estratégicos de comunicação aos objetivos estratégicos das corporações e, a partir daí definem um plano de ação. Só que para chamarmos tal documento de Planejamento Estratégico – tal como é entendido pelas grandes corporações



– a área de comunicação precisa acrescentar um campo a mais: a definição de metas e, conseqüentemente, a avaliação sistemática do plano de ação.

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 temos a menor condição para 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 do resultado.

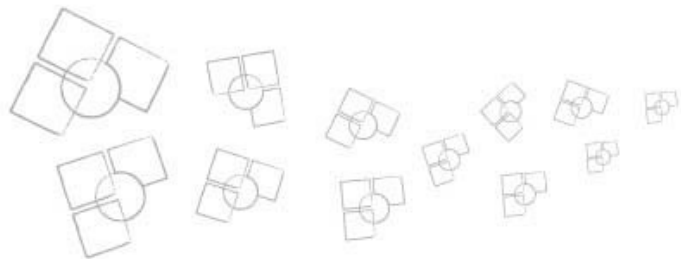
Quando esse movimento começou nas empresas, no início dos anos 90, o conceito Balanced Scorecard (BSC) criado por Kaplan e David Norton conquistou divisas ao configurar uma gestão alinhada por meio da conversão das estratégias corporativas em um sistema integrado de perspectivas de negócios, avaliadas por indicadores de desempenho.

O BSC é uma ferramenta de gestão que se propõe a traduzir o planejamento estratégico em indicadores numéricos. A função de mensurador de resultados é conseqüência 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.

Ao aplicar o conceito de Balanced Scorecard na área de comunicação, o principal desafio é o estabelecimento de indicadores a partir de objetivos claramente definidos o que, desculpem a insistência, só é possível se antes de tudo houver um Planejamento Estratégico de Comunicação.



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.

***Gisele Lorenzetti** - profissional de Relações Públicas, sócia e diretora executiva da LVBA Comunicação.

Este material pode ser reproduzido mediante autorização da autora. Gisele Lorenzetti telefone (11) 3039-0672.