

## Inversão da lógica na mensuração: diretores de comunicação medem o necessário e não todas as ações comunicativas

Inversion of logic in measurement: communication directors measure only what is necessary and not all communicative actions

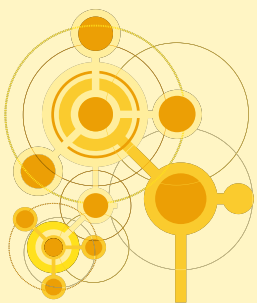
Inversión de la lógica en la medición: directores de comunicación miden solo lo necesario y no todas las acciones comunicativas

Entrevistado  
Ansgar Zerfass



Evandro Oliveira

- LabCom – Universidade da Beira-Interior e Universidade Autónoma de Lisboa
- E-mail: [eoliveira@autonoma.pt](mailto:eoliveira@autonoma.pt)



**A**nsgar Zerfass é o pesquisador mais citado do mundo na área de comunicação corporativa e está entre os três primeiros do mundo em cada uma das áreas de comunicação estratégica, gestão de comunicação e relações públicas de acordo com o Google Scholar. Publicou 43 livros e mais de 400 artigos e relatórios de investigação.

## Ansgar Zerfass

- Professor de Comunicação Estratégica no Instituto de Comunicação e Estudos de Mídia da Universidade de Leipzig (Alemanha)
- Professor de Comunicação e Liderança na BI Norwegian Business School, em Oslo (Estados Unidos), e Plank Scholar no Plank Center for Leadership and Public Relations na Universidade do Alabama (Estados Unidos)
- Editor do International Journal of Strategic Communication, Routledge (Estados Unidos)
- Presidente da seção de Relações Públicas da International Communication Association (ICA), Washington D.C. (Estados Unidos)
- Dirige a série de estudos Global Communication Monitor, com pesquisas em mais de 80 países.

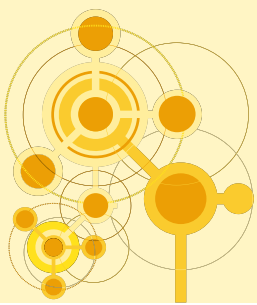
ORGANICOM – *Será que depois de tantas tentativas já conseguimos mensurar os efeitos da comunicação no dia a dia de uma organização?*

ANSGAR ZERFASS – Nós falamos durante muito tempo de mensuração de efeitos nos diferentes canais. Claro que esses são relevantes, especialmente quando consideramos as redes sociais. Estas produzem dados automaticamente que podem ser analisados. Essa quantidade de dados disponíveis representa uma mudança, porque antes apenas se media o impacto nos meios de comunicação tradicionais, que na sua maioria eram encomendados a agências de *clipping* e análise dos media; hoje temos mais dados disponíveis. Contudo, essa circunstância também implica novos desafios. São dados que depois, no cotidiano, não são analisados nem interpretados. Essas circunstâncias não são novidade, mas estão cada vez mais presentes e intensas. Se por um lado, esses dados podem ser usados por responsáveis pelos canais, por outro, muitas vezes nem essa análise acontece.

ORGANICOM – *Contudo, estes apenas estão ao nível dos outputs e não dos outcomes indiretos e outflows, se tivermos em conta o modelo da Deutsche Public Relations Gessellschaft e.v – DPRG (Sociedade Alemã de Relações Públicas).*

ANSGAR ZERFASS – Podemos falar do sistema de gestão da comunicação que procura definir objetivos e depois deseja que sejam planejados para serem compostos por indicadores concretos e medidos por eles. Aqui temos um desafio maior, porque para além da análise dos media e dos dados gerados por conteúdo, podemos, por exemplo, precisar medir de forma qualitativa a relação com determinados públicos. Ou ainda mais simples, medir se conseguimos criar relações com determinado público.

Esse é um objetivo clássico das relações com os públicos ou de *Public Affairs*. Nesse caso não se trata de números, mas antes se consegue criar um relacionamento relevante. Claro que aí posso medir quantos contatos tive, mas isso não me indica a qualidade. Entendemos que não é tanto o desafio de como medir, mas o de estabelecer que preciso medir determinados aspectos e que esses dados possam ser incluídos em um sistema que acompanhe esse processo. Aí temos visto nos últimos anos a integração, por exemplo, da proposta que fizemos do *value circle* ser implementada em grandes empresas, ou então o modelo da casa estratégica que é usado, por exemplo, pela KLM – Linha Aérea dos Países-baixos – para reputação. Nesses casos há uma clara definição de objetivos, traduzidos em Key Performance Indicators (KPIs – indicadores chave de performance).



ORGANICOM – *Exatamente. E depois temos a questão de diferenciação entre os outcomes indiretos e dos outflows. Por isso, o cerne da questão é: conseguimos criar um sistema que continuamente consegue integrar essa mensuração de forma holística e declinada?*

ANSGAR ZERFASS – No processo direto, ou seja, como foi usado um determinado canal e de que forma foi produzido e visualizado determinado conteúdo, podemos medir, como mencionei. Podemos até medir cada vez melhor. Contudo, entendo que essa discussão esteve muito presente, mas que agora há menos interesse, isso porque a abordagem está a mudar. Ou seja, quando encaramos a perspectiva do DirCom (diretor de comunicação) vemos cada vez mais outra necessidade. Esta não esteve presente no passado, mas começa a estar cada vez mais: a redução a um modelo com quatro colunas, em que cada uma corresponde aos objetivos estratégicos da comunicação.

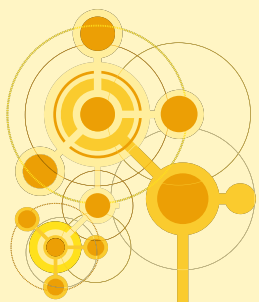
Por isso, apenas há necessidade de mensurar esses e de definir como vou fazê-lo. E aí aparecem, de forma muito inusitada, não os efeitos da comunicação, mas antes algo menos específico como a reputação, rede de relacionamentos ou *thought leadership* em círculos específicos. Ou seja, não falamos de medição de números concretos de uma ação de comunicação, mas antes de um resultado de um conjunto de ações que são geridas de forma separada. Esses números das ações não interessam ao nível da gestão de topo e estratégica. Mas, por exemplo, *thought leadership* é um objetivo que pode ser medido com o cálculo do *share of voice* nas redes sociais ou então um discurso do CEO em cinco eventos relevantes. Nesse caso, posso ligar estes a processos concretos. Então, nesse exemplo, há um isolar de dados, que poderia ainda ser o *share of voice* nos media em comparação com a concorrência nesse aspecto. Ou seja, os outros dados não são relevantes. Por isso, os responsáveis pelos canais devem fazer a gestão deles da forma que julgarem mais adequada. Mas para um diretor de comunicação não é relevante o número de alcance de um determinado canal de Twitter, por exemplo. Para mim é apenas importante o *share of voice* em determinados temas em comparação com a concorrência. Esse aspecto é interessante, porque antes estávamos mais preocupados com todos os dados operativos, mas agora, apesar de termos mais dados, eles são menos relevantes para a gestão estratégica. Há uns anos, a direção de comunicação não tinha números, agora apenas querem poucos, apesar da abundância. Claro que há imensas atividades que acontecem, eventos e demais comunicações de forma constante, mas ao nível da gestão estratégica, os dados destes tornam-se irrelevantes, sendo apenas deixados para o nível operativo. Essa lógica apresenta uma novidade. Antes procurávamos um modelo geral e integrado, que abarcasse tudo. No entanto, o que fica é a definição desse modelo e dos objetivos estratégicos que são escolhidos.

ORGANICOM – *Como académico, qual é a sua reação a essa mudança na prática profissional?*

ANSGAR ZERFASS – Fiquei mais cético em relação a modelos holísticos para a prática profissional. Eu sempre procurei a declinação de todas as ações comunicativas em todos os níveis nos modelos que propus. Contudo, entendo que a orientação estratégica é que deve ser o foco do esforço da gestão estratégica e, conseqüentemente, da medição. O resto deixo andar e delego aos colaboradores. Há profissionais que têm tanta experiência na gestão operativa que até dizem que os dados não acrescentam nada. Por isso, embora do ponto de vista da ciência os modelos sejam fruto de uma argumentação lógica e com sentido, na sua transferência à prática, há adaptações necessárias. Para quê recolher e analisar dados de que eu não necessito?

ORGANICOM – *Ou seja, os modelos podem ser descartados para implementação? Há níveis que desaparecem? Por exemplo, de que forma ainda há lugar para os outcomes indiretos?*

ANSGAR ZERFASS – Não, apenas a lógica muda. Os modelos sempre começam com o processo comunicativo, contudo a gestão estratégica começa hoje no fim deles, ou seja, com os objetivos estratégicos. Isso acontece, porque a prática mudou. Antes havia o trabalho de assessoria de imprensa e eventos, por exemplo. Hoje temos tantos canais e ferramentas que se pensar em planejar dessa forma o primeiro nível, com os dados, que depois têm que ser analisados, reduzidos e interpretados, torna



o trabalho hercúleo. Então, considerando que o resultado é sempre influenciado pelas ações de comunicação, efetivamente tem razão, em vez de ser declinado em todos os níveis, desaparece o nível dos *outcomes indiretos*, concentrando nos *outflows*. E mesmo assim, limitados. Ou seja, quando considero a reputação como objetivo, tenho que escolher o fato de que públicos são cruciais e apenas faço medição nesses.

A questão da gestão de recursos e dos limitados coloca um travão e obriga a ser mais criterioso no trabalho de medição. Claro que posso também pensar na lógica de delegar aos profissionais que estão nas operações se preferem fazer a análise com base em dados, ou com base em estimativas subjetivas, guiadas pela sua experiência profissional.

ORGANICOM – *Em uma analogia com um restaurante, podíamos dizer que não interessa o que se passa nas compras ou na cozinha, o prato tem que trazer os objetivos estratégicos.*

ANSGAR ZERFASS – Exatamente. Mais uma vez reforçando que a lógica científica dos modelos não se alterou e que, por outro lado, como agência fornecedora de serviços de comunicação, elas também pensam com a mesma lógica. Claro que as agências podem apresentar dados espetaculares dos resultados, contudo esses dados apenas apresentam mais valia para a avaliação do seu trabalho e não para os diretores de comunicação. Então, as agências de comunicação procuram vender cálculos da reputação na área específica. E claro, no final temos 20 valores de reputação de área específica, mais um estudo de reputação nos media, mais um inquérito aos jornalistas. O que é que faço com isso tudo? Então é melhor fazer uma medição adaptada da reputação. Não me refiro a produtos como o *RepTrak*, que são standard, mas uma medição adaptada ao contexto e necessidades específicas e com um inquérito aos grupos de *stakeholders* mais relevantes para a orientação estratégica.

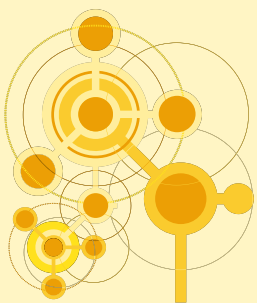
ORGANICOM – *Prevê alguma novidade nesta área para os próximos tempos?*

ANSGAR ZERFASS – Uma novidade é a centralização de produção de conteúdos e a criação de *newsrooms*. Nesta há uma coordenação que conjuga os esforços e os processos. Destes existem dados disponíveis. Uma parte dos deles estão relacionados com a produtividade, como o tempo de produção dos diferentes profissionais para uma notícia. Depois os dados de uso podem ser adicionados. Com essas potencialidades, que já estão em parte aplicadas no circuito de produção jornalística, pode-se ajustar os conteúdos de maneira a incrementar o seu consumo e, com isso, a ir mais ao encontro do que o público espera e necessita.

Este cenário ainda não está implementado na gestão da comunicação. Eu conheço exemplos de tentativas de implementação, por exemplo na AUDI e na ADAC<sup>1</sup>, em que elas geraram resistência por parte dos colaboradores e por isso foram paradas. Contudo, apesar de não haver ainda muita discussão, acredito que pode ser no futuro uma mudança na forma como se trabalha internamente. Uma vantagem clara desse sistema é saber que ações de comunicação tiveram mais sucesso, de quem e quanto tempo demoram a produzir. Nessa questão ainda há detalhes de proteção de dados e privacidade que têm que ser esclarecidos.

ORGANICOM – *O último tema que gostaria de abordar nessa entrevista é o fato de que na Alemanha foi desenvolvido o modelo da DPRG (Deutsche Public Relations Gessellschaft -Sociedade Alemã de Relações Públicas) e há ainda o modelo da AMEC (Association for Measurement and Evaluation of Communication – Associação para a Mensuração e Avaliação de Comunicação). Contudo, quando vemos resultados de estudos empíricos, nomeadamente no espaço ibero-latino-americano, vemos que mesmo organizações que têm headquarters em países europeus ou americanos, ainda não estabelecem objetivos*

<sup>1</sup> Nota do tradutor: ADAC é o clube de automobilistas alemão de assistência em viagem.



*estratégicos da comunicação, nem implementaram sistemas de vigilância da criação de valor por meio da comunicação. Será que é possível fazer uma gestão profissional da comunicação, sem objetivos estratégicos para esta?*

ANSGAR ZERFASS – Vemos isso há 50 anos. Será possível de algum jeito. Contudo, os profissionais com quem tenho contato, mais especificamente no espaço de falantes de alemão (Áustria, Alemanha e Suíça), cada vez menos estão nesse estágio e foram feitos progressos. Por exemplo, em um prêmio de comunicação integrada, do qual formo o júri, as submissões não são mais de campanhas, mas sim de reestruturações de departamentos de comunicação, para se adaptarem a uma gestão estratégica atual. Por exemplo, o CommerzBank e a Bayer acabaram de fazê-lo. O que vejo é que é um standard ter uma estratégia escrita e objetivos definidos, para além de que não são apresentadas campanhas, mas antes objetivos estratégicos gerais de comunicação.

ORGANICOM – *Mas isso é na Alemanha ou nos Estados Unidos...*

ANSGAR ZERFASS – Sim. Essa forma de gerir e de pensar ainda é recente. Precisamos de um espaço de cinco a 10 anos para que se espalhem. Contudo, podemos dizer que no mundo ideal de uma gestão da comunicação temos os níveis dos objetivos estratégicos gerais de comunicação e depois uma gestão das áreas ou canais. Se apenas existir a segunda, podemos medir alcance, ou seja, *outputs*, mas tudo o que seja mais do que isso não faz sentido. Nos grupos de trabalho, tentamos sempre falar das duas e implementar ambas. Contudo, sabemos que apesar dos objetivos estratégicos gerais serem mais importantes, por vezes há profissionais que apenas estão no nível operativo e, nesse caso, apenas podem implementar medição e avaliação neste. Porém, devem estar cientes que não conseguem ir para além deste e não tentar chegar aos KPIs do nível estratégico.

Por vezes há a ideia de medir a reputação on-line. Claro que é possível, mas não altera nada na gestão operativa da comunicação on-line. Para além disso, ao diretor não interessa. Se cada área operativa apresentar uma medição da reputação, o que é que ele faz com essas medidas? Apenas fica mais confuso e sem saber como reduzir e interpretar os dados e acaba com todas as medições (risos). Por outro lado, pensando nas delegações nacionais e regionais, não faz sentido que cada um faça medição da reputação por si, mas antes que seja feita com o mesmo método e de forma central para todo o mundo, para os mercados mais relevantes, por exemplo. Porque se países diferentes medirem de forma diferente, não se podem comparar nem calcular com base nelas. Claro que os diretores de comunicação regionais e nacionais acham sempre que faz sentido, mas qual é a vantagem de uma empresa investir recursos em um estudo que depois apenas permite saber como é que ela está no contexto que foi estudado de uma forma relativa. Claro que se falarmos de unidades e gestão independentes, pode já fazer sentido. Por outro lado, quando tenho organizações públicas ou empresas com muitos prestadores de serviços ou colaboradores, pode ser relevante a medição e a indicação dos KPI operativos. Essas considerações são em uma perspetiva prática. Na perspetiva académica, todos os estudos são relevantes, desde que fundamentados e enquadrados.

Nota: A entrevista foi realizada na língua alemã, posteriormente traduzida e adaptada ao português pelo entrevistador, Evandro Oliveira.