

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp)
Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (Faac), campus de Bauru
Curso de Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas

Natália Sanches Maia

**O “*valor*” da Mensuração de Resultados para as
Relações Públicas Estratégicas**

Bauru
2009

Natália Sanches Maia

**O “*valor*” da Mensuração de Resultados para as
Relações Públicas Estratégicas**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (Faac) da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp), campus de Bauru, sob orientação da Professora Doutora Célia Maria Retz Godoy dos Santos, com o objetivo da obtenção do título de bacharel em Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas, conforme resolução do Conselho Federal de Educação número 002/84.

Bauru
2009

Natália Sanches Maia

O “valor” da Mensuração de Resultados para as Relações Públicas Estratégicas

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (Faac) da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp), campus de Bauru, com o objetivo da obtenção do título de bacharel em Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas, no dia 07 de dezembro de 2009.

Banca Examinadora

Célia Maria Retz Godoy dos Santos

Graduada em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas, PUC Campinas.

Mestre em Comunicação e Poéticas Visuais pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” Campus de Bauru.

Doutora em Sociologia pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” Campus de Araraquara.

Maria Eugênia Porem

Graduada em História pela Universidade do Sagrado Coração.

Mestre em Comunicação Social pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” Campus de Bauru.

Doutoranda em Educação Escolar pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” Campus de Araraquara.

Regina Araújo Carapeto

Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Relações Públicas pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” Campus de Bauru.

Atual Relações Públicas da empresa TILIBRA.

Dedico este trabalho a minha **mãe**, luz da
minha vida, simples assim...

Agradecimentos

São tantos para agradecer, por tantas coisas, tantas histórias, tantos momentos, tantos aprendizados, tantas vitórias, tantas alegrias e tristezas, tantas aulas assistidas e perdidas, tantos episódios memoráveis, tantas risadas sem fim, tantas amizades eternas, é **TANTO**, que seria injusto citar nomes.

Por isso não o farei! Fica assim, agradeço aqueles que merecem agradecimentos, ou seja, todos que participaram da minha vida direta ou indiretamente, acadêmica ou não.

Muito obrigada a vocês, que estiveram sempre presentes auxiliando minha trajetória, com conselhos, carinhos, compreensão, alegria e colo, quando necessário.

Valeu mesmo!

Till fight, nobody can win...
(The Cardigans)

Antes de lutar, ninguém é um **vencedor**...
(Tradução livre)

Resumo

Este trabalho tem o propósito de demonstrar, por meio de reflexões e aportes teóricos, a importância da mensuração de resultados para a prática das relações públicas estratégicas. O termo estratégico, muito em foco atualmente em todas as áreas de conhecimento, pressupõe a avaliação de resultados como parte essencial e preponderante de todo e qualquer tipo de planejamento. Neste sentido, além do levantamento bibliográfico sobre os conceitos e estudos na área, apresenta-se uma análise das relações públicas estratégicas, especificamente, sobre o processo de avaliação. E, ainda um estudo de caso que embasa a discussão sobre a preocupação das organizações em avaliar a qualidade dos relacionamentos estabelecidos entre elas e seus públicos, fator preponderante para a efetividade da comunicação.

Palavras-chave: Relações Públicas Estratégicas, Mensuração de Resultados, Públicos, Relacionamento.

Abstract

This paper has as purpose the demonstration of the importance to measure the results of the communication acts for the strategic public relations, by the reflection and theoretical intakes. The term strategic is very in focus nowadays, in all the areas of expertise, and it presupposes the evaluation of results as an essential part of the planning. Because of that, in addition to the survey of the concepts and bibliographical studies area, it is present an analysis of the strategic public relations specifically on this process. And a case that completes the discussion about the organizations' concern in relation to the quality of relationships established between them and their audiences, the predominant factor for the effectiveness of communication.

Word-key: Strategic Public Relations, Results Measuring, Stakeholders, Relationship.

Sumário

INTRODUÇÃO.....	10
1 A trajetória das Relações Públicas.....	14
1.1 Definições de Relações Públicas.....	17
2 A procura das Relações Públicas Excelentes.....	19
2.1 A eficácia das organizações é o pressuposto da eficácia das Relações Públicas.....	22
2.2 A comunicação fortalecendo os relacionamentos com os distintos públicos.....	26
2.3 Públicos, o objeto das Relações Públicas.....	27
2.3.1 Classificação de públicos em Interno, Externo e Misto cai em desuso.....	28
2.3.2 Conceituação lógica de públicos.....	30
3 Relações Públicas Estratégicas e a Mensuração.....	33
3.1 A necessidade da mensuração.....	35
3.1.1 Pesquisa de Opinião Pública.....	38
3.1.2 Grupo Focal.....	44
3.1.3 Auditoria da Comunicação Organizacional.....	47
3.1.4 Auditoria de Imagem.....	51
3.1.4.1 Fases da Auditoria de Imagem na Mídia.....	53
4 Contextualizando terminologias e conteúdos à práxis: Um estudo na Duke Energy.....	55
4.1 A Organização Duke Energy.....	55
4.1.1 Duke Energy no Brasil.....	55
4.2 Gerência de Relações Institucionais.....	56
4.3 Modalidades de Comunicação Organizacional Integrada.....	59
4.4 Tipos de Mensuração.....	60
4.4.1 Índice de Imagem e Reputação – Aferição junto a Mídia.....	60

4.4.2 Índice de Imagem e Reputação – Aferição junto aos Colaboradores.....	61
4.5 O Diálogo: A Práxis da Organização e os Conceitos Apresentados.....	63
CONSIDERAÇÕES.....	64
REFERÊNCIAS.....	66

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Modelos de relações públicas segundo Grunig e Hunt.....	19
Figura 02 – Critérios de Relacionamento.....	31
Figura 03 – Tipos de Coleta de Dados.....	40
Figura 04 – Divisão Hierárquica (Estrutural).....	57
Figura 05 – Divisão Funcional.....	57
Figura 06 – Cargos e Responsabilidades.....	58
Figura 07 – Modalidades de Comunicação Integrada na Duke Energy.....	59

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem a intenção de selecionar, apresentar e discutir alguns conceitos e parâmetro a fim de compreender a possível conexão entre a mensuração de resultados e as relações públicas estratégicas. Avaliar resultados no campo da comunicação sempre foi um desafio para as áreas incumbidas dessa função, especialmente porque, até bem pouco tempo, os “valores” produzidos pela comunicação não eram mensurados devidamente, por serem considerados intangíveis.

Do mesmo modo, as atividades de relações públicas, por envolverem, muitas vezes, fatores de caráter subjetivo, dificilmente eram avaliadas ou mesmo quantificadas por números ou valores explícitos para as organizações.

Até mesmo as formas mais modernas de mensuração envolvem criatividade e lidam com atitudes, julgamentos, idéias, perspectivas, interpretação e valores mais comumente avaliados por seus efeitos do que por sua quantidade.

Muitos autores, que se baseiam principalmente em teorias administrativas, acreditam que o valor da comunicação deve estar atrelado a resultados financeiros ocasionados por suas ações, no entanto, várias contribuições trazidas pela área vão além do resultado obtido em uma ação específica, dificultando ainda mais a avaliação do processo.

Já está claro para muitos (Tavares, 2000 apud GALERANI, 2006, p. 31) que a comunicação organizacional trata-se de um processo educacional, que não deve ter como indicadores mais significativos os retornos financeiros, e sim os que retratam a existência de relacionamentos positivos entre organizações e seus públicos-chave. Mesmo porque, isso poderia ocasionar a redução das atividades de comunicação em atividades puramente quantificáveis, ou seja, reduzi-las ao nível operacional.

Uma alternativa a isso é a que tem sido feita atualmente: utilizar ferramentas que avaliem as mudanças de atitudes.

Diversos autores, entre eles Grunig (2009) e Kunsch (2003) apontam que o que se espera da comunicação organizacional é a mudança de comportamentos e atitudes que favoreçam a construção de relacionamentos estáveis entre as organizações e seus *stakeholders*¹. Para isso, é necessário o diálogo entre as partes envolvidas e as relações públicas, sendo a área responsável por esta negociação, necessita de instrumentos de avaliação para acompanhar e corrigir estratégias inadequadas.

No Brasil, a Comunicação Organizacional, durante a última década, passou por grandes mudanças a caminho de novos patamares de excelência. Tal realidade deve-se a incontáveis fatos, dentre eles o reconhecimento do valor da comunicação para as organizações, além da contribuição da academia e do mercado, no sentido de proporem novas metodologias capazes de avaliar a eficácia das estratégias de comunicação utilizadas pelas organizações contemporâneas.

Apesar de algumas resistências à mensuração de resultados, a maioria delas relaciona-se ao fato de que o maior recurso para tais avaliações é o intelecto humano, a criatividade e a abordagem intuitiva.

No entanto, independentemente das restrições, a demanda pela mensuração na área da comunicação organizacional é crescente. A competitividade e a globalização trouxeram novos desafios e ampliaram o quadro de clientes potenciais, o que ocasionou maior diferenciação entre os produtos oferecidos pelas empresas.

Foi então que a preocupação com a qualidade dos relacionamentos veio à tona, originando um maior investimento financeiro nessa área. Somado ao maior investimento vieram conseqüentemente as cobranças por melhores resultados, o que acarretou à área a missão de desenvolver indicadores capazes de demonstrarem resultados.

É a partir dessa temática que este estudo é desenvolvido, logo no segundo capítulo é abordado o início das relações públicas, como forma de obter um comparativo do que a profissão foi com o que é agora.

¹ Públicos de interesse.

Neste sentido, apoiando-se em autores como Grunig (2009) e Sousa (2003), faz-se uma retrospectiva das relações públicas analisadas por eles como uma profissão milenar - caso se considere algumas práticas de negociação e comunicação desenvolvidas pelos impérios – mas também utilizadas pelos profissionais na atualidade.

Ainda, neste capítulo explana-se fatos que mostram a trajetória das relações públicas durante sua existência, para ter-se uma idéia de como a profissão e suas definições evoluíram durante os anos.

O terceiro capítulo, “A procura das Relações Públicas Excelentes”, aborda de maneira explicativa alguns modelos de relações públicas identificados durante determinados períodos da história, até chegar a descrição do modelo denominado por Grunig (2009) de ‘Simétrico de duas mãos’, que traz as pesquisas de opinião como ferramentas norteadoras para as relações públicas excelentes.

Discute-se também o papel das relações públicas na eficácia da missão organizacional; como a comunicação fortalece o relacionamento entre a organização e seus públicos e o grande objeto da atuação das relações públicas: o público. A intenção é apresentar um panorama de como as relações públicas são importante no contexto organizacional.

No quarto capítulo é discutido como o conceito ‘estratégico’ se aplica às relações públicas, e quais são as implicações inerentes a este, como por exemplo, a necessidade de se mensurar os resultados em comunicação.

Para orientar o entendimento sobre tema mensuração, quatro métodos de pesquisa em relações públicas são apresentados: a pesquisa de opinião, os grupos focais, a auditoria da comunicação organizacional e a auditoria de imagem na mídia.

O último e quinto capítulo é a contextualização de uma análise sobre a empresa estadunidense de nome Duke Energy. Trata-se de uma organização que tem seus negócios voltados para a comercialização e distribuição de energia.

Na análise efetuada destaca-se a existência de um departamento de relações institucionais responsável pela gestão da comunicação organizacional e pelos meios

de comunicação utilizados, incluindo os tipos de mensuração empregados para a avaliação da imagem junto aos públicos de empregados e da mídia.

A pesquisa bibliográfica, as consultas a trabalhos premiados, o acesso a dados reais abordados no estudo, tudo isso possibilitou um embasamento teórico e algumas reflexões sobre o tema 'relações públicas estratégicas e mensuração de resultados comunicacionais'. O resultado disso pode ser visto a seguir.

1 A trajetória das Relações Públicas

O surgimento das relações públicas, assunto divergente entre os estudiosos da área, pode ser entendido como o exercício de algumas práticas de relacionamento exercidas durante a história. Alguns, como Grunig (2009), citam como primeiros praticantes das relações públicas os imperadores chineses, que há mais de cinco mil anos desenvolviam atividades parecidas com o que são as relações públicas na atualidade.

Outro que também relata a “existência” da profissão muito antes do século XX é Sousa (2003).

A arte da negociação política, jurídica, econômica e militar vem desde os tempos mais remotos das civilizações humanas. Na Bíblia e noutros livros e registros que chegaram até hoje se encontram exemplos que mostram que, efetivamente, a arte de enviar negociadores para obter determinados resultados ou preparar determinados percursos de poderes (políticos, militares ou religiosos) não é de agora. (SOUSA, 2003, p. 171)

O autor ainda cita que também podem ser entendidos como uma espécie de prática rudimentar de relações públicas a atuação da Igreja Católica, no que se refere ao estabelecimento de relacionamentos entre públicos e ao uso de propaganda para atrair fiéis durante as cruzadas; o posicionamento do Império Romano, que para se manter no poder teve que estar atento aos interesses da população; a existência da comunicação interpessoal; dos discursos e de campanhas eleitorais.

Mesmo que rudimentares, essas práticas merecem ser citadas para se entender as raízes das relações públicas, que durante muito tempo careceu de referencial teórico científico.

O fato é que as relações públicas eram algo que as pessoas faziam para ganhar um salário e não uma disciplina estudada como meio de preparação profissional para o mercado de trabalho. Não existia educação formal em relações públicas. Também não existia um corpo de pesquisa que sustentasse o conjunto de conhecimentos que pudessem ser ensinados formalmente. Não existiam padrões reconhecidos para a prática profissional nem uma base de princípios

éticos para nortear as decisões do profissional de relações públicas. A maioria dos que atuavam na área de relações públicas poderiam ser denominados “improvisadores práticos”, conforme definição do pesquisador canadense Michel Dumas. Esses indivíduos eram pessoas que praticavam relações públicas sem conhecer a teoria de por que as relações públicas eram praticadas nem por que as relações públicas eram importantes para a organização. (GRUNIG, 2003, p. 70)

Berço da profissão como hoje a conhecemos, os Estados Unidos da América (EUA) é um dos maiores e mais antigos difusores de teorias sobre as relações públicas.

Inserida no contexto empresarial, é nos EUA que a prática das relações públicas começa a ser instituída como profissão. Segundo Peruzzo (1986), a profissão começa a se organizar no início do século XX, em um contexto em que a opinião pública necessitava ser levada em consideração, pois a voz do povo já começava a refletir em atitudes perante o mercado.

Na indústria moderna, RP organizadas tiveram início na primeira década do nosso século, quando a indústria começou a ser atacada por líderes do governo e escritores de fama. Conhecido cartunista ironizava o mundo dos negócios mostrando o consumidor sendo chutado como se fosse uma bola de futebol (PERUZZO, 1986, p. 22, 23).

Nesta época, o próprio presidente norte-americano, Theodore Roosevelt, voltou-se contra o comércio e as indústrias, denunciando-os como gananciosos e inescrupulosos e apresentando-os como inimigos do povo “A campanha de Roosevelt para arruinar os trustes e manchar a reputação da indústria espalhou-se e foi virulenta” (CANFIELD, 1961, p. 23).

Foi neste cenário de tumultos, no qual a máxima era o lema “o público que se dane”, que surgiu Ivy Lee, o primeiro a se destacar como relações públicas, trabalhando diretamente com um dos maiores industriais da época, John D. Rockefeller, no sentido de transformar sua imagem negativa em positiva perante o público. Para isso ele tomou as seguintes providências:

A primeira providência de Ivy Lee foi dispensar os agentes de segurança que acompanhavam a família Rockefeller. Em seguida abriu as portas da organização para a imprensa e admitiu o diálogo com líderes da ‘comunidade’ e ‘governo’. Foram erguidas fundação

filantrópicas, centros de pesquisa, universidades, hospitais, museus e concedidas bolsas de estudo. (PERUZZO, 1986, p. 21)

Desta maneira, a antiga máxima foi aos poucos sendo substituída pelo lema “o público deve ser informado”, adotado por Ivy Lee.

O lado construtivo dessa larga condenação foi que a indústria, posta na defensiva, começou a reparar em seus atos, e a reconhecer que a opinião favorável do público era indispensável para sua prosperidade, as organizações principiaram, lentamente, a abandonar a política de rigoroso segredo que usavam em suas operações. A franqueza e a honestidade começaram a suplantar os artifícios até então usados com os fregueses, acionistas e empregados. A indústria começou a conquistar com, publicidade e anúncios, a confiança do público. (CANFIELD, 1961, p. 23)

Após a crise de 1929 e o New Deal² deu-se a consolidação das relações públicas definitivamente nos Estados Unidos da América, conforme descreve Bernays “nesta época estourou uma autêntica revolução em relações públicas, através da idéia central de que o interesse público e o interesse privado deveriam coincidir” (PERUZZO, 1986, p. 22).

No Brasil, o amadurecimento da profissão se deu de forma diferente, todavia seguiu quase que a mesma vertente: tornar a opinião pública favorável, porém, no caso brasileiro, o maior interessado era o próprio governo.

Na década de 1960, até por conta do sistema político em vigor a partir da Revolução de 1964, a área de relações públicas, em nosso entender e no de muitos dos profissionais entrevistados, sofreu uma forte influência dos militares. (KUNSCH, 1997, p. 26)

O primeiro departamento designado de relações públicas surgiu em 1914, na empresa canadense de eletricidade *The São Paulo Tramway Light and Power Company Limited*³.

Contudo, só após 1950 a atividade de relações públicas se instala definitivamente como atividade empresarial, devido a: uma nova conjuntura econômica, que atraiu muitas empresas multinacionais para cá; a regulamentação da profissão, em 1960; a criação da ABRP – Associação Brasileira de Relações

² Plano do governo para reerguer a economia norte-americana após a crise de 1929.

³ Atual Eletropaulo.

Públicas, em 1954; a implantação do primeiro curso de Relações Públicas no Brasil, em 1953, e a criação do curso em nível superior de Relações Públicas em 1967.

Nesta época, o governo militar brasileiro utilizou muito as técnicas de relações públicas, e o que era um modelo no governo acabou se tornando algo que se reproduziu nas organizações privadas.

O crescimento das relações públicas deu-se principalmente em razão de dois fatos. Um, o de que a atividade era de interesse dos militares, a ponto de vários gerentes de relações públicas em grandes organizações da época terem sido militares. Outro, o de que a própria estratégia de relações públicas adotada a partir da gestão do General Médici virou um paradigma para todo o serviço público e se reproduziu até mesmo em algumas grandes empresas. (KUNSCH, 1997, p. 27)

Deste modo, a ação dos militares neste sentido trouxe uma influência negativa junto aos formadores de opinião, que impactou no cerne as Relações Públicas.

Acreditamos que a atuação agressiva dessa assessoria (o governo militar) contribuiu para formar um conceito negativo da essência das relações públicas junto a formadores e multiplicadores de opinião, em um período tão conturbado da vida nacional. (KUNSCH, 1997, p. 26)

Apesar deste começo turbulento e de uma trajetória marcada por altos e baixos, as relações públicas persistem frente aos mais distintos cenários econômicos e sociais, e vem mostrando seu valor à medida que novas teorias e estudos sobre a profissão são realizados.

1.1 Definições de Relações Públicas

Existem hoje diversas definições para a prática de relações públicas. Harlow (1976) um dos primeiros pesquisadores das relações públicas analisou em seu livro *Public Relations Review*, 472 definições da expressão “Relações Públicas”, após consultar bibliografia pertinente, jornais e revistas além de entrevistar oitenta e três diretores de relações públicas. O objetivo de Harlow era criar uma definição sobre o

que são as relações públicas, e não simplesmente descrever o que as relações públicas fazem. Contudo, o autor acabou não atingindo seu intento de produzir uma definição conceitual da profissão.

De 1976 para cá novas definições foram criadas, muitos autores continuam definindo as relações públicas de diferentes maneiras, seja elencando as atividades desenvolvidas pela profissão ou formulando diferentes modelos para desempenhá-la.

Tais definições podem variar de acordo com critérios que vão desde o ano da publicação na qual a definição está inserida, o teórico em que o texto foi baseado ou até mesmo segundo a realidade da profissão vivenciada no país em que a obra foi escrita.

Entender o percurso das relações públicas não é tarefa fácil, a profissão é mais simples de ser definida pelo seu conjunto de técnicas do que por meio de uma definição formal e direta.

As relações públicas também têm sido definidas mais por suas técnicas do que por sua teoria. Os profissionais em boa parte eram especialistas em um grande número de técnicas. Eles sabiam como conseguir a cobertura dos meios de comunicação, preparar press releases, redigir discursos, criar folhetos, produzir vídeos institucionais, atuar como lobistas, organizar eventos especiais, ou redigir relatórios anuais. (GRUNIG, 2009, p. 18)

Todas essas ferramentas comunicacionais citadas por Grunig são muito utilizadas no desempenho das relações públicas, que como qualquer outra área necessita de atividades chave para atingir seus objetivos.

No caso das relações públicas, pode-se dizer que tais técnicas são utilizadas por terem sido diagnosticadas como a maneira mais eficaz de se comunicar com os públicos estratégicos das organizações.

Diversos fatores influenciaram a atividade de relações públicas a se tornarem como a conhecemos hoje, e é isso que será abordado no próximo capítulo.

2 A procura das Relações Públicas Excelentes

Um dos maiores obstáculos enfrentados pelas relações públicas durante seu processo de legitimação aconteceu devido à falta de embasamento teórico que marcou o início da prática da profissão.

A área não tem um alicerce firme nas ciências sociais aplicadas e nas ciências do comportamento – comunicação, filosofia, sociologia, psicologia social, antropologia, política, história, ética, *marketing*. (KUNSCH, 1997, p. 102)

A autora, em sua obra “Relações Públicas e a Modernidade”, discorre sobre as conclusões de uma pesquisa realizada para seu doutorado, na qual discute as reais funções e importância das relações públicas. E esta tem sido uma das questões mais abordadas pelos teóricos das relações públicas que se propuseram a analisar a profissão e seus desdobramentos durante os anos.

Grunig (1984), considerado um dos grandes pesquisadores na área, em parceria com Hunt, também conceituado, especialmente nos EUA, se propuseram a desenvolver uma teoria compreensiva das relações públicas. Esta compreende quatro modelos que descrevem a prática das relações públicas durante a história

Os modelos apresentados por Grunig e Hunt (1984) se diferenciam segundo algumas características tais como: objetivos, natureza, processos e usos da comunicação, listados por eles no quadro sinótico abaixo.

Figura 01 – Modelos de relações públicas segundo Grunig e Hunt

	De imprensa/ propaganda	De informação pública	Assimétrico de duas mãos	Simétrico de duas mãos
Objetivo	<input type="checkbox"/> Propaganda	<input type="checkbox"/> Disseminação de informação	<input type="checkbox"/> Persuasão científica	<input type="checkbox"/> Compreensão mútua
Natureza da comunicação	<input type="checkbox"/> De uma mão <input type="checkbox"/> Verdade completa não é essencial	<input type="checkbox"/> De uma mão <input type="checkbox"/> Verdade é importante	<input type="checkbox"/> De duas mãos <input type="checkbox"/> Efeitos desequilibrados	<input type="checkbox"/> De duas mãos <input type="checkbox"/> Efeito equilibrado
Processo de comunicação	Fonte => Receptor	Fonte => Receptor	Fonte => Receptor <= Feedback	Grupo => Grupo <=

Natureza da pesquisas	<input type="checkbox"/> Pequena <input type="checkbox"/> Porta em porta	<input type="checkbox"/> Pequena <input type="checkbox"/> Alta legibilidade <input type="checkbox"/> Público: leitores	<input type="checkbox"/> Formativa <input type="checkbox"/> Avaliadora de atitudes	<input type="checkbox"/> Formativa <input type="checkbox"/> Avaliadora da compreensão
Figuras principais	<input type="checkbox"/> Phineas Barnum <input type="checkbox"/> Esportes <input type="checkbox"/> Teatro	<input type="checkbox"/> Ivy Lee	<input type="checkbox"/> Edwards Bernays	<input type="checkbox"/> Bernays <input type="checkbox"/> Educadores <input type="checkbox"/> Líderes profissionais
Usos tópicos	<input type="checkbox"/> Promoção de produtos	<input type="checkbox"/> Governo <input type="checkbox"/> Associações não-lucrativas <input type="checkbox"/> Organizações	<input type="checkbox"/> Empresas competitivas <input type="checkbox"/> Agências	<input type="checkbox"/> Empresas Agências

(Fonte: Grunig & Hunt apud KUNSCH, 1997, p. 110)

A interpretação da figura 01, que traz as características de quatro modelos de relações públicas, nos fornece uma visão da prática da profissão durante os anos: o primeiro modelo, denominado “De imprensa/propaganda”, segundo os autores, começou em meados do século XIX com a atuação dos assessores de imprensa. Tinha como objetivo publicar notícias sobre as empresas despertando a atenção da mídia e conseqüentemente da opinião pública.

É um modelo de mão única, que utiliza técnicas propagandísticas e visa simplesmente divulgar informações sem a preocupação com a veracidade das mesmas ou com a obtenção de qualquer forma de *feedback*⁴, por isso, definido como “artesanal” pelo próprio Grunig.

O segundo modelo “De informação pública”, calcado na figura de Ivy Lee, se concretizou no início do século XX, quando as empresas, devido à intensas críticas jornalísticas expondo seus abusos junto ao público, desencadearam maior preocupação com suas imagens perante a opinião pública.

Conforme Pinho (apud FARIAS, 2004), este foi o início de uma postura de administração de conflitos que levou a constatação da necessidade das organizações se relacionarem melhor com a opinião pública.

As relações públicas têm como seu início histórico a administração de conflitos vividos por empresários norte-americanos com a opinião

⁴ Retorno da audiência/público.

pública, que lhes era desfavorável em função de posturas empresariais alheias aos interesses comuns no começo do século XX. Esse processo levou à constatação da necessidade da administração do binômio organização-opinião pública para a otimização dos resultados empresariais, diretamente ligados ao público e a seus processos de decisão. (Pinho apud FARIAS, 2004, p. 58)

Com vistas a sanar esses problemas, as organizações passaram a contratar jornalistas que escreviam *press releases*⁵ explicando suas ações. Assim, o modelo “De informação” tem características jornalísticas, utiliza mídias específicas, e, o mais importante: as informações divulgadas eram “teoricamente” verídicas.

O terceiro modelo, chamado de “Assimétrico de duas mãos”, teve como contexto o período da segunda Guerra Mundial, quando alguns pesquisadores de relações públicas começam a buscar os fundamentos da profissão se baseando nas ciências sociais e do comportamento.

Como tais ciências são fundamentadas em pesquisas, as relações públicas também passam a ter este enfoque. É considerado então, um processo de duas mãos, pois ao mesmo tempo em que procura informações sobre o público, tenta convencê-lo por meio de mensagens e técnicas de propaganda.

Os profissionais buscavam e devolviam informações. O modelo é assimétrico porque utiliza a pesquisa mais para identificar mensagens que motivem ou convençam o público, por meio de técnicas de propaganda e de “engenharia do consentimento”. Bernays acreditava que, se o público pode ser manipulado para maus propósitos, também o pode para bons propósitos. (KUNSCH, 1997, p. 110)

Edward Bernays (1914 apud KUNSCH, 1997) foi o precursor deste modelo, que tem como principal técnica de comunicação a pesquisa. No entanto, tratam-se de levantamentos utilizados para fins persuasivos e manipuladores, que visam somente os interesses das organizações e não prestam nenhum serviço aos públicos.

O último modelo apresentado é o “Simétrico de duas mãos”, que segundo Grunig (1984) é o único que define a prática das relações públicas excelentes. Trata-

⁵ Notas para a imprensa.

se de um modelo simétrico de duas mãos, pois nele há uma preocupação em atender e equilibrar os interesses das organizações e de seus públicos.

Ele utiliza pesquisas e a comunicação para equilibrar os interesses envolvidos entre as partes e a alcançar conseqüentemente a harmonia nesse relacionamento.

Este modelo foi obtido com base nas melhores práticas dos modelos anteriores. O equilíbrio e entendimento dos interesses envolvidos são os maiores objetivos visados por ele.

Grunig e Hunt identificaram em Lee, em Bernays, nos educadores e nos líderes profissionais muitas das suposições que compõem o modelo simétrico de duas mãos, como “dizer a verdade”, “interpretar o cliente e o público” e pautar-se por uma administração em que as organizações compreendem os pontos de vista de seus públicos e estes, por sua vez, compreendem os das organizações. (KUNSCH, 1997, p. 112)

Deste modo, após identificar os quatro modelos das relações públicas, Grunig (1984) encontrou no modelo “De informação pública” uma comunicação simétrica de mão dupla, pois neste modelo as informações divulgadas eram verdadeiras e iam ao encontro das inquietações da opinião pública. Por isso o autor considera este modelo e o “simétrico de mão dupla” com científicos e os outros dois, o primeiro e o terceiro, como artesanais.

Assim a prática das relações públicas excelentes deve ser pautada no modelo simétrico de duas mãos, que inclui a preocupação em equilibrar os interesses de todas as partes envolvidas e pesquisas como ferramentas norteadoras das ações das relações públicas.

2.1 A eficácia das organizações é o pressuposto da eficácia das Relações Públicas

A partir da teoria da Administração é possível encontrar diversas abordagens sobre o conceito “organização”. Alguns teóricos focam seus estudos na análise da natureza e da ciência das organizações, outros focam no aspecto burocrático,

enquanto alguns se preocupam em distinguir o termo dos demais encontrados na literatura para denominar um similar esquema socioeconômico.

No entanto, é unanimidade dentre os mais variados autores que organizações são sistemas sociais devidamente organizados para atingir os mesmo objetivos.

No ponto de vista de Etzioni, Blau e Scott, Hall e da maioria dos demais autores já citados, o fato é que organizações constituem aglomerados humanos planejados conscientemente, que passam por um processo de mudanças, se constroem e reconstroem sem cessar e visam obter determinados resultados. (KUNSCH, 2003 p. 27)

Apesar da existência dos mais variados tipos de organizações (sociais, privadas, governamentais, não governamentais) todos são organizados da maneira mais eficaz para a obtenção dos objetivos fins, os quais geralmente visam à prosperidade e perpetuação dos negócios organizacionais.

Para a concretização de tais objetivos, e conseqüente sucesso, existe um fator essencialmente importante a todas organizações: a manutenção dos relacionamentos estratégicos com seus diversos públicos.

É por meio do desenvolvimento de relacionamentos estáveis, transparentes e simétricos que a organização torna-se apta a atender de maneira satisfatória seus públicos. E é nesse ponto que atua o profissional de relações públicas.

Grunig, em conjunto com demais pesquisadores, realizou entre 1992 e 2005 a pesquisa 'Relações Públicas Excelentes e Gerenciamento de Comunicação', na qual foi elaborado todo um referencial teórico sobre o valor que as relações públicas agregam às organizações, auxiliando assim sua eficácia.

As organizações são eficazes quando almejam e realizam objetivos que são relevantes para seus interesses e os de seus públicos estratégicos. Os departamentos de Relações Públicas colaboram para a efetividade da organização na medida em que constroem relacionamentos com aqueles públicos que a afetam ou que são afetados por suas atividades. (GRUNIG, 2001, p. 74)

Ou seja, é contribuindo com a eficácia das organizações que as relações públicas demonstram o seu valor. Entra aí um outro ponto: como estabelecer a eficácia de uma organização?

Grunig em seu artigo 'Guia de Pesquisa e Medição para Elaborar e Avaliar uma Função Excelente de Relações Públicas', publicado na edição 2 da revista *Organicom*⁶ (2005, p. 51), aponta quatro níveis para analisar a eficácia de uma organização, são eles: o nível do programa, o nível funcional, o nível organizacional e o nível social.

Partindo desse pressuposto, as relações públicas devem ser analisadas segundo sua eficácia nesses quatro níveis de análise.

As Relações Públicas tornam uma organização mais eficaz quando identificam os públicos mais estratégicos como parte de processos de gerenciamento estratégico e realizam programas de comunicação para desenvolver relacionamentos eficazes de longo prazo com esses públicos. Como resultado, devemos ser capazes de estabelecer o valor das Relações Públicas medindo-se a qualidade dos relacionamentos com os públicos estratégicos. Devemos também ser capazes de avaliar programas individuais de comunicação medindo-se seus efeitos sobre os indicadores de um bom relacionamento. (GRUNIG, 2005 p. 50, 51)

O nível do programa, no que concerne a atividade de relações públicas refere-se às análises dos programas individuais de comunicação existentes na organização. Segundo o autor "Programas de comunicação são geralmente eficazes quando atendem objetivos específicos de conhecimento, atitudes e comportamentos tanto dos públicos como de membros da organização." (GRUNIG, 2005, p. 52)

Já o nível funcional trata-se da análise da função geral de relações públicas. Mesmo atingindo um bom padrão no nível do programa, a atividade geral de relações públicas pode não estar sendo eficaz. Grunig argumenta que:

A função de Relações Públicas com um todo pode ser auditada comparando-se sua estrutura e processos com aqueles de departamentos semelhantes em outras organizações ou com princípios teóricos derivados de pesquisas acadêmicas; num processo denominado *benchmarking*. Essas auditorias podem ser realizadas por meio de auto-avaliação ou de avaliações externas. (GRUNIG, 2005 p. 51)

O nível organizacional é aquele em que a atividade de relações públicas é avaliada em relação à contribuição que gera para a eficácia geral da organização,

⁶ A revista é editada pelo Curso de Pós-Graduação de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas, da Escola de Comunicação e Artes da USP, e está disponível em bibliotecas especializadas e para assinantes.

isso quando participa do alinhamento entre objetivos da organização e de seus públicos. De acordo com Grunig:

Essa contribuição agrega valor - às vezes valor monetário - para a organização. As Relações Públicas agregam valor ao construir bons relacionamentos de longo prazo com públicos estratégicos. A pesquisa pode ser utilizada para monitorar e avaliar a qualidade desses relacionamentos estratégicos. (GRUNIG, 2005, p. 51)

Quanto ao nível da sociedade, o autor parte do pressuposto de que para uma organização ser considerada eficaz ela deve ser socialmente responsável. Sendo assim, a atividade de relações públicas pode ser avaliada neste nível analisando-se o quanto ela contribui para o bem-estar da sociedade por meio do desempenho de suas atividades de maneira ética e responsável socialmente.

Organizações têm impactos que se estendem além de suas próprias sedes. Também servem e afetam indivíduos, públicos e outras organizações na sociedade. (...) As Relações Públicas agregam valor à sociedade ao contribuir para o comportamento ético e para a responsabilidade social das organizações. (GRUNIG, 2005 p. 52)

De maneira ampla pode-se dizer que as relações públicas servem ao meio cívico interagindo com os públicos para solucionar conflitos que possam abalar a sociedade.

Assim, fica claro que as relações públicas somente serão consideradas excelentes e essenciais às organizações, caso consigam demonstrar o seu valor em todos os quatro níveis, conforme explicados logo acima e, principalmente se estiverem alinhadas aos interesses dos públicos estratégicos das organizações.

As relações públicas economizam recursos financeiros que teriam que ser gastos em litígios com a comunidade ou com o Estado ou na capacitação daqueles que optam por deixar a organização (...) Quando o departamento de Relações Públicas participa do desenvolvimento de relacionamentos adequados com os públicos, esse departamento adquire valor para a organização e para a sociedade. (GRUNIG, 2001, p. 75)

2.2 A Comunicação fortalecendo os relacionamentos com os distintos públicos

Sendo a gestão do relacionamento entre públicos e organização o campo de atuação das relações públicas, a comunicação entre as partes transforma-se na ferramenta fundamental deste processo.

As relações públicas, como disciplina acadêmica e atividade profissional, têm como objeto as organizações e seus públicos, instâncias distintas que, no entanto, se relacionam dialeticamente. É com elas que a área trabalha, promovendo e administrando relacionamentos e, muitas vezes, mediando conflitos, valendo-se para tanto, de estratégias e programas de comunicação de acordo com diferentes situações reais do ambiente social. (KUNSCH, 2003, p. 90)

Kunsch (2003) deixa claro o papel das relações públicas no ambiente organizacional, evidenciando que o equilíbrio de interesses entre organizações e públicos deve ser a base dos relacionamentos existentes entre as partes.

O moderno profissional de relações públicas, sendo o responsável pelo diálogo entre a organização e seus públicos, encontra na comunicação organizacional as ferramentas para a execução de suas funções.

Em outras palavras, o moderno profissional de relações públicas entende que hoje é necessário servir os interesses das pessoas que são afetadas pelas organizações para bem servir os interesses das organizações que lhes brindam seu sustento. (...) Essas organizações entenderam que as relações públicas servem à organização pelo fato de serem o mecanismo de equilíbrio entre os interesses da organização e as pessoas que são afetadas pela organização, ou seja, aqueles que denomino como "públicos". (GRUNIG, 2001, p. 71)

As relações públicas devem ser encaradas como sendo um subsistema organizacional que apóia os demais subsistemas organizacionais no que diz respeito principalmente à gestão dos processos comunicativos e relacionamentos das organizações com seus públicos: a atividade deve estar presente nas organizações para abrir canais de comunicação com públicos internos e externos, auxiliando-os a se comunicarem.

A meta central é o fortalecimento do sistema institucional das organizações. Para isso, as relações públicas acabam incorporando distintas funções neste processo, como as seguintes, contidas em KUNSCK (2003, p. 100-107):

- Função administrativa, quando avalia atitudes de um determinado público, identifica as políticas da organização relativas a estes públicos e executa um programa de comunicação destinado a obter a compreensão do público;
- Função Estratégica, quando auxilia o posicionamento das organizações perante a sociedade contribuindo economicamente com as organizações;
- Função Mediadora, pois realiza as mediações entre organizações e seus públicos;
- Função Política, quando lidam com as relações de poder dentro das organizações, administrando crises, conflitos e controvérsias inerentes a qualquer ambiente em que há um convívio social.

Todas estas perspectivas da profissão tornam-na cada vez mais estratégica e importante para o funcionamento dos processos organizacionais. Por isso a importância de se discutir também os públicos, integrantes fundamentais para a compreensão da atividade de relações públicas, assunto abordado no próximo capítulo.

2.3 Públicos, o objeto das Relações Públicas

O tema “Públicos” é muito abrangente e repleto de controvérsias entre os diversos autores que se dedicam a esse estudo, e sendo um dos elementos essenciais para o desempenho da atividade de relações públicas ele precisa ser analisado com grande profundidade.

É muito recorrente a divisão dos públicos nas categorias: interno, externo e misto, todavia esta categorização é, de certo modo, muito simplista face ao contexto contemporâneo no qual as organizações estão inseridas.

O critério de públicos interno, externo e misto não satisfaz mais as condições atuais de relacionamento das organizações por não abranger todos os públicos de seu interesse, não defini-los adequadamente, nem precisar o tipo e a extensão de relacionamento deles com a organização, nem explicar sua dimensão. (FRANÇA, 2008, p.36)

Segundo França (2008) a classificação dos públicos sob o critério geográfico (de proximidade) não pode persistir por tratar-se de uma categorização vaga e inconsistente, sem parâmetros utilitários ao exercício da profissão de relações públicas. No entanto, esta visão ainda perdura no ensino acadêmico.

Assim, antes de apresentar as visões mais atualizadas e estratégicas sobre os arranjos e denominações dos públicos, vale analisar o porquê da classificação – em interno, externo e misto – ser considerada ultrapassada pelos estudiosos da área.

2.3.1 Classificação de públicos em Interno, Externo e Misto cai em desuso

Para entender porque a tradicional classificação de públicos (em interno, externo e misto) não satisfaz às necessidades contemporâneas das organizações ao estabelecerem estratégias de comunicação direcionadas, necessita-se discorrer um pouco sobre a evolução histórica do termo 'públicos'.

Ao analisar o conceito de públicos, sociologicamente, percebe-se que este nos remete a sua acepção básica, ou seja, algo pertencente ou referente à coletividade, aquilo que é o oposto do privado. Em sua essência etimológica, a palavra público vem de *publicus*, que significa aquilo que é de interesse e utilidade para o bem público.

Com o tempo, o adjetivo “público” se transformou em substantivo, significando um grupo de pessoas envolvidas em determinado assunto. Porém, foi com o surgimento da imprensa, no século XVI, que o termo público passa a designar um corpo social propriamente dito. Segundo França (2008, p. 08) “o público adquire características de um mesmo grupo, não mais pela sua contigüidade física, mas pela leitura simultânea de artigos e livros que originam uma massa uniforme de leitores, cujas sensações são de fazer parte de um mesmo corpo social.”

O autor observa ainda que a leitura cotidiana e simultânea de um mesmo livro, a Bíblia, editado pela primeira vez em milhões de exemplares, começou a dar à massa uniforme de seus leitores a sensação de formar um corpo social novo, separado da Igreja. (FRANÇA, 2008, p. 08)

Fatores políticos e mercadológicos também influenciaram a definição deste conceito, que passou a designar os distintos grupos de pessoas que compartilhavam dos mesmos objetivos políticos ou mercadológicos.

Essas fases da formação do conceito são importantes para entendermos que o termo público já foi utilizado de diversas maneiras na história até chegar ao que hoje é concebido.

“Uma das definições mais aceitas sobre o conceito público diz tratar-se de um grupo de pessoas que enfrenta problema similar; reconhece que o problema existe; organiza-se para fazer alguma coisa sobre o problema.” (FRANÇA, 2008, p. 15)

Esta é uma versão de público sob o aspecto sociológico que, no entanto, não satisfaz totalmente o objetivo da relação empresa-públicos, pois nesta situação o foco está mais ligado à solução de conflitos, não abrangendo todos os relacionamentos legais, políticos, mercadológico e institucional necessários para a concretização dos negócios.

Resulta da argumentação de que não é possível realizar operações tão detalhadas empregando a noção sociológica de público. Seu foco fica aquém do objetivo típico da relação empresa-públicos que não é, na maioria das vezes, apenas social ou de resolução de conflitos, mas de realização de negócios (*business relationship*), os quais são baseados em relacionamentos legais, políticos, mercadológicos, institucionais ou em contratos específicos. (FRANÇA, 2008, p. 71)

Os diversos grupos que estão em contato com as empresas necessitam ser vistos em sua totalidade e não de maneira uniforme como a classificação em internos, externos e mistos os rotula.

Ao analisarmos o público interno, conforme a definição de alguns autores, encontram-se distintos grupos sociais (com objetivos diferentes) como pertencentes a esta categoria. Na definição específica, público interno é aquele que possui ligações socioeconômicas e jurídicas com a empresa. No entanto, alguns autores englobam os próprios clientes da organização neste público interno, já que estes possuem vínculos socioeconômicos com a mesma. Por outro lado, outros estudiosos – a maioria deles – consideram os clientes como público externo.

Esse estudo comparativo da definição de públicos por diferentes autores evidencia a falta de consistência dos conceitos, de unanimidade entre os diversos autores e demonstra a inexistência de uma teoria que dê sustentação às diferentes posições encontradas ou que permita estabelecer os tipos de relações objetivas entre organizações e seus públicos. (FRANÇA, 2008, p. 45)

Foi devido a tais incongruências que Fábio França desenvolveu a conceituação lógica dos públicos, que é totalmente direcionada à capacidade da organização em construir relacionamentos e futuros negócios bem-sucedidos.

2.3.2 Conceituação lógica de Públicos

Segundo França (2008, p.81), a conceituação lógica de públicos é baseada em três critérios de análise: grau de dependência jurídica e situacional, grau de participação dos públicos nos negócios da empresa e grau de interferência que os públicos exercem na organização.

O primeiro critério diz respeito ao grau de dependência jurídica e situacional, no qual é possível classificar os públicos em: essenciais constitutivos, que seriam, entre outros, os sócios, investidores, diretores da empresa, ou seja, pessoas que possibilitam a existência da organização; e os essenciais não-constitutivos, que seriam, por exemplo, os colaboradores, fornecedores ou clientes da mesma,

pessoas que não interferem diretamente na sua constituição, mas ainda assim viabilizam sua existência no mercado. De acordo com este critério é possível compreender o nível de envolvimento de determinado público com a organização.

O segundo critério refere-se ao nível de participação nos negócios. São eles: os públicos não-essenciais, que são os pertencentes a rede de interesses específicos, ou seja, os que não participam das atividades-fim, apenas das atividades-meio. Entre eles estão as redes de consultoria e de serviços promocionais, redes de setores associativos organizados, redes de setores sindicais e redes setoriais da comunidade.

O terceiro critério diz respeito ao nível de interferência que determinado público pode exercer sob a organização. Tratam-se daqueles públicos que apesar de não participarem da manutenção e constituição da mesma podem afetar em determinadas circunstâncias sua sobrevivência. Encaixa-se neste critério, a rede da concorrência, que é todo tipo de organização que oferece produtos ou serviços similares, e a rede de comunicação em massa, que são os meios de comunicação impressos e eletrônicos.

No quadro abaixo é possível visualizar detalhadamente os três critérios e suas implicações.

Figura 02 – Critérios de Relacionamento

Quadro demonstrativo de critérios de relacionamento		
1º Critério	Grau de dependência jurídico e situacional da organização de seus públicos para sua constituição, existência e sobrevivência	<p>Públicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Essenciais constitutivos <input type="checkbox"/> Essenciais não-constitutivos: primários (alto-envolvimento) e secundários (médio-envolvimento)
2º Critério	Grau de participação, menor ou maior, dos públicos nos negócios da empresa, na defesa de seus interesses e na sua promoção institucional ou mercadológica	<input type="checkbox"/> Públicos não-essenciais, representados pelas redes de interesse específico da organização, com os quais são mantidas relações qualificadas nos níveis setoriais, associativos e comunitários

<p>3º Critério</p>	<p>Grau de interferência dos públicos sobre a organização e os seus negócios. Esses públicos não participam da constituição e nem da manutenção da empresa. Podem interferir no desenvolvimento de seus negócios e até na sua sobrevivência</p>	<p><input type="checkbox"/> Rede da concorrência local, regional, nacional ou internacional. Prioridade variável; definida pelo maior ou menor conflito de interesses</p> <p><input type="checkbox"/> Rede de comunicação de massa (MCM = vasta audiência): mídia impressa (jornal, revista, etc.); mídia eletrônica (televisão, rádio, vídeo etc.); mídia digital (CD, DVD, internet)</p> <p>Observação: a força da mídia pode interferir na legitimação ou no descrédito da empresa diante da opinião pública</p>
---------------------------	---	---

(Fonte: FRANÇA, 2008, p. 76,77)

Esses critérios, junto com demais características inerentes a cada empresa (meio de atuação, serviços prestados) permitem aos profissionais de relações públicas identificarem seus públicos alvo e mais que isso, elaborarem planos de comunicação estratégicos direcionados a cada público.

3 Relações Públicas Estratégicas e a Mensuração

Para a melhor compreensão do sentido de relações públicas estratégicas é importante entender o que significa ser estratégico. Segundo Oliveira e Paula (2007) no campo da administração, este conceito se originou nos Estados Unidos da América, em uma época marcada pela internacionalização dos mercados, avanço tecnológico e de movimentos políticos e sociais.

Fortemente afetadas, as organizações passaram a buscar instrumentos capazes de identificar e analisar cenários, antecipando-se para criar opções de vantagem competitivas e, assim, lidar e se relacionar com o ambiente externo. (OLIVEIRA, PAULA 2007, p. 39)

Com o tempo, o conceito sobre administração estratégica avançou e multiplicou-se em várias escolas de pensamento, com abordagens, modelos e linhas teóricas diferenciadas.

Entretanto, grande parte dessas abordagens contempla pontos chave semelhantes, como: metodologias de análise de cenários e de tomada de decisões envolvendo processos, conduta e posicionamento da organização para convivência e adequação ao ambiente externo, geração de vantagem competitiva, centralização do planejamento empresarial na alta administração e com forte suporte de especialistas na área.

O foco em ações a longo prazo, a existência de um planejamento amplo, não mais linear, a constante criação de valor para a organização e seus atores sociais são outras características inerentes ao que pode ser considerada administração estratégica nos anos 1990.

Nessa evolução conceitual, ganham força a idéia de pensamento estratégico e metodologia para a elaboração compartilhada de estratégias, capazes de delinear direcionamentos com foco de longo prazo, voltados para a geração de múltiplas fontes de criação de valor para a organização e para os atores sociais com ela envolvidos. (OLIVEIRA, PAULA, 2007, p. 41)

Desta maneira, ao situarmos as relações públicas como uma das áreas estratégicas na organização, devemos nos ater a esse conjunto de características inerentes a toda e qualquer área considerada estratégica.

Segundo GRUNIG (2001, p. 76) A maioria das discussões sobre relações públicas estratégicas está focalizada nas idéias de que deve existir planejamento, administração por objetivos, avaliação e uma vinculação aos objetivos da organização.

Uma organização focada em resultados deve estar sempre atenta às conseqüências que suas decisões causarão no comportamento de seus públicos estratégicos, e isso somente é obtido por meio do monitoramento (pesquisas) e gerenciamento dos relacionamentos existentes entre organização e seus públicos.

No contexto atual, a empresa que deseja a sua sustentabilidade a longo prazo precisa ter competência para ser excelente gestora de redes de relacionamento entre diversos grupos de atores sociais, também conhecidos por *stakeholders* (demandantes de seus produtos, fornecedores, trabalhadores, gestores, acionistas, agentes financeiros, governo, comunidade local, ecossistema afetado pela sua operação, academia – ciência e tecnologia – e, certamente todos eles enquanto famílias e indivíduos). (Ashley apud OLIVEIRA e PAULA 2007, p. 43)

Outro ponto inerente às relações públicas estratégicas, é que o diretor da área deve participar ativamente da tomada de decisões da organização, pois somente assim será possível tomar ciência das conseqüências de cada decisão sobre os públicos que podem estar relacionados às ações em questão.

Mediante a participação nas decisões organizacionais, os departamentos de relações públicas excelente encontravam-se em melhores condições de identificar os públicos estratégicos que seriam afetados ou que poderiam afetar as decisões da organização. (GRUNIG, 2001 p. 79)

A existência de uma comunicação organizacional estrategicamente alinhada aos valores e missão das organizações é também um fator preponderante para as relações públicas estratégicas, assim como a identificação dos públicos estratégicos para as organizações, que torna os departamentos de relações públicas aptos a desenvolverem programas específicos de comunicação.

Segundo Oliveira e Paula (2007), a comunicação organizacional somente será estratégica se estiver alinhada aos objetivos e estratégias do negócio e da gestão, logicamente, contribuindo também para o alcance dos resultados organizacionais.

Para isso, antes de implementar um programa de comunicação deve-se, de acordo com Kunsch:

Realizar pesquisas para identificar questões críticas potenciais, estabelecer objetivos de comunicação junto aos públicos estratégicos, especificar objetivos mensuráveis para os programas de comunicação e utilizar métodos formais e informais para avaliar a realização desses objetivos. (KUNSCH, 2003, p. 244)

Sendo assim, é possível constatar que existem vários componentes determinantes que caracterizam as relações públicas estratégicas, tais como: o tratamento processual da comunicação, a inserção da comunicação na cadeia de decisões, a gestão dos relacionamentos, e o planejamento e monitorado do processo.

Faz parte do planejamento e do monitoramento a mensuração, quesito importante o qual será abordado a seguir.

3.1 A necessidade da mensuração

Segundo Oliveira e Paula (2007) a monitoração do processo de relações públicas é um dos componentes chave de uma comunicação estratégica. Atualmente, não basta desenvolver programas de comunicação é preciso demonstrar a efetividade desses programas.

Seja qual for a barreira ou resistência, o fato é que a avaliação em comunicação organizacional vem apresentando constante demanda. As organizações, forçadas a competir num mundo globalizado, necessitam justificar os investimentos destinados à atividade e à estrutura formal de comunicação, hoje presente na maioria das organizações mais sólidas. Os públicos também esperam por

resultados e se organizam facilmente para exigir seus direitos e a responsabilidade social da empresa. (GALERANI, 2006, p. 44)

A competitividade e a globalização aumentaram os mercados de clientes e consumidores potenciais, o que causou maior disputa na diferenciação de produtos ou serviços prestados.

Desta maneira, o foco recaiu sobre a questão da manutenção de relacionamentos estáveis, que passa a ter maiores investimentos e conseqüentemente receber mais cobranças em relação ao retorno de tais investimentos.

Quando a contribuição ou valor agregado de uma função particular para a organização é grande e visível, é mais provável que essa função seja um insumo garantido para o processo de decisão estratégica... Aprender e quantificar a contribuição da comunicação corporativa para a organização e para o desempenho do negócio é portanto crucial, embora infelizmente nem sempre usual. (Cornelissen apud OLIVEIRA & PAULA, 2007, p. 50).

Quanto mais estratégica a área de relações públicas se torna, mais evidente também é a importância da pesquisa e da avaliação no setor, sendo assim, a pesquisa deve fazer parte do processo, e não apenas ser utilizada no final do mesmo, como meio de avaliação de resultados.

Quando utilizada só para avaliar resultados, a pesquisa não desempenha qualquer papel no planejamento ou na melhoria dos programas de comunicação e relacionamentos.

A pesquisa em relações públicas é necessária para sanar vários problemas e subsidiar diversas atividades. Entre elas Wilcox, Ault e Agee citam:

1. O incremento da fragmentação de audiências nos grupos que tem interesse e preocupações específicas;
2. O crescente isolamento da alta administração quanto ao contato pessoal com o público;
3. A pesquisa pode evitar que as organizações percam tempo, esforço e dinheiro no ataque a problemas de imagem percebidos que não são facilmente resolvidos por programas extensivos de relações públicas;
4. A pesquisa pode providenciar os fatos nos quais os programas de relações públicas se baseiam;
5. Questionários podem gerar publicidade por meio da disseminação de resultados;
6. O estabelecimento de uma linha para determinar o sucesso de um programa, o que é particularmente relevante em uma campanha de

conscientização pública. (Wilcox, Ault e Agee apud KUNSCK, 2003, p. 281)

Além disso, a pesquisa também pode ser utilizada para conhecer a opinião dos públicos e a organização mais profundamente, desenvolver diagnósticos, elaborar projetos de comunicação embasados nas demandas dos públicos de interesses, com metas e objetivos previamente estipulados e possíveis de serem alcançados.

É a partir da técnica de pesquisa que se impulsiona de forma mais abrangente as atividades de relações públicas, pois ela proporciona a busca de respostas em relação às atitudes dos públicos, fazendo com que a área se previna de problemas relacionados à falta de dados concretos na hora da elaboração de estratégias de comunicação.

A pesquisa nos ajuda a buscar respostas para inúmeros questionamentos em relação a audiência (públicos) envolvida em determinado programa às ações comunicativas (mensagens, canais, receptores) e a averiguar as expectativas do públicos, com vistas no uso da persuasão de forma científica e correta. (KUNSCH, 2003, p. 279)

Segundo Oliveira e Paula (2007) existem dois níveis em comunicação organizacional que devem ser contemplados pelo monitoramento. O primeiro está restrito aos impactos dos processos comunicacionais em relação a uma situação inicial. Já o segundo nível refere-se a contribuição gerada pela comunicação para o alcance dos objetivos organizacionais. Ambos os níveis são fundamentais para a demonstração de resultados dos processos de relações públicas.

Broom e Dozier (apud KUNSCH, 2003) resumem perfeitamente o significado da pesquisa para a área de relações públicas, segundo eles:

Autoridade, observação pessoal e história não oferecem respostas satisfatórias a muitas das questões levantadas no gerenciamento de relações públicas. Surge assim a necessidade de pesquisar. Definida de forma simples, a pesquisa é a *busca controlada, objetiva e sistemática de informação para os propósitos de descrição e entendimento*. Em outras palavras, é a forma científica de responder a questões, propiciando respostas mais confiáveis em mais situações que autoridade, experiência pessoal e presente histórico. Pessoas que fazem pesquisa necessitam conhecer algo para entender o que está acontecendo; necessitam aprender de tal sorte que elas mesmas tenham confiança nas respostas e que outros aceitem as

respostas como válidas e confiáveis. (Broom e Dozier apud KUNSCH, 2003, p. 280)

Para alcançar tais objetivos é necessário entender a classificação das pesquisas e principalmente qual o tipo de pesquisa que vai ao encontro aos objetivos desejados, e é isso o que será visto a seguir, algumas tipologias de pesquisas mais usuais na área de Relações Públicas: a pesquisa de opinião, os grupos focais, a auditoria da comunicação organizacional e a auditoria de imagem na mídia.

3.1.1 Pesquisa de Opinião Pública

A pesquisa de opinião, inicialmente mais utilizada no campo político, é hoje um método de investigação científico muito empregado na maioria dos campos de conhecimento, inclusive na comunicação.

Este tipo de pesquisa pode ser realizado a partir de vários procedimentos, sendo que o grande diferencial de uma pesquisa de opinião é a necessidade de que a coleta de dados seja feita diretamente às pessoas. Pode-se efetuar-la privilegiando dados qualitativos ou quantitativos, todavia é indispensável que a consulta seja feita diretamente junto ao segmento de público de interesse.

Normalmente este tipo de pesquisa é efetuado por processos quantitativos, o que lhe dá estimado prestígio junto a população, a mídia, aos líderes de opinião e aos gestores de organização, pois se apresentam estatísticas e dados objetivos sobre a questão pesquisada.

[...] **quantitativas**⁷ priorizam dados estatísticos, utilizam instrumentos de coleta de dados sistematizados (questionários preestabelecidos) e possibilitam prognósticos e inferências que antecipam as tendências de um determinado fato, tal como a intenção de voto do eleitor ou o número de indivíduos que avaliam positivamente ou negativamente uma administração. Elas medem quantidade, são técnicas para aferir a opinião pública por meio de conexões causais, ou seja, demonstram o que a maioria das

⁷ Grifo do autor.

peças pensa num determinado momento. Por esse motivo, dizem que as pesquisas quantitativas trazem um retrato - mesmo que um pouco tremido – da real situação sobre a opinião pública no exato momento da coleta de dados. (SANTOS, 2007, p. 124, grifo do autor)

Assim como todas as tipologias de pesquisas, a de opinião também possui críticas positivas e negativas. Novelli (2009) destaca sua importância para explorar os vários aspectos da opinião, ou seja, para se colher informações de forma ágil e com baixo custo.

A possibilidade de que a investigação do problema ocorra em ambientes reais, sem a necessidade de se lançar mão de recursos de laboratório; a viabilidade de realização de análise estatística de variáveis como dados sociodemográficos, de atitude, dentre outras; a quase inexistência de barreiras geográficas para a realização das entrevistas e o baixo custo de aplicação ao se considerar a quantidade de informações recolhidas. (NOVELLI, 2009, p. 164)

Por outro lado a autora também cita a possibilidade de manipulação ou interferência do pesquisador ao aplicar uma pesquisa. Intencional ou não podem ocorrer interferências devido a má formulação das perguntas, ordenação confusa das mesmas, constrangimento do entrevistado perante o entrevistador entre outras variáveis, que podem comprometer o resultado.

É por isso que este tipo de pesquisa, também conhecida como *survey*, necessita de um planejamento rigoroso e apoio estatístico a fim de prevenir eventuais falhas.

O planejamento visa assegurar níveis de consistência interna ao processo, a fim de possibilitar o alcance dos objetivos pretendidos e evitar incoerências que possam comprometer os resultados obtidos. (NOELLI, 2009, p. 165)

O primeiro passo para a realização da pesquisa de opinião é a definição do “escopo do estudo⁸”. Geralmente o problema da pesquisa não se apresenta de forma clara, o que pode gerar ao final dados inúteis ou distorcidos. Sendo assim, deve-se tomar um cuidado especial nesta etapa da pesquisa. De acordo com Novelli (2009), o problema deve ser delimitado para que não espelhe apenas uma das partes da realidade em que ele está inserido, configurando-se somente em um dos vieses da abordagem.

⁸ Problema da pesquisa.

Este é um ponto fundamental na execução da pesquisa de opinião, pois é imprescindível que dos todos os pontos de vista dos entrevistados – sobre o problema em questão – sejam abordados de maneira equânime.

“As fases seguintes à delimitação do escopo são as definições do método de coleta, do cronograma e do orçamento.” (NOVELLI, 2009, p. 165)

Já o método de coleta pode ser aplicado por meio de entrevista pessoal, por telefone ou por correio, sendo que a definição da melhor alternativa é estabelecida segundo as metas, prazos e custos pretendidos para o levantamento.

Na figura 03 pode-se observar os pontos positivos negativos dos diferentes tipos de coleta de dados.

Figura 03 – Tipos de Coleta de Dados

ENTREVISTA PESSOAL	
Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Possibilidade de explicação de perguntas complexas e uso de recursos visuais para auxiliar a resposta, como gráficos ou fotos. <input type="checkbox"/> Maior cooperação do entrevistado devido a procedimentos de aproximação e obtenção de respostas por escrito, caso a pergunta seja delicada. <input type="checkbox"/> Alcance de amostras que estão inacessíveis por outros métodos, como, por exemplo, com moradores de rua. <input type="checkbox"/> Possibilidade de aplicar entrevistas mais longas. <input type="checkbox"/> Segurança de que as instruções de preenchimento do questionário serão observadas. <input type="checkbox"/> Índice elevado de respostas, pois é difícil que a entrevista seja interrompida antes de ter chagado ao final. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> O custo das entrevistas pessoais é o mais alto dentre todos os métodos. <input type="checkbox"/> O tempo de aplicação em campo pode ser grande se comparado ao telefone. <input type="checkbox"/> O entrevistador pode introduzir algum viés na entrevista, mesmo sem querer. Pode demonstrar qualquer reação ao invés de se manter neutro diante das respostas. <input type="checkbox"/> A infra-estrutura para aplicação dos questionários é maior, pois se devem prever o treinamento dos entrevistados, o seu deslocamento até as áreas selecionadas, o possível uso de supervisores, dentre outras medidas.

QUESTIONÁRIO POR CORREIO	
Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
<input type="checkbox"/> Custo baixo pela falta de contratação e treinamento dos entrevistados.	<input type="checkbox"/> Insegurança quanto à existência de cooperação entre entrevistado e pesquisador.
<input type="checkbox"/> Possibilidade de se alcançarem amostras inacessíveis aos outros métodos (locais distantes)	Índice de respostas abaixo dos outros métodos.
<input type="checkbox"/> Usos de recursos visuais (gráficos, tabelas ou ilustrações) para complementação das respostas.	<input type="checkbox"/> Dúvidas do questionário não podem ser esclarecidas com ninguém.
<input type="checkbox"/> Inexistência de viés do entrevistador.	<input type="checkbox"/> Montagem da amostra é mais difícil ao se considerar o baixo índice de respostas.
<input type="checkbox"/> Permissão do uso de respostas longas e mais complexas, bem como uso de baterias de respostas similares.	<input type="checkbox"/> Prazo para as respostas é mais longo (geralmente calculado em semanas).
<input type="checkbox"/> Entrevistado pode responder quando for mais conveniente.	Impossibilidade de garantir que a pessoa selecionada na amostra seja a mesma que respondeu o questionário.
<input type="checkbox"/> Entrevistado garante que sua resposta seja anônima, pois não há contato com o entrevistador.	

ENTREVISTA POR TELEFONE	
Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
<input type="checkbox"/> Custo reduzido em relação às entrevistas pessoais.	<input type="checkbox"/> Entrevista pode ser interrompida a qualquer momento pelo entrevistado, que pode apenas desligar o telefone.
<input type="checkbox"/> Rapidez na aplicação dos questionários (possibilidade de realizar muitas entrevistas simultâneas).	<input type="checkbox"/> Limitação da amostra à população que possui telefone.
<input type="checkbox"/> Facilidade na gestão da aplicação das entrevistas, logística reduzida, proximidade dos entrevistadores, acompanhamento das entrevistas.	<input type="checkbox"/> Impossibilidade de uso de recursos visuais, limitando a formatação do questionário.
<input type="checkbox"/> Associação a programas de informática: seleção aleatória dos números a serem discados e respostas alimentando diretamente a base de dados.	Inadequação para tratar de temas delicados (podem-se agendar previamente).
<input type="checkbox"/> Entrevistado sente que o anonimato é preservado, estimulando o aumento do índice de respostas.	<input type="checkbox"/> Vínculo que se estabelece entre entrevistador e entrevistado é frágil e pode comprometer a credibilidade da pesquisa.
<input type="checkbox"/> Segurança de que as instruções do preenchimento do questionário serão observadas.	

(Fonte: NOVELLI, 2009, p. 166,167)

Outro passo fundamental desse tipo de pesquisa é o conhecimento sobre o tema que será pesquisado. O pesquisador que irá executar o processo necessita estar muito bem informado sobre a temática em questão, e para isso ele deve recorrer as diferentes fontes existentes, como, documentos diversos, demais instituições de pesquisa, fontes secundárias e dados de outros estudos.

A identificação do universo e a definição da amostra são as fases seguintes à definição do problema e do escopo da pesquisa. Segundo Novelli (2009) o universo da pesquisa é o conjunto de pessoas que possuem características comuns e detêm algum grau de informação sobre o tema explorado.

A partir da identificação do universo faz-se necessário decidir se a pesquisa será censitária - englobando todos os componentes do universo - ou por amostragem, na qual uma parte representativa deste universo – uma amostra – será observada.

Alguns fatores como tempo e o recurso disponível para esta atividade são fundamentais para esta definição. Logicamente a pesquisa por amostragem tem se mostrado muito mais rápida e menos onerosa que a censitária oferecendo parâmetros estatísticos de confiabilidade.

Questões de tempo e de custo têm levado a maioria dos estudos à opção da amostra. A estatística possui ferramentas que garantem, com bastante confiabilidade, a representatividade de uma amostra. (NOVELLI, 2009, p. 168)

Em seguida a esta etapa está a elaboração do instrumento de pesquisa, ou seja, do questionário. A recomendação, nesta fase, é para a utilização de um grupo de discussão com foco nos objetivos da pesquisa, o qual, segundo Novelli (2009), traz um bom referencial para a montagem do questionário.

A escolha dos tipos de perguntas a serem utilizadas na formulação do instrumento deverá ser norteada pelos objetivos que se pretende alcançar com a referida pesquisa. Vale notar que as questões abertas – aquelas nas quais o entrevistado tem liberdade de responder sem alternativas determinadas – há a possibilidade de um maior aprofundamento nas informações obtidas sobre o

respondente, desde que este consiga se expressar fluentemente. Caso contrário, as respostas podem ser irrelevantes.

Já nas questões denominadas de fechadas – nas quais, o entrevistado seleciona uma das alternativas sugeridas – apesar da limitação de informações, frequentemente, são mais eficazes para se comparar dados e analisar mais objetivamente o assunto abordado.

A realização de todo o processo de uma pesquisa, conforme seu planejamento e a observância a todos os aspectos apontados anteriormente são imprescindíveis para se obter um resultado próximo do real. Além disso, é necessário o preparo e a capacitação dos entrevistadores, que devem ser aptos e estar familiarizados com o instrumento da pesquisa a ser aplicado.

Eles (os entrevistadores) devem ser orientados também quanto à implicação de suas reações frente às respostas dos entrevistados. É na etapa de aplicação da pesquisa, ou seja, no processo de interação entre entrevistador e entrevistado, que são cometidos erros, como a indução ou manipulação das respostas. (NOVELLI, 2009, p. 177)

As fases finais são: a análise de dados e a elaboração do relatório final. A análise de dados deve estar fundamentada estatisticamente, trata-se da compilação dos dados obtidos e da análise e correlações feitas entre eles.

Já o relatório final deve conter, passo a passo, todas as etapas da pesquisa expondo os objetivos, a metodologia, a descrição de procedimentos utilizados, os períodos, as principais conclusões e todos os demais dados necessários para a compreensão do trabalho.

Para a área de relações públicas a pesquisa de opinião constitui um dos tipos de pesquisa mais relevante, pois somente conhecendo a opinião dos públicos é possível desenvolver estratégias adequadas para solucionar as questões que envolvem as organizações e seus públicos.

A pesquisa de opinião (...) pode ser utilizada nas relações com os empregados, consumidores, acionistas, revendedores e distribuidores, comunidade, imprensa, poderes públicos etc., a fim de conhecer a opinião desses públicos sobre a organização, fatos ou

acontecimentos e o nível de satisfação nos relacionamentos entre ambos. (KUNSCH, 2003, p. 289)

3.1.2 Grupo Focal

Segundo Costa (2009), o grupo focal tem sua origem atribuída às Ciências Sociais, no ano de 1941, mas esse tipo de pesquisa desperta o interesse da área de *marketing* somente a partir de 1950. É nesta área que se inicia a utilização do grupo focal, porém atualmente sua popularidade tem crescido em outros campos de atuação.

Grupos focais são um tipo de pesquisa qualitativa que tem como objetivo perceber os aspectos valorativos e normativos que são referência de um grupo em particular. São na verdade uma entrevista coletiva que busca identificar tendências. (COSTA, 2009, p. 181)

De acordo com a autora, o maior objetivo do grupo focal não é inferir nem generalizar, mas sim compreender, este tipo de pesquisa auxilia na identificação de tendências e problemas, ajuda a encontrar o foco e a definir qual será o escopo do desafio.

Estruturalmente é uma técnica simples de se realizar, porém muito complexa de se analisar, pois o que está sendo avaliado são os julgamentos, percepções, princípios e valores das pessoas.

Algumas das vantagens dos grupos focais estão associadas à interação que acontece entre os participantes na hora da entrevista coletiva em grupo, o que acaba de certa forma enriquecendo as respostas; a possibilidade do moderador conduzir o roteiro de forma flexível e principalmente a profundidade e qualidade de verbalizações.

O grupo focal é altamente recomendável quando se quer ouvir as pessoas, explorar temas de interesse em que a troca de impressões enriquece o produto esperado, quando se quer aprofundar o conhecimento do tema. (COSTA, 2009, p. 183)

No entanto, este método de pesquisa não é aceito quando existe a necessidade de se obter dados com inferências estatísticas, pois além de se tratar de uma abordagem, normalmente não é realizada em ambiente natural, o que de certa forma influencia o comportamento dos participantes.

Há também a possibilidade das pessoas não interagirem por não se sentirem confortáveis umas com as outras ou até mesmo, pela influência de um integrante mais exuberante que interfere na opinião dos demais.

Uma das fases mais importantes na realização do grupo focal é a elaboração do roteiro da entrevista. Este deve ser desenvolvido a partir do objetivo pretendido com a pesquisa, que pode ser desde identificação de tendências até redefinição de um produto ou de uma campanha.

O roteiro é uma forma de se obter as informações desejadas sem orientar as respostas dos entrevistados nem tampouco discutir temas sem interesses para o propósito da pesquisa. Para isso, segundo Costa (2009), é importante que ele obedeça alguns requisitos ao formular as perguntas, como: evitar questões longas, complexas, com diversas partes; evitar as perguntas que requerem respostas de uma ou suas palavras; ordenar as questões das mais gerais para as mais específicas; e coloca-las em ordem de importância segundo a agenda da pesquisa.

Quanto à quantidade de perguntas, o ideal é que se tenha entre 8 e 12 delas. Em grupos heterogêneos, quanto mais perguntas mais demorada será a sessão de entrevista, enquanto que nos homogêneos as várias questões podem ser abordadas rapidamente, sem muita discussão.

As perguntas podem ser estruturadas ou desestruturadas. As primeiras são aquelas que direcionam as respostas, são questões que tendem a estreitar a discussão, como, por exemplo: “quais os pontos fortes do produto?”

Já as questões desestruturadas são as que, segundo Costa (2009), permitem aos entrevistados se referirem a qualquer aspecto dos estímulos apresentados por elas. Elas também permitem observar a congruência e a consistência das respostas, como exemplo a pergunta “como você se sente?”

A definição do público alvo é o passo seguinte para a realização do grupo focal. Além de observar as diversas tipologias de pessoas que devem ser representadas no grupo é preciso atentar para o nível socioeconômico dos participantes, pois esses não podem ser muito discrepantes para se evitar inibições e constrangimentos entre os membros. Dependendo na necessidade da pesquisa, pode-se convidar usuários e não usuários de um programa, mas nunca colocar na mesma entrevista chefia e subordinado.

O moderador é pessoa que conduz a entrevista, e tem um dos papéis mais importantes no grupo focal.

Um bom moderador é aquele que não induz às respostas aos participantes e consegue fazer com que um maior número possível dos participantes participe ativamente da conversa e interaja com os outros membros do grupo. As competências recomendáveis do moderador/facilitador são: conhecimento geral do tema que vai ser alvo da pesquisa, noção dos principais conceitos e clareza dos objetivos, habilidade de integrar os participantes, de interromper com delicadeza e objetividade os que estão monopolizando a entrevista coletiva, atitude discreta, low profile, sem manifestar sua posição, isto é, aprovando ou reprovando algumas falas; capacidade de assegurar que todos participem, flexibilidade e atenção para redirecionar o tema. (COSTA, 2009, p. 186)

Além do moderador, existe o documentador – alguns autores denominam de observador – que é a pessoa ou as pessoas que anotam tudo que observam durante a entrevista.

Outro ponto a se salientar é a necessidade de informar os participantes sobre o sigilo das informações, ou seja, sobre o compromisso de se manter a confidência da mesma. Caso o ambiente esteja sendo filmado eles também necessitam ficar sabendo do processo.

A análise das respostas e das discussões que se originaram a partir destas é a fase final do grupo focal. Nesta etapa é possível avaliar três dimensões de categorização das respostas que são as socialmente aceitas, as não aceitas e as respostas pistas.

Respostas espontâneas, que refletem de forma mais fiel a percepção do participante; respostas socialmente aceitas, que refletem a pressão do grupo, a conformidade; e respostas pistas, que ensejam

continuidade da investigação, possivelmente a realização de mais Grupos Focais, que levam à análise de manifestações do inconsciente, do simbólico do grupo. (COSTA, 2009, p. 190)

Portanto, resumidamente, pode-se dizer que o grupo focal é uma metodologia capaz de gerar informações muito ricas e significativas, caso seja cuidadosamente elaborado e aplicado.

3.1.3 Auditoria da Comunicação Organizacional

Quando se pensa em auditoria, vem logo à mente a idéia de algo relacionado a levantamentos de dados, os quais geralmente têm como objetivo detectar desvios, disfunções ou problemas, normalmente ligados às áreas contábeis, jurídicas, financeiras.

No entanto, cresce cada vez mais, no contexto organizacional, as auditorias de cultura organizacional, essenciais para detecção do grau de aceitação das organizações perante seus públicos.

Na contemporaneidade cresce cada vez mais o uso das chamadas auditorias de cultura organizacional, de comunicação, de opinião, de imagem e auditoria social ou monitoramento do ambiente, como instrumentos fundamentais para avaliar o nível de aceitação de uma organização em relação a seus públicos estratégicos. (KUNSCH, 2009, p. 236)

O que deve ficar claro sobre a auditoria de comunicação organizacional é que ela é parte de um conjunto muito maior de pesquisas realizadas no campo das relações públicas, constituindo na verdade uma das primeiras etapas do planejamento desta área.

Todavia, a auditoria não deve ser confundida com o diagnóstico, pois segundo Andrade apud KUNSCH (2009, p. 237) a diferença entre eles é que a auditoria baseia-se em pesquisas para gerar propostas de planos e programas de ação de comunicação, enquanto o diagnóstico é apenas o levantamento da situação atual.

Portanto, o propósito primordial da auditoria em comunicação organizacional é pesquisar, examinar e avaliar qual é o desempenho da comunicação do ponto de vista da eficácia e eficiência, tanto na comunicação administrativa, como na interna, institucional ou mercadológica.

A análise da comunicação organizacional, por meio da auditoria, permite a formatação das necessidades da área, sendo por isso muito útil para o gerenciamento de futuras decisões econômicas sobre as atividades comunicacionais.

A auditoria da comunicação organizacional é um método de diagnóstico que tem como objetivo o exame e a melhoria dos sistemas e das práticas da comunicação interna e externa de uma organização. (Verona apud KUNSCH, 2009, p. 238)

O responsável pela aplicação da auditoria é um consultor/auditor, que deve ser um especialista no campo da comunicação organizacional, formado preferencialmente em relações públicas, área da Comunicação Social que teoricamente se envolve de maneira mais ampla com a comunicação organizacional. No entanto, isto não exclui a participação dos profissionais de Jornalismo e Publicidade, também fundamentais para uma avaliação mais consistente. O que, no entanto é indispensável para este auditor é a visão e a práxis da comunicação integrada.

No caso específico da auditoria de comunicação organizacional, ele precisa ter formação numa das subáreas de Comunicação Social – Relações Públicas, Jornalismo, Publicidade e Propaganda, Produção Editorial. Preferencialmente na de Relações Públicas, que, por sua teoria, pela essência da atividade prática, por suas técnicas e seus instrumentos, é a que se envolve mais diretamente e de uma forma mais abrangente com a comunicação organizacional. (...) na complexidade da sociedade contemporânea e do mercado competitivo em que vivemos hoje, um profissional de comunicação precisa ter uma visão e adotar na sua práxis a filosofia e a política de “comunicação integrada”, algo que defendemos desde os anos 1980. (KUNSCH, 2009, p. 239)

Ainda sobre o auditor é necessário esclarecer os três modelos de envolvimento que podem acontecer entre auditor-empresa, segundo Kunsch (2009):

- Modelo de provisão: no qual a organização apresenta o diagnóstico do problema e o consultor encarrega-se de solucioná-lo;

- Modelo prescritivo: é aquele em que o próprio consultor realiza o diagnóstico;
- Modelo colaborativo: é aquele em que, tanto o consultor quanto a organização realizam juntos o diagnóstico e intervenção.

A escolha do modelo fica a critério da organização, que deve deixar estipulado desde o início o formato a ser seguido, pois isso determinará o grau de envolvimento de ambas as partes no processo.

É imprescindível ao consultor ter um forte senso de responsabilidade ética ao conduzir a intervenção, ou seja, nunca manipular dados, não explorar o cliente com algo supérfluo e principalmente manter a confidencialidade das informações.

Conhecer a organização e métodos de pesquisa científica são outros pré-requisitos fundamentais ao consultor, pois somente assim ele estará apto a realizar uma auditoria eficiente em comunicação organizacional.

A realização da auditoria deve levar em consideração alguns paradigmas teóricos necessários para um direcionamento mais abrangente. Segundo Verona apud Kunsch (2009) existem três paradigmas que podem ser utilizados, são eles: o funcionalista, o interpretativo e a perspectiva crítica.

O paradigma funcionalista vê a organização como uma “máquina”, levando o consultor a analisá-la por meio de seus objetivos, tangíveis e mensuráveis, enfatizando suas estruturas formais e informais.

O interpretativo concebe as organizações como culturas, ou seja, como um fenômeno subjetivo.

O auditor, sob essa perspectiva, busca descobrir como os membros da organização interpretam e experimentam a vida organizacional sem impor um conjunto de conceitos preestabelecidos. Leva em conta a opinião das pessoas, os valores, ritos, conteúdos de linguagem e da narrativa. (KUNSCH, 2009, p. 241)

Já a perspectiva crítica busca interpretar os esforços comunicacionais como meio daqueles que ocupam posições privilegiadas nas organizações para exercerem

o poder. Para isso, o auditor que adota tal perspectiva procura identificar distorções e desmascarar os interesses que estão por trás do processo.

É importante salientar que esses paradigmas servem como norte à auditoria, mas a utilização de um não restringe a de outro, pelo contrário, é interessante adotar, se possível, os três paradigmas.

Chama-nos atenção, portanto, que, ao se fazer uma auditoria da comunicação organizacional, o consultor/auditor necessita considerar esses pressupostos teóricos para direcionar seu trabalho de forma mais abrangente e não meramente tecnicista. Evidentemente, essas perspectivas não se aplicam de forma estanque e isoladamente. Uma auditoria de comunicação organizacional deve ser pensada a partir de uma visão integrada e conectada de todos esses paradigmas. (KUNSCH, 2009, p. 241)

Quanto aos procedimentos e instrumentos utilizados na auditoria, podemos citar entre outros os grupos focais, a aplicação de questionários e entrevistas, a realização de diagnósticos, as análises das redes de comunicação existentes, a observação direta e as avaliações dos produtos comunicacionais.

O processo propriamente dito da auditoria de comunicação pode ser realizado de várias formas, dependendo do referencial adotado e principalmente do objetivo a ser alcançado.

No entanto, existem duas fases básicas ao processo de auditoria, a iniciação e o planejamento que são descritas por Downs apud KUNSCH (2009) como sendo:

A primeira é a de iniciação, que envolve todos os aspectos de relacionamento entre consultor/auditor e a organização-cliente no que tange aos procedimentos do trabalho a ser feito, bem como as negociações pertinentes. A segunda é a do planejamento propriamente dito, envolvendo: decisões estratégicas, acordo financeiro, natureza do relatório, áreas de estudo e análise, objetivos, duração, escolha das áreas focais da auditoria e dos instrumentos, interpretação dos dados, relatório final e divulgação. (Downs apud KUNSCH, 2009, p. 243)

3.1.4 Auditoria de Imagem

Para compreendermos do que se trata a auditoria de imagem na mídia, é importante termos claro o que é imagem corporativa. De acordo com Bueno (2009, p. 346) “A imagem cumpre um papel essencial na inserção de uma organização na sociedade, agregando-lhe identidade e personalidade próprias”.

Neste sentido, imagem pode ser entendida como uma representação mental presente no imaginário coletivo das pessoas e composta por atributos e valores que determinam o comportamento e as opiniões dessa coletividade perante a organização. E, ainda segundo o autor, toda a valorização e cuidado que as organizações têm hoje com suas imagens é em função desta ser um dos ativos intangíveis mais valorizados no mundo moderno.

Portanto, a construção da imagem pode ser entendida como o gerenciamento das identidades de forma eficaz e transparente. Vale esclarecer aqui, uma diferença fundamental entre tais conceitos – imagem e identidade. A identidade, segundo Joan é:

... a conjunção de três “parâmetros”: o que a empresa é, o que a empresa faz, o que a empresa diz. Ela representa o espírito, a alma, o DNA da empresa, derivada de sua trajetória, de sua estrutura institucional, da composição acionária de seu capital, de seus produtos, seus funcionários, seu processo de gestão, sua forma de relacionamento com os públicos de interesse e, o que nos interessa sobremaneira, o seu sistema de comunicação. (Joan apud BUENO, 2009, p. 346)

Sendo assim, o gerenciamento da identidade corporativa de determinada organização engloba a gestão da imagem e de todo o processo de comunicação desta.

A auditoria de imagem é um método que tem como objetivo avaliar a imagem da organização junto à opinião pública de maneira geral, podendo ser realizada com diversos públicos, dependendo do foco da empresa e de seu objetivo no momento.

Para isso, esse tipo de pesquisa vale-se de técnicas quantitativas ou qualitativas, como: *surveys*, grupos focais, entrevista em profundidade, grupos de discussão.

A auditoria de imagem na mídia é uma das modalidades da auditoria de imagem mais utilizada pelas organizações, avaliando a presença desta na mídia. Isso se deve ao fato de que conteúdo midiático afeta diretamente as imagens organizacionais.

Mas não há dúvida de que, pela influência da mídia na construção da imagem das organizações, governos e, inclusive, das chamadas “celebridades” (ou “olimpianos”, como preferia Edgar Morin), a auditoria de imagem na mídia se reveste de fundamental importância. (BUENO, 2009, p. 348)

Existem alguns equívocos quanto ao conceito de auditoria de imagem na mídia devido ao fato de muitas das empresas que dizem oferecer tal serviço, na verdade realizarem análise de centimetragem ou *clipping*⁹.

Apesar de tais análises fazerem parte da auditoria de imagem na mídia, elas não são suficientes para uma leitura estratégica, abrangente e adequada dos processos que envolvem a inserção da organização na mídia (ações de comunicação da organização e sistema de produção jornalístico).

Mesmo porque, ainda que as imagens organizacionais sejam construídas direta ou indiretamente pelos meios de comunicação elas podem ser compreendidas de maneira diversa pelos seus distintos receptores.

De imediato, é preciso admitir que a presença na mídia e a imagem da organização não são instâncias que, necessariamente, se sobrepõem. A imagem pode ser construída (e efetivamente o é) pelos meios de comunicação, mas elas se constitui num atributo do receptor (leitor, radiouvinte, internauta, telespectador, etc.), de tal modo que a mesma notícia sobre uma organização pode ser interpretada de diferentes maneiras (por exemplo, com gradações distintas numa escala de positivo/negativo) por públicos distintos. (BUENO, 2009, p. 348)

⁹ Recorte de programas de rádio ou televisão, ou páginas de jornais e outras mídias impressas ou on-line.

3.1.4.1 Fases da Auditoria de Imagem na Mídia

Como já é de praxe da maioria das pesquisas, a auditoria de imagem na mídia também começa com o planejamento, que inclui: a definição de seus objetivos, suas hipóteses, as variáveis, padrão de medida e o prévio conhecimento dos veículos que integrarão a amostra.

A definição clara do objetivo da pesquisa é essencial para obtenção de resultados eficazes, concretos e úteis aos departamentos de marketing e comunicação no desenvolvimento de suas futuras estratégias.

A escolha da amostra é a fase seguinte, nela são estabelecidos quais serão os veículos analisados e por quanto tempo. A temporalidade é uma questão importante a ser analisada, segundo Bueno “Os veículos de comunicação expressam momentos específicos de cobertura e são influenciados por pautas amplas ou determinadas que ocorrem no tempo.” (2009, p. 352)

A matéria-prima principal de um projeto de auditoria de imagem na mídia é o *clipping*. O processo de elaboração do *clipping* é fundamental para a auditoria, durante a coleta de dados deve-se estar atento a detalhes como: o caderno no qual a reportagem estava inserida, qual era a matéria principal, quando e onde foi publicado, qual o título do veículo, se foi citado por algum colunista, etc.

Para evitar enganos, é recomendado que os responsáveis pela produção do *clipping* estejam devidamente informados sobre os objetivos da pesquisa, o que os tornará mais atentos para notícias relevantes a ela.

Existem diversas categorias em que a presença de uma organização na mídia pode ser avaliada, Bueno cita:

Fontes da organização ou do setor; distribuição geográfica da cobertura; temática da cobertura; formas de inserção na mídia (matérias exclusivas, compartilhadas ou mera citação); angulação (matérias positivas, negativas ou neutras); segmentação (veículos de informação geral, de negócios ou especializados); linhas de produtos etc. (BUENO, 2009, p. 359)

Por meio da análise de tais categorias é possível estabelecer ao menos dois indicadores básicos, que segundo Bueno (2009, p. 259), são: a Contexto Comunicação de Pesquisa “o INPI (Índice de Presença na Imprensa) e o DEMI (Desempenho na Mídia Impressa)”.

O INPI leva em conta aspectos indicativos de qualidade de cobertura, como: peso do veículo, angulação das matérias, tamanho das matérias, presença e tamanho de fotos, destaque em termos de chamada de capa ou caderno.

Já o DEMI é um indicador essencialmente quantitativo, que considera o número de matérias relevantes publicadas, o volume total da cobertura, o número de chamadas, a quantidade de fotos etc.

É muito importante considerar que o peso de determinados veículos irá variar de acordo com o objetivo do projeto de auditoria, dependendo do segmento e da área de atuação da organização alguns veículos serão mais estratégicos que outros.

4 Contextualizando terminologias e conteúdos a práxis: Um estudo na Duke Energy

Para contextualizar como esses conceitos e abordagens sobre mensuração e relações públicas se aplicam na prática, analisou-se uma empresa norte-americana de energia denominada Duke Energy.

A intenção foi identificar como a empresa encara a necessidade de avaliar suas ações de comunicação e relacionamentos, a partir do levantamento da história, estrutura e funcionamento da gerência responsável pela comunicação organizacional da mesma.

4.1 A organização Duke Energy

Fundada em 1904, é uma organização estadunidense que atua no setor energético oferecendo serviços de geração, distribuição, comercialização, transmissão de eletricidade e transporte de gás. Concentra sua atuação nas Américas e conta com aproximadamente 18 mil funcionários. Sua sede é em Charlotte (EUA) e opera com usinas hidrelétricas, térmicas e nucleares com uma capacidade instalada total de 35.000 MW

4.1.1 Duke Energy no Brasil

No Brasil, a Duke Energy (Geração Paranapanema) existe há dez anos – desde 1999 – e é o maior investimento internacional da centenária companhia norte-americana. Conta com um total de 2.307 MW em ativos de geração de energia,

composto por oito usinas hidrelétricas situadas ao longo do rio Paranapanema, localizado na divisa entre os estados de São Paulo e Paraná.

As usinas Jurumirim, Chavantes, Salto Grande, Canoas I e II, Capivara, Taquaruçu e Rosana, juntas, respondem por aproximadamente 2,3% de toda a energia produzida no Brasil.

Com aproximadamente quinhentos funcionários, a empresa possui uma filial administrativa na capital paulistana (São Paulo) e outras 7 filiais localizadas em cada usina instalada. No Brasil, já foi eleita cinco vezes pelo Great Place to Work Institute (GPTW) como uma das cem melhores organizações para se trabalhar no país.

4.2 Gerência de Relações Institucionais

Na Duke Energy, a gerência responsável pela gestão da comunicação organizacional e de todas as relações com os públicos de interesse é denominada: Gerência de Relações Institucionais. Oito pessoas e cinco empresas terceirizadas são responsáveis por este departamento. Para facilitar a compreensão do funcionamento desta área é necessário entender como ela se divide estrutural e funcionalmente, conforme representado nas figuras 05 e 06.

Figura 04 - Divisão Hierárquica (Estrutural)

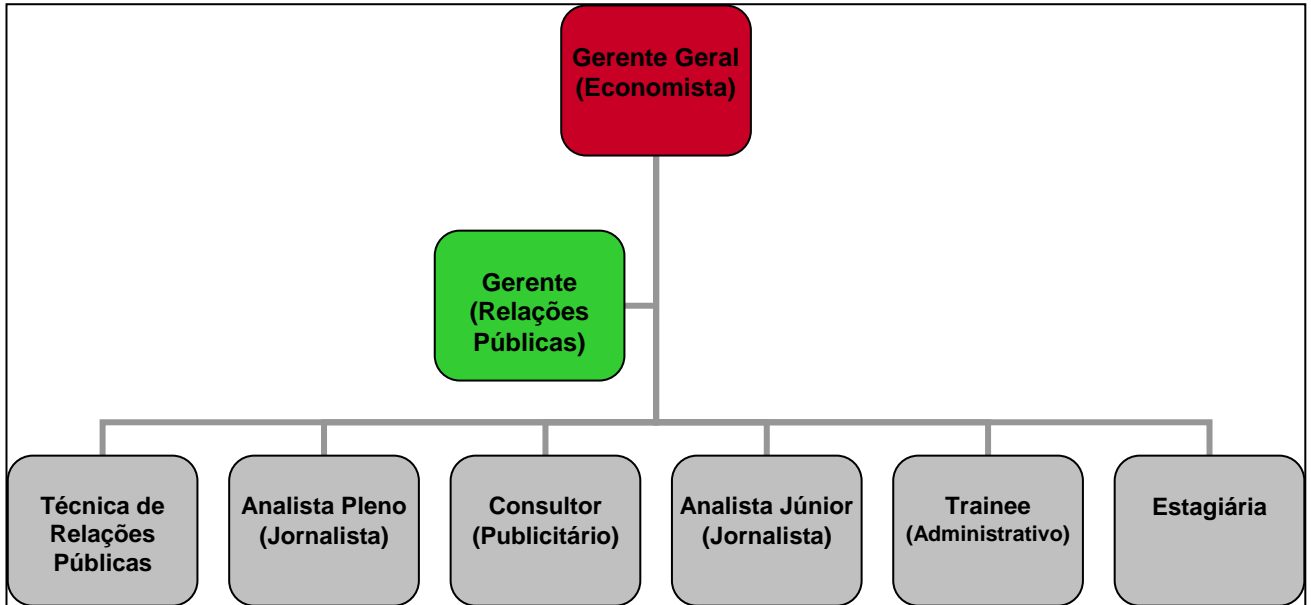
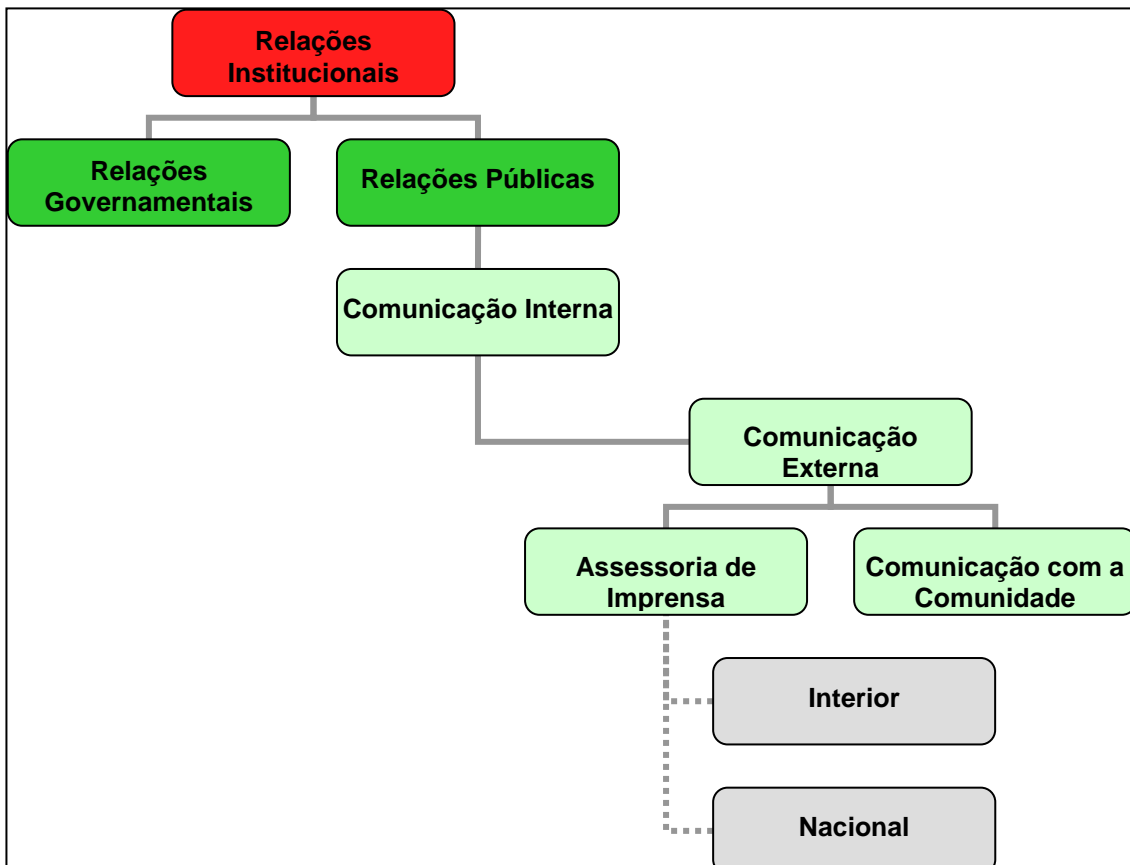


Figura 05 - Divisão Funcional



A Divisão Hierárquica apresenta como o departamento se divide estruturalmente, em relação às funções e o nível de poder. Na figura 07, pode-se observar o detalhamento das responsabilidades de cada componente da área:

Figura 06 - Cargos e Responsabilidades

Cargo	Formação	Responsabilidade
Gerente Geral	Economia	A quem todos, direta ou indiretamente, respondem; única responsável pelas Relações Governamentais da empresa.
Gerente	Relações Públicas	Segunda pessoa em nível hierárquico, responsável pelo Planejamento da Área, Assessoria de Imprensa, Comunicação Interna e Externa.
Técnica em RP	Relações Públicas	Auxilia a Comunicação Interna e com a Comunidade.
Analista Plena	Jornalismo	Responsável pela Comunicação Interna.
Consultor	Publicidade	Responsável pela comunicação com a Comunidade.
Analista Junior	Jornalismo	Responsável pela Comunicação Externa e Assessoria de Imprensa.
Trainee	Administração	Responsável pelos processos administrativos da área.
Estagiária	Relações Públicas	Auxilia principalmente na Comunicação Interna.

Apesar de todos os integrantes da equipe de gestão da comunicação se reportarem à Gerencia Geral (Figura 05), a atuação desta gerencia é muito mais focada nas relações governamentais da empresa, por isso, na divisão funcional (figura 06) ela está destacada, embora esteja sob a responsabilidade direta do Gerente.

Além disso, a Assessoria de Imprensa é realizada por agências terceirizadas e é um tanto quanto peculiar – já que a empresa possui escritórios no interior de São Paulo e na capital do estado. Em razão disso a organização contrata duas Assessorias de Imprensa diferentes, uma responsável pela capital e outra pelo interior dos estados de São Paulo e Paraná.

Há ainda mais três empresas terceirizadas que auxiliam na comunicação interna e externa, com a produção de peças e campanhas.

4.3 Modalidades de Comunicação Organizacional Integrada

Das modalidades de comunicação integrada que podem ser identificadas em um ambiente organizacional, na Duke Energy foram identificadas várias, incluindo a rede formal, os programas de ação e os instrumentos de comunicação interna conforme listados na figura 08. Estão inclusive sobre a responsabilidade das relações institucionais.

Figura 07 – Modalidades de Comunicação Integrada na Duke Energy

Rede Formal	<ul style="list-style-type: none"> ○ Quadro de avisos; ○ Mensagens escritas no refeitório; ○ E-mails – correios eletrônicos; ○ Intranet; ○ Memorandos; ○ Reuniões; ○ Encontros especiais; ○ Jornais; Manuais; Vídeos; ○ Videoconferências; ○ Terminais de computador; ○ Programas “face a face”; Fala do presidente; ○ Canais diretos de comunicação com a cúpula diretiva.
Programas de Ação	<ul style="list-style-type: none"> ○ Assessoria de imprensa; ○ Projetos sociais; ○ Projetos e patrocínios culturais; ○ Eventos especiais; ○ Lobby; ○ Publicidade institucional; ○ Publicações institucionais; ○ Sites institucionais; ○ Identidade visual corporativa; ○ Projetos de memória institucional; ○ Pesquisa de opinião; ○ Programas de visita às instalações; ○ Auditoria de opinião e imagem.
Instrumentos de Comunicação Externa	<ul style="list-style-type: none"> ○ Jornal; ○ Internet; ○ Vídeos institucionais; ○ Mídias digitais e telemáticas; ○ Comunicados e anúncios pagos na mídia impressa e eletrônica; ○ Livros especiais; ○ Calendários; ○ <i>Marketing</i> direto.

4.4 Tipos de Mensuração

Para avaliar suas estratégias comunicacionais e de relacionamento, a Duke Energy realiza dois tipos de pesquisa, uma junto à mídia e outra com os seus funcionários. Ambas as pesquisas são terceirizadas pela CDN Estudos e Pesquisa.

4.4.1 Índice de Imagem e Reputação: Aferição junto a Mídia

O Índice de Imagem e Reputação junto à mídia é realizado bienalmente e possui os seguintes objetivos:

- Obter uma avaliação apurada da percepção do atual setor de geração de energia;
- Delinear a percepção e aferir o conhecimento dos jornalistas sobre a Duke Energy, inserindo-a em um cenário concorrencial;
- Identificar as evocações e principais atributos (positivos e negativos) da empresa;
- Caracterizar o tipo e nível de conhecimento sobre as atividades desenvolvidas pela Duke Energy;
- Avaliar o atual relacionamento da instituição com a mídia, bem como a qualidade das informações fornecidas (transparência, clareza, consistência, ética, etc.), além de identificar e avaliar as áreas da empresa que se relacionam com a mídia;
- Projetar a atuação da Duke Energy no médio prazo;
- Possibilitar – através da metodologia e índices desenvolvidos pela CDN Estudos e Pesquisa – o acompanhamento da evolução dos indicadores desde o estudo realizado em 2006, de maneira evolutiva e comparativa, embora em 2008, o estudo programado não tenha sido realizado.

A abordagem metodológica do estudo em 2009 foi a seguinte:

- Entrevistas realizadas por telefone entre os dias 04 e 20 de junho de 2009 para evitar a concentração da coleta de informações em um prazo curto a fim de evitar eventuais vieses produzidos por eventos noticiados internacionalmente, nacionalmente ou no setor;
- As entrevistas foram conduzidas de forma parcialmente *blind* para evitar contaminação, ou seja, as questões sobre o cenário concorrencial não identificaram a Duke Energy como a contratante do levantamento;
- Foram entrevistados 43 profissionais de mídia nas editorias de Energia, Geral, Cidades, Economia, Negócios, Finanças, Indústrias e Ciência e Tecnologia, nos principais meios de comunicação da imprensa brasileira;
- A perspectiva de análise adotada foi a qualitativa, sendo que a representação gráfica tinham apenas o objetivo de facilitar a leitura. Os dados foram apresentados em porcentagem e números absolutos;
- Em questões nas quais as respostas eram múltiplas, o total pode ultrapassar 100%, ou seja, a porcentagem foi realizada com base no número de entrevistados, sendo que um deles poderia responder a mais de uma alternativa;
- A abreviação SO (sem opinião) foi utilizada para expressa situações nas quais os entrevistados não se consideravam aptos a responder seja por desconhecimento, ou por terem preferido não se pronunciar sobre a questão.

4.4.2 Índice de Imagem e Reputação: Aferição junto aos Colaboradores

O Índice de Imagem e Reputação realizado com base na opinião dos colaboradores internos da Duke Energy é realizado trienalmente e avalia a comunicação interna e organizacional da mesma.

Possui os seguintes objetivos:

- Colher e avaliar a percepção dos empregados sobre a Duke Energy em um contexto concorrencial;
- Identificar as evocações e principais atributos (positivos e negativos) da empresa;
- Caracterizar o tipo e nível de conhecimento sobre as diferentes atividades desenvolvidas pela empresa, bem como sobre os mercados atendidos;
- Medir o conhecimento sobre as ações de responsabilidade social da Duke Energy;
- Avaliar o atual relacionamento da empresa com os empregados, bem como a qualidade das informações fornecidas (transparência, clareza consistência, ética, etc.);
- Mensurar o nível de conhecimento dos empregados em relação às mensagens institucionais;
- Possibilitar – através da metodologia e índices desenvolvidos pela CDN Estudos e Pesquisa – o acompanhamento da evolução dos indicadores desde o estudo realizado em 2006, de maneira evolutiva e comparativa.

A abordagem metodológica realizada no ano de 2008 ocorreu em duas fases: A primeira fase foi composta por pesquisa qualitativa a partir de dois grupos focais com empregados do escritório localizado em São Paulo e da Usina de Chavantes, no dia 12 de agosto de 2008. O primeiro grupo teve oito participantes e o segundo dez, sorteados aleatoriamente conforme os critérios de: não sortear pessoas que detém cargos de gerência e diretoria ou empregados da área de comunicação; respeitar um mínimo de duas mulheres por grupo; balancear a amostra nas diversas áreas da organização.

A segunda fase foi quantitativa com entrevistas realizadas por telefone entre os dias 27 e 29 de agosto, num total de oitenta empregados entrevistados. Os resultados foram expressos em números absolutos e em percentuais, quando adequados.

4.5 O Diálogo: A Práxis da Organização e os Conceitos Apresentados

A partir desta breve análise pode-se perceber que a mensuração de ações comunicacionais é uma preocupação das organizações, que investem tempo e dinheiro nesta questão. Entender a percepção dos públicos sobre suas imagens organizacionais é fundamental para tomadas de decisões futuras mais assertivas no que diz respeito a campanhas comunicacionais e exposição na mídia.

No item 3.1.4 sobre a auditoria de comunicação, abordou-se a importância do gerenciamento da comunicação com a mídia e a necessidade de se avaliar a angulação das matérias publicadas (positiva ou negativa), quesitos que foram objetivados na pesquisa realizada pela Duke Energy, identificando as evocações e os principais atributos (positivos e negativos) da mesma.

A execução de uma pesquisa na mídia perscrutando representantes de distintos segmentos – a segmentação – foi outro ponto abordado em nossa discussão que também foi contemplado pela Duke Energy – a qual efetuou entrevistas com 43 profissionais de mídia nas várias editorias da imprensa no país.

Já a pesquisa realizada com os funcionários pode ser caracterizada como uma consulta à opinião pública, temática também analisada neste estudo. Vemos que a Duke Energy, a partir dos grupos focais e da pesquisa quantitativa, investigou, junto ao público de funcionários, o nível de conhecimento desses em relação às mensagens institucionais e o impacto das ações comunicacionais desenvolvidas por ela. Além dessas mensurações, a organização ainda monitora constantemente, por meio dos *clippings*, a visibilidade de sua imagem junto a mídia e, por conseguinte, na opinião publicada.

CONSIDERAÇÕES

Existem determinados assuntos que estão indiscutivelmente interligados, e um deles é a demonstração de resultados e as relações públicas estratégicas. É pressuposto de qualquer procedimento estratégico a averiguação de resultados por meio de pesquisas, e nas relações públicas este quadro não poderia ser diferente.

Antes a profissão, que por muitos anos careceu de referencial teórico e levou um bom tempo para se firmar no cenário organizacional, estava um pouco a mercê deste tipo de cobrança.

Mas, a exigência de maior investimento das organizações em ações comunicacionais e de relacionamento trouxe para a área de relações públicas a incumbência da mensuração de resultados.

Considerando que todo e qualquer gasto com as atividades de relações públicas deve trazer retorno, é necessário ter o *feedback* dos públicos envolvidos para saber se as estratégias utilizadas estão surtindo efeito, foi assim que as pesquisas foram sendo inseridas na prática das relações públicas.

Antes, a pesquisa - ação tinha como foco o conhecimento das características dos públicos para a produção de mensagens cada vez mais impactantes e persuasivas. A ampliação da criticidade da audiência fez com que as organizações percebessem que o mais indicado era entender para poder entrar em sintonia.

Sendo assim, o foco das pesquisas na área de relações públicas mudou, atualmente o mais indicado é que elas sejam inseridas nas diversas etapas do planejamento comunicacional, não só na averiguação final.

A análise prática realizada comprova a atitude das empresas modernas perante essa questão. Na Duke Energy, são realizadas pesquisas com os empregados e com a mídia, com o intuito de avaliar a imagem da organização, que nada mais é do que o gerenciamento da identidade corporativa, o que por sua vez, é gestão do processo de comunicação.

Sendo assim, todo o processo de gestão da comunicação, trabalhado pelas relações públicas, reflete diretamente na imagem organizacional, impactando-a (positiva ou negativamente) segundo a percepção dos públicos envolvidos, o que torna preponderante a importância da medição de resultados nesta área, pois a imagem é um dos bens intangíveis mais valorizados na contemporaneidade.

Todos esses fatores contribuem cada vez mais para o aperfeiçoamento das técnicas de relações públicas, que mostrando o seu valor e aplicabilidade, ganham mais espaço, notoriedade e credibilidade no cenário organizacional.

REFERÊNCIAS

BUENO, Wilson da Costa. **Auditoria de Imagem na Mídia**. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (Org.) **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CANFIELD, Bertrand. **Relações Públicas: Princípios, Casos e Problemas**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1961.

COSTA, Maria Eugênia Belczak. **Grupo Focal**. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (Org.) **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FARIAS, Luiz Alberto. **A Literatura de Relações Públicas: Produção, Consumo e Perspectivas**. São Paulo: Summus, 2004.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas: Processo, Funções, Tecnologia e Estratégias**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2003.

FRANÇA, Paulo. **Públicos: Como Identificá-los em uma Nova Visão Estratégica**. 2. ed. São Caetano do Sul: Yendis Editora, 2008.

GALERANI, Gilceana Soares Moreira. **Avaliação em Comunicação Organizacional**. Brasília, DF: Embrapa – Assessoria de Comunicação Social, 2006.

GRUNIG, James E. **A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal**. Trad. de John Franklin Arce. *Comunicação & Sociedade*. São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, a. 24, n. 39, p. 67-92, 1o. sem. 2003.

GRUNIG, James E. **Guia de Pesquisa e Medição para Elaborar e Avaliar uma função excelente de Relações Públicas**. Net, São Paulo, fev. 2005. Organizacom. Disponível em:
<http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re_vista%202/lindahon.pdf> Acesso em: 20 mar. 2009

GRUNIG, James; Ferrari, Maria Aparecida; França, Fábio. **Relações Públicas: Teoria, Contexto e Relacionamentos**. São Paulo: Difusão Editora, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Auditoria da Comunicação Organizacional**. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (Org.) **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas: Novos Paradigmas na Comunicação Organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

NOVELLI, Ana Lúcia Romeiro. **Pesquisa de opinião**. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (Org.) **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida. **O que é Comunicação Estratégica nas Organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

PERUZZO, Cicília Krohling. **Relações Públicas no Modo de Produção Capitalista**. 2. ed. São Paulo: Summus, 1986.

SANTOS, Célia Retz Maria Retz Godoy dos. **Pesquisa eleitoral e a opinião pública: os efeitos recíprocos**. In *Opinião pública & marketing política*, Célia M. R. G. dos Santos (org). Bauru: FAAC-UNESP, 2007

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas e Micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.

SOUSA, Jorge Pedro. **Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media. Net**, Porto, 2006. Disponível em: <<http://bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-elementos-teoria-pequisa-comunicacao-media.pdf>> Acesso em: 20 mar. 2009