
Mensuração de resultados em comunicação com empregados: um estudo de caso na empresa Nivel¹

Bruno CARRAMENHA²
FAAP, São Paulo, SP

RESUMO

Nas últimas décadas, autores da área de comunicação vêm se dedicando a problematizar e propor formas de medir a contribuição das relações públicas aos resultados organizacionais. Entretanto, a revisão bibliográfica revela que esta tarefa tem se mostrado árdua. São raros os casos divulgados que demonstrem consistência na mensuração de resultados. Neste artigo, valendo-me do estudo de caso como procedimento metodológico, apresento a adaptação prática em uma empresa nacional de um modelo publicado academicamente por Walter Lindenmann, em 1993. Os resultados se mostraram aderentes à proposta do autor do modelo e também cumprem satisfatoriamente os anseios organizacionais, tanto em termos de produto quanto de processo.

PALAVRAS-CHAVE: mensuração de resultados; comunicação organizacional; comunicação com empregados; resultados; comunicação.

INTRODUÇÃO

Data de 2006 a publicação da obra Avaliação em Comunicação Organizacional, de Gilceana Galerani, publicação editorial de sua dissertação, a primeira no Brasil sobre o tema, de 2003 (GALERANI, 2006). Considerado “pioneiro”, nas palavras de Kunsch, o livro chegou para “preencher uma lacuna na literatura de Relações Públicas e Comunicação Organizacional no Brasil” (KUSCH, 2006, p. 15), em um contexto em que “a antiga controvérsia sobre as dificuldades em mensurar” (2006, p. 15) deveria deixar de ser “justificativa para não se avaliarem” (2006, p. 15) os resultados de programas de relações públicas.

Dez anos antes de ser publicada a dissertação de Galerani, Walter K. Lindenmann publicou um artigo em que defendia a possibilidade de mensurar resultados em relações públicas, apesar do ceticismo de alguns profissionais (LINDENMANN, 1993). À época, o autor acreditava que até o final da década de 1990 essa questão já estaria superada.

¹ Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XIX Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 42º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Professor do Curso de Relações Públicas da FAAP e Diretor da consultoria 4CO, e-mail: bruno@4co.com.br

Os dez anos que separam o artigo de Lindenmann (1993) e a dissertação de Galerani parece que não foram suficientes para fazer o exercício da mensuração de resultados em comunicação organizacional e relações públicas deslançar. Tampouco os mais de 15 anos que se seguiram. Academicamente e mercadologicamente, o campo ainda sofre dificuldade em mensurar resultados, apesar do avanço nessas últimas duas décadas. É claro que há de se reconhecer diferenças entre o mercado norte americano e o brasileiro, entretanto, “mensurar a contribuição de relações públicas ao alcance dos resultados organizacionais tem se mostrado uma tarefa árdua” (LOPES, 2018, p. 597).

Estas constatações se embasam em duas pesquisas internacionais. Segundo a *International Association for the Measurement and Evaluation of Communication*, a mensuração de resultados está entre as três principais lacunas de habilidades dos profissionais (AMEC, 2013 apud. LOPES, 2016). Já a *International Communications Consultancy Organisation* revelou que 59% dos líderes de empresas de relações públicas acreditam que mensuração é um tema muito complexo (ICCO, 2013 apud GUADAIM, 2015). Para Guadaim (2015), os dados mostram que ainda há um “mito de que a mensuração é difícil de ser realizada” (p. 279).

Para tentar sanar a mitificação acerca das práticas de mensuração, no começo desta década, profissionais de mais de 30 países se reuniram para discutir o que poderiam ser norteadores da mensuração em relações públicas. Desta reunião, liderada pela *International Association for the Measurement and Evaluation of Communication* saíram os 7 Princípios de Barcelona, que visavam unificar conceitos (GUADAIM, 2015). A unificação é um marco, mas ainda sim não foi suficiente para fazer o tema emergir no campo. Há de se reconhecer um avanço na produção acadêmica. No Brasil, além da obra pioneira de Galerani (2006), é relevante mencionar a contribuição de Valéria de Siqueira Castro Lopes (2005, 2016, 2018, entre outras publicações).

Entretanto, são raros e rasos os casos divulgados que demonstrem consistência na tarefa de medir resultados de esforços de relações públicas. Assim, neste artigo, buscamos por meio de estudo de caso, apresentar um modelo desenvolvido para medir e demonstrar os resultados de comunicação com empregados por uma empresa nacional, como forma de reconhecer as possibilidades de aplicação prática de uma metodologia publicada academicamente. Baseada na orientação metodológica defendida por Lindenmann (1993), estabeleceram-se parâmetros para definir metas e avaliar resultados no que tange

o trabalho desenvolvido em comunicação com empregados da empresa Livel, objeto deste estudo.

O MÉTODO POR TRÁS DE MENSURAÇÃO

Apesar das diferentes proposições metodológicas para mensuração do trabalho de comunicação, há um ponto pacífico entre os autores, que dá conta da necessidade de fazê-lo. Para Lopes (2018), “o reconhecimento e a manutenção da função estratégica de relações públicas pelas organizações dependem da demonstração de seus resultados” (2018, p. 598). Guadim (2015) complementa que “planejamento e mensuração são mecanismos básicos para defender e sustentar a existência da área [de comunicação]” (2015, p. 279).

Entretanto, não existe consenso – nem academicamente, nem no contexto do mercado – sobre um método para a avaliação do trabalho de comunicação e relações públicas. Em revisão bibliográfica sobre metodologias disponíveis, Galerani (2006), afirma que o “caráter dinâmico da profissão” (2006, p.54) fez surgir diversos métodos de medição, pois “não comporta um único sistema de avaliação, ou mesmo um modelo que se adapte a várias situações” (GALERANI, 2006, p.55).

A autora (GALERANI, 2006) se debruça em reconhecer as características de sete modelos disponíveis³, todos eles proposições de autores internacionais, de forma a traçar um panorama – comparativo, inclusive – sobre os estudos acerca da temática. Seu trabalho encontra na “vinculação da viabilidade da avaliação com a determinação de metas e objetivos na etapa do planejamento” (2006, p. 107) a maior semelhança entre os modelos disponíveis. Está “no campo dos propósitos da avaliação” (2006, p. 107) as principais diferenças entre eles.

Para Galerani (2006), são cinco possíveis propósitos de aplicação para os modelos de mensuração, conforme Tabela 1.

³ Os modelos avaliados por Galerani (2006) foram o Modelo de Compensação Variável, o Modelo de Duas Fases, o Modelo *Yardstick*, o Modelo de Curta Duração, o Modelo Contínuo, o Modelo PII e o Modelo para Avaliar Relacionamentos. Para detalhes, ver Galerani, 2006.

Categoria de avaliação	Propósito de aplicação	Modelos enquadrados
Valor	Estabelecer um valor econômico para os efeitos da comunicação – relacionado a entender o custo/benefício das ações.	Modelo de Compensação Variável Modelo de Duas Fases
Produção	Demonstrar o esforço da equipe de comunicação, assim como atividades que precisem ser medidas em curto prazo.	Modelo Yardstick (nível Básico) Modelo de Curta Duração
Retenção	Avaliar a retenção e compreensão de mensagens.	Modelo Yardstick (nível Intermediário) Modelo Contínuo,
Comportamento	Verificar os efeitos das ações de comunicação, como mudança de atitudes.	Modelo Yardstick (nível Avançado) Modelo Contínuo Modelo PII
Relacionamento	Mensurar a qualidade dos relacionamentos e relacioná-la à eficácia de comunicação no atendimento às expectativas da organização e dos públicos.	Modelo para Avaliar Relacionamentos

Tabela 1. Propósitos de aplicação dos modelos de mensuração de resultados – elaborado pelo autor, a partir de Galerani, 2006.

Para fins deste artigo, descreveremos o modelo de Lindenmann (1993), uma vez que é a base estruturante do estudo de caso que aqui será apresentado. Publicado em 1993, o modelo *Yardstick* pretende ser prático e evitar dois riscos: o de ser muito caro ou muito trabalhoso. O autor defende o modelo em duas etapas. “Primeiro, estabelecer os objetivos de relações públicas, e, então, determinar em que níveis deseja-se mensurar a efetividade das relações públicas” (LINDENMANN, 1993, p. 7, tradução nossa).

O autor parte da premissa de que é preciso pensar em mensuração na etapa de planejamento, antes do lançamento das ações (LINDENMANN, 1993). Assim, descreve como o início da mensuração o estabelecimento de objetivos de comunicação. “Ninguém pode medir nada, ao mesmo que, primeiramente, determine exatamente o que será medido” (LINDENMANN, 1993, p. 7, tradução nossa). Lindenmann (1993), recomenda, então, que se escolha a mensagem, as audiências-alvo e os canais de comunicação, como forma de, assim, direcionar indicadores de efetividade.

Isto porque o autor propõe uma régua de mensuração, com três níveis para avaliar a efetividade do trabalho de relações públicas e comunicação organizacional.

Básico: mede a produção de “produtos” – resultados imediatos. É relativamente fácil e simples de fazer. Ex.: audiência de eventos, número de publicações etc.

Intermediário: avalia se as mensagens utilizadas foram recebidas, compreendidas e retidas pelo público-alvo. Usa dados quantitativos e qualitativos.

Avançado: mensura mudança de atitude e comportamento a partir da compreensão da mensagem. Resultados mais sofisticados na função final das relações públicas (GUADAIM, 2015, p. 284-285).

A proposição de Lindenmann (2003) pressupõe ainda que se avaliem os resultados de negócios, a partir de “um entendimento dos impactos que são desejados [da comunicação pelos negócios] e como os dois processos trabalham [...]. A organização deve, portanto, declarar que mudança de comportamento quer, quando, quanto, para quê e de que modo” (GALERANI, 2006, p.87) para, assim, amarrar os objetivos de comunicação aos objetivos do negócio.

ESTUDO DE CASO COMO PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Para cumprimento dos objetivos propostos neste artigo, analisaremos a aplicação de um modelo de mensuração em um trabalho de comunicação em uma organização, para reconhecer as possibilidades de aplicação prática de uma metodologia de medição. Para isso, optou-se por se valer do estudo de caso como procedimento metodológico de investigação, visando à “compreensão do mundo real” (GAMA, 2009, p. 79).

Apesar de reconhecer que há controvérsias sobre o estudo de caso, Gama (2009) considera esta forma de investigação como das mais apropriadas “devido à riqueza de informação possível de obter e ao elevado grau de realismo presente” (2009, p. 73-74).

Segundo Martino (2018), o “estudo de caso é um procedimento metodológico que pode utilizar vários métodos para obter informação” (2018, p. 153) e é, justamente essa característica que a torna, nas palavras de Gama (2009), “uma das mais difíceis de realizar devido à ausência de fórmulas rotinizadas, apelando à interação contínua entre os aspectos teóricos a estudar e os dados a recolher” (2009, p. 74).

Segundo a denominação proposta por Yin (2003, apud GAMA, 2009), que considera diferentes tipos de estudos de caso [...], neste artigo nos valem do estudo de caso ilustrativo, “definidos como aqueles que realçam as práticas de gestão das empresas mais

competitivas, e que, portanto, refletem o modo de atuação dos agentes. Correspondem [...] às histórias de casos de sucesso” (GAMA, 2009, p. 75).

ESTUDO DE CASO: LIVELLO

Criada em 2014 a partir da união entre Banco do Brasil e Bradesco, a Livello iniciou suas operações para o mercado em 2016 já com mais de 14 milhões de clientes – oriundos dos programas de fidelidade desses dois bancos –, o que a qualifica como a maior empresa do segmento na América Latina. Hoje, o programa de fidelidade está disponível para todos os consumidores brasileiros. Com o objetivo de oferecer a melhor experiência no resgate de pontos aos seus clientes, a Livello conta com diversos produtos e serviços reunidos em um *marketplace* próprio.

Nascida como um projeto ousado do Banco do Brasil e do Bradesco em 2014, em menos de 6 meses, a Livello saiu do papel para um moderno escritório em Barueri. A nova empresa nasceu com uma identidade inovadora, despojada, criativa e simples. Tais características sempre estiveram presentes nas relações com os empregados, na definição de processos organizacionais e na própria dinâmica de trabalho.

Ainda em 2015, sem uma área de Comunicação com Empregados estruturada, a empresa sempre se preocupou em trazer tais elementos no diálogo interno. No final de 2015, com o eminente crescimento da empresa, surgiu a necessidade e o desafio de estruturar canais e processos específicos para a comunicação com empregados e, neste momento, a Livello contratou a consultoria 4CO | Cappellano & Carramenha Comunicação e Cultura Organizacional para desenvolver um planejamento de Comunicação e auxiliar a estruturar a área de Comunicação Interna. Neste planejamento constava a proposição de um modelo de mensuração de resultados, que é o objeto deste artigo. Ainda assim, julgamos relevante descrever, brevemente, o plano de comunicação traçado, de forma a sustentar a apresentação da metodologia de mensuração.

O Plano de Comunicação

O primeiro passo para iniciar o planejamento foi um diagnóstico, a partir de conversas com a liderança da organização. A intenção foi alinhar as expectativas em relação à estruturação de processos para a Comunicação com Empregados, além de entender como os executivos enxergavam o que já estava acontecendo, para, assim,

garantir a assertividade do planejamento a ser desenhado. Nesta fase, foi possível também identificar objetivos e prioridades do negócio, além de oportunidades de atuação de relevância da Comunicação. Como se tratava de uma empresa em início de operações, ainda com poucos empregados e nenhum trabalho de comunicação estruturado até então, o diagnóstico valeu-se, principalmente, dessas conversas com a liderança.

Assim, chegou-se aos seguintes objetivos de comunicação para o plano:

- Promover engajamento e proporcionar um ambiente de trabalho agradável, capaz de auxiliar na produtividade dos empregados;
- Fomentar o “jeito de ser Livelô” em toda a organização, para que seja compreendido e vivenciado pelos empregados;
- Disseminar aspectos relevantes do *Employee Value Proposition* da Livelô, contribuindo para atração e retenção de talentos.

Dos objetivos, derivaram quatro frentes estratégicas, a fim de direcionar a criação de ações, conforme ilustra a figura 1.

Frente estratégica 1	Frente estratégica 2	Frente estratégica 3	Frente estratégica 4
Canais	Campanhas	Endomarketing	Liderança
Função <ul style="list-style-type: none"> • Sedimentar as informações relevantes dos negócios. • Formalizar e institucionalizar conteúdos e disponibilizá-los de forma unificada. • Construir memória da organização. 	Função <ul style="list-style-type: none"> • Reforçar, por meio do uso de canais esporádicos, temas importantes para os negócios, mas que fogem da rotina empresarial. • Propiciar vivências e experiências que ajudem na sedimentação destes temas. 	Função <ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar de forma lúdica temas externos e efemérides, de forma a conectar os negócios com questões importantes à sociedade e relevantes aos empregados. • Integrar o time a partir de assuntos de fácil e alta aceitação. 	Função <ul style="list-style-type: none"> • Envolver empregados em temas críticos da organização, de forma a ser mais bem compreendido e debatido. • Compartilhar assuntos de alta complexidade e que demandem alinhamento da cultura organizacional.
Disseminação de temas de negócios	Apresentação e reforço das competências comportamentais	Celebração de datas comemorativas	Criação de contexto

Figura 1. Estratégias.

Fonte: Planejamento de Comunicação Livelô, 2016.

Em cada frente estratégica, um grupo de ações compôs o plano de ações de comunicação com empregados da companhia:

Frente estratégica 1: Canais

- Desenvolvimento de mensagens-chave para construir entendimento sobre a agenda prioritária da companhia.
- Criação de um mapa de canais para a Livelu, de forma a garantir um mix de canais que pudessem ser interessantes e relevantes, ao mesmo tempo que apoiassem a estratégia da empresa e também dessem suporte à comunicação administrativa.

Frente estratégica 2: Campanhas

- Foram elaboradas a partir do desenho dos comportamentos desejados, importante tema da área de Recursos Humanos para 2016, na Livelu. A intenção foi a de trabalhar e fortalecer ainda mais os conceitos para que se tornassem parte do dia a dia de trabalho e comuns às pessoas.

Frente Estratégica 3: Endomarketing

- Foi criado, dentro do planejamento, um calendário de endomarketing, com a função de trazer sugestões de ações a serem aplicadas em datas comemorativas. Trabalhando, assim, conceitos importantes para o negócio, de forma lúdica, e fomentando a identidade desejada pela Livelu.
- A fim de extrapolar os limites da organização e contribuir para a construção de uma *employer brand* que destaque o conceito de negócio jovem e inovador, que valoriza as pessoas – em todas as ações os empregados foram estimulados a compartilhar as suas experiências nas redes sociais.

Março	Abril	Maio	Junho	Julho
Dia da Mulher	 Go Live para lançamento	Dia das Mães	Festa Junina	
Páscoa			Festa de Lançamento Mercado	
Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Dia dos Pais		Dia das Crianças	Novembro Azul	Festa de Fim de Ano
Olimpiadas		Outubro Rosa		
		1 Ano Prontidão Operacional		

Figura 2. Calendário de ações de Endomarketing.
Fonte: Planejamento de Comunicação Livelu, 2016.

Frente Estratégica 4: Liderança

- Entendendo que a liderança é frente estratégica na disseminação da comunicação com os empregados, capaz de orientar e construir credibilidade ao discurso organizacional, foram estruturados canais direcionados a esse público:
 - Staff estendido: encontro presencial do CEO e liderança com os empregados da companhia
 - Prato executivo: almoço do CEO com no mínimo cinco e no máximo oito empregados da companhia.

A mensuração de resultados

O processo de mensuração deste plano foi desenvolvido a partir de uma adaptação da metodologia da régua de efetividade de Walter Lindenmann (1993), considerando a lógica de avaliação a partir de critérios em níveis básicos – de execução –, intermediários – de retenção – e avançados – de mudança de comportamento (LINDENMANN, 1993, 2003). A ideia de adaptar um modelo academicamente aceito para a realidade que se apresentou no desafio encontrado para o planejamento segue o entendimento de Galerani (2006) de que os modelos devem “servir como guia, mas devem, sobretudo, provocar um posicionamento crítico sobre sua conveniência no contexto em que se encontram o profissional de comunicação, a instituição para a qual presta os seus serviços e o público-chave na ocasião” (2006, p. 58).

Assim, nesta proposta, os níveis de efetividade originalmente reconhecidos por Lindenmann (1993) ganharam características particulares de medição, podendo gerar índices individualmente, compostos por indicadores relacionados a cada um deles.

- Índice de eficiência: relacionado à implementação do planejamento e sua adequada execução. Considera desenvolver indicadores que assegurem que houve cumprimento das etapas planejadas. A proposição de Lindenmann (1993) recomenda olhar para a quantidade dos produtos da comunicação. Nesta adaptação, entretanto, os indicadores desta frente apontam para medição da “produção” da comunicação.
- Índice de relevância: grupo de indicadores que atestam que o conteúdo trabalhado foi relevante e aderente ao negócio da companhia e, principalmente, capazes de

gerar compreensão das mensagens prioritárias previamente estabelecidas. Há bastante similaridade com a proposição Intermediária de Lindenmann (1993).

- Índice de eficácia: visa a demonstrar a conexão dos empregados com o negócio da companhia e como a comunicação se compromete com as Metas Corporativas.

De forma a apresentar a contribuição da consecução destes indicadores aos gestores do negócio, assim como estabelecer parâmetros de sucesso para a Comunicação, desenvolveu-se uma metodologia de cálculo para o conjunto de indicadores, criando um “Índice de Efetividade de Comunicação” (IEC).

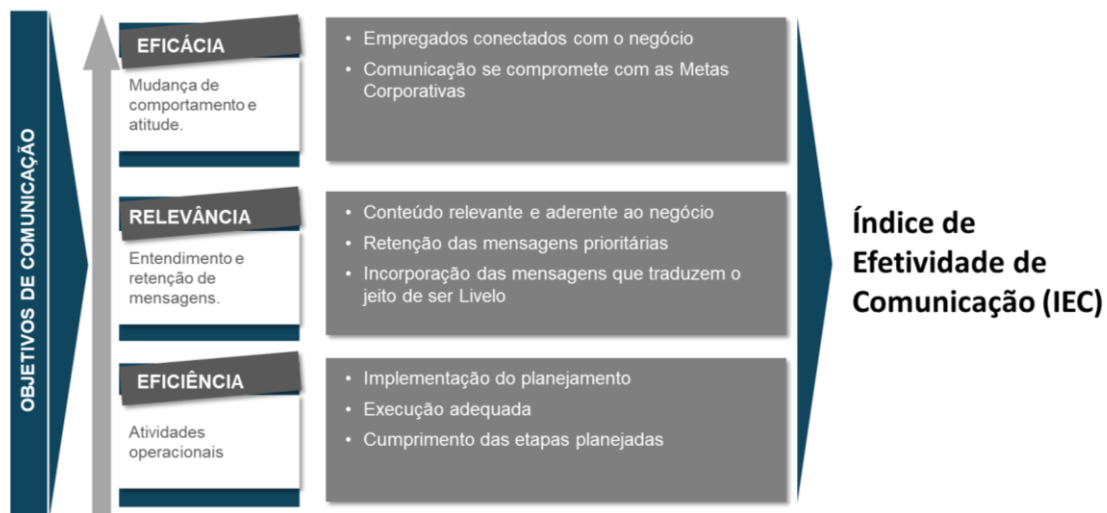


Figura 3. Esquema de estruturação da metodologia de mensuração.
Fonte: Planejamento de Comunicação Livel, 2016.

A partir do entendimento de que suas consecuições têm importâncias diferentes, cada um dos Índices (níveis) ganhou um peso diferente, considerado seu potencial de impacto para o negócio, para que, somados, eles pudessem gerar um “Índice de Efetividade de Comunicação”. Com a criação do IEC, a Livel pode estabelecer um único e abrangente indicador que permite avaliar a evolução do trabalho nos anos seguintes, uma vez que, ainda que todos os outros indicadores sejam alterados, considerando o plano de cada ano, a ponderação do índice é única. Os pesos de cada índice são:

- Índice de eficiência: peso 0,2 (ou 20%).
- Índice de relevância: peso 0,3 (ou 30%).
- Índice de eficácia: peso 0,5 (ou 50%).

Na composição de cada índice, os indicadores que o integram foram atrelados a uma meta, que poderia se cumprir completamente (ideal), parcialmente ou insuficientemente, e cada um destes graus ganhou um coeficiente diferente para se chegar à composição dos índices, conforme exemplifica a Figura 4 com a ilustração do índice de eficiência tendo dois indicadores.

EXEMPLO

	INDICADOR	DESEMPENHO	COEF.
ÍNDICE DE EFICIÊNCIA	Implementação do novo mapa de canais	IDEAL 8 canais implementados	1
		PARCIAL 6 canais implementados	0,7
		INSUFICIENTE 5 canais implementados	0,5
	Cumprimento do plano de campanhas	IDEAL 15 etapas realizadas	1
		PARCIAL 12 etapas realizadas	0,7
		INSUFICIENTE 10 etapas realizadas	0,5

ÍNDICE DE EFICIÊNCIA 75%

Figura 4. Exemplificação Coeficiente da metodologia de mensuração.

Fonte: Planejamento de Comunicação Lívolo, 2016.

No caso estudado, objeto deste artigo, por se tratar do primeiro ano de trabalho, os indicadores criados focaram mais fortemente no nível relacionado ao Índice de Eficiência, de forma a garantir a implementação do plano.

ÍNDICE DE EFICIÊNCIA 20%	Indicador		Descrição	Meta			Instrumento
				Insuficiente	Parcial	Ideal	
	Canais	Implementação do novo mapa de canais	Quantidade de canais implementados. Total proposto: 8	100% (8 canais) até 07/16			Acompanhamento
				Insuficiente	Parcial	Ideal	
		Cumprimento dos KPI's de cada canal (ver mapa de canais)	Quantidade de KPI's cumpridos. Total proposto: 8	75% (6 KPI's de canais) em 2016			Histórico das publicações
			Insuficiente	Parcial	Ideal		
	Campanhas	Cumprimento do plano	Execução das 4 etapas dentro das 5 campanhas propostas. Total proposto: 20	75% (60 inserções) em 2016			Histórico das publicações
					Insuficiente	Parcial	
Endomarketing	Cumprimento do plano	Execução das ações propostas. Total proposto: 13	75% (15 etapas) em 2016			Histórico	
				Insuficiente	Parcial		Ideal
Liderança	Cumprimento dos KPI's de cada iniciativa (ver mapa de canais)	Quantidade de KPI's cumpridos. Total proposto: 3	85% (11 ações) em 2016			Histórico	
				Insuficiente	Parcial		Ideal
			100% (3 KPI's) em 2016			Acompanhamento	
			Insuficiente	Parcial	Ideal		

Figura 5. Indicadores que compuseram o Índice de Eficiência.

Fonte: Planejamento de Comunicação Lívolo, 2016.

Como se observa na Figura 5, foram seis indicadores criados para a composição do denominado Índice de Eficiência, todos eles relacionados ao cumprimento e execução do plano desenvolvido. Vale a pena chamar a atenção para dois desses indicadores, que fazem referências a um outro conjunto de indicadores: Cumprimento dos KPIs de cada canal e Cumprimento dos KPIs de cada iniciativa (de Liderança). Nestes dois casos, no próprio desenvolvimento do plano e descrição das ações, quando da recomendação de mapa de canais e de iniciativas de suporte à comunicação da liderança, cada uma dessas ações já ganhou indicadores próprios, como por exemplo “cumprimento da periodicidade”. Assim, na metodologia de mensuração, para a composição do Índice de Eficiência, apenas se referencia o cumprimento dos indicadores atrelados às ações, para evitar duplicidade de indicadores.

Para composição do Índice de Relevância, recomendou-se a criação de uma “Pesquisa de Comunicação”, de periodicidade anual, de forma a avaliar a retenção das mensagens-chave estabelecidas junto aos empregados. De técnica quantitativa, a pesquisa avalia a favorabilidade dos empregados com afirmativas que se relacionam às mensagens.

ÍNDICE DE RELEVÂNCIA	Indicador	Descrição	Meta			Instrumento
			Insuficiente	Parcial	Ideal	
30%	Compreensão da mensagem-chave NEGÓCIO	Percentual de retenção da mensagem-chave a partir de afirmativas que a sustentam	80%			Pesquisa anual de comunicação
			68%	75%	80%	
	Compreensão da mensagem-chave TRABALHO	Percentual de retenção da mensagem-chave a partir de afirmativas que a sustentam	80%			Pesquisa anual de comunicação
			68%	75%	80%	
	Compreensão da mensagem-chave MARCA	Percentual de retenção da mensagem-chave a partir de afirmativas que a sustentam	80%			Pesquisa anual de comunicação
			40	75%	80%	

Figura 6. Indicadores que compuseram o Índice de Relevância.
Fonte: Planejamento de Comunicação Livel, 2016.

Já no Índice de Eficácia, visando demonstrar as contribuições mais diretas do trabalho de comunicação com os negócios da Livel, dois indicadores foram estabelecidos: um vinculado à “Pesquisa de Comunicação” e outro diretamente relacionado às metas corporativas.

ÍNDICE DE EFICÁCIA	Indicador	Descrição	Meta			Instrumento
			Insuficiente	Parcial	Ideal	
50%	Atingimento da Meta Corporativa 2016	Soma dos 4 indicadores de negócios	100%			Resultado
			80%	90%	100%	
	Conexão com o negócio	Percentual de conexão com o negócio a partir de afirmativas que o sustentam	80%			Pesquisa anual de comunicação
			68%	75%	80%	

Figura 7. Indicadores que compuseram o Índice de Eficácia.
Fonte: Planejamento de Comunicação Livel, 2016.

O primeiro indicador do Índice de Eficácia atrela-se diretamente ao cumprimento da meta corporativa, cuja consecução não está diretamente na responsabilidade da área de comunicação, entretanto, entendeu-se que se comprometer com essa entrega ajudaria a posicionar a área de forma estratégica na organização. Nesta escolha de estabelecer o atingimento da meta corporativa como parte dos indicadores de comunicação, foram trazidos para as entregas de comunicação a responsabilidade de a organização ser bem-sucedida, também como produto do plano de comunicação.

Foi essencial e bastante relevante a aprovação, por parte da equipe de comunicação, junto à alta liderança da Livelu, de forma a estabelecer adequadamente os compromissos dos entregáveis da área. Além disso, a implementação desta metodologia demandou, por parte da equipe de comunicação da Livelu, disciplina na execução do plano e no acompanhamento para avaliação contínua, de forma a não ser pega de surpresa, ao final do ano, com resultados que pudessem ser negativos e irreversíveis. O acompanhamento da equipe de consultores da 4CO | Cappellano & Carramenha Comunicação e Cultura Organizacional foi relevante para assegurar cumprimento dos combinados na execução.

Análise dos resultados

Os objetivos estabelecidos pelo planejamento de comunicação previam promover engajamento e proporcionar um ambiente de trabalho agradável, capaz de auxiliar na produtividade dos empregados, assim como fomentar o “jeito de ser Livelu” em toda a organização, de forma com que fosse compreendido e vivenciado pelos empregados. Também visava a disseminar aspectos relevantes do *Employee Value Proposition* da Livelu, contribuindo para atração e retenção de talentos. A proposição metodológica dos indicadores preconizava que, entregar o Índice de Efetividade de Comunicação acima de 85%, asseguraria o cumprimento dos objetivos.

Definida durante a etapa do planejamento, como preconizam as recomendações acadêmicas (GALERANI, 2006; LINDENMANN, 1993; LOPES, 2005a, GUADAIM, 2015), a metodologia de mensuração dos resultados de comunicação com empregados na Livelu foi integrante do documento de planejamento que orientou o trabalho do time por todo o ano. Foi fundamental, nesta metodologia, a identificação dos instrumentos de medição já no processo de planejamento e atrelá-los aos indicadores correspondentes

viabilizando prever como alcançar determinados resultados que exigiram aplicação de pesquisa, por exemplo, e fazer constar do planejamento a própria realização da pesquisa.

2016 foi o primeiro ano de aplicação desta metodologia e os resultados se mostraram bastante satisfatórios, tanto em termos de produto (entrega da área de comunicação) quanto de processo (modelo de mensuração escolhido). Vale a menção de que modelo, apesar de suas adaptações, atende aos pressupostos de Lindenmann (1993) por ter baixo custo de execução e não ser muito dispendioso em termos de tempo.



Figura 8. Cálculo do Índice de Efetividade em Comunicação da Livelô em 2016.
Fonte: Planejamento de Comunicação Livelô, 2016.

O modelo, que começou como um piloto para área, se transformou a principal forma como o trabalho de toda a equipe é medido organizacionalmente, funcionando, inclusive como determinante de metas pessoais, que se vinculam ao pagamento de bônus e participação nos lucros.

Apresentamos aqui, em atendimento aos objetivos específicos deste artigo descritos na introdução, o modelo desenvolvido para medir e demonstrar os resultados de comunicação com empregados na Livelô, reconhecendo a possibilidade de aplicação prática da metodologia de Walter Lindenmann (1993) adaptada a um contexto organizacional possível. Reconhecemos o espaço para explorar, em publicações futuras, outros aspectos relacionados ao modelo aqui apresentado, tais como o processo de gestão deste modelo ao longo do desenrolar do plano de ações; o momento de validação dos resultados junto à alta liderança da organização; as experiências dos anos seguintes de uso desta metodologia; entre outros.

REFERÊNCIAS

- GALERANI, Gilceana Soares Moreira; **Avaliação em comunicação organizacional**. Brasília, DF: Embrapa-Assessoria de Comunicação Social, 2006.
- GALERANI, Gilceana Soares Moreira. O desafio da avaliação de resultados em Comunicação Organizacional. **Organicom**, v. 2, n. 2, p. 146-165, 2005.
- GAMA, António Pimenta. O Estudo de Caso Como Metodologia de Investigação em Marketing e Gestão. **Revista Portuguesa de Marketing**, n. 25, 2009.
- GUADAIM, Livia. A mensuração da comunicação como fator-chave para a o sucesso das estratégias empresariais. In: CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane (Org.). **Ensaio sobre Comunicação com Empregados: múltiplas abordagens para desafios complexos**. Jundiaí, SP: Inhouse, 2015.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Prefácio. In: GALERANI, Gilceana Soares Moreira; **Avaliação em comunicação organizacional**. Brasília, DF: Embrapa-Assessoria de Comunicação Social, 2006.
- LINDENMANN, Walter K. An 'Effectiveness Yardstick' to Measure Public Relations Success. **Public Relations Quarterly**, v. 38, n. 1, p. 7-9, 1993.
- LINDENMANN, Walter K. **Guidelines and standards for measuring the effectiveness of public relations programs and activities**. The Institute for Public Relations. 1997, 2003. Disponível em: <https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2002_MeasuringPrograms.pdf>. Acesso em: junho 2019.
- LOPES, Valéria de Siqueira Castro. O relações-públicas como gestor da imagem e a importância da mensuração dos resultados em Comunicação Corporativa. **Organicom**, v. 2, n. 2, p. 70-95, 2005.
- LOPES, Valéria de Siqueira Castro. Avaliação e mensuração em relações públicas e em comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados** (Org.). São Paulo, SP: Summus, 2016
- LOPES, Valéria de Siqueira Castro. Os ativos intangíveis como alternativa para demonstração de valor em Relações Públicas. **Anais do XII Congresso Abrapcorp**. São Paulo, SP: Abrapcorp, 2018.
- MARTINO, Luís Mauro Sá. **Métodos de Pesquisa em Comunicação: projetos, ideias, práticas**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2018.