

im-
crados
consid-
am a ser-
agem passat-
relação e por im-
organizacional. Rq-
dos nos mais diversos proces-
prescindíveis na obtenção de resulta-
-mi-
busca pelo diálogo tornaram-se im-

portantes diferenças diante da concorrência
agem passaram a ser considerados im-
racionais. Rq-
processos de gestão organi-
dos nos mais diversos
tenção de resulta-
eindíveis na ob-
se impres-
tornaram-
diálogo
ca
pelo
bus-



que
econômica
ênfase
último a contri-
valoração, sendo este
avaliação, mensuração e
como eficiência e eficácia
eia da empresa, no entanto
passa a mostrar a importân-
com a gestão pública. Na
manutenção de relacionamentos
documentada a estratégia e na
um trabalho de longo prazo, fun-
xarças, pois o objetivo é a
ênfase na gestão que uma organi-
dilemas e desafios diante de
a ser considerados por
ação, mas também por
gestão organizacional. Rq-
mais diversos processos de
tenção de resultados nos
imprescindíveis na ob-
am-se
diálogo tornam-
ca pelo di-
bus-

O *relações-públicas* como gestor da imagem e a *importância da mensuração* dos resultados em *Comunicação Corporativa*

Valéria de Siqueira Castro Lopes

- Doutora e Mestre em Ciências da Comunicação pela ECA-USP
- Coordenadora da Habilitação Relações Públicas do Curso de Comunicação Social da UniFIAMFAAM Centro Universitário
- Principais publicações: *Cultura e Comunicação na relação entre empresas e consumidores*. In FREITAS, R. e LUCAS, L. (orgs.). *Desafios contemporâneos em Comunicação: perspectivas em Relações Públicas*. São Paulo: Summus, 2002
- vsclopes@uol.com.br

Resumo

A autora discute o atual panorama das práticas de mercado de mensuração e valoração de resultados em Comunicação e apresenta os resultados da pesquisa de campo desenvolvida como parte da tese defendida na ECA-USP. Constatou-se que a mensuração e a valoração de resultados são preocupações presentes entre os entrevistados, embora não sejam praticadas ou sistematizadas, pois os profissionais de Comunicação Corporativa e de Relações Públicas não possuem formação para desenvolver tais métodos e técnicas.

PALAVRAS-CHAVE: MENSURAÇÃO • VALORAÇÃO • COMUNICAÇÃO CORPORATIVA • RELAÇÕES PÚBLICAS

Abstract

The author discusses the market practices applied to Communication and Public Relations measurement and the outcomes of the accountability programs, presenting the results of a research developed as part of the thesis, submitted at the ECA-USP. The research shows that both measurement and accountability program outcomes are preoccupations, although they are not systematic processes nor have been practiced because the Communication and Public Relations practitioners are not qualified to develop such methods and techniques.

KEY WORDS: MEASUREMENT • ACCOUNTABILITY • CORPORATE COMMUNICATION • PUBLIC RELATIONS

Resumen

La autora discute las prácticas de mercado sobre la medición y la valoración de los resultados de Comunicación Corporativa y presenta los resultados de la encuesta desarrollada en el doctorado defendida en la ECA-USP. Se verificó que la medición y la valoración de los resultados son preocupaciones presentes, pero no son procesos sistematizados o practicados porque los profesionales de Comunicación Corporativa y de Relaciones Públicas no tienen una formación que los capacite para desarrollar tales métodos y técnicas.

PALABRAS CLAVES: MEDICIÓN • VALORACIÓN • COMUNICACIÓN CORPORATIVA • RELACIONES PÚBLICAS

Apresentar resultados é imprescindível a qualquer área que se considera estratégica e atualmente, mais do que nunca, pois os processos de gestão voltam-se para a demonstração de valor. Este cenário tem exigido que os profissionais da Comunicação Corporativa mensurem os resultados alcançados pela área e demonstrem o quanto ela auxilia as organizações no alcance de seus objetivos de negócio, indicando seu valor econômico. Com isso, a mensuração de resultados, etapa importante do processo de planejamento, ganhou relevância e passou a fazer parte das discussões travadas tanto na academia quanto no mercado.

A atualidade e a relevância deste tema, bem como a carência de estudos sobre a mensuração de resultados em Comunicação Corporativa, em especial aqueles voltados para a imagem corporativa, foram os fatores decisivos pela escolha desta temática como objeto de estudo de minha tese de doutorado (A gestão da imagem corporativa: um estudo sobre a mensuração e a valoração dos resultados em Comunicação Corporativa e Relações Públicas) defendida na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, sob orientação da Profa. Dra. Margarida Krohling Kunsch.

Embora o projeto de tese estivesse centrado no estudo dos principais métodos e técnicas de mensuração e valoração de imagem, o texto final inclui uma discussão sobre mensuração e o que mais tarde denominei valoração de resultados, assim como uma pesquisa que levantasse e discutisse as práticas de mensuração utilizadas pelo mercado, tendo em vista tais carências observadas em estudos realizados anteriormente sobre o tema.

Este artigo é um relato de pesquisa o qual reúne a discussão teórico-metodológica que norteou a pesquisa de campo, bem como os principais dados por ela levantados, as discussões e as considerações que a partir deles pude construir.

A delimitação do objeto de estudo e o problema de pesquisa

A globalização da economia e o avanço tecnológico impuseram às organizações a necessidade de se flexibilizarem. O monitoramento constante do ambiente e a busca pelo diálogo tornaram-se imprescindíveis na obtenção de resultados nos mais diversos processos de gestão organizacional.

Além disso, as várias mudanças ocorridas no cenário social, econômico e político brasileiro – como a consolidação do regime democrático, a conscientização do consumi-

dor, a busca pela preservação do meio ambiente, a preocupação da opinião pública com temas relacionados à ética na política e nos negócios – reforçaram a necessidade de mudança de postura por parte das empresas.

Em face desse cenário, reputação e boa imagem passaram a ser consideradas importantes diferenciais diante da concorrência e, para que uma organização possa obtê-las, é preciso um trabalho de longo prazo, fundamentado na construção e na manutenção de bons relacionamentos com seus diversos públicos, o que propicia à atividade de Relações Públicas oportunidade de expandir-se, consolidar-se e assumir um papel relevante como área estratégica no contexto da Comunicação Corporativa.

Embora se acredite que as Relações Públicas devam figurar como uma área estratégica, devido à sua contribuição na construção e manutenção de imagem e reputação corporativa diante dos *stakeholders* de uma organização, entende-se que a conquista deste reconhecimento e a manutenção desta função dependem da demonstração de resultados. Diante da necessidade constante de adaptação, a empresa espera que sejam explicitados os efeitos das ações realizadas para o negócio e disso depende a viabilidade da função de Relações Públicas nas organizações (Hon, 1998).

Por este motivo, a avaliação e a mensuração dos programas de Relações Públicas são tópicos que ganham relevância no debate sobre a conquista e a manutenção de um lugar estratégico desta área na estrutura organizacional. Kunsch (2003, p.103) afirma que:

Numa perspectiva moderna, as Relações Públicas precisam demonstrar sua contribuição também com um valor econômico para as organizações. Isto é, suas atividades que apresentar resultados e ajudar as organizações a atingir seus objetivos, cumprir sua missão, desenvolver sua visão e cultivar seus valores.

No entanto, mensurar resultados notoriamente qualitativos, como reputação corporativa e imagem corporativa, tem se mostrado uma tarefa árdua para os profissionais de Relações Públicas. Some-se a isso a obtenção de resultados de longo prazo, característica inerente à atividade, e chega-se a um dos temas que mais inquieta os profissionais e acadêmicos da área na atualidade: a avaliação e a mensuração da atividade de Relações Públicas.

Esta realidade fomentou alguns questionamentos a respeito dos processos de avaliação e mensuração de resultados em Relações Públicas que nortearam o projeto de tese, tanto em sua pesquisa teórica como em sua pesquisa de campo, em especial no que diz respeito à avaliação e à mensuração da imagem corporativa. Este artigo relata os resultados obtidos na pesquisa de campo desenvolvida em apoio ao estudo teórico-metodológico e que possuía como propósitos:



- 1 - Discutir o caráter estratégico das Relações Públicas no contexto da Comunicação Corporativa.
- 2 - Identificar como a área de Comunicação Corporativa e de Relações Públicas tem demonstrado sua contribuição às organizações da amostra para o alcance de seus objetivos.
- 3 - Conhecer os métodos e técnicas de mensuração e valoração de imagem que vêm sendo empregados pelos profissionais de Comunicação Corporativa e de Relações Públicas.

O quadro teórico de referência e as premissas postuladas

O problema vislumbrado possuía duas dimensões que nortearam a pesquisa teórico-bibliográfica a partir da qual foi delineado o quadro teórico de referência, base para a discussão e análise dos resultados obtidos pela pesquisa de campo:

- 1 - A importância da atividade de Relações Públicas e o papel desempenhado por essa atividade no contexto da Comunicação nas organizações.
- 2 - A imagem e a reputação corporativa como finalidade de Relações Públicas e diferencial competitivo.

Entretanto, para que se possa compreender os resultados da pesquisa de campo, faz-se necessária uma breve exposição do quadro teórico que serviu de arcabouço para o projeto.

A importância da atividade de Relações Públicas e o papel desempenhado por esta atividade dentro do contexto da Comunicação nas organizações

Para discutir a primeira dimensão do problema, tomou-se como referencial teórico o projeto de pesquisa intitulado *The Excellence Study* (Estudo da Excelência), pois tal estudo contempla em seu escopo a discussão sobre a importância das Relações Públicas e o papel desempenhado por essa atividade no contexto organizacional. Este projeto de pesquisa foi conduzido com o propósito de identificar, por meio da investigação sistemática da prática profissional, os modelos de Relações Públicas empregados pelas organizações, verificando o quanto o perfil organizacional, entre outras variáveis, intervinha no desempenho dessa atividade.

O Estudo da *Excelência* foi levado a efeito por um grupo de acadêmicos coordenado pelo Phd James Grunig, da Universidade de Maryland, em associação com a Fundação de Pesquisa do Institute of American Business Communication – IABC em organizações dos Estados Unidos, Canadá e Grã-Bretanha. O projeto de pesquisa partiu da premissa de que as Relações Públicas excelentes são aquelas praticadas com o propósito de construir e manter bons relacionamentos com os públicos estratégicos de uma organização por meio da administração da Comunicação.

Para o grupo, a contribuição das Relações Públicas e, conseqüentemente, seu valor econômico, residem no estabelecimento e manutenção de relações bem-sucedidas com os *stakeholders*. O resultado desses esforços são a menor oposição desses públicos aos objetivos organizacionais e um ambiente propício aos negócios. Por isso, as investigações foram conduzidas com o propósito de identificar quais eram as práticas de Relações Públicas e de Comunicação empregadas pelo mercado, além de verificar como as Relações Públicas eram percebidas pelas organizações.

A pesquisa *Excellence* apontou, ainda, dez princípios genéricos de Relações Públicas e da Comunicação excelentes encontrados nos departamentos de comunicação das organizações que participaram do estudo. Após terem sido aplicados por pesquisadores de diferentes países (Vercic, Grunig e Grunig, 1996), esses princípios foram considerados genéricos. São eles:

- 1 - Envolvimento de Relações Públicas na administração estratégica.
- 2 - Participação de Relações Públicas na alta administração ou relacionamento direto com o executivo principal.
- 3 - Função integrada de Relações Públicas – as organizações eficazes integram todas

- as funções de Relações Públicas dentro de um único departamento. Somente em um sistema integrado de Relações Públicas é possível desenvolver novos programas de Comunicação para conseguir mudanças nos públicos estratégicos.
- 4 - Relações Públicas como função administrativa separada de outras funções – Relações Públicas é uma função separada das outras funções administrativas como *Marketing* e Recursos Humanos. Quando a função de Relações Públicas está subordinada a outro departamento não pode movimentar recursos comunicacionais de um público estratégico para outro e perde sua autonomia.
 - 5 - O papel do profissional de Relações Públicas – a unidade de Relações Públicas deve ser coordenada por um administrador e não apenas por um técnico.
 - 6 - Uso do modelo de Relações Públicas simétrico de duas mãos.
 - 7 - Uso de um sistema simétrico de comunicação interna.
 - 8 - Profundo conhecimento do papel do administrador de Relações Públicas simétricas. Os programas de Relações Públicas excelentes são conduzidos por profissionais que possuem um profundo conhecimento teórico e técnico da área.
 - 9 - Diversidade em todos os papéis desempenhados – inclusão de homens e mulheres de origens étnicas, raciais e culturais distintas.
 - 10 - Contexto organizacional para a excelência – Relações Públicas excelentes são resultado de culturas participativas e estruturas administrativas orgânicas, que tendem à descentralização, autonomia e participação na tomada de decisões por parte dos funcionários.

A essência dos princípios da Comunicação Excelente já havia sido resumida pelos pesquisadores em três esferas (Dozier, Grunig e Grunig, 1995, p. 10-19):

- 1 - O conhecimento sobre Relações Públicas e Comunicação por parte do responsável pela área.

Os executivos devem dominar processos estratégicos como pesquisa, análise ambiental, aconselhamento, comunicação simétrica para que possam contribuir com o processo de tomada de decisão. Dependendo do maior ou menor conhecimento da área, o responsável pela Comunicação desempenha o papel de gestor ou de técnico, ou seja, participa ou não da tomada de decisão. O mesmo acontece com o desempenho da função: o maior ou menor êxito da área está relacionado ao domínio da teoria e da técnica.

- 2 - Expectativas sobre a Comunicação compartilhadas entre comunicadores e membros da alta direção.

Os dirigentes atribuem à Comunicação um papel estratégico para o alcance dos resultados organizacionais. Por isso, o profissional encontra total apoio da alta direção na busca pelo atendimento dos interesses organizacionais e dos *stakeholders*. A visão da alta direção quanto ao valor da atividade e sua relevância para o alcance dos resultados

organizacionais é correspondida e reforçada pela atuação estratégica do profissional, o que cria um círculo *virtuoso* que facilita o alcance da comunicação excelente.

3 - Cultura participativa

A cultura participativa é aquela que emprega conceitos como o trabalho em equipe e a gestão participativa.

O projeto de tese postulava que o princípio denominado *contexto organizacional para a excelência*, que deu origem à esfera *cultura participativa*, considerando-o como elemento que explica a existência dos demais princípios e esferas da prática da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas excelentes.

A cultura organizacional é a dimensão que reúne os valores determinantes da identidade corporativa e norteia a conduta e as práticas organizacionais. Portanto, para que uma organização implemente a descentralização, a autonomia e a gestão participativa, sua cultura deve contemplar valores que abarquem tais práticas e privilegiem o diálogo e o entendimento mútuo, o que propicia terreno fértil para que a Comunicação seja considerada área estratégica.

A disseminação desse conjunto de valores oferece condições para a prática da Comunicação e das Relações Públicas excelentes e, conseqüentemente, a existência dos princípios de envolvimento e de participação desta área com a alta direção; da função integrada de Relações Públicas; de autonomia da função de Relações Públicas; e do papel de gestor pelo profissional responsável pela Comunicação.

Dentro dessa perspectiva, foi levantada a *primeira premissa* do projeto: as Relações Públicas desempenham função estratégica em organizações em que a cultura organizacional privilegia a Comunicação.



A imagem e a reputação corporativa como finalidade de Relações Públicas e diferencial competitivo

A segunda dimensão do problema de pesquisa estava relacionada à imagem e à reputação corporativa como finalidade de Relações Públicas. Para a discussão desta dimensão do problema foram resgatadas e discutidas as principais correntes teóricas de Relações Públicas e suas diferentes visões sobre a função desempenhada por este campo da Comunicação, por meio de Simões (1995) que identifica, entre autores nacionais e estrangeiros, oito enfoques teóricos no campo das Relações Públicas, a saber:

- 1 - Enfoque estrutural – as Relações Públicas são percebidas como um sistema organizacional que possui função administrativa ou de apoio.
- 2 - Enfoque administrativo – aqui a atividade também cumpre função administrativa mudando apenas o seu objeto: problemas emergentes, conflito ou controvérsia.
- 3 - Enfoque filosófico – a função das Relações Públicas centra-se no atendimento dos interesses dos públicos da organização, respeitando princípios como justiça, bem comum, democracia (escola Relações Públicas são uma filosofia social); participação, valorização do ser humano (escola Relações Públicas são a projeção das relações humanas); responsabilidade social e desempenho competente (escola Relações Públicas são 90% realização e 10% publicação).
- 4 - Enfoque comunicacional – o processo de comunicação é considerado como principal função das Relações Públicas, podendo ser visto como: um processo unilateral, em que a organização fala a seus públicos por meio de diversos instrumentos de comunicação, cabendo às Relações Públicas a elaboração de tais veículos (escola Relações Públicas são um meio de comunicação); um processo bilateral em que os públicos receptores da mensagem também podem assumir o papel de emissores (escola Relações Públicas são uma via de mão dupla); negociação em que organização e públicos trocam informações com frequência, debatendo as divergências na busca pelo consenso (escola Relações Públicas visam a estabelecer e a manter compreensão mútua).
- 5 - Enfoque político – as relações de poder entre organização e públicos são o objeto deste enfoque, em que se consideram a participação dos públicos no processo decisório (escola Relações Públicas são uma política de portas abertas) e a transparência informativa por meio da divulgação de informações de interesse público (escola Relações Públicas são uma casa de vidro).
- 6 - Enfoque psicológico – o processo de comunicação neste enfoque é exclusivamente de mão única, assim as Relações Públicas visam a formar imagem (percepção); a formar conceito (ações e informações); a formar opinião pública; a formar atitude (comunicação como meio de motivar públicos em benefício da organização); a obter boa vontade.
- 7 - Enfoque mercadológico – as Relações Públicas possuem como propósito os resultados mercadológicos da organização, sendo consideradas uma área de apoio ao *Marketing*.

8 - Enfoque personalístico – a atividade de Relações Públicas se dá por meio do contato direto, face a face com os públicos de uma organização.

Simões (1995) acredita que a diversidade de enfoques teóricos, bem como a utilização de várias dessas abordagens pelos autores da área trazem prejuízos à consolidação de um arcabouço teórico do campo. Dentro dessa abordagem, este trabalho deveria deitar-se no enfoque psicológico, já que ele considera a formação da imagem e da reputação (definida pelo autor como conceito) como função das Relações Públicas.

Entretanto, não se pode encarar a atividade de Relações Públicas de maneira estanque e sim como um processo em que os diferentes enfoques assumem papel complementar: seu objetivo é a legitimidade das ações e do discurso organizacional, ou seja, a organização deve possuir imagem e reputação diante de seus públicos, elementos imprescindíveis à obtenção de bons resultados mercadológicos. Para tanto, faz-se necessária a gestão do relacionamento com os diferentes públicos de interesse da organização em busca da compreensão mútua essencial a um ambiente estável, propício aos negócios. Essa gestão dar-se-á por meio da Comunicação, eminentemente simétrica, na qual princípios como verdade, transparência, diálogo, responsabilidade social, entre outros, devem ser cultivados.

Levando-se em consideração esta abordagem mais abrangente das Relações Públicas e a interatividade e complementaridade dos enfoques teóricos do campo, partiu-se do pressuposto de que a relevância dada à reputação e à imagem corporativa é decorrente do grau de competitividade de setor em que a organização atua. A competitividade entre os *players* de um mercado pode influir no papel estratégico da atividade de Relações Públicas para uma organização, pois em mercados de maior competitividade, em que as formas de diferenciação – como produtos, serviços, preço, distribuição e comunicação – podem ser facilmente copiadas, a imagem corporativa figura como uma vantagem defensável.

Dessa forma, originou-se a *segunda premissa*: as Relações Públicas desempenham função estratégica em organizações que atuam em mercados competitivos, em que a reputação e a imagem configuram-se como diferenciais defensáveis.

A relevância da avaliação e da mensuração em Relações Públicas

A revisão bibliográfica realizada no campo das Relações Públicas deixou evidente a preocupação dos acadêmicos e profissionais desta área com a questão da avaliação e mensuração dos resultados obtidos com os programas de Relações Públicas e sua contribuição aos objetivos organizacionais.

Como já foi explicitado anteriormente, dentro dos princípios da Comunicação excelente, as Relações Públicas devem figurar como uma área estratégica, devido à sua con-

tribuição na construção e manutenção de bons relacionamentos com os *stakeholders* de uma organização. Entretanto, fica evidente na fala de acadêmicos e profissionais que a conquista desse reconhecimento e a manutenção dessa função dependem da demonstração de resultados. Sabe-se que, diante da necessidade constante de adaptação, a empresa espera que sejam explicitados os efeitos das ações realizadas para o negócio e disso depende a viabilidade da função de Relações Públicas nas organizações.

Assim, a avaliação e a mensuração dos programas de Relações Públicas são tópicos que ganham relevância no debate sobre a conquista e a manutenção de um lugar estratégico na estrutura organizacional. No entanto, acreditava-se que a prática da mensuração em Relações Públicas estivesse centrada nos produtos comunicacionais, dificultando a demonstração de resultados da área para o alcance dos objetivos organizacionais e, conseqüentemente, a manutenção de uma posição estratégica, o que se constitui como *terceira premissa* do projeto.

Para que se discuta sobre avaliação e mensuração de resultados não se pode deixar de considerar estes processos como etapas do planejamento estratégico e sua relação com a eficiência e eficácia organizacional. Segundo Oliveira (2002, p. 38), a eficácia está voltada ao alcance de resultados pretendidos, enquanto a eficiência resume-se à execução de uma tarefa, de maneira adequada, com uma relação satisfatória entre custos e benefícios.

Partindo de tal conceituação, o trabalho estabeleceu uma distinção conceitual entre avaliação, mensuração e ao que denominou valoração. O termo *avaliação* foi definido como *a etapa do processo de planejamento que verifica o desempenho de um plano previamente estabelecido e que se dá ao longo de seu processo de implementação em busca de possíveis ajustes*. Já *mensuração* foi considerado como *processo conduzido com o intuito de demonstrar os resultados obtidos por um programa, ou seja, demonstrar que os objetivos inicialmente propostos foram alcançados de fato*, enquanto denominou-se como *valoração a contribuição econômica que um determinado setor ou programa traz à organização, seu retorno financeiro por meio da relação custo-benefício*.

Em contextos organizacionais em que a demonstração de valor tem norteado os processos de gestão, a valoração apresenta-se como um desafio não só aos profissionais de Comunicação Organizacional, mas também aos acadêmicos que se dedicam a este tema. Por este motivo, a pesquisa de campo buscou também verificar como os profissionais de Relações Públicas mensuram o retorno obtido com os programas e as ações de Comunicação.

Durante a revisão da literatura sobre valoração, observou-se a inexistência de material teórico sobre o tema voltado à área de Comunicação. Apenas dois métodos do que se denominou valoração de resultados foram encontrados. O primeiro é o modelo de variação compensatória proposto por Ehling (1992), da Syracuse University, que se detém, por meio da aplicação de estruturas de análise de custo-benefício, no

estudo da relação conflito-cooperação entre públicos e organização. O segundo é apresentado por Kim (2001), da Illinois State University, busca estabelecer relações causais entre os gastos com Relações Públicas, o objetivo das Relações Públicas (imagem) e a contribuição dada à empresa por essa área (retorno), demonstrando dessa forma o valor econômico das Relações Públicas.

Ambos os modelos acima citados apresentavam certa dificuldade de aplicação pelos profissionais de Comunicação por serem construídos em bases contábeis. Por mais simples, considerar não só a importância e a contribuição dos ativos intangíveis para realização da estratégia de negócio como também suas peculiaridades o *Balanced Scorecard*¹ foi considerado pelo projeto como uma alternativa metodológica para a valoração em Comunicação Organizacional. Segundo seus autores Kaplan e Norton (2003 e 2004), é preciso alinhar os ativos intangíveis à estratégia e às prioridades da organização, pois seu valor não pode ser mensurado isoladamente, o que indica que a valoração pode ser dada por meio dos resultados tangíveis obtidos por outras áreas que dependem de serviços prestados pela Comunicação ou com as quais esta área colabora.

No entanto, os resultados da pesquisa de campo que serão abaixo relatados indicaram que a valoração dos resultados em Comunicação Organizacional, embora seja de fato uma preocupação entre os profissionais e uma tendência em gestão, ainda não é realidade entre nossas organizações, o que limitou a discussão.

A pesquisa de campo

A estratégia de pesquisa de campo foi o estudo de caso, pois o objeto de estudo – a mensuração dos resultados de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas – configura-se como um fenômeno contemporâneo do campo das Relações Públicas ainda pouco explorado. Os estudos de caso foram considerados por muito tempo “um estágio pré-teórico da ciência” (Bunge, *apud* Bruyne *et al.*, 1991, p. 226) por serem conduzidos sob uma abordagem indutiva, ou seja, a produção de conhecimento dava-se por meio do levantamento de dados em campo, sem a proposição de um conjunto teórico, o que resultava em estudos de caráter eminentemente descritivos.

Com a preocupação de manter o rigor metodológico, o projeto de pesquisa tomou o referencial teórico e as premissas já citados como diretrizes para a coleta e a análise

1 O BSC constitui um conjunto de medidas de desempenho que serve de base para uma gestão estratégica e nasceu da experiência conduzida por Robert Kaplan, consultor acadêmico e David Norton, principal executivo do Instituto Nolan Norton em conjunto com diversas empresas americanas o intuito de alcançar um método capaz de mensurar o valor agregado pelos ativos intangíveis. Ele permite às empresas acompanharem seu desempenho financeiro considerando tanto os ativos tangíveis quanto os intangíveis.

se de dados (Bruyne *et al.*, 1991, p. 227), constituindo-se no que Patton (1990, p. 85) denomina pesquisa qualitativa orientada, ou seja, uma pesquisa iniciada pela exposição da perspectiva teórica que determina as variáveis e os conceitos importantes para o estudo.

A amostragem

A lógica da amostragem intencional encontra-se na busca pela profundidade obtida junto a pequenas amostras. Esta pequena base impõe-se como sua principal limitação para generalização dos resultados obtidos. Segundo Patton (1990, p. 169), dentro da amostragem intencional existem diferentes estratégias que podem ser utilizadas pelo pesquisador para selecionar casos ricos em informação que permitam estudos em profundidade, ou seja, aqueles com os quais se pode aprender sobre o problema de importância central para o propósito da pesquisa, reduzindo tal desvantagem.

Desta forma, a pesquisa de campo utilizou-se de amostragem intencional com ênfase na estratégia de casos típicos, ou seja, unidades de estudo que possam ser tomadas como exemplos do que é peculiar ao universo em estudo. Esta variação da amostragem intencional utilizada para seleção de casos tem como propósito construir um perfil qualitativo e ilustrar o fenômeno aos que não são familiares a ele (Patton, 1990, p. 173).

O universo de pesquisa foi constituído por dez organizações reconhecidas por sua atuação no mercado brasileiro na busca pela excelência em suas práticas comunicacionais, o que as transformava em casos típicos e corroborava a técnica de amostragem adotada para este trabalho. As empresas foram selecionadas intencionalmente dentre diversos setores por sua reconhecida preocupação e interesse pelos métodos de mensuração e valoração em Comunicação Corporativa.

Das dez organizações convidadas a participar da amostra da pesquisa de campo, nove delas colaboraram com o estudo. Por uma questão ética, os nomes das organizações que compõem a amostra não são divulgados no relatório de pesquisa. Elas são identificadas a partir de um perfil genérico, apresentados pelas próprias organizações colaboradoras, que permitiu conduzir a descrição e a análise dos dados.

As organizações que concordaram em participar deste estudo foram: uma multinacional atuante no setor farmacêutico; uma organização multinacional atuante no setor químico; uma organização brasileira atuante no setor de engenharia civil; uma organização brasileira atuante no setor de telecomunicações; uma organização multinacional fabricante de equipamentos de construção e mineração; uma organização multinacional atuante no setor alimentício e *agribusiness*; uma organização nacional atuante no setor de cosméticos; uma organização brasileira atuante no setor editorial e uma empresa multinacional do setor automobilístico.

A coleta de dados

O departamento de Comunicação das organizações selecionadas foi escolhido como unidade de análise dos estudos de caso uma vez que os objetivos específicos desta tese compreendem verificar as contribuições que a atividade de Relações Públicas tem oferecido às organizações para o alcance de seus objetivos, bem como conhecer os métodos e as técnicas de mensuração que vêm sendo empregados pelos profissionais de Relações Públicas e de Comunicação na avaliação de desempenho da área.

Além do levantamento de dados primários, também foi utilizada a pesquisa de dados secundários, obtidos por meio de material institucional impresso e consulta aos sites das organizações utilizado para construção do perfil organizacional a ser apresentado aos leitores para melhor compreensão dos dados coletados e sua análise, bem como na identificação de elementos da cultura organizacional considerada no contexto teórico-metodológico do projeto de tese como fator determinante das práticas comunicacionais.

O método de análise de dados

Embora os estudos de casos possam incluir evidências quantitativas ou mesmo se limitarem a elas (Yin, 2001, p. 33), a investigação foi conduzida sob uma abordagem qualitativa, pois o problema de pesquisa constitui um fenômeno em construção que poderá ser compreendido a partir das experiências vividas em campo.

Yin sugere que a análise dos dados em um estudo de caso seja conduzida a partir de padrões determinados anteriormente à pesquisa e construídos à luz dos marcos teóricos do projeto. Por esse motivo, os dados levantados em campo foram analisados segundo o método de adequação ao padrão, isto é, confrontando os dados encontrados em campo com as premissas preestabelecidas no projeto de tese e seu arcabouço teórico.

Considerações sobre os resultados obtidos na pesquisa de campo

Ao confrontar os problemas inicialmente levantados para a pesquisa empírica com os dados obtidos em campo, constatou-se que as organizações que participaram da amostra reconhecem a imagem e a reputação como elementos relevantes no contexto da Comunicação Corporativa, muitas vezes percebidas como um diferencial.

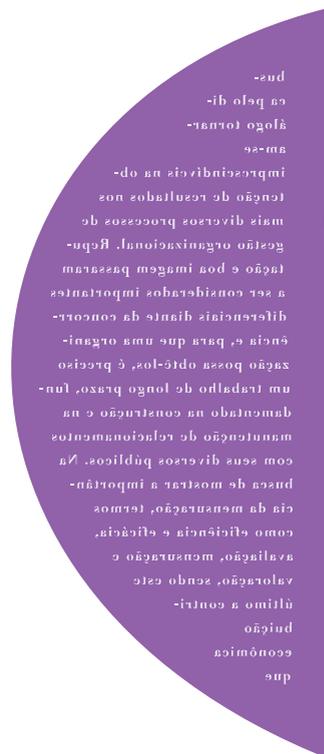
Entretanto, nem sempre imagem corporativa é objeto de programas específicos e, quando isso ocorre, sua gestão não é apenas responsabilidade da Comunicação. Constatou-se, ainda, que a imagem corporativa, por ser considerada diferencial competitivo, é gerida em parte das organizações pesquisadas sob o foco da Comunicação Mercado-lógica, ou seja, da relação organização-consumidores. Nesses casos, a dimensão ins-

titucional não é vislumbrada, ou seja, a relação entre a organização e os demais públicos e suas implicações para o negócio são negligenciadas.

Os profissionais de Comunicação que atuam na área corporativa – sejam relações-públicas, jornalistas ou publicitários – preocupam-se com a mensuração do retorno obtido com os programas e as ações de Comunicação Institucional. Os instrumentos mais utilizados são as pesquisas de opinião e a análise de conteúdo de notícias veiculadas na mídia.

Embora tanto a imagem quanto a reputação sejam consideradas por todos os entrevistados como diferencial e fator de competitividade, a mensuração e a valoração da imagem e reputação corporativas não se apresentaram como prática organizacional sistematizada. Apenas a mensuração é incluída como mais um item nas pesquisas de mercado, não ocorrendo o cruzamento de dados entre imagem e ações de Comunicação Corporativa. Somente uma das organizações pesquisadas tem um programa de gerenciamento de imagem corporativa coordenado pela área de Comunicação Corporativa, cuja equipe possui profissionais de Relações Públicas.

Pelo que se observou, imagem e reputação não são percebidas como resultados de Comunicação Corporativa, ao menos no que se refere à avaliação e à mensuração da área, uma vez que são reconhecidas como fatores de competitividade. As empresas pesquisadas apontaram a exposição na mídia e o índice de *recall* como indicadores utilizados para mensurar resultados da área. Quanto à valorização da imagem, apenas



três das organizações afirmaram relacionar os resultados de outros departamentos, como aumento do número de vendas e fechamento de contratos, com o trabalho de gestão da imagem e de relacionamento com os públicos de interesse da organização desenvolvido pela Comunicação.

Ao retomar as premissas levantadas, verificou-se que, de fato, as Relações Públicas desempenham função estratégica em empresas em que a cultura organizacional privilegia a Comunicação, embora elas sejam a minoria. Nessas organizações, a área de Relações Públicas está localizada na estrutura como gerência que compõe uma Diretoria de Comunicação Corporativa ou de Assuntos Corporativos. Verificou-se em outras organizações um conflito entre a prática e o discurso organizacional. Nessas empresas, constatou-se que, mesmo sendo declarada estratégica, a área de Comunicação Corporativa desempenha função tático-operacional.

Observou-se, ainda, que as Relações Públicas desempenham função estratégica não somente em organizações que atuam em mercados competitivos, mas também em mercados em que a concorrência não se dá de forma tão acirrada. A reputação e a imagem configuram-se como diferenciais defensáveis em ambas as situações e estão vinculadas às estratégias e valores organizacionais que propiciam às organizações bom desempenho tanto em ambientes concorrenciais quanto institucionais, sendo consideradas como fator de decisão de compra, tal qual exposto no primeiro capítulo.

A mensuração das ações de Comunicação Corporativa e de Relações Públicas está centrada na avaliação dos produtos comunicacionais e na eficácia do processo comunicacional. Em alguns casos, os departamentos de Comunicação também mensuram a mudança de comportamento, atitude e opinião dos públicos estratégicos da organização, sem, no entanto, fazê-lo com periodicidade.

A valoração, ou seja, a demonstração de resultados da área de Comunicação para o alcance dos objetivos organizacionais e, conseqüentemente, a manutenção de uma posição estratégica, surge como uma preocupação recente dos profissionais em decorrência da implementação de processos de gestão voltados para a demonstração de resultados sem, no entanto, configurar-se como uma prática.

Parte das organizações pesquisadas compreende a dificuldade dos profissionais de áreas como Comunicação em valorar seus resultados, mesmo aquelas que já estão implantando ferramentas como *Balanced Scorecard*. Tal visão garante certa tranqüilidade a esses grupos de trabalho que estão buscando métodos e técnicas apropriadas para a valoração de resultados ou que pretendem fazê-lo em breve. O desconhecimento de métodos por parte dos profissionais de Comunicação tem originado, em âmbito interno, grupos de estudo interdisciplinares envolvendo profissionais da área administrativo-financeira, além da busca por formação acadêmica complemen-

tar que propicie ferramentas necessárias à valoração ou mesmo à elaboração de métodos próprios.

Uma tendência entre as organizações em que a área de Comunicação busca valorar seus resultados é a relação dos resultados obtidos por outras áreas em que há maior possibilidade de quantificação dos dados com o trabalho realizado pela Comunicação.

Esta não é, no entanto, uma realidade vivenciada em todas as organizações pesquisadas. Há aquelas em que a área de Comunicação se restringe à avaliação dos produtos e do processo comunicacional como um reflexo do perfil organizacional que não considera esta área como estratégica e, portanto, essas organizações não são capazes de vislumbrar as contribuições que ela pode trazer. Cabe aos profissionais de Comunicação dessas empresas romperem com tal visão, a exemplo de colegas que declararam durante a pesquisa terem participação efetiva nos negócios de suas organizações em decorrência do esforço contínuo em esclarecer aos seus gestores a importância da Comunicação fundamentada em um trabalho planejado e consistente.

Conclusões

A pesquisa de campo conduzida como segunda parte deste projeto auxiliou na consecução dos objetivos específicos do trabalho, ou seja, na discussão do caráter estratégico das Relações Públicas no contexto da Comunicação Corporativa, assim como na identificação de métodos utilizados pela área de Comunicação Corporativa e Relações Públicas para mensuração, valoração de imagem e de contribuição aos objetivos organizacionais. Algumas considerações serão feitas a seguir sobre o alcance de tais objetivos, juntamente com a discussão das premissas deste estudo.

Premissa 1 – As Relações Públicas desempenham função estratégica em organizações em que a cultura corporativa privilegia a Comunicação

Acredita-se que, no contexto da Comunicação Corporativa, as Relações Públicas têm por finalidade legitimar as ações e o discurso organizacional, propiciando à organização um ambiente favorável aos negócios, imagem e reputação diante dos *stakeholders*. Este fim só pode ser alcançado por meio da gestão da Comunicação e dos relacionamentos com os públicos de interesse de uma organização.

No entanto, para que tais resultados sejam obtidos, a Comunicação deve ser considerada como área estratégica, que permeia todos os processos organizacionais, perspectiva pouco encontrada entre as organizações ouvidas. Esse cenário decorre de duas situações: trata-se de organizações cuja cultura não valoriza a Comunicação Corporativa ou que estão vivendo uma fase de mudança e reestruturação interna.

Quadro 1 – Resumo dos resultados da pesquisa de campo

DIMENSÕES ESTUDADAS			
	A INTERFERÊNCIA DA CULTURA NA GESTÃO DA COMUNICAÇÃO	A PARTICIPAÇÃO DA COMUNICAÇÃO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO	O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS
TELECOMUNICAÇÕES	A cultura corporativa ainda sofre o impacto decorrente do momento de criação da empresa, resultado da fusão de duas culturas completamente distintas. Isso se reflete no papel desempenhado pela Comunicação e na maneira que é gerida, vinculada ao <i>Marketing</i> .	Comunicação está subordinada ao Marketing , o que limita sua participação no planejamento estratégico.	Comunicação possui caráter mercadológico e perfil tático .
FARMACÊUTICA	A missão e os valores da apontam para uma preocupação e valorização de relacionamentos , o que explica a organização encarar a Comunicação como uma área que se justifica ao demonstrar que seus objetivos específicos foram alcançados, denotando contribuição mesmo que qualitativa, intangível à organização.	A Comunicação participa ativamente do planejamento de negócio, discutindo juntamente com as demais áreas o alinhamento de objetivos e estratégias propostas nas reuniões anuais de planejamento.	O planejamento da área é elaborado a partir da realização do plano de negócio, alinhando seus objetivos específicos aos propósitos das demais áreas e da própria empresa. A atuação da área é estratégica.
CONSTRUÇÃO CIVIL E INFRA-ESTRUTURA	A organização possui uma cultura que valoriza a Comunicação e que se reflete na posição desta área na estrutura hierárquica, ao posicioná-la como diretoria, diretamente ligada à vice-presidência de Relações Institucionais.	A Comunicação não participa do planejamento estratégico da organização . Ela apenas provê o board com os seus planos de ação, que comporão o planejamento tático-operacional da organização no período de um ano.	Embora haja indicativos de que a Comunicação seja considerada como uma área estratégica segundo os valores e crenças organizacionais e posição hierárquica ocupada pela área, há indícios de que esse setor desempenhe uma função tático-operacional . Tanto a denominação dada ao planejamento da área, Plano de Ação, quanto a dinâmica do planejamento estratégico da organização, definido pela alta direção sem a participação das áreas, as quais contribuem somente com a definição das ações que comporão o planejamento organizacional em seu nível tático-operacional, são indícios do papel desempenhado pela Comunicação.
EQUIPAMENTOS DE CONSTRUÇÃO E MINERAÇÃO	Os valores organizacionais são voltados para a Comunicação , especialmente Relações Públicas, como qualidade do relacionamento e transparência os quais norteiam as ações organizacionais e denotam a posição estratégica da Comunicação .	A Comunicação participa da gestão do negócio o que fica claro por meio da sua posição hierárquica e autonomia em relação a outras áreas, como <i>Marketing</i> e Recursos Humanos.	O planejamento da área está alinhado à estratégia de negócio e se pauta nos objetivos de negócio para desenvolver programas de ação que de fato possam contribuir para o alcance dos resultados pretendidos. A centralização de todas as funções e o caráter das atividades desenvolvidas pela Comunicação indicam o papel estratégico da área.

DIMENSÕES ESTUDADAS		
A AVALIAÇÃO DA PRODUÇÃO E DOS RESULTADOS EM COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS	A GESTÃO DA IMAGEM CORPORATIVA	MENSURAÇÃO E VALORAÇÃO DA IMAGEM CORPORATIVA
<p>A avaliação da produção e dos resultados de Comunicação reflete o enfoque mercadológico dado à área. A mensuração está centrada no impacto que os instrumentos e ações de Comunicação podem causar sobre a venda dos produtos.</p>	<p>A empresa não percebe sua imagem como um ativo que pode gerar mais do que vantagem competitiva diante da concorrência. Há uma incongruência entre o discurso organizacional explicitado inclusive na definição de imagem e seus componentes apresentados pela entrevistada e as práticas de gestão de imagem conduzidas pelo Marketing.</p>	<p>A mensuração da imagem restringe-se às pesquisas de opinião de caráter qualitativo realizadas com os clientes com o intuito de monitorar a imagem da empresa. Já a avaliação da imagem se dá indiretamente por meio da relação dos resultados obtidos principalmente na área comercial, tal qual os demais resultados obtidos pela área de Comunicação.</p>
<p>A empresa utiliza os objetivos de cada um dos projetos como indicadores de seu desempenho e a área é avaliada pela contribuição que traz à organização no que diz respeito à consolidação da postura esperada pelo público alvo do projeto em análise. Além disso, também avalia os programas, bem como os instrumentos de Comunicação.</p>	<p>A imagem é ativo importante, por um lado, pela missão da empresa que privilegia a imagem e, por outro lado, pelo setor em que atua e pelo mercado consumidor que atinge, composto exclusivamente consumidores finais para quem a marca é fator relevante na decisão de compra. A gestão da imagem é conduzida pela Comunicação.</p>	<p>A mensuração da imagem é realizada de forma qualitativa, por meio de análise de notícias e pesquisa de familiaridade e favorabilidade. A avaliação da imagem não é uma prioridade, uma vez que a Comunicação é uma área de resultados qualitativos e de longo prazo.</p>
<p>As avaliações são fundamentalmente centradas nos produtos e programas com base em pesquisa, com especial atenção ao monitoramento da imagem por meio das notícias publicadas na imprensa.</p>	<p>A imagem parece ocupar um lugar de relevância dentro do contexto organizacional. Prova disso, é a declaração explícita da organização em seu site de que um dos seus propósitos é transmitir imagem diferenciada nos diversos locais onde atua. Além disso, a organização afirma que um dos seus princípios fundamentais é constituir o patrimônio intangível do acionista, o que abarca entre outros ativos a imagem corporativa. A gestão da imagem é responsabilidade da Comunicação.</p>	<p>A mensuração da imagem é realizada por meio da análise de notícias veiculadas na mídia, Pesquisas com outros públicos também são conduzidas com o intuito de monitorar a imagem e complementar o trabalho de monitoramento da mídia realizado diariamente. A empresa não emprega nenhum processo que permita a avaliação da imagem, pois os valores organizacionais encaram a área de Relações Institucionais, onde se localiza a Comunicação, como área de apoio e que necessariamente não deve demonstrar resultados financeiros.</p>
<p>A avaliação dos programas, é realizada basicamente por pesquisas que verificam a eficiência dos produtos e o alcance dos objetivos estabelecidos no planejamento dos programas. A mensuração dos resultados obtidos pela área tem sido conduzida por meio de pesquisa com o apoio de ferramentas de gestão da qualidade. A avaliação dos resultados de Comunicação, ou seja, a identificação das contribuições da área ao negócio se dá indiretamente com base nas contribuições que oferece a outras áreas por meio da correlação de suas ações de construção e manutenção de relacionamentos com os resultados obtidos pelos outros departamentos.</p>	<p>A imagem corporativa como diferencial competitivo, motivo pelo qual a gestão da marca é conduzida pela área institucional.</p>	<p>A mensuração da imagem corporativa se dá principalmente pelo monitoramento da mídia. A avaliação da imagem ainda não é realizada de maneira sistematizada, embora tenha seguido, ainda que informalmente, a lógica da avaliação indireta empregada na avaliação dos resultados obtidos pela Comunicação para o negócio. Neste caso, a Comunicação serve-se do retorno espontâneo dos clientes internos a respeito do trabalho que vem desenvolvendo em imagem corporativa e que tem gerado resultados positivos no desempenho das áreas parceiras.</p>

Quadro 1 – Resumo dos resultados da pesquisa de campo (continuação)

DIMENSÕES ESTUDADAS			
	A INTERFERÊNCIA DA CULTURA NA GESTÃO DA COMUNICAÇÃO	A PARTICIPAÇÃO DA COMUNICAÇÃO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO	O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS
EDITORA	A chegada de novos gestores, com visão de mercado, está forçando um redimensionamento dos valores e práticas organizacionais que inclui a preocupação com a profissionalização e a demonstração de resultados em todos os departamentos.	O momento de transição vivido pela empresa gerou uma reestruturação da área de Comunicação e aponta para o redimensionamento de sua função que atualmente é tática .	A atuação da área ainda está voltada para os aspectos tático-operacionais , tendo os instrumentos de comunicação interna e o trabalho de assessoria de imprensa como os principais focos de atuação.
QUÍMICA	Entre os valores organizacionais verifica-se dois dos pressupostos para a prática da comunicação excelente , respeito mútuo e diálogo aberto, que são contemplados pela comunicação simétrica de duas vias.	A Comunicação Corporativa participa do planejamento estratégico e contribui para o planejamento da comunicação das unidades de negócio.	O planejamento da área é sintonizado com o planejamento do negócio e busca desenvolver cenários para entender o contexto em que a Comunicação atuará futuramente, o que comprova seu perfil estratégico .
COSMÉTICOS	Pela declaração dos valores e crenças organizacionais observa-se um perfil corporativo que mantém afinidade com os princípios da comunicação excelente e, conseqüentemente, valoriza esta área e a encara como estratégica.	A participação no planejamento estratégico é uma realidade e se dá com a participação do Diretor de Assuntos Corporativos nas reuniões anuais que tratam do assunto. Entretanto não foi explicitado o grau de envolvimento da Comunicação neste processo, se apenas consultivo ou se participativo de fato.	O planejamento de Assuntos Corporativos se dá com a participação das gerências nas reuniões mensais entre a Diretoria de Assuntos Corporativos e a Presidência da companhia para receberem novas informações e direcionamentos quanto ao seu planejamento estratégico administrativo e seus planos operacionais apresentados e aprovados ao início do ano. No entanto, observa-se uma contradição entre o discurso e a prática no que diz respeito à gestão da Comunicação. Embora a área possua participação no planejamento estratégico e boa interação com as demais áreas, permeando toda a estrutura organizacional, possui uma atuação muito focada no operacional .
AGRI/BUSINESS E ALIMENTOS	A organização está passando por um processo de mudança no que diz respeito à gestão do negócio o que ocasionou uma revisão de seus valores , especialmente aqueles relacionados à comunicação, que ocasionou a criação desta Diretoria, pois os valores voltados ao diálogo e à valorização dos relacionamentos passaram a figurar como importantes e a nortear as ações organizacionais alçando a Comunicação como área estratégica que precisava ser redimensionada para que a empresa obtivesse êxito em novo plano de negócio.	A participação da Comunicação no planejamento estratégico ocorreu somente a partir da reestruturação da empresa e atualmente se dá por meio da participação do Diretor de Comunicação nas reuniões de planejamento do negócio.	A área é estratégica e está voltada para a gestão da marca corporativa e para a construção de relacionamentos com os principais públicos da empresa com uma preocupação principal: a unidade no discurso e nas práticas comunicacionais. Embora sua atuação seja eminentemente operacional, ela se explica pela necessidade de estruturação.
AUTOMOBILÍSTICA	A Comunicação, embora possua uma vertente institucional, tem seu foco nas ações da empresa no mercado o que reflete os valores organizacionais.	A área é considerada estratégica pela organização, participando do planejamento estratégico da empresa. Entretanto, mais uma vez, verifica-se que está voltada principalmente para o produto, restringindo as ações da organização aos públicos consumidor, imprensa e governo.	O planejamento da área é implementado a partir da aprovação da alta direção, vice-presidente de Comunicação e presidente da empresa, e compreende tanto programas específicos da área quanto ações desenvolvidas em conjunto com áreas parceiras, como o Marketing, o que lhe confere um perfil estratégico.

DIMENSÕES ESTUDADAS		
A AVALIAÇÃO DA PRODUÇÃO E DOS RESULTADOS EM COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS	A GESTÃO DA IMAGEM CORPORATIVA	MENSURAÇÃO E VALORAÇÃO DA IMAGEM CORPORATIVA
<p>Não há avaliação dos produtos de Comunicação, nem mensuração da contribuição da área para o negócio.</p>	<p>A gestão da imagem corporativa é voltada para o aspecto mercadológico, sendo considerada como diferencial competitivo para os produtos que compõem o portfólio da empresa.</p>	<p>Não há um monitoramento da imagem e mensuração dos resultados obtidos com a sua gestão.</p>
<p>O monitoramento das ações de Comunicação é realizado pela própria equipe com o auxílio de estruturas internas voltadas para a avaliação e mensuração de resultados. A mensuração dos resultados é realizada de forma indireta por meio dos resultados obtidos por outras áreas.</p>	<p>A gestão da imagem na empresa é responsabilidade da Comunicação Corporativa, O cerne do projeto de <i>branding</i> está no fortalecimento da marca corporativa e de sua capacidade de agregar valor para a empresa e seus negócios por meio da difusão dos valores organizacionais e da reputação corporativa e está intimamente atrelado à estratégia de negócio.</p>	<p>A mensuração de imagem é realizada pela área de Comunicação Corporativa e possui foco na avaliação das notícias veiculadas em mídia sobre a organização, levando-se em consideração a quantidade de notícias, seu caráter e o alinhamento do conteúdo publicado com o posicionamento pretendido pela organização.</p>
<p>A avaliação dos resultados está focada nos produtos tanto na comunicação interna quanto na comunicação com a imprensa. Neste último caso, é realizada também uma avaliação ponderada do trabalho de assessoria de imprensa com base no volume de notícias veiculadas sobre a organização, sua frequência, seu conteúdo e relação com o posicionamento pretendido pela organização.</p>	<p>A gestão da marca corporativa no que diz respeito ao posicionamento pretendido pela organização é responsabilidade da Diretoria de Assuntos Corporativos. Além disso, a diretoria participa do comitê de marca, formado por diversas áreas, que está voltado para a definição da linguagem, do discurso a ser adotado pela organização em toda sua comunicação.</p>	<p>A imagem corporativa é avaliada anualmente por meio de pesquisa, não havendo nenhuma mensuração do impacto do trabalho desenvolvido pela comunicação na percepção da imagem, nem tão pouco valoração, ou seja, contribuição que a imagem possa trazer aos negócios.</p>
<p>A avaliação e mensuração da Comunicação está muito voltada para os resultados obtidos na mídia. O impacto das ações desenvolvidas pela Comunicação tem sido demonstrados, ainda que informalmente, de maneira indireta como por exemplo, na relação entre os resultados obtidos pela área comercial e as ações de comunicação com os clientes e agricultores.</p>	<p>A Diretoria de Comunicação Corporativa foi instituída com o propósito de estabelecer um posicionamento para a marca corporativa, fazendo com que a gestão da imagem corporativa se constituísse como principal campo de atuação da área.</p>	<p>O trabalho iniciado para a construção da imagem corporativa com uma campanha institucional junto aos públicos de interesse foi avaliado por meio de uma pesquisa de opinião.</p>
<p>A avaliação e a mensuração das ações da área voltadas aos públicos externos se dão por análise da exposição na mídia e reflexo nas ações de Marketing e Vendas. Além disso, são realizadas pesquisas em conjunto com outras áreas que avaliam as ações desenvolvidas pela Comunicação.</p> <p>A área não sofre pressão no sentido de valorar seus resultados, bastando-lhe apenas demonstrar a contribuição dos relacionamentos estabelecidos a longo prazo com os públicos de interesse.</p>	<p>A gestão da imagem corporativa é responsabilidade da área de Comunicação que a declara como diferencial competitivo, especialmente no que diz respeito às relações comerciais.</p>	<p>A mensuração de imagem corporativa não é realizada com frequência. Esse é um item que normalmente faz parte das pesquisas de mercado e pesquisas de caráter técnico encomendadas por áreas parceiras ao departamento de pesquisa. Além disso, a organização realiza monitoramento da imagem na mídia.</p>

No primeiro caso, a Comunicação é sinônimo de comunicação mercadológica e a área está subordinada ao *Marketing*, o que fere dois dos princípios da Comunicação excelente: o da função integrada e o da função independente. Esses princípios pressupõem que todas as funções de Comunicação e Relações Públicas estejam em um único departamento e que esta área seja independente de outras. Entretanto, em algumas dessas empresas, a Comunicação nem sequer existe como área estruturada, sendo apenas uma divisão ou departamento de outras áreas como *Marketing* e Recursos Humanos.

Há, ainda, organizações em que a área está estruturada e que contempla também a vertente corporativa, mas está centrada na dimensão operacional, ou seja, na produção de veículos de comunicação e na prestação de serviço a outras áreas. Nesse caso, as organizações declaram a Comunicação como estratégica, entretanto observou-se um certo descompasso entre o discurso e a realidade organizacional, pois mesmo que a cultura contemplasse valores e crenças relacionados à Comunicação, este departamento possui perfil tático-operacional, cuja participação e interferência no planejamento estratégico e gestão do negócio inexistem ou é limitada. Tal quadro pode decorrer de um processo de mudança ainda em andamento, conforme declarado abertamente por alguns profissionais e observado pelo material levantado em entrevista.

Dentro desse contexto, a área de Relações Públicas só desempenha papel estratégico e está estruturada como departamento em organizações em que se encontram profissionais com esta formação ou profissionais que, mesmo sendo oriundos de outras áreas da Comunicação, conhecem as atividades que dizem respeito às Relações Públicas e a contribuição que podem trazer à organização.

Pode-se dizer que em apenas duas empresas a Comunicação, de fato, atua como área estratégica e que as Relações Públicas são reconhecidas como uma dimensão importante desse campo. Em outras duas organizações da amostra, as Relações Públicas figuram como gerências, mas esse departamento está muito voltado ao operacional.

Vale ainda ressaltar que, em algumas das organizações pesquisadas, as Relações Públicas são vistas como ferramenta da Comunicação Corporativa e não como uma área dentro deste campo do conhecimento, que possui características e atividades próprias. Como consequência, ações e projetos de Relações Públicas desenvolvidos por essas organizações podem não ser reconhecidos como tal pelos profissionais neles envolvidos.

Mesmo que a amostra da pesquisa seja modesta e, portanto, a validade dos resultados obtidos seja apenas de caráter interno, pode-se afirmar pequena a incidência de apenas duas empresas com perfil estratégico, considerando-se um universo composto de organizações cujas práticas comunicacionais são consideradas excelentes tanto pela academia quanto pelo mercado.

Tal quadro indica que as práticas de mercado ainda não são compatíveis com os princípios da Comunicação excelente, principalmente no que diz respeito à integração da Comunicação à gestão do negócio. Em parte, os profissionais da área contribuem para esta situação ao se acomodarem com a função operacional a eles designada, sem empenhar-se pela mudança desse cenário. Por outro lado, há que se considerar o desconhecimento de algumas organizações quanto ao real papel a ser desempenhado pela Comunicação Corporativa e a contribuição que ela pode trazer, bem como a resistência de outras em alterar valores e práticas já estabelecidos.

Nesses casos, a área de Comunicação Corporativa já suplantou as resistências internas e consolidou-se como capaz não só de atuar em âmbito operacional na elaboração de instrumentos de comunicação interna ou externa e na prestação de serviços, mas também como uma área apta a participar da elaboração da estratégia de negócio e a contribuir com os resultados pretendidos pela organização.

A Comunicação nas organizações acima destacadas mantém interface com outras áreas e, por ser encarada uma atividade-meio, sua contribuição é mensurada de maneira indireta, tal qual sugerem Kaplan e Norton (2004). Ou seja, as ações de Comunicação vinculadas à gestão dos relacionamentos organizacionais e de imagem corporativa são identificadas e relacionadas à obtenção de resultados das áreas parceiras e parte integrante do planejamento.

Quanto à gestão da imagem corporativa, com exceção de uma das organizações que possui um programa dessa natureza, as demais não se preocupam em conduzir programas voltados exclusivamente à imagem, embora a vislumbrem como diferencial, razão pela qual sua mensuração se dá esporadicamente, aproveitando-se de pesquisas realizadas para avaliação de programas de natureza distinta. Outra maneira de mensurar a imagem indicada pelas organizações é o monitoramento das notícias veiculadas pela imprensa, centrando-se no que Villafañe (1999) denomina dimensão pública da imagem, composta pela imagem na mídia e pela imagem intencional.

Premissa 2 – As Relações Públicas desempenham função estratégica em organizações que atuam em mercados competitivos, em que a reputação e a imagem configuram-se como diferencial

Observou-se que a reputação e a imagem são reconhecidas como diferencial pela maioria das organizações, independentemente do setor em que atuem e o grau de competitividade que ele apresente. Embora algumas das organizações pesquisadas não possuam programas específicos de gestão, sendo esta descrita como uma das ações sob responsabilidade da área de Comunicação, imagem e reputação reconhecida como fator de decisão de compra, seja em mercados voltados a consumidores finais ou organizacionais, seja em mercado de produtos diferenciáveis ou *commodities*, o que demonstra a relevância que o ambiente institucional assumiu no meio empresarial.

Entretanto, tal cenário não significa que as Relações Públicas como área voltada à legitimação organizacional por meio da imagem e reputação assumam função estratégica. Percebeu-se que esta condição só será alcançada pela área se houver a conjunção de dois fatores: a cultura organizacional que privilegia valores relacionados aos pressupostos da Comunicação, como diálogo e valorização de relacionamentos comuns, bem como profissionais que possuam visão estratégica da Comunicação e que busquem no planejamento da área alinhá-la à gestão do negócio, pressuposto reconhecidamente defendido por Kunsch (2003).

Premissa 3 – A mensuração em Relações Públicas está centrada na avaliação dos produtos comunicacionais, o que dificulta a demonstração de resultados da área para o alcance dos objetivos organizacionais e, conseqüentemente, a manutenção de uma posição estratégica.

Verificou-se, na pesquisa de campo, uma preocupação por parte dos profissionais de Comunicação quanto à mensuração dos resultados obtidos pela área e a sua contribuição ao negócio. Entretanto, as dificuldades que encontraram em conduzir esta etapa do planejamento podem ser explicadas por sua formação acadêmica, carente em gestão e negócios. Esse panorama aponta para uma movimentação no mercado de consultoria em Comunicação que vem buscando o desenvolvimento de serviços voltados à mensuração e à valoração de resultados que possam atender às exigências do setor empresarial.

A solução para as dificuldades que vêm sendo enfrentadas pelos profissionais de Comunicação em relação à etapa final do planejamento, ou seja, mensuração e valoração de resultados, acredita-se, a curto prazo, no estabelecimento de parcerias entre Comunicação e departamentos das áreas financeira e contábil. Além disso, na aproximação entre entidades de classe e universidades no desenvolvimento de projetos que, de um lado, propiciem o aprimoramento da formação dos profissionais atuantes no mercado e, de outro, viabilizem o desenvolvimento de estudos neste campo em parceria com as organizações. No entanto, mesmo interessadas nos resultados de pesquisas acadêmicas, as organizações brasileiras ainda não estão abertas o suficiente para colaborar com estudos que requeiram um maior envolvimento, principal distinção que se faz aqui entre a realidade encontrada pelos pesquisadores da área de Comunicação Corporativa no exterior e no Brasil.

Deve-se, ainda, pensar na discussão sobre o perfil do profissional de Relações Públicas e dos demais profissionais da área de Comunicação que se pretende formar para atuarem no campo da Comunicação Corporativa. O desempenho de uma função estratégica por parte da Comunicação Corporativa e das Relações Públicas, como já foi dito, demanda não somente uma organização que possua um perfil organizacional favorável, mas também profissionais que possuam visão estratégica. Isso demanda uma formação diferenciada daquela atualmente encontrada, com maior ênfase em assun-

tos como estatística e gestão administrativo-financeira que dariam aos profissionais da área uma formação mínima necessária ao entendimento da linguagem e do mundo de negócios. Haverá aqueles que considerem que tal decisão desvirtuaria a natureza da área. No entanto, a esses leitores lembro que a adequação ao novo panorama de mercado é imprescindível à conquista e manutenção de uma posição estratégica.

Bibliografia

- DOZIER, D.; GRUNIG, L. A. e GRUNIG, J. E. *Manager's Guide Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1995.
- EHLING, W. P. Estimating the Value of Public Relations and Communication to an Organization. In GRUNIG, J. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale: Erlbaum, 1992, p. 617-638.
- BRUYNE, P. et al. *Dinâmica da pesquisa em Ciências Sociais*. Trad. Ruth Joffily. 5ª ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- HON, L. Demonstrating Effectiveness in Public Relations: Goals, Objectives and Evaluation. *Journal of Public Relations Research*. New Jersey, vol. 10, n. 2, 1998, p. 103-135.
- KAPLAN, R. e NORTON, D. *Mapas estratégicos – Balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. *Balanced scorecard: a estratégia em ação*. 15ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- KIM, Y. Measuring the Economic Value of Public Relations. *Journal of Public Relations Research*. New Jersey, vol. 13, n. 1, 2001, p. 3-26.
- KUNSCH, M. K. *Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada*. 4ª ed. rev. e aum. São Paulo: Summus, 2003.
- OLIVEIRA, D. de P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 18ª ed. ver. e aum. São Paulo: Atlas, 2002.
- PATTON, M. Q. *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 2ª ed. California: Sage Publications, 1990.
- SIMÕES, R. P. *Relações Públicas: função política*. São Paulo: Summus, 1995.
- VERCIC, D.; GRUNIG, L. A. e GRUNIG, J. E. Global and Specific Principles of Public Relations: Evidence from Slovenia. In CULBERTSON, H. M. e CHEN, N. (eds.). *International Public Relations: A Comparative Analysis*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1996 (Lea's Communication Series).
- VILLAFANE, J. *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide, 1999.
- YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

