

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES

TÂNIA OLIVEIRA PEREIRA

Estratégias de relacionamento das organizações com a
imprensa e seus impactos na reputação corporativa

São Paulo

2014

TÂNIA OLIVEIRA PEREIRA

Estratégias de relacionamento das organizações com a
imprensa e seus impactos na reputação corporativa

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências da Comunicação.

Área de Concentração III: Interfaces Sociais da Comunicação.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Aparecida Ferrari.

São Paulo

2014

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte. Esta é a versão corrigida da dissertação. A versão original encontra-se disponível na Biblioteca da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.

Catálogo na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
Dados fornecidos pela autora

Pereira, Tânia Oliveira

Estratégias de relacionamento das organizações com a imprensa e seus impactos na reputação corporativa / Tânia Oliveira Pereira. -- São Paulo: T. O. Pereira, 2014.
175 p.: il.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação - Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo.

Orientadora: Maria Aparecida Ferrari
Bibliografia

1. Comunicação 2. Reputação Corporativa 3. Relacionamento com a Imprensa I. Ferrari, Maria Aparecida II. Título.

CDD 21.ed. - 695.2

FOLHA DE APROVAÇÃO

PEREIRA, Tânia Oliveira. **Estratégias de relacionamento das organizações com a imprensa e seus impactos na reputação corporativa.** Dissertação apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências da Comunicação.

Aprovado em: 28/07/2014.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Maria Aparecida Ferrari
Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Sidinéia Gomes Freitas
Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Ana Luísa de Castro Almeida
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

*A todos aqueles que torceram por mim
e souberam compreender as minhas ausências.*

AGRADECIMENTOS

À minha família, meu porto seguro, pelo apoio em todos os momentos. Em especial aos meus pais, pelo amor incondicional; e ao meu irmão, meu eterno exemplo.

A Estêvão Verderesi pelo amor, incentivo nos momentos de cansaço e, principalmente, por ouvir os meus inúmeros desabafos.

À minha orientadora Profa. Dra. Maria Aparecida Ferrari, por me guiar nessa jornada.

À Escola de Comunicações e Artes e à Universidade de São Paulo pela oportunidade da realização do mestrado.

À Profa. Dra. Sidinéia Gomes Freitas e Profa. Dra. Ana Luísa de Castro Almeida pela participação em minha banca de qualificação e de defesa, pela leitura atenta e cuidado com o meu estudo.

À Raquel Barreto, do *Reputation Institute*, Prof. Dr. Gilberto Martins, da FEA-USP; Mariana Lemos e Luciane Gellermann, da Nestlé; Julia Lima, da Mercedes-Benz; Ewerton Nunes, da Johnson & Johnson; Lilian Laranja, da Petrobras e Estela Matsumoto, de O Boticário, por atenderem tão prontamente os meus pedidos.

A todos os entrevistados em minha pesquisa de campo, por confiarem no meu trabalho e tão generosamente compartilharem comigo seu tempo e suas opiniões.

À Rosana Viegas, Luana Fleury e Carime Kanbour, por terem sido as gestoras mais compreensivas que eu poderia ter nesse momento da minha carreira.

À Lebna Landgraf, Mônica Farias, Bianca Dreyer e Emiliana Pomarico, queridas companheiras do PPGCOM, e a todos os amigos que me incentivaram.

Muito obrigada a todos.

Espero um dia, de alguma forma, poder retribuir tamanha generosidade!

*“It takes twenty years to build a reputation and five minutes to ruin it.
If you think about that, you’ll do things differently”*

Warren Buffett

RESUMO

PEREIRA, Tânia Oliveira. **Estratégias de relacionamento das organizações com a imprensa e seus impactos na reputação corporativa**. 2014. 175 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

Esta dissertação tem como objetivo conhecer as estratégias de relacionamento com a imprensa de organizações reconhecidas por sua boa reputação corporativa e seus impactos nesse ativo. A imprensa foi o público escolhido para a análise por ser comum a todas as organizações e devido ao seu poder de influência sobre os públicos, que ainda continua bastante expressivo, mesmo em um cenário de internet móvel e mídias sociais. Para responder a pergunta central foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa para tentar compreender a relação entre os relacionamentos organizacionais e a reputação corporativa. Como recorte dessa análise, serão avaliadas cinco organizações de reputação destacada no Brasil, conforme o *Reputation Institute*: Nestlé, Johnson & Johnson, Mercedes-Benz, Petrobras e O Boticário. O objetivo é entender se o relacionamento com a imprensa colabora no fortalecimento da reputação positiva e, se sim, verificar quais são as estratégias de comunicação utilizadas pelas referidas empresas. Todas as organizações estudadas mostraram um alto grau de qualidade no relacionamento com a imprensa, mas o principal resultado encontrado foi que o contato pessoal é a melhor forma de criar vínculos de confiança com esse público, o que fortalece a qualidade do relacionamento e o potencial de impactar positivamente a reputação corporativa.

Palavras-chave: Comunicação. Reputação Corporativa. Relacionamento com a Imprensa.

ABSTRACT

PEREIRA, Tânia Oliveira. **Press relations strategies of organizations and their impacts on corporate reputation.** 2014. 175 f. Dissertation (Master Program) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

This dissertation aims to understand the strategies orienting press relations in organizations that are recognized for their good corporate reputation and their impacts on this asset. The press was chosen for analysis because it is common to all organizations and due to its significant influence over other publics, even in a scenario of mobile web and social media. To answer the central question, this study is grounded by qualitative research in an attempt to understand the relationship between organizational relationships and corporate reputation. In this analysis, five organizations with outstanding reputation in Brazil, according to Reputation Institute, will be assessed: Nestlé, Johnson & Johnson, Mercedes-Benz, Petrobras and O Boticário. The goal is to understand whether press relations contribute to strengthen positive reputation and, if so, identify the communication strategies used by these companies. All organizations studied showed a high degree of quality in the relationship with the press, but the main finding is that personal contact is the best way to create bonds of trust with this audience, which strengthens the quality of the relationship and the potential to impact positive corporate reputation.

Keywords: Communication. Corporate Reputation. Press Relations.

RESUMEN

PEREIRA, Tânia Oliveira. **Estrategias de relaciones de las organizaciones con la prensa y sus impactos sobre la reputación corporativa.** 2014. 175 f. Disertación (Maestría) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

El objetivo de esta disertación es conocer las estrategias de relaciones con la prensa de las organizaciones reconocidas por su buena reputación corporativa y los impactos que causan sobre ese activo. La prensa fue el público elegido para el análisis, ya que es común a todas las organizaciones y debido a su influencia sobre los públicos que todavía es bastante significativa, incluso en un escenario de internet móvil y redes sociales. Para responder a la pregunta central, este estudio se basa en una investigación cualitativa para tratar de entender la relación entre las relaciones organizacionales y la reputación corporativa. Específicamente para este análisis, se evaluarán cinco organizaciones de excelente reputación en Brasil, según el *Reputation Institute*: Nestlé, Johnson & Johnson, Mercedes-Benz, Petrobras y O Boticário. El objetivo es entender si las relaciones con la prensa colaboran para el fortalecimiento de la reputación positiva y, en ese caso, comprobar cuáles son las estrategias de comunicación utilizadas por esas empresas. Todas las organizaciones estudiadas mostraron un alto grado de calidad en la relación con la prensa, pero la principal conclusión es que el contacto personal es la mejor manera de crear lazos de confianza con esta audiencia, lo que refuerza la calidad de la relación y el potencial de impactar reputación corporativa positiva.

Palabras-clave: Comunicación. Reputación Corporativa. Relaciones con la Prensa.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxograma das etapas do estudo.....	20
Figura 2 – Régua de tipos de relacionamentos organização-público	33
Figura 3 – Favorabilidade dos <i>stakeholders</i>	47
Figura 4 – RepTrak™ <i>scorecard</i>	56
Figura 5 – A influência das setes dimensões da reputação corporativa	81
Figura 6 – Estrutura gráfica do <i>Reputation Institute</i>	84
Figura 7 – Matriz para avaliação das estratégias de relacionamento com a imprensa	86
Figura 8 – Zona de cores da matriz	90
Figura 9 – Tipologia de relacionamentos da matriz	91
Figura 10 – Eixo percepção da matriz.....	92
Figura 11 – Eixo realidade da matriz.....	93
Figura 12 – Modelos de relações públicas na matriz.....	94
Figura 13 – Ícones dos indicadores de qualidade dos relacionamentos	95
Figura 14 – Leitura simplificada da matriz	96
Figura 15 – Matriz média – Gestores	100
Figura 16 – Matriz média – Assessores de Imprensa	103
Figura 17 – Matriz média – Jornalistas	107
Figura 18 – Matriz média consolidada dos grupos entrevistados.....	112
Figura 19 – Matriz média – Nestlé	117
Figura 20 – Matriz média – Mercedes-Benz	119
Figura 21 – Matriz média – Johnson & Johnson	121
Figura 22 – Matriz média – Petrobras	123
Figura 23 – Matriz média – O Boticário.....	125
Figura 24 – Matriz média consolidada das empresas	127
Figura 25 – Logomarca da Nestlé.....	153
Figura 26 – Organograma da Nestlé.....	155
Figura 27 – Agência de assessoria de imprensa da Nestlé	157
Figura 28 – Logomarca da Mercedes-Benz.....	158
Figura 29 – Organograma da Mercedes-Benz.....	160

Figura 30 – Logomarca da Johnson & Johnson	161
Figura 31 – Organograma da Johnson & Johnson.....	163
Figura 32 – Agências de assessoria de imprensa da Johnson & Johnson	165
Figura 33 – Logomarca da Petrobras.....	166
Figura 34 – Organograma da Petrobras.....	168
Figura 35 – Logomarca de O Boticário	170
Figura 36 – Organograma de O Boticário	171
Figura 37 – Principal agência de assessoria de imprensa de O Boticário	174

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comunicação tradicional x comunicação contemporânea.....	25
Quadro 2 – Relacionamento com os públicos	35
Quadro 3 – Imagem corporativa <i>versus</i> reputação corporativa.....	41
Quadro 4 – Modelos de relações públicas	50
Quadro 5 – Modelos de mensuração de reputação corporativa.....	54
Quadro 6 – Principais grupos familiares da imprensa brasileira	64
Quadro 7 – Evolução da circulação dos jornais brasileiros.....	65
Quadro 8 – Tempo de leitura dos jornais (minutos por dia).....	66
Quadro 9 – Investimento publicitário por tipo de mídia no Brasil (%).....	67
Quadro 10 – Índice Pulse das 10 empresas com melhor reputação no Brasil.....	82
Quadro 11 – Quadro-síntese das empresas pesquisadas.....	83
Quadro 12 – Tipos de relacionamento organização-público	85
Quadro 13 – Indicadores da qualidade de relacionamentos organização-público.....	87
Quadro 14 – Escala de <i>Likert</i> para o posicionamento dos indicadores na matriz	88
Quadro 15 – Fórmula para cálculo matemático	89
Quadro 16 – Comparativo da média ponderada de gestores e assessores de imprensa	110
Quadro 17 – Comparativo dos destaques dos indicadores entre os grupos de entrevistados.....	114
Quadro 18 – Assessorias de imprensa regionais de O Boticário.....	174

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	16
I - COMUNICAÇÃO CORPORATIVA.....	22
1.1 Breve panorama da comunicação.....	24
1.2 Conceito contemporâneo de relações públicas.....	28
1.3 Relacionamentos corporativos.....	31
II - REPUTAÇÃO E A RELAÇÃO COM IDENTIDADE, IMAGEM E MARCA.....	38
2.1 Identidade, imagem e marca.....	40
2.2 Reputação como diferencial competitivo.....	43
2.2.1 A importância de mensurar a reputação.....	52
III - RELACIONAMENTO COM A IMPRENSA.....	57
3.1 A imprensa como público de interesse.....	59
3.1.1 Perfil do jornalista brasileiro.....	61
3.1.2 A imprensa no Brasil.....	64
3.2 O valor da assessoria de imprensa.....	68
3.3 Relações-públicas <i>versus</i> jornalistas.....	74
IV - PESQUISA DE CAMPO.....	77
4.1 Estratégia de pesquisa.....	77
4.2 Método de coleta.....	78
4.3 Critérios para escolha das organizações.....	79
4.4 Matriz de análise.....	84
4.4.1 Indicadores de avaliação da matriz.....	87
4.4.2 Leitura da matriz.....	90
4.5 Coleta de dados e análise dos resultados.....	97
4.5.1 Percepções por grupos de entrevistados.....	98
4.5.2 Percepções por empresa.....	115
4.5.3 Percepções gerais dos entrevistados.....	128
4.6 Conclusões da pesquisa.....	131
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	133
REFERÊNCIAS.....	136

ANEXOS	142
Anexo 1 – Destaques da pesquisa <i>Brasil Reputation Pulse 2012</i>	142
Anexo 2 – Maiores jornais do Brasil.....	143
Anexo 3 – Empresas participantes da pesquisa <i>Brasil Reputation Pulse 2012</i>	144
APÊNDICES	145
Apêndice 1 – Roteiro de entrevista para a empresa – gestor e assessor de imprensa	145
Apêndice 2 – Roteiro de entrevista para a imprensa – jornalista	147
Apêndice 3 – Consolidação dos dados das matrizes das entrevistas em profundidade.....	149
Apêndice 4 – Média ponderada por grupo de entrevistados	151
Apêndice 5 – Perfil das empresas pesquisadas.....	153

INTRODUÇÃO

Atualmente para classificar uma organização como bem-sucedida é preciso uma série de competências, como uma marca forte e atrativa, funcionários qualificados e engajados e capacidade de inovação. Desde o final do século XX vive-se um momento de transformações permanentes e, como consequência, de grandes desafios para as organizações; como resultado, os ambientes são cada vez mais complexos e vulneráveis. Diante deste cenário, os públicos buscam algo que diferencie as organizações no momento da escolha de um produto ou serviço, assim como no momento de apoiá-las em suas causas ou propósitos. É neste contexto que os ativos intangíveis¹ ganham importância e são capazes de influenciar a decisão dos públicos.

Desde os anos 1990, a reputação, um dos principais ativos intangíveis de uma organização, passou a ser reconhecida como uma das mais importantes vantagens competitivas que uma empresa pode ter. Estudiosos como Fombrun (1996) e Thevissen (2002) definiram a reputação como um ativo construído pelas organizações ao longo do tempo, mais importante até que o próprio produto ou serviço. Dessa forma, manter e gerenciar esse ativo tem sido reforçado pelos pesquisadores para valorizar a performance das organizações. Conforme Fombrun e Shanley (1990), os investidores passaram a considerar a reputação positiva das empresas ao decidirem pela compra de determinadas ações, assim como os consumidores começaram a pagar preços mais altos pelos produtos e os empregados passaram a preferir trabalhar em empresas reconhecidas por sua boa reputação. Com isso, os consumidores estão cada vez mais interessados em conhecer os valores das organizações com as quais se relacionam, além de buscar informações sobre a qualidade e o custo-benefício dos produtos e serviços que adquirem. Além disso, “com uma reputação positiva, a organização pode não só parecer uma rival mais forte para os concorrentes, como também conquistar lucros maiores” (SHAMSIE, 2003 apud KIM; BACH;

¹ De acordo com Hall (1992, p. 135, tradução nossa), recursos intangíveis vão desde os direitos de propriedade intelectual de patentes, marcas registradas, direitos autorais e de *design*; por meio de contratos; segredos comerciais; conhecimento público, tais como trabalhos científicos ou recursos subjetivos como *know-how*, *network*; cultura organizacional e a reputação do produto e da empresa. No original, “*intangible resources range from the intellectual property rights of patents, trademarks, copyright and registered design; through contracts; trade secrets; public knowledge such as scientific works; to people dependent, or subjective resources of know-how; networks; organizational culture, and the reputation of product and company.*”

CLELLAND, 2007, p. 78, tradução nossa²). A reputação passou então a ser uma dimensão com prestígio em um cenário em que as organizações

competem pela monopolização da atenção de seus públicos, se disputam sua admiração, se buscam com eles o alinhamento de interesses e se desejam conquistar a sua lealdade, precisam também incorporar novos diferenciais que influenciem positivamente a percepção que esses mesmos públicos delas têm. Qualidade de produtos, serviços e atendimento, aliada a uma boa política de preços, relacionamentos simétricos e sustentabilidade, são fatores decisivos para a consolidação de uma boa reputação, uma vez que já se foi o tempo em que os fatores próprios da lógica econômica, por si só, bastavam. (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011, p. 141).

Neste contexto de valorização da reputação, as organizações estão adquirindo a consciência de que já não conseguem mais controlar a maneira como seus discursos serão recebidos e interpretados pelos seus receptores, mas reconhecem nesse ativo um atributo de grande importância (IASBECK, 2009). Isso porque seus discursos não são mais aceitos em sua totalidade pelos públicos, uma vez que estes agora assumiram o poder de suas decisões no momento da escolha de um produto ou serviço. Para o especialista em reputação corporativa da Escola de Negócios da Universidade de Harvard, Stephen Greyser, “muitas empresas desperdiçam tempo e dinheiro tentando mostrar quão boas elas são. Só o discurso não funciona mais” (IKEDA, 2013, p. 128). Ou seja, os modelos de comunicação de mão única já não respondem às expectativas dos públicos com os quais as organizações se relacionam – seja porque o comportamento organizacional está sob constante questionamento ou porque os públicos estão mais organizados e conscientes de seus direitos e desejos (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011). O sistema clássico baseado no direito natural de propriedade foi substituído por um processo de legitimação muito mais complexo, em que a empresa tem não só responsabilidades para com os seus acionistas, fornecedores e funcionários, mas também com o meio ambiente e a sociedade em geral. Vive-se um momento em que as organizações, “ao mesmo tempo em que enfrentam novas exigências sociais, com a opinião pública mais vigilante e públicos mais conscientes dos seus direitos, se veem obrigadas a conciliar seus interesses comerciais e retornos financeiros” (KUNSCH, 2009, p. 62), pois até mesmo a mais brilhante das estratégias está fadada ao fracasso se não contar com o apoio dos mais variados públicos de

² No original, “*with a good corporate reputation, a firm not only potentially appears as a stronger rival to competitors but may also experience greater profitability.*”

interesse de uma organização.

Assim, diante da concorrência cada vez mais acirrada e imersa em um ambiente incerto, as organizações têm buscado estabelecer relacionamentos duradouros e criar vínculos de proximidade, diferenciando-se por meio da percepção positiva de sua reputação perante seus públicos de interesse. Esses grupos, que interagem cada vez mais entre si, exigem um alinhamento verdadeiro do discurso e da prática das organizações, em um momento em que as atitudes são mais importantes que as palavras (GRUNIG; KIM, 2011) e que, principalmente, as atitudes da liderança têm que estar alinhadas ao discurso (MENG; BERGER, 2013). Seguindo esse enfoque, o especialista em construção de marcas Ricardo Guimarães afirmou em entrevista a Ikeda (2013) que

não basta montar uma bela campanha publicitária e ponto final. Ter um discurso que de fato condiz com a prática é o primeiro passo para legitimar a imagem da empresa. [...] Se o consumidor perceber alguma inconsistência entre uma coisa e outra, todo o esforço para propagar o discurso não terá adiantado nada. (IKEDA, 2013, p. 122-124).

Segundo essa declaração, é preciso que os comunicadores considerem o alinhamento entre as falas e as atitudes das organizações como um pressuposto, pois a dissonância entre discurso e prática parece ser a gênese da perda de reputação (VIANA, 2006). Mas será que as empresas estão, de fato, preocupadas com essa postura coerente? Ou trata-se apenas de uma preocupação efêmera, pois seus esforços mais importantes continuam concentrando-se exclusivamente na venda de seus produtos e serviços? Como as empresas estão se relacionando com seus públicos a fim de fortalecer sua reputação?

Conforme Carroll (2013, p. 128, tradução nossa³), “a maior parte da pesquisa em comunicação e jornalismo de massa sobre reputação corporativa diz respeito aos efeitos da mídia, principalmente do ponto de vista da *agenda setting* e da construção da notícia”. Dessa maneira, acompanhando as tendências dos estudos em reputação, a presente dissertação se debruça sobre o conceito de reputação corporativa sob uma nova perspectiva: como um subproduto dos comportamentos e relacionamentos organizacionais, conforme têm enfatizado Grunig e Kim (2011). Cabe lembrar que “o comportamento que suporta uma reputação corporativa ou uma

³ No original, “most of the journalism and mass communication research on corporate reputation concerns media effects, primarily from the agenda setting and framing viewpoints.”

marca precisa estar profundamente enraizado, precisa estar baseado na identidade da organização” (SCHULTZ; HATCH; LARSEN, 2002, p. 1, tradução nossa⁴) e que cultivar relacionamentos duradouros é fundamental para manter uma reputação em tempos de crise, quando pode ser necessário se valer dos chamados créditos de confiança amealhados ao longo dos anos (THEVISSSEN, 2002). Neste contexto, a compreensão do processo de comunicação, sobretudo a atividade de relações públicas, é essencial para o desenvolvimento de práticas adequadas a esse novo cenário, assim como para a construção de reputação positiva. Segundo Grunig e Kim (2011, p. 41), “as relações públicas educam e convencem públicos, defendendo os interesses corporativos, mas também negocia quando há uma colisão de interesses”; tal afirmação indica a constante busca pela manutenção de relacionamentos de qualidade.

O objeto de estudo desta pesquisa são as estratégias de relacionamento com a imprensa. Buscou-se verificar de que maneira a comunicação, inserida na estratégia macro de uma organização, pode ajudá-la a fortalecer a reputação baseada em seus relacionamentos, com foco em um público específico: a imprensa. Surgiu então a pergunta de pesquisa: “Como as estratégias de relacionamento com a imprensa impactam a reputação corporativa?” O que se pretendeu compreender melhor são as estratégias de relacionamento que as organizações estabelecem com a imprensa a fim de conseguir uma reputação corporativa positiva.

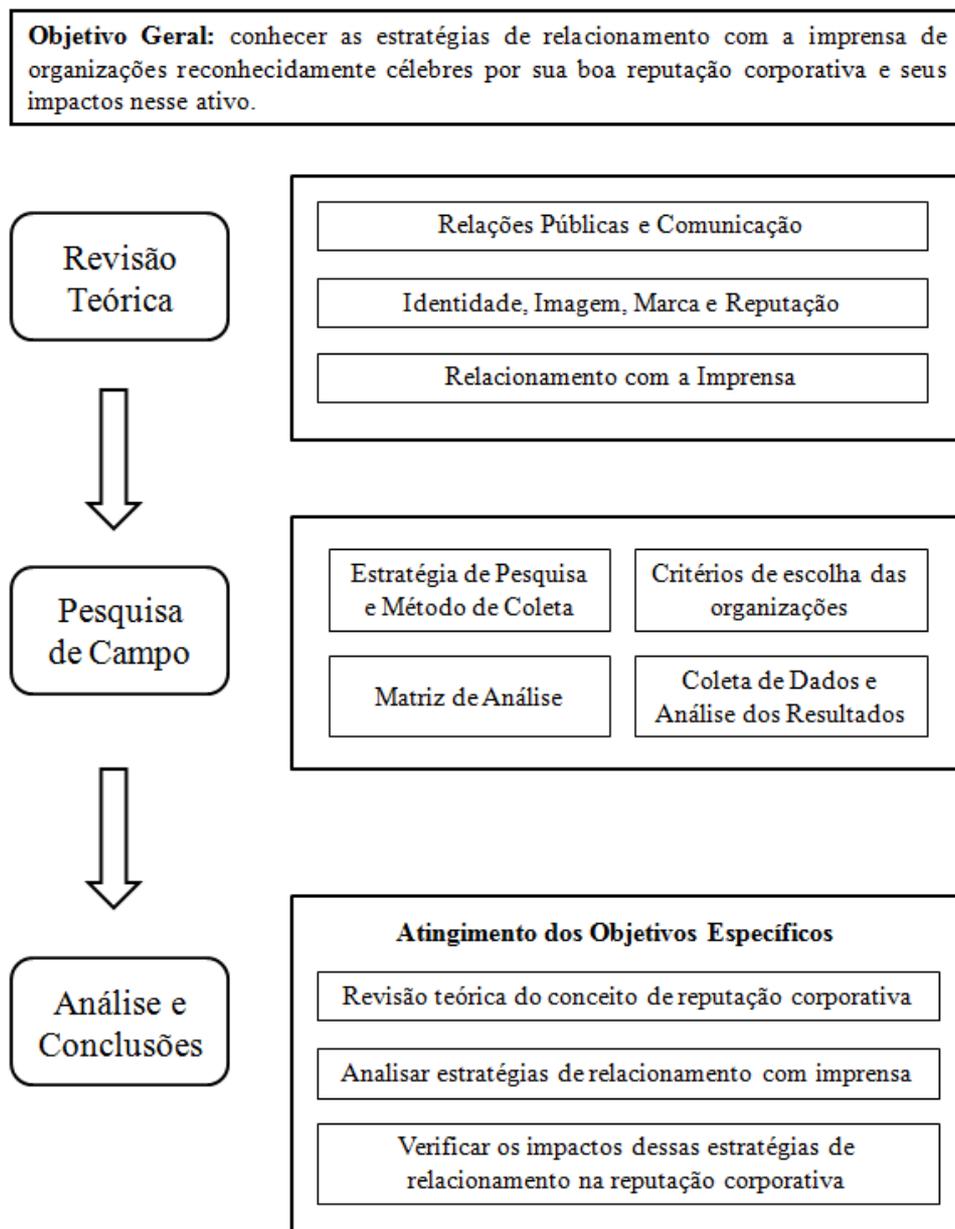
O desenvolvimento do referido estudo trata de alguns aspectos considerados fundamentais para a reflexão da problemática da pergunta de pesquisa. Para responder a pergunta central, esta dissertação foi embasada por uma pesquisa qualitativa na tentativa de compreender a relação entre os relacionamentos organizacionais e a reputação corporativa. Como recorte para análise foram avaliadas cinco organizações de reputação destacada no Brasil que aceitaram participar deste estudo – Nestlé, Johnson & Johnson, Mercedes-Benz, Petrobras e O Boticário, conforme o *ranking* do *Reputation Institute*⁵. O objetivo foi entender se o relacionamento com a imprensa tem impacto na reputação positiva e, caso positivo, verificar as estratégias de comunicação que são utilizadas pelas referidas empresas nesse relacionamento.

⁴ No original, “*The behavior that supports a corporate reputation or brand needs to be more deeply rooted, it needs to rest in the organization's identity*”.

⁵ O *Reputation Institute* é uma empresa especializada em gestão de reputação, imagem, marca e identidade. Fundado em 1995 pelos professores Cees van Riel e Charles Fombrun, mantém atualmente nove escritórios e 21 empresas associadas ao redor do mundo. Para saber mais, acesse: <<http://www.reputationinstitute.com>>.

Com o objetivo de propiciar uma visão global e facilitar o entendimento do leitor, a Figura 1 apresenta o fluxograma que ilustra as etapas deste estudo, dividido em três partes: revisão teórica, pesquisa de campo e análise e conclusões.

Figura 1 – Fluxograma das etapas do estudo



Fonte: elaborado pela autora.

Com base na pergunta de pesquisa, este estudo teve como objetivo geral conhecer as estratégias de relacionamento com a imprensa de organizações reconhecidamente célebres por sua boa reputação corporativa e seus impactos nesse ativo. Complementando este objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Realizar uma revisão teórica do conceito de reputação corporativa;
- Analisar as estratégias de relacionamento com a imprensa e seu impacto na reputação corporativa, sob a perspectiva de empresas e jornalistas.

Conforme o fluxograma e os objetivos propostos, o primeiro capítulo desta dissertação apresenta um breve panorama da comunicação, o conceito contemporâneo de relações públicas e reflete sobre a natureza e as estratégias dos relacionamentos corporativos. Uma revisão teórica para subsidiar a reflexão acerca dos conceitos de identidade, imagem, marca e, principalmente reputação faz parte de capítulo dois. Além dos assuntos mencionados, há uma reflexão também sobre a importância de mensurar a reputação. O terceiro capítulo traz uma análise sobre a importância do relacionamento com a imprensa, o perfil do jornalista e da imprensa brasileira e o tradicional conflito entre jornalistas e relações-públicas no trabalho de assessoria de imprensa. O capítulo quatro apresenta a pesquisa de campo realizada com as empresas Nestlé, Johnson & Johnson, Mercedes-Benz, Petrobras e O Boticário. Nesse capítulo são detalhadas a estratégia de pesquisa, a coleta dos dados, a matriz de análise, assim como a análise dos resultados. As considerações finais tratam da avaliação geral do estudo e as possíveis oportunidades para estudos futuros.

I - COMUNICAÇÃO CORPORATIVA

O publicitário David Ogilvy dizia que a comunicação não é o que você diz, mas o que o outro entende (ROSA, 2006). E esse entendimento correto é imprescindível porque

hoje, mais do que nunca, cresce a consciência nas organizações da necessidade do apoio e suporte dos principais grupos de relacionamento às suas iniciativas e estratégias. Assistimos ao desmoronamento da confiança dos investidores, resultando na quebra de grandes empresas; os consumidores mudando vertiginosamente seu comportamento, rompendo a lógica da conquista do *market share*; a imprensa tradicional e as redes sociais mobilizando e colocando em pauta temas desconhecidos ou pouco discutidos; as ONGs com seu ativismo efetivo e/ou simbólico, os acionistas acompanhando e exigindo transparência; os órgãos reguladores tendo que responder ao que se espera que sejam seus papéis; os governos sendo expostos e expulsos; os empregados mais ativos e conscientes de seus direitos e novos atores sociais adquirindo vozes, espaços e ressonância” (ALMEIDA apud RIEL, 2013, p. xiv).

Reiterando o que disse Ogilvy, é possível observar que hoje as empresas estão começando a ter a consciência de que não podem mais controlar a maneira como as suas atitudes e discursos serão interpretados pelos receptores – tanto no ambiente interno quanto externo. Tal atitude ocorre justamente em um momento em que os públicos aumentam seu poder em apoiar ou boicotar uma marca, produto ou serviço. Nesse sentido, Riel (2013, p. 1) afirma que “até a estratégia mais brilhante e bem articulada estará fadada ao fracasso se os *stakeholders*-chave, dos quais a organização depende, não a apoiarem”. Segundo pesquisa de 2013 da consultoria americana *Cone*, especializada em relações públicas e *marketing*, “sete em dez brasileiros disseram ter boicotado produtos e serviços nos últimos 12 meses após descobrir algum tipo de comportamento condenável de empresas. Nos Estados Unidos, 40% da clientela deixou de entrar em determinadas lojas após alguma decepção. Já na Inglaterra, metade dos consumidores passou a evitar empresas nas quais deixaram de confiar” (IKEDA, 2013, p. 130). Um dos principais resultados de outra pesquisa, a *Trust Barometer*, divulgada em 2014⁶ demonstrou que entre os brasileiros a pessoa comum é considerada como o principal agente de influência na formação de opinião sobre determinada empresa, produto, serviço ou pessoas (84%), acima dos especialistas

⁶ Pesquisa anual da agência de relações públicas Edelman, mede o nível de confiança das sociedades de 27 países nas empresas, governos, ONGs e mídias. A edição 2014 do estudo baseia-se em mais de 33 mil entrevistas. Para mais detalhes, consulte <<http://pt.slideshare.net/EdelmanInsights/edelman-trust-barometer-2014-brasil>>.

das organizações (74%) e dos acadêmicos (70%). Tal resultado corrobora o poder individual da pessoa comum, fato que tem impactado profundamente as questões relacionadas à comunicação das organizações.

Os consumidores, os investidores, a imprensa e a sociedade em geral estão transformando suas formas de relacionamento com as organizações. O cliente, por exemplo, leva cada vez mais em consideração os aspectos intangíveis em suas decisões de compra, analisando o compromisso da empresa com a sociedade e com o meio ambiente, seu comportamento diante das crises etc. Hoje, para convencer o consumidor não basta produzir uma campanha publicitária com um *slogan* criativo e um garoto-propaganda famoso. Isso não quer dizer que a publicidade não seja importante, mas sim que o que se busca hoje é a informação transparente que transmita credibilidade aos produtos e serviços (RIES; RIES, 2003). Atualmente, as pessoas desejam interagir com as empresas, e não mais se relacionam com elas como resultado das campanhas publicitárias ou pela compra de um produto / serviço. Mesmo se não houver canais que permitam essa interação, as pessoas estão se manifestando a respeito das organizações, seja pelas mídias sociais digitais ou em seu círculo íntimo de amigos e familiares. Neste cenário, os comunicadores precisam aprender que a opinião de uma pessoa comum tem credibilidade e poder de influência e que, portanto, as ferramentas tradicionais de comunicação já não são mais suficientes.

Para Hon e Grunig (1999), as organizações devem analisar o cenário no qual estão inseridas a fim de identificar os públicos e relacionamentos estratégicos, definindo os pontos fracos e fortes para definir as estratégias de comunicação. O comunicador, especialmente o relações-públicas, deve conquistar um espaço para atuar como um “analista de cenários [...] cuja função é preparar a organização para a administração de conflitos e o enfrentamento de ameaças” (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011, p. 163). O propósito dessa análise de cenários é identificar os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades e compreender o relacionamento estabelecido com os diferentes públicos, para que seja possível a proposição embasada de “soluções estratégicas e de objetivos e metas de comunicação coerentes com as metas e objetivos da organização” (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011, p. 163). O relações-públicas deixa de ser um simples replicador de mensagens para assumir a função de estrategista, com a missão de demonstrar o valor tangível do processo de comunicação que, se bem-estruturado, pode agregar aos resultados das organizações.

Esse papel de estrategista é cada vez mais urgente em um cenário no qual, de acordo com

a pesquisa *Brasil Reputation Pulse 2012*⁷, a empresa como instituição – por trás das suas marcas e produtos – passa a ser cada vez mais relevante para o público geral. Dados da referida pesquisa revelaram que aspectos institucionais e gerenciais influenciam 57% das pessoas na sua intenção de recomendar e comprar produtos, 64% do desejo de trabalhar em uma empresa e 63% da decisão de investimento. Esses números mostram que a comunicação deixou de ser assunto apenas de especialistas para ser discutido com os executivos do alto escalão das empresas por impactar os resultados dos negócios. Dessa maneira, a comunicação está ganhando cada vez mais espaço nas empresas como área estratégica, reconhecida como a responsável pela construção da reputação corporativa e pela legitimação do comportamento organizacional.

A reputação corporativa positiva se consolida como um diferencial competitivo ao fazer valer o tão esperado alinhamento entre o discurso e a prática. Dessa maneira, a função do relações-públicas está diretamente ligada ao gerenciamento dos relacionamentos com os públicos a fim de criar confiança e identificar oportunidades ou necessidades de comunicação e, conseqüentemente, gerar reputação a partir desses relacionamentos, o que significa que o mercado requer um profissional cada vez mais versátil e multifacetado.

1.1 Breve panorama da comunicação

Em toda a história da humanidade, a comunicação sempre teve um papel essencial na estruturação da sociedade, por possibilitar interações diversas e estabelecer relações de poder. As Relações Públicas, por sua vez, ganharam importância quando a opinião pública começou a impactar o negócio e, conseqüentemente os resultados das empresas. Apesar de não haver consenso sobre o momento histórico do surgimento da área, o marco inicial parece ter sido a famosa frase “*the public be damned*”⁸, proferida em 1882 pelo empresário norte-americano William Vanderbilt quando questionado sobre o interesse público a respeito de uma nova linha ferroviária que ligaria Nova York a Chicago (ANDRADE, 2001). Desde então, a comunicação vem sofrendo transformações profundas, como sintetiza o Quadro 1, que expõe algumas diferenças entre a comunicação tradicional e a comunicação contemporânea. Assim, neste tópico

⁷ Pesquisa realizada pelo *Reputation Institute*. Para mais detalhes, consulte o item 4.3.

⁸ Em uma tradução livre, “o público que se dane”.

serão destacadas as questões do surgimento das novas tecnologias e do potencial de comunicação conquistado pela pessoa comum para ilustrar brevemente o panorama contemporâneo da área.

Quadro 1 – Comunicação tradicional x comunicação contemporânea

Comunicação tradicional	Comunicação contemporânea
Foco em produtos	Foco em processos
Vertical/descendente	Multilateral
Assimétrica	Simétrica em rede
Autocentrada e autorreferente	Foco no cidadão, no usuário, no cliente, nos públicos
Emissor → receptor	Processo plural, complexo, multifacetado, dinâmico
Informação persuasiva	Informação dialógica
Publicidade/divulgação jornalística/eventos	Múltiplos instrumentos
Mecânica	Orgânica
Massiva	Customizada, segmentada, individualizada
Discurso da autoridade	Argumentos dos sujeitos
Ferramenta de poder	Processo para autonomia, solidariedade, sociabilidade
Receptor passivo	Participantes ativos da comunicação
Fragmentação	Integração
Comunicação do emissor	Coconstrução, experiência conjunta, partilha
Cultura da emissão, da divulgação	Cultura da interface, da interação, do diálogo
Lógica da disseminação	Lógica de despertar o interesse, o acesso e a compreensão
Transmissão	Compartilhamento/cooperação
Informação como “espelho da realidade”	Informação como “construção social”

Fonte: DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 357.

Como é possível observar no Quadro 1, o surgimento das novas tecnologias revolucionou a comunicação e as formas de relacionamento entre as pessoas, principalmente pela ruptura das barreiras de tempo e espaço, que é um dos pontos-chave dessa revolução, que alterou profundamente os relacionamentos. A comunicação ganhou novos atores em um cenário em que todos são produtores de conteúdo em potencial, graças ao advento da internet, dos aparelhos de comunicação portáteis e das mídias sociais digitais. Diante disso, não há dúvida que a sociedade está passando por um acelerado processo de transformação, comprovado com exemplos como o fato da *Amazon* vender 180 livros em formato *Kindle* para cada exemplar vendido no formato impresso; do *Facebook*, pelo seu número de usuários, hipoteticamente passar a ser o terceiro maior país do mundo e do *YouTube* receber 35 horas de vídeo a cada minuto (RADFAHRER, 2012). Dessa maneira, com a tecnologia cada vez mais portátil, completa e acessível, o grande aprendizado a ser incorporado pelas organizações é que a escala do erro mudou.

No cenário contemporâneo da comunicação, além das rápidas transformações tecnológicas, vale destacar também a questão do empoderamento comunicacional, que nas organizações “acontece na medida em que se conquista e se distribui entre muitos o poder de realizar ações de comunicação, como no caso daquelas em que se fala em nome da organização ao proferir palestras, participar de reuniões, conceder entrevistas ou atender clientes” (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 344). Isso significa que os pontos de contato entre os públicos e as organizações estão sendo bastante ampliados, mas muitas vezes sem os devidos cuidados. Esse fenômeno pode ser observado em atividades cotidianas da empresa, como “atendimento telefônico displicente, atendentes abarrotados de serviço, panes elétricas, sistemas de comunicação ‘fora do ar’, pessoal mal-humorado, ar condicionado ‘em manutenção’, são alguns desvios do ‘bom’ discurso que, a despeito de marginais e ocasionais, comprometem mortalmente o conjunto da imagem” (IASBECK, 2012, p. 7). Esse tipo de situação, que contribui para a formação de uma percepção negativa por parte dos públicos, mas tão comum nos contatos do dia a dia, confirma que a reputação corporativa é formada por uma soma de percepções, que levam em consideração aspectos da estrutura, do produto, do discurso institucional, claro; mas depende essencialmente do impacto causado pelas pessoas. E os funcionários dos níveis hierárquicos inferiores são parte fundamental da interface da organização com os públicos de interesse, que podem relatar sua experiência no seu círculo mais íntimo ou em uma mídia social.

Além disso, outra faceta desse empoderamento está intimamente relacionada com o surgimento das novas tecnologias. Com a obsolescência do mecanismo clássico de comunicação: emissor → mensagem → canal → receptor, a sociedade vive uma realidade na qual ela é produtora de conteúdo em potencial e a informação se multiplica de forma exponencial pelos mais diferentes canais, sobretudo os que utilizam a plataforma *online*, como *blogs* e mídias sociais. Inclusive, a própria imprensa tem criado espaços para que o seu público participe e contribua com informações de cunho jornalístico, como em programas de rádio sobre o trânsito nas grandes cidades ou com notícias do bairro em jornais locais, até mesmo nos televisivos. Consequentemente, uma má impressão em tempos de produção de conteúdo cada vez mais democrática, independente do ponto de contato, pode instaurar uma crise quase que instantaneamente.

Neste contexto de transformações, fica claro que a pirâmide de influência está se invertendo na direção de *stakeholders* cada vez mais fragmentados, conectados e empoderados. Assim, cabe às organizações dialogar com relevância e transparência, de modo a criar vínculos duradouros, uma vez que o tempo pode ser um aliado para construir uma reputação positiva (IKEDA, 2013). Mas de nada adianta uma organização mudar apenas sua forma de comunicar; antes é preciso mudar sua forma de se comportar, o que envolve propósito, valores e atitudes. Uma mostra disso são os resultados encontrados na décima quarta edição da pesquisa *Trust Barometer*, apresentada no Brasil pela Edelman Significa. O estudo revelou que, entre os segmentos analisados, as empresas aparecem como o mais crível do Brasil (70%). Logo após estão a mídia (63%), as ONGs (62%) e, por último, o governo (34%). Vale destacar que 1) a mídia experimentou ligeiro declínio em seu prestígio, uma vez que foi considerada, em 2013, o pilar mais crível entre os respondentes e 2) cada vez mais as pessoas comuns são o eixo central das estratégias de comunicação das organizações, devido à relevância que sua opinião tem conquistado na sociedade em geral.

Esse novo cenário, no entanto, não significa que os métodos estabelecidos sejam irrelevantes: “as pessoas ainda se deixam influenciar por meios de comunicação tradicionais; ainda leem e ouvem o noticiário; acima de tudo, falam com os outros sobre produtos que compraram. Mas o receituário tradicional já não basta” (GAINES-ROSS, 2010, p. 42). Sendo assim, é necessário aprender a trabalhar a comunicação e os relacionamentos nesse novo

contexto, a fim de gerar valor para as organizações e fortalecer sua reputação, que se firma como um diferencial competitivo importante.

1.2 Conceito contemporâneo de relações públicas

Desde o surgimento das relações públicas, no final do século XIX, uma série de transformações alterou significativamente o *status quo* da sociedade e, conseqüentemente, as organizações passaram a adotar novos parâmetros e conceitos de administração, produtividade e competitividade. Uma das transformações mais importantes se deu a partir do final da década de 1980, quando as organizações passaram a ser fortemente influenciadas pelo processo de globalização, não só econômica, mas também tecnológica e cultural. Com a globalização, “o tempo ficou mais curto, o espaço encolheu e as fronteiras pulverizaram-se” (FINURAS, 2007, p. 47), propiciando o surgimento da sociedade em rede⁹.

Neste cenário de mudanças estruturais os resultados apresentados pelo *Excellence Study*¹⁰ foram muito importantes para o reposicionamento da atividade de relações públicas frente aos novos desafios. Realizado entre 1985 e 1992 no Canadá, Reino Unido e Estados Unidos, sob a coordenação de James E. Grunig e reconhecido pela dimensão e amplitude da pesquisa, o estudo auxiliou na compreensão do valor das relações públicas e dos componentes de uma prática de excelência, dando origem à Teoria Geral das Relações Públicas, dividida pelos pesquisadores em sete categorias e dez princípios (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011). Um dos mais completos estudos realizados até hoje, ele conclui que “as relações públicas tornam uma organização mais eficaz quando identificam os públicos mais estratégicos da organização como parte de uma gestão estratégica de processos e conduz programas de comunicação para cultivar relacionamentos duradouros com esses públicos” (GRUNIG; KIM, 2011, p. 46, tradução nossa¹¹).

⁹ Para mais detalhes, consulte CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. v. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

¹⁰ Para mais detalhes, consulte GRUNIG, J. E.; GRUNIG, L. A.; DOZIER, D. M. **Excellent public relations and effective organizations: a study of communication management in three countries**. [S.l.]: Routledge, 2002.

¹¹ No original, “*public relations makes an organization more effective when it identifies the most strategic publics of the organization as part of strategic management processes and conducts communication programs to cultivate effective long-term relationships with those publics.*”

Em 2010, em mais um marco contemporâneo da atividade, líderes de relações públicas de 32 países aprovaram o Acordo de Estocolmo¹², liderado pela *Global Alliance for Public Relations and Communication Management*. Trata-se de um dos mais recentes documentos da área, cujo objetivo é articular e estabelecer o papel das relações públicas e da comunicação em uma sociedade em rede que se transforma rapidamente. O Acordo é um conjunto de princípios estruturado em seis eixos, subdividido em duas categorias: 1) o valor social e organizacional: sustentabilidade, governança e gestão e 2) o valor operacional: comunicação interna, comunicação externa e alinhamento entre as duas práticas. O Acordo de Estocolmo afirmou que as relações públicas “devem desempenhar um papel importante na governança e gestão organizacional, bem como em programas de comunicação para públicos interno e externo, e que ganha valor ao aumentar a sustentabilidade da organização nas três vertentes do *triple bottom line*” (GRUNIG; KIM, 2011, p. 39, tradução nossa¹³). Na leitura do documento está explícita a definição de cada um dos eixos e o comportamento esperado dos relações-públicas e gestores da comunicação, ficando bastante clara a importância dos relacionamentos para a atividade, que permeia todos os eixos. E os relacionamentos são justamente a base da atividade de Relações Públicas, como defende França (2011). Assim, cada vez mais as organizações compreendem que relacionamentos frágeis podem ter um grande impacto financeiro, resultado de prejuízos com processos, greves, boicotes aos produtos ou queda nas vendas (GRUNIG; KIM, 2011). Na linha da valorização dos ativos intangíveis, o desenvolvimento e manutenção de relacionamentos com os públicos de interesse têm ganhado espaço na estratégia das empresas, que buscam “articuladores de suas relações com os mais diversos públicos para garantia de melhor relacionamento com eles e para prevenir situações críticas desencadeadoras de problemas para a sua reputação, que se tornou o foco maior da preocupação de todas as organizações” (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011, p. 212).

Cabe às relações públicas estabelecer com os públicos os chamados relacionamentos corporativos, “termo que oferece maior precisão para mostrar qual é a visão mais completa que a

¹² Para mais detalhes, consulte <<http://www.stockholmmaccords.org/>>.

¹³ No original, “*public relations should play a major role in organizational governance and management as well as in communication programs for internal and external publics and that its value comes from increasing the organization’s sustainability “across the economic, social, and environmental ‘triple bottom line’.*”

organização tem de seus públicos e como deve proceder para lidar com eles de maneira mutuamente benéfica” (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011, p. 218). Mas para construir e manter relacionamentos é necessário que as empresas contem com profissionais que saibam identificar corretamente seus públicos e definir estratégias claras de relacionamento com cada um deles, determinando o foco e os resultados esperados, articulando os interesses da organização com os da opinião pública. Cabe ao relações-públicas ajudar a organização a identificar seus públicos estratégicos e usar formas de comunicação simétricas para desenvolver e manter relacionamentos duradouros e de qualidade com esses públicos estratégicos (HUNG, 2007).

Por ser uma atividade voltada ao equilíbrio entre os interesses das organizações e de seus públicos e ao estabelecimento de relacionamentos, as relações públicas têm diante de si um cenário complexo: “atribui-se aos profissionais de relações públicas o papel de construir a imagem e a reputação da empresa e pouca preocupação há sobre a necessidade de se concentrar em um suporte *conceitual* [grifo do autor] capaz de revelar a organização e seus valores” (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011, p. 259), a fim de convencer a opinião pública de maneira sustentada do porquê acreditar em uma organização, na sua marca e nos seus produtos ou serviços. Profissionais de relações públicas, é claro, não conseguem gerenciar os comportamentos organizacionais sozinhos, mas podem – e devem – participar do processo de tomada de decisões estratégicas que produzem esses comportamentos. As relações públicas têm um papel estratégico na governança organizacional: mais do que influenciar como os públicos devem interpretar o comportamento de uma organização, seu papel é o de ajudar a moldar esse comportamento (GRUNIG; KIM, 2011). Neste contexto, a compreensão do papel das relações públicas, inerente a todas as ações de comunicação de uma organização, é essencial para o desenvolvimento de práticas adequadas a essa nova conjuntura. Por isso, o campo está ganhando cada vez mais espaço como um ativo estratégico para a construção e legitimação da reputação corporativa, com a participação e apoio da alta gestão.

Acredita-se que as relações públicas tornam uma “organização mais eficaz, portanto, quando identifica seus públicos prioritários, como parte dos processos de gestão estratégica e realiza programas de comunicação para desenvolver e manter relações eficazes de longo prazo

entre a administração e os públicos” (HON; GRUNIG, 1999, p. 9, tradução nossa¹⁴). Cabe então às relações públicas gerir a comunicação de forma estratégica a fim de otimizar seus recursos e ferramentas para criar relacionamentos duradouros e de qualidade com os públicos de uma organização, gerando valor para toda a organização. Pode-se concluir então que a busca de uma conceituação contemporânea para as relações públicas, de acordo com as tendências mais modernas, recai sobre a questão do relacionamento com os públicos. E são justamente esses relacionamentos que serão discutidos no subitem a seguir.

1.3 Relacionamentos corporativos

O termo relacionamento tem origem no latim *relatio*, que significa “relação”. Na definição de França (2011, p. 214), trata-se do “ato ou efeito de relacionar (se); capacidade em maior ou menor grau de manter relacionamentos, de conviver bem com os outros, de estabelecer vínculos oficiais, permanentes ou não, com objetivos bem definidos”. A reflexão aqui tem como perspectiva que a base do relacionamento é a comunicação, em um cenário no qual as organizações são percebidas pelo que fazem e são entendidas como um conjunto de colaborações de múltiplos e diversos grupos de interesses (POST; PRESTON; SACHS, 2002). Nesse sentido, as relações públicas estratégicas estão absolutamente ligadas aos relacionamentos corporativos, consistindo na

a) identificação dos públicos mais estratégicos com os quais uma organização necessita desenvolver um relacionamento; b) no planejamento, implantação e avaliação de programas de comunicação para construir relacionamentos com esses públicos; e c) na mensuração e avaliação dos relacionamentos de longo prazo entre a organização e os públicos estratégicos. (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011, p. 98).

Hon e Grunig (1999) defendem que o relacionamento organização-público começa quando as atitudes de uma organização afetam seus públicos, ou quando o relacionamento dos públicos tem consequências na organização. Para esses pesquisadores, as organizações que se

¹⁴ No original, “*public relations makes an organization more effective, therefore, when it identifies the most strategic publics as part of strategic management processes and conducts communication programs to develop and maintain effective long-term relationships between management and those publics*”.

comunicam de forma eficaz desenvolvem relacionamentos melhores porque ambas as partes – administração e público – entendem um ao outro e estão menos dispostos a se comportar de maneira que cause prejuízo aos interesses do outro. Procurando atender uma demanda dos profissionais de relações públicas na criação de programas de comunicação que melhorem os relacionamentos no longo prazo, buscaram criar uma forma de mensurar esses relacionamentos. Os pesquisadores chegaram à conclusão que os resultados dos relacionamentos de longo prazo de uma organização com seus públicos-chave podem ser mensurados concentrando-se em seis elementos resultantes de um relacionamento bem-sucedido: 1) reciprocidade de controle, 2) confiança, 3) satisfação, 4) compromisso, 5) relacionamento de troca e 6) relacionamento comunitário. Assim, foram estabelecidos indicadores para avaliar a qualidade dos relacionamentos organização-público, além de tipos de relacionamento que os programas de relações públicas buscam alcançar (HON; GRUNIG, 1999). Vale ressaltar que alguns desses elementos serão utilizados na matriz criada para dar suporte à análise dos dados desse estudo (ver item 4.4.1), uma vez que já foram testados em diversos estudos ao redor do mundo (HUNG, 2007). Conforme Grunig (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011, p. 100), esses indicadores “podem ser mensurados para monitorar o efeito geral de programas de relações públicas em cada público estratégico e, por conseguinte, o valor que a função de relações públicas tem numa organização”.

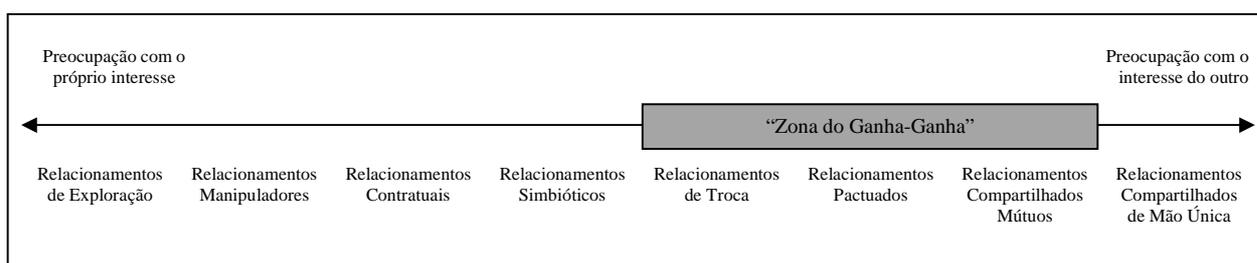
Para França (2011, p. 244), alcançar a qualidade desejada nesses relacionamentos é um desafio, pois “comunicar-se de maneira efetiva com os públicos representa a grande dificuldade [...] encontrada pelas organizações no estabelecimento das redes de relacionamentos corporativos, que supõem, por natureza, a existência de um eficiente processo de comunicação”. Objetivamente, as organizações, assim como as pessoas, devem se comunicar e se relacionar com os demais porque não estão isoladas no mundo. Nesse sentido, as organizações

mantêm relacionamentos com a sua “família” de colaboradores, com as comunidades, com os governos, consumidores, investidores, financistas, patrocinadores, grupos de pressão e com muitos outros públicos. Em outras palavras, as organizações necessitam das relações públicas porque mantêm relacionamentos com públicos [...]. Mas, como elas [as organizações] não existem isoladas, os públicos poderão pressioná-las em prol de suas aspirações [...]. A vida, tanto para as pessoas como para as organizações, consiste em um constante processo de negociação e colaboração. E a comunicação é uma das formas mais eficazes de negociação e de colaboração. (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011, p. 27).

A relação entre organização e públicos é absolutamente intrínseca, pois há interesses comuns – ou não – nessas relações, cujas expectativas devem ser constantemente negociadas. É importante reforçar que os relacionamentos corporativos não acontecem de forma isolada, pois uma organização se relaciona ao mesmo tempo com diversos públicos de interesse, como funcionários, jornalistas, investidores, fornecedores e a comunidade. Mas o que é fundamental na construção desses relacionamentos é o seu caráter estratégico para permitir uma interação diferenciada com cada público, adequada a suas diferentes necessidades. Além, claro, da dosagem da intensidade do relacionamento de acordo com o grau de interesse da organização. Sendo assim, é esperado que um produtor de leite consiga um relacionamento mais próximo com órgãos de inspeção sanitária se comparado a um fabricante de motores, por exemplo.

A habilidade para construir relacionamentos compartilhados com os públicos é justamente o que distingue as relações públicas de outras profissões semelhantes (FERRARI; GRUNIG; FRANÇA, 2011). Hung (2005), que examinou esse fenômeno, defende que quando uma organização decide os tipos de relacionamento que quer desenvolver com seus públicos, esses tipos de relacionamento irão influenciar seu comportamento organizacional. Após um estudo qualitativo em organizações de Taiwan com operações na China, Hung criou uma régua com oito tipos de relacionamentos organizacionais a partir dos resultados encontrados e também se valendo de conceitos anteriormente utilizados por estudiosos do assunto, conforme ilustra a Figura 2.

Figura 2 – Régua de tipos de relacionamentos organização-público



Fonte: HUNG, 2005, p. 416 (tradução nossa).

Como é possível observar na Figura 2, os tipos de relacionamento encontrados variam da preocupação única e exclusiva com os interesses da empresa (relacionamentos de exploração) até a preocupação com os interesses dos públicos (relacionamentos compartilhados de mão única). Entre esses extremos, a pesquisadora identificou uma “zona do ganha-ganha”, que abrange três

tipos de relacionamento: de troca, pactuados e compartilhados mútuos. Por se tratar de tipologias que possibilitam que os relações-públicas – e outros profissionais da comunicação – avaliem os tipos de relações que têm com os seus públicos, foram selecionadas quatro dessas categorias (relacionamentos manipuladores, simbióticos, de troca e pactuados) para embasar teoricamente a matriz de análise da pesquisa de campo desta dissertação (ver item 4.4).

Para França (2011, p. 225), é justamente “pela via de relacionamentos que se determinam quais serão os públicos interlocutores da organização e que se estabelece a aproximação, a compreensão entre as partes, as estratégias que ordenam a tomada de decisão” a fim de criar vínculos e conseguir que esses públicos legitimem os empreendimentos de uma organização. Esse é um dos aspectos principais dos relacionamentos: sem a confiança da opinião pública, dificilmente uma organização será bem-sucedida.

“As organizações, percebendo sua interdependência com seus públicos, desenvolveram diferentes formas de relacionamento” (HUNG, 2005, p. 393, tradução nossa¹⁵), e os públicos se tornaram então a razão de ser das organizações. Por isso, ganha cada vez mais importância uma gestão adequada dos relacionamentos corporativos, a fim de auxiliar as empresas no cumprimento de suas metas e objetivos. Um dos motivos está baseado em uma afirmação de Grunig e Kim (2011) quando dizem que “se uma organização se comunica de forma eficaz com os públicos antes de tomar decisões ou durante a execução de suas decisões, problemas e crises podem nunca ocorrer e bons relacionamentos devem ser protegidos” (GRUNIG; KIM, 2011, p. 44, tradução nossa¹⁶).

No Quadro 2, França (2011) traz uma perspectiva interessante da complexidade do relacionamento com os públicos ao elencar algumas etapas que precisam ser estabelecidas nesse processo. Isso porque os públicos não são homogêneos, muito pelo contrário; trata-se de “uma mescla complexa de grupos com diversos enfoques culturais, étnicos, religiosos e econômicos, e cujos interesses às vezes coincidem e outras vezes entram em conflito” (FRANÇA, 2008, p. XVIII). Além disso, os públicos não são estáveis: têm interesses próprios e uma expectativa por

¹⁵ No original, “*organizations, realizing the interdependence with their publics, developed different types of relationships*”.

¹⁶ No original, “*communicates effectively with publics before decisions are made or during the implementation of decisions, issues and crises may never occur and good relationships should be secured*”.

vezes exacerbada do que a organização pode fazer por eles. Daí a importância da organização identificar e selecionar corretamente os públicos que irão compor o seu universo de relacionamentos corporativos.

Quadro 2 – Relacionamento com os públicos

Antes de mapear os públicos	Durante o relacionamento com os públicos	Depois de estabelecidos os relacionamentos
Identificar e qualificar os públicos de interesse	Determinar os objetivos do relacionamento	Acompanhar o comportamento dos públicos
Mapear os públicos	Descrever o tipo de relacionamento a ser desenvolvido	Manter contatos programados de interesse das partes
Definir os públicos essenciais, não essenciais e de redes de interferência	Estabelecer as expectativas da empresa perante os públicos	Manter o sistema contínuo de comunicação na interação com os públicos
Deixar clara a interdependência organização-públicos	Conhecer as expectativas dos públicos	Monitorar as atividades e as reações dos públicos em relação à organização para que se possa verificar se são positivas ou não
Definir o tipo de relacionamento a ser estabelecido	Desenvolver um processo eficiente de interação e de comunicação	Administrar os relacionamentos de forma permanente
Conhecer e atender os públicos	Ouvir e responder às indagações dos públicos	Manter atualizado o banco de dados dos públicos
Instruir os públicos	Dar a conhecer a organização, sua missão, valores, princípios éticos e operacionais	Manter as alianças estratégicas

Fonte: GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011, p. 234.

De acordo com França (2011), há três critérios essenciais para a seleção dos públicos prioritários de uma organização: 1) o grau de dependência jurídica ou situacional para a sua permanência no mercado; 2) maior ou menor grau de participação dos públicos nos negócios da empresa e 3) o grau de interferência exercido por públicos externos sobre a organização e seus negócios. De acordo com os critérios mencionados, é especialmente importante segmentar os públicos ativos porque eles realmente mantêm relações com organizações e normalmente criam problemas quando a organização falha nessa comunicação (GRUNIG; KIM, 2011). Na literatura

especializada, há uma grande variedade de tipologias para a classificação dos públicos e dos relacionamentos, mas não é a proposta desse estudo o aprofundamento destes conceitos. Para a presente dissertação, a maior relevância é entender como se dá o relacionamento entre o público específico, que neste caso é a imprensa, e a construção de reputação corporativa positiva.

Independente de aparatos tecnológicos, a principal estratégia dos relacionamentos corporativos deve ser o diálogo, ou seja, “a capacidade que tem as partes de ouvir e entender seus pontos de vista, ainda que diversos, para se obter o consenso sobre um ponto comum a ser atingido ou para tomar uma decisão contrária” (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011, p. 225). Nessa linha, o surgimento do Código de Defesa do Consumidor¹⁷ nos anos 1990 por exemplo, em partes foi uma tentativa de instituir as relações entre as organizações e seus clientes, forçando as empresas estruturarem canais de diálogo. Muitas delas cumpriram a determinação com a criação de Centrais de Relacionamento, mas a prática vem demonstrando que é preciso muito mais que disponibilizar um telefone 0800 para estabelecer um canal de diálogo com os públicos de uma organização. Esse tipo de iniciativa, inclusive, muitas vezes produz o efeito contrário, dificultando a comunicação devido a *scripts* excessivamente padronizados e atendentes mal preparados, sem o discernimento necessário para compreender as questões que se apresentam. As organizações começam então a perceber as limitações desse tipo de canal e a atestar sua insuficiência. Observa-se que a tendência é a criação de mecanismos mais velozes e que permitam maior interação, como no caso das mídias sociais. Mas é importante esclarecer que simplesmente criar uma *fan page* no *Facebook* ou um perfil no *Twitter* é tão inadequado quanto um número de telefone 0800. O fundamental é que, independente do canal, haja uma estratégia integrada de gerenciamento dos relacionamentos corporativos, que devem atender às expectativas de toda a organização. Vale ressaltar ainda que, em uma mesma organização, os diversos tipos de relacionamento devem ser gerenciados por meios de políticas próprias, conforme a necessidade de cada um dos públicos e para atingir os diferentes objetivos do negócio. Conforme França (2011),

¹⁷ Lei nº 8.078, de 11/09/1990, que foi regulamentada pelo decreto-lei 6.523, de 31/07/2008, e que passou a vigorar em 1º de dezembro do mesmo ano (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011, p. 211).

a gestão dos relacionamentos da organização com seus públicos tem como objetivo específico fazer com que ela obtenha sucesso na execução de suas diretrizes. Provém daí o seu caráter estratégico e a necessidade de identificar com precisão os seus públicos de interesse; planejar e gerenciar da melhor forma possível a sua relação com eles e com cada um de maneira específica para se poder garantir a obtenção dos resultados que a organização pretende alcançar dos públicos e da colaboração dos públicos com os quais interage. (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011, p. 222).

Em síntese, os relacionamentos corporativos têm como objetivo auxiliar a organização para que ela atinja seus objetivos de negócio. Eles ganharam força com as transformações sociais que estão obrigando as empresas a mudar sua forma de se relacionar com a sociedade de maneira geral, exigindo uma interação mais ampla e efetiva. Isso porque as empresas que zelam pela sua reputação estão cada vez mais vulneráveis com seus públicos de relacionamento, tornando-se “alvo de ataques de pequenos adversários: clientes insatisfeitos, funcionários contrariados e qualquer indivíduo com um computador na mão e contas a acertar com a empresa” (GAINES-ROSS, 2010, p. 43). Ante esses novos embates, os relações-públicas devem aprender a se posicionar para legitimar a sua função, sendo que alguns caminhos podem ser evitar o uso desproporcional de força; reagir depressa, não deixando a burocracia obstruir o seu caminho; encarar as novas mídias como um aliado; encontrar vozes solidárias que sirvam de “multiplicadores da força”, entre outros (GAINES-ROSS, 2010). O essencial é que a estratégia desses relacionamentos deve ser liderada pela comunicação corporativa¹⁸ e estar intimamente ligada à identidade da organização e à imagem e reputação que se pretende construir, conceitos que serão explorados no próximo capítulo.

¹⁸ Para Cees van Riel (1997, p. 26 apud GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011, p. 221), a comunicação corporativa é “um instrumento de gestão por meio do qual toda forma de comunicação interna e externa, conscientemente utilizada, está em harmonia tão efetiva e eficaz, enquanto for possível, para criar uma base favorável para relações com os públicos dos que a empresa depende”.

II - REPUTAÇÃO E A RELAÇÃO COM IDENTIDADE, IMAGEM E MARCA

Charles Fombrun afirma que “nenhuma empresa pode operar por muito tempo sem ter a confiança de seus colaboradores e clientes. Porém, conquistar esse suporte requer muito tempo e esforço” (RIEL, 2013). Devido à complexidade da sociedade em que vivemos, na qual potencialmente todos são produtores de conteúdo e a informação se multiplica cada vez mais fácil e rapidamente, os elementos da identidade impactam os públicos de diferentes formas, produzindo o que denominamos de imagem. Se essa percepção se mantiver ao longo do tempo, pode ganhar força e transformar-se em reputação. Por isso os *stakeholders* são imprescindíveis para a análise de ambiente da organização e no desenvolvimento de ações de comunicação. Identificá-los e atribuir corretamente os devidos graus de importância auxilia na prevenção de eventuais crises, na construção de relacionamentos duradouros e no planejamento de estratégias assertivas. Lopes afirma 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. (LOPES, 2005, p. 87).

Assim, nada parece mais sensato a uma organização – que prima pela sua imagem e reputação e quer ser percebida da forma como deseja – que contar com a atividade de relações públicas e das ferramentas comunicacionais para criar e manter relacionamentos com os mais diversos públicos. Em uma perspectiva contemporânea, Riel (2013) defende o alinhamento dos diferentes *stakeholders* e afirma que hoje as empresas precisam do que ele chama de “licença para operar”, conquistada apenas com o apoio desses públicos, que devem estar em sintonia com as intenções estratégicas de uma empresa. O autor afirma que

não importa se a organização é uma empresa, um grupo ativista sem fins lucrativos ou uma instituição do governo, todos estão sob o escrutínio de vários grupos de interesse. Levando-se em conta que uma organização com reputação forte tem maior facilidade na interação com vários grupos de relacionamento, e que isso certamente contribui para que ela consiga atingir suas metas, o alinhamento pode então ser concebido como o comportamento esperado associado à reputação da empresa. Uma organização capaz de alinhar-se com os *stakeholders* internos e externos conta com o benefício da dúvida caso suas ações ou comportamentos sejam questionados (RIEL, 2013, p. 14).

Cabe destacar que dificilmente as empresas conquistarão o apoio total de seus públicos, fazendo com que a busca por esse alinhamento seja uma demanda contínua. Para o pesquisador, esse alinhamento pode ser entendido como “uma relação mutuamente proveitosa entre uma empresa e seus *stakeholders* mais importantes, que possibilita que a empresa atinja seus objetivos e concretize seu propósito” (RIEL, 2013, p. xi). Ainda conforme o autor, “o sucesso da comunicação corporativa externa resulta da excelência do desempenho organizacional multiplicado pela excelência da comunicação, dividido pela natureza do contexto social no qual a organização opera” (RIEL, 2013, p. 3).

Dessa maneira, a função do relações-públicas está diretamente ligada à administração do relacionamento com os públicos estratégicos a fim de criar confiança e identificar oportunidades ou necessidades de comunicação para criar o tão almejado alinhamento proposto por Riel (2013), seja em momentos de calma ou em uma situação de crise. Mas, de acordo com França (2004, p. 3), antes de ser um especialista em relacionamentos, o relações-públicas deve ser um profissional que compreenda a linguagem dos negócios: “a empresa deseja que o executivo que for responsável pelo estabelecimento de suas metas e pela definição de suas estratégias de relacionamento, informação e comunicação produza um programa que venha de encontro a seus interesses globais de gerar negócios”. A importância do relações-públicas e demais profissionais que se dedicam a gerir a reputação ganha destaque pois cabe a eles, no dia a dia do ambiente social, atuar como gestores desse ativo tão sutil que é a confiança, tão necessária para que os outros continuem honrando nossos produtos e serviços com esse milagre tão inexplicável por trás de cada escolha”. Esse “milagre da escolha”, mencionado por Rosa (2007), pode ser em parte explicado pela ação automática de identificar as marcas a partir de dados e informações que acumulamos a seu respeito. Uma empresa pode vender produtos ou serviços, mas o que o consumidor muitas vezes compra é uma marca, baseado na confiança de ter sua expectativa atendida. Quando se fala em BMW, por exemplo, imediatamente associamos à marca algumas percepções que temos a seu respeito, geradas a partir de estímulos recebidos anteriormente. E, devido a essa experiência prévia com as marcas, identidade, imagem e reputação não raro são confundidas entre si pela diversidade de conceitos disponíveis, pois, “apesar da extensa literatura sobre o tema, nenhuma definição universalmente aceita pode ser atribuída [...] uma vez que os conceitos ainda permanecem rodeados por ambiguidades e falta de clareza” (ABRATT, 1989 apud ALMEIDA, 2009, p. 227). Para esse estudo foram pesquisados autores de relevância na

literatura especializada para os conceitos de identidade, imagem e reputação, que trazem perspectivas interessantes para o melhor entendimento dessa tríade da comunicação, que impacta cada vez mais diretamente os negócios e as marcas de uma organização.

2.1 Identidade, imagem e marca

O foco deste estudo é a reputação, mas para poder compreendê-la de forma mais ampla é necessário conhecer também os conceitos de identidade, imagem e marca que serão tratados neste item.

A identidade é um conceito complexo, pois, ao mesmo tempo em que ela é única “por se tratar de uma só organização, é vista, vivida e praticada por indivíduos com percepções, visões e perspectivas distintas, que vão construindo seus significados e re(significando-os) em um ambiente cultural exposto” (ALMEIDA, 2009, p. 217). Argenti (2006, p. 80) define a identidade como “a manifestação visual de sua realidade, [...] transmitida através do nome, logomarca, lema, produtos, serviços, instalações, folheteria, uniformes e todas as outras peças que possam ser exibidas, *criadas pela organização* [grifo do autor] e comunicadas a uma grande variedade de públicos”. Riel (1995 apud ALMEIDA, 2009, p. 224) argumenta que é praticamente impossível “comunicar apenas com símbolos ou consolidar uma projeção externa por meio da identidade corporativa. Pessoas, consciente ou inconscientemente, usam todas as suas sensações para formar o objeto em questão e fazer um julgamento sobre isso, o que significa que é extremamente arriscado concentrar todas as atenções em uma comunicação visual” Iasbeck (2007) traz uma contribuição interessante ao introduzir nos estudos brasileiros a teoria de F. Waismann, teórico da Escola de Viena. Essa visão entende a identidade como “o resultado da relação produtiva entre discurso e imagem, ou seja, o que surge de afinidade entre as intenções do discurso e as impressões do receptor. Essa ‘afinidade’ não se dá apenas por congruências, mas também pelas diferenças [...] em ambos os lados da relação” (IASBECK, 2007, p. 90).

Apesar das diversas acepções, há muita confusão também entre os termos imagem e reputação – conceito que será tratado com mais detalhe no item a seguir (ver item 2.2). Por ora, vale lembrar que, enquanto a imagem tem um caráter conjuntural e efeitos efêmeros, a reputação tem um caráter estrutural e efeitos duradouros, como pode ser observado no Quadro 3, que traz uma comparação sobre imagem e reputação corporativa.

Quadro 3 – Imagem corporativa *versus* reputação corporativa

Imagem Corporativa	Reputação Corporativa
Projeta a personalidade corporativa	É fruto do reconhecimento do comportamento
Caráter conjuntural e efeitos efêmeros	Caráter estrutural e efeitos duradouros
Difícil de objetivar	Verificável empiricamente
Gera expectativas associadas à oferta	Gera valor a partir das respostas
Construída fora da organização	Gerada no interior da organização

Fonte: VILLAFANE, 2005, p. 76. Traduzido pela autora.

Há um consenso de que a identidade é única, definida e controlada pela organização e construída a partir das mensagens por ela emitidas, por isso presume-se que haja um público para o qual essas mensagens sejam direcionadas. Há espaço, então, para um processo de interpretação desse conteúdo e criação de percepções, que darão origem à imagem. Em uma perspectiva crítica, Iasbeck (2009) assegura que,

por mais aguçada que possa ser nossa percepção, nada nos dará, de antemão, a certeza de que seremos entendidos na dimensão e na intensidade que gostaríamos. O fato de não sermos o “outro” reserva sempre uma dose incalculável e imprevisível de surpresas e sobressaltos, que não são neutralizados nem mesmo pelos mais sofisticados instrumentos (e “modelos”) de otimização do processo da comunicação. (IASBECK, 2009, p. 26).

Dessa forma, a imagem não é algo que se possa controlar, pois se forma na mente dos indivíduos e está baseada inteiramente em percepções, sendo necessário “reconhecer que a empresa tem, hoje, muito menos controle sobre suas mensagens do que tinha há poucos anos atrás” (GAINES-ROSS, 2010, p. 47). Ainda para Iasbeck (2009, p. 8), as imagens são “os modos (e moldes) como os diversos públicos concebem mentalmente a organização e como – pautados por esses modelos mentais – reagem aos estímulos comunicativos que recebem”. O autor afirma também que “a imagem, gerada no ambiente da recepção, além de não depender exclusivamente das intenções dos emissores, resulta de processamentos complexos e subjetivos até ser configurada nas pesquisas estatísticas de satisfação, opinião ou hábitos de consumo” (IASBECK, 2012).

Algumas outras possibilidades de entendimento são a de Almeida (2009, p. 228), que afirma que “a formação da imagem é um processo subjetivo, único, relacionado à experiência

individual e, ao mesmo tempo, somatório de sensações, percepções e inter-relações de atores sociais”; e a de Costa (2011), para quem “a imagem corporativa é a única coisa que diferencia globalmente uma empresa de todas as demais; que agrega valor duradouro a tudo o que faz, realiza e comunica; que permanece no tempo e na memória social, depois de esquecidos o que disseram as promoções”. Por isso é absolutamente possível que a mesma organização tenha diferentes imagens, até mesmo antagônicas, dependendo das experiências que uma pessoa ou um grupo associem a ela. Por exemplo, uma fabricante de cerveja vai ser percebida de forma distinta pelo governo, pelos seus acionistas, funcionários, jovens consumidores, um alcoólatra e uma mãe que perdeu seu filho em um acidente de carro envolvendo um motorista embriagado. Diante das diferentes percepções sobre a cerveja surgem as contradições que podem ser criadas entre a identidade elaborada pela empresa e a imagem real baseada nas percepções das pessoas. Em parte isso é explicado pelo fato de que a “impressão causada pelos discursos organizacionais na mente de quem os recebe tende a ser fortemente icônica [...]. Por esse motivo, a imagem das organizações na mente dos seus diversos públicos (e também na mente daqueles que a integram) tende a ser fugaz, efêmera, vulnerável a alterações de toda ordem” (IASBECK, 2007, p. 89).

De fato, identidade e imagem são conceitos muito próximos, embora distintos. Em poucas palavras, pode-se considerar identidade como o que a organização acredita ser, enquanto a imagem como o que de fato é percebido pelos diversos públicos com os quais uma organização se relaciona; por isso as empresas tendem a ter menor controle sobre a sua imagem.

Definitivamente, a relação do consumidor com o objeto se transformou: “não nos referimos mais a eles em sua utilidade específica, mas, sim, ao conjunto total de sua significação em relação a outros objetos ou mesmo sentidos” (BAUDRILLARD, 2003, p. 17 apud MARTINS, 2007, p. 117). Nessa linha, Villafañe (2005, p. 79, tradução nossa¹⁹) afirma que “não se compra um produto apenas por seu valor funcional, mas sim pelo seu valor emocional e de autoexpressão para o consumidor, e é aí que a reputação da empresa que o produz, ou sua ausência, tem um fator determinante na escolha do consumidor” Ao comprar uma Harley-Davidson, por exemplo, normalmente se busca mais do que uma motocicleta de qualidade. O

¹⁹ No original, “*un producto ya no se compra sólo por su valor funcional, sino por el valor emocional y de autoexpresión que tiene para el consumidor, y es ahí donde la reputación de la empresa que lo produce, o su ausencia, juega un papel determinante como factor condicionante en la elección del consumidor.*”

desejo é ser percebido socialmente como uma pessoa forte, independente e rebelde, que pertence a um determinado grupo, em um exemplo de marca que transcende o próprio produto. Há outras marcas, inclusive, que se tornaram sinônimos do próprio produto, como é o caso de Gillette, para lâmina de barbear; Maizena, para amido de milho, Bombril, para esponja de aço e Xerox, para fotocópias. É importante apenas ficar claro que, em vários casos, ter uma marca forte não é sinônimo de ter uma reputação forte perante os públicos de uma organização. As empresas Telefónica ou NET são exemplos de organizações que estão sediadas no Brasil e que contam com marcas fortes, mas com reputação fraca, de acordo com a pesquisa *Global Pulse* desenvolvida pelo *Reputation Institute* em 2012. Isso demonstra que reputação e marca são conceitos distintos, sendo que as marcas, mais do que apenas diferenciar produtos e serviços, “são concebidas para oferecer vantagens competitivas para as organizações, sejam elas públicas ou privadas, pois, mesmo quando as ofertas concorrentes são semelhantes, os compradores podem responder diferentemente à imagem da empresa” (KOTLER, 1996, p. 268 apud MARTINS, 2007, p. 117).

A preservação de atributos intangíveis, como identidade, imagem e marca, obriga as empresas a ter cautela antes de tomar qualquer decisão. A credibilidade pública tornou-se uma questão de sobrevivência para as organizações. Assim, ao definir a identidade e a imagem corporativa, que irão basear os atributos da marca dessa organização, a comunicação deve propor estratégias que revelem ao cliente somente aquilo que a empresa poderá entregar. Pois de pouco adiantará um esforço de comunicação para construir reputação em uma organização que não tem uma identidade consistente e que tem divergências gritantes entre o discurso e a prática.

2.2 Reputação como diferencial competitivo

A reputação é um valor muito apreciado, que se deseja conquistar e se teme perder, o que a tornou objeto de estudo desde a Antiguidade por filósofos clássicos como Platão, Sócrates e Cícero (VIANA, 2006). Este último costumava afirmar que não existe caminho mais distante da boa reputação do que se fazer passar pelo que efetivamente não se é. Já o imperador romano Marco Aurélio dizia que o zelo pela reputação precisa ser permanente, diário, sem concessões. Alguns séculos depois, a consciência da importância da reputação continuava presente na afirmação de Nicolau Maquiavel sobre o quanto era difícil conspirar contra quem tinha grande reputação (VIANA, 2006). Também Shakespeare, em *Otelo*, já dizia a Iago que, “ao perder sua reputação, perderia sua parte imortal, não lhe restando mais nada. Se fizermos um paralelo com

os dias atuais, vamos perceber que a reputação continua sendo um dos principais e mais valiosos patrimônios que o indivíduo e as organizações constroem ao longo de suas vidas” (ALMEIDA, 2007, p. 228).

Na origem, “o termo vem do latim *‘putus’*, que significava pureza. Reputação, assim, significa manter a coerência de uma imagem, entre seus valores professados e praticados. Significa zelar para que essa pureza, essa coerência, seja percebida como tal” (ROSA, 2007, p. 66). Manter essa coerência no modelo de sociedade atual é justamente um dos desafios dos profissionais de comunicação. Surge então uma série de indagações para as quais os comunicadores devem procurar as respostas antes de traçar uma estratégia de comunicação. Que fatores externos mais influenciam os negócios da companhia? Quais são os públicos prioritários? Qual é a percepção desses públicos sobre a empresa? O que poderia colocar em risco a reputação da empresa com esses públicos? Por que algumas empresas têm melhor reputação do que outras? O que elas fazem de maneira diferente? Como fazem? Por que as percepções em relação a empresas semelhantes divergem tanto? Por que a reputação é tão importante nos dias de hoje? Essas são questões fundamentais sobre as quais as organizações devem refletir para fazer estratégias que garantam uma boa gestão de seus relacionamentos e, conseqüentemente, de sua reputação. Não há respostas definitivas para nenhuma dessas perguntas, mas em uma tentativa de responder algumas dessas questões, Ikeda (2013) elenca sete comportamentos que podem fazer a diferença na construção e manutenção de uma boa reputação: 1) manter a coerência entre discurso e prática; 2) pensar sempre à frente; 3) assumir os pontos fracos; 4) agir com rapidez na crise; 5) monitorar o que os consumidores falam; 6) saber o que se passa ao redor e 7) premiar a eficiência. No mesmo enfoque, Almeida (2007) afirma que

a consolidação das diversas imagens ao longo dos anos, criando uma representação coletiva das ações e resultados da organização, na qual se descreve a sua habilidade em gerar valores para os múltiplos grupos de relacionamento (acionistas, fornecedores, empregados, clientes, imprensa, comunidade etc.), é o que lhe garante ter uma reputação forte e positiva. Este é um desafio diário, que se constrói baseado em pequenas ações e comportamentos, tendo como base os parâmetros de respeito, ética, coerência e autenticidade. (ALMEIDA, 2007, p. 229).

Apesar de as empresas “claramente deterem a promessa da marca, agora sabemos que são os *stakeholders* internos e externos que detêm seu ativo mais precioso: a reputação” (RIEL, 2013, p. 2). Mas afinal, o que é a reputação corporativa? Segundo a definição clássica de Fombrun

(1996, p. 72, tradução nossa²⁰), e que será adotada nesta dissertação, trata-se de “uma representação da percepção das ações passadas e das perspectivas futuras que descrevem a atratividade da companhia para todos os seus públicos-chave em comparação aos seus principais concorrentes”. Complementando essa visão, Thevissen (2002, p. 320, tradução nossa²¹) afirma que a reputação pode ser entendida como um crédito de confiança adquirido pela organização, estando esse crédito “associado a valores como um bom nome, familiaridade, boa vontade e reconhecimento” Ainda conforme Thevissen (2002), uma reputação negativa, em contraste, pode significar crédito limitado ou até mesmo nenhum crédito nas relações com os *stakeholders*. O *Reputation Institute* também define a reputação como um crédito de confiança associado à familiaridade, respeito e reconhecimento conquistados ao longo do tempo: um vínculo emocional que contribui para que os consumidores comprem produtos, talentos queiram trabalhar na empresa e que as comunidades confirmem legitimidade social às operações, entre outros. Conforme Castro (2013), para o *Reputation Institute* a reputação de uma organização, ou como ela é percebida pelo mercado está diretamente ligada a três fatores: 1) a experiência pessoal como usuário dos produtos ou serviços, como investidor ou como funcionário; 2) as atitudes da empresa, traduzidas em ações, comportamentos, responsabilidade social, governança corporativa e comunicação e 3) a opinião de terceiros, que exerce influência nas pessoas (mídia tradicional e social, líderes e especialistas, sua rede de contatos/*network*).

Nessa linha, Villafañe (2005, p. 76, tradução nossa²²) define “a reputação como um estado de consolidação definitiva da imagem corporativa”, afirmando serem necessárias três condições para que uma empresa tenha boa reputação: valores sólidos, proatividade na gestão da reputação e, por fim, um comportamento organizacional comprometido, o que significa superar os padrões do setor nos diferentes âmbitos de atuação da companhia e não transgredir de forma alguma os compromissos assumidos publicamente. Ainda conforme o pesquisador espanhol,

²⁰ No original, “*a corporate reputation is a perceptual representation of a company’s past actions and future prospects that describes the firm’s overall appeal to all of its key constituents when compared with other leading rivals.*”

²¹ No original, “*associated with notions such as having a good name, familiarity, good-will, recognition etc.*”

²² No original, “*la reputación con un estúdio de consolidación definitiva de la imagen corporativa de esa empresa.*”

a reputação é a consequência de uma relação eficaz com os *stakeholders* da empresa [...]. Como se pode verificar, existe uma unanimidade em fazer a reputação depender de uma relação correta da empresa com seus públicos prioritários e, nesse sentido, a reputação poderia ser definida como o reconhecimento que os *stakeholders* de uma companhia fazem do seu comportamento organizacional a partir do grau de cumprimento dos seus compromissos com relação a seus clientes, funcionários, acionistas, se houver, e da comunidade em geral. (VILLAFANE, 2005, p. 76, tradução nossa²³).

Sob outra perspectiva, Grant (1991) trata a reputação como uma possível “barreira de entrada”, pois, segundo ele,

o pré-requisito fundamental para ter uma posição de destaque no mercado é a presença de barreiras de entrada. As barreiras de entrada são baseadas em economias de escala, patentes, maior experiência, reputação da marca ou algum outro recurso que as empresas já estabelecidas possuem, mas que as empresas que estão entrando em um novo mercado adquirem apenas lentamente ou com gastos extremamente altos. (GRANT, 1991, p. 117, tradução nossa²⁴).

Por inspirar características muito desejadas pelas organizações, como a capacidade de gerar afeto e estima, a reputação passou a ser considerada uma importante vantagem competitiva. No entanto, conforme o estudo *Reputation Leaders Study 2013*, planejar o crescimento do negócio levando em consideração a construção de uma reputação sólida é ainda o principal desafio dos líderes (CASTRO, 2013). A pesquisa revelou também que “79% desses líderes concordam que hoje se vive em uma ‘economia da reputação’, mas apenas 20% consideram que sua empresa está preparada para tirar vantagem disso” (CASTRO, 2013). Ainda de acordo com a pesquisa, 68% dos executivos acreditam que uma reputação positiva promove a fidelização de clientes, 53% acreditam que aumenta o volume de vendas e faturamento e 40% que aumenta o *market share*, sendo que apenas 2% acreditam que a reputação não causa nenhum impacto financeiro. A pesquisa *Global RepTrak™ 100 2013* é parte dos estudos do *Reputation Institute* e

²³ No original, “*la reputación es la consecuencia de una relación eficaz con los stakeholders de la empresa [...]. Como se puede apreciar, existe una gran unanimidad en hacer depender la reputación de una correcta relación de la empresa con esos públicos prioritarios y, en este sentido, la reputación podría definirse como el reconocimiento que los stakeholders de una compañía hacen del comportamiento corporativo de esa compañía a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas si los hubiere y con la comunidad en general.*”

²⁴ No original, “*the fundamental prerequisite for market power is the presence of barriers to entry. Barriers to entry are based upon scale economies, patents, experience advantages, brand reputation, or some other resource which incumbent firms possess but which entrants acquire only slowly or at disproportionate expense.*”

demonstra, de forma bem pragmática, que quanto maior o índice de reputação da empresa, maior é a favorabilidade dos *stakeholders*, conforme pode ser observado na Figura 3.

Figura 3 – Favorabilidade dos *stakeholders*



Fonte: *Global RepTrak™ 100 2013, Reputation Institute.*

Assim, são as relações públicas que, na administração dos relacionamentos, atualmente parecem ser a atividade profissional da comunicação mais preparada para gerenciar essa plataforma e trabalhar as questões de identidade, imagem e reputação por meio de relacionamentos com esses diferentes públicos. Assim, Ferrari (2011, p. 158) afirma que “o conceito contemporâneo enfatiza que relações públicas é uma função corporativa, pois elas ajudam a organização a definir suas políticas de comunicação e de relacionamento com seus públicos a fim de responder aos seus interesses estratégicos”. Fruto dessa definição, cada vez mais empresas se valem da atividade para buscar estratégias que perenizem um bom relacionamento, uma vez que existe uma estreita relação entre relacionamento e reputação. Acredita-se que as relações públicas têm um efeito

de longo prazo maior nos relacionamentos do que na reputação, e que reputações são um subproduto do comportamento da administração e da qualidade dos relacionamentos entre a organização e seus públicos. Consequentemente, a atenção dada aos relacionamentos resultará fundamentalmente na melhoria da reputação da organização. A reputação, entretanto, não pode ser administrada diretamente, e só ocorre quando se cultivam os relacionamentos. (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011, p. 106).

É bastante interessante a proposição dos autores de que a reputação é o resultado dos relacionamentos de uma organização e que não pode ser administrada diretamente, complementar às primeiras definições, em que se considerava que a reputação se tratava do comportamento anterior da empresa ao longo dos anos (FOMBRUN, 1996). Na mesma direção, o *Reputation Institute* também tem definido a reputação como a “construção de valor para a empresa, a partir da gestão de seus relacionamentos”, inclusive em seus materiais institucionais. Para a consultoria

entender como construir e manter a reputação corporativa ao longo dos anos tem sido um dos grandes desafios das organizações. [...] Gerenciar reputação exige lidar com um dos ativos empresariais de maior valor, que não pode ser adquirido no mercado, que não pode ser transferido, que é único e que garante distintividade e legitimidade às ações e comportamentos organizacionais. A maioria das empresas dispõe de recursos tão similares para competir entre si que a decisão por uma ou outra organização poderá ocorrer levando-se em conta especialmente a sua reputação. Uma reputação corporativa forte depende, em grande parte, do alinhamento entre a visão estratégica, a cultura organizacional e as percepções dos diversos *stakeholders*. (REPUTATION INSTITUTE, [2013?], p. 1).

Conforme essa perspectiva – que norteia todo o desenvolvimento dessa dissertação – de que a reputação é resultado dos relacionamentos organizacionais, Grunig e Kim (2011, p. 38, tradução nossa²⁵) afirmam que as relações públicas são uma “atividade que afetam o comportamento das organizações e melhoram os relacionamentos entre as organizações e as partes interessadas”, defendendo o papel estratégico das relações públicas na gestão das empresas. Nesta linha, os autores destacam dois paradigmas da área, o simbólico e o comportamental, sendo que o último centra-se na participação de executivos de comunicação na tomada de decisões, de tal maneira que eles possam ajudar a gerenciar o comportamento das organizações, e não apenas interpretá-lo para os seus públicos. Os estudiosos acreditam que as relações públicas mostram valor para a alta administração ao trazer à tona os problemas e mostrar

²⁵ No original, “*activity that affects how organizations behave and improves relationships among stakeholders and organizations.*”

as possíveis soluções, isso porque as relações públicas “educam e persuadem os públicos defendendo os interesses corporativos, ao mesmo tempo em que negociam com esses públicos quando há conflitos de interesses” (GRUNIG; KIM, 2011, p. 41, tradução nossa²⁶). Para os autores, “conceitos como marca e reputação são de natureza simbólica: uma marca é o que a organização tenta fazer com que os *stakeholders* pensem a respeito da organização, enquanto a reputação é o que eles realmente pensam e falam sobre ela” (GRUNIG; KIM, 2011, p. 41, tradução nossa²⁷). Ou seja, o que as pessoas falam sobre a organização é importante e afeta o seu comportamento. No entanto, a maioria dos profissionais e estudiosos ainda defende o paradigma simbólico, acreditando que os discursos organizacionais e a mídia, por si só, fortalecem uma marca e criam reputação.

Para Kim, Bach e Clelland (2007), os conceitos de gestão simbólica e gestão comportamental são abordagens importantes para a análise de construção de reputação corporativa. Segundo esses autores, na gestão simbólica da comunicação corporativa o intuito é gerar impressões positivas nos públicos por meio do uso de ferramentas midiáticas, como a publicidade. Não que esse tipo de estratégia não seja válida, mas tende a ser mais frágil ao longo do tempo e as mensagens transmitidas correm o risco, muitas vezes, de ficarem apenas no discurso, ocasionando um relacionamento mais assimétrico. No paradigma da gestão comportamental a administração acredita que a melhor forma de construir uma reputação positiva é gerenciar as ações da companhia, muito mais que tentar modelar uma imagem pela retórica. Assim, os procedimentos organizacionais são alterados para ficarem alinhados com as mensagens que estão sendo transmitidas pela comunicação – ou seja, mais do que discurso, as organizações demonstram seus valores na prática e constroem relacionamentos mais simétricos. No entanto, a maioria dos profissionais no Brasil segue o paradigma simbólico, com uma “preponderância da comunicação assimétrica nas práticas de Relações Públicas” (FERRARI, 2000, p. 206), o que se torna cada vez mais insuficiente em uma sociedade que tende a valorizar mais a atitude que a retórica. Foi demonstrado por meio de pesquisas que a gestão comportamental é mais efetiva para

²⁶ No original, “*public relations educates and persuades publics by advocating corporate interests, but it also negotiates with publics when a collision of interests arises.*”

²⁷ No original, “*concepts such as brand and reputation are symbolic in nature: a brand is what an organization tries to get stakeholders to think about the organization, and a reputation is what they actually think and say about it.*”

a construção de reputação e contribui mais para a rentabilidade das empresas (KIM; BACH; CLELLAND, 2007). Comparando esses dois paradigmas com os modelos de relações públicas propostos por Grunig e Hunt (1984) pode-se afirmar que a gestão simbólica se aproxima mais dos três primeiros modelos (agência de imprensa/divulgação, informação pública e assimétrico de suas mãos) enquanto a gestão comportamental pode ser comparada ao quarto modelo, simétrico de duas mãos.

Os modelos de relações públicas, apresentados no Quadro 4, apesar de criados há 30 anos “ainda subsistem na atualidade e [...] podem descrever as diferentes percepções associadas às práticas da atividade. Os ‘modelos’ [...] correspondem a quatro formas típicas de entender a natureza e o propósito das relações públicas” (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011, p. 36). Como qualquer modelo teórico, esse também tem limitações, mas é de grande valia para o entendimento da natureza e do propósito das relações públicas, ajudando a compreender a atividade sob uma perspectiva mais estratégica.

Quadro 4 – Modelos de relações públicas

Modelo	Descrição
1º Modelo Agência de imprensa / Divulgação	Descreve os programas de relações públicas cujo único propósito é obter publicidade favorável para uma organização ou para indivíduos na mídia de massa. Esse modelo também é comum no trabalho de publicitários que promovem produtos, esportes, estrelas de cinema, políticos ou presidentes de corporações.
2º Modelo Informação pública	Semelhante à assessoria de imprensa porque é também um modelo de mão única que entende as relações públicas apenas como disseminação de informações por meio de mídia de massa, da internet ou de meios dirigidos, como <i>newsletters</i> , folheto e mala direta.
3º Modelo Assimétrico de duas mãos	Utiliza a pesquisa para desenvolver mensagens que provavelmente conseguirão induzir os públicos a se comportarem como a organização espera. Ao considerar a pesquisa, é um modelo mais eficaz que os anteriores, mas ainda assimétrico porque normalmente a organização acredita que qualquer alteração necessária para resolver um conflito deve ser do público, e não da organização. Funciona razoavelmente bem quando o grau de conflito é relativamente baixo.
4º Modelo Simétrico de duas mãos	É baseado em pesquisa e utiliza a comunicação para administrar conflitos e aperfeiçoar o entendimento com públicos estratégicos. Por basear as relações públicas em negociações e concessões, normalmente é mais ético que os demais modelos.

Fontes: GRUNIG; HUNT, 1984; GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011, p. 37-38.

Tanto o modelo de agência de imprensa como o de informação pública são modelos de relações públicas de mão única, descrevendo programas de comunicação que não estão baseados em pesquisa e reflexão estratégica. O terceiro modelo trata dos relacionamentos assimétricos, que tentam modificar o comportamento dos públicos, mas não o das organizações. No entanto, pesquisas sugerem que os modelos simétricos são mais eficazes, pois os públicos desejam participar das decisões organizacionais que os afetam estabelecendo um diálogo (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011).

Nessa linha, um dos mais completos estudos na área realizados até hoje, o *Excellence Study* (ver item 1.2), conclui que uma “boa comunicação altera o comportamento da administração e dos públicos e, portanto, resulta em bons relacionamentos” (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011, p. 99). Assim, cada vez mais as organizações compreendem que relacionamentos frágeis geram um grande impacto econômico, e que por isso o desenvolvimento e manutenção de relacionamentos com os públicos estratégicos são tão importantes. Os autores defendem que as “reputações são moldadas a partir do comportamento organizacional e as mensagens por si só não podem mudar a forma como os públicos interpretam esses comportamentos” (GRUNIG; KIM, 2011, p. 48, tradução nossa²⁸), suportados por resultados de pesquisas que confirmaram que os comportamentos organizacionais e os relacionamentos foram fortemente relacionados à reputação.

Ao mesmo tempo em que a reputação mostra seu valor, nunca antes as pessoas e as empresas estiveram tão expostas ao escrutínio público. Hoje qualquer pessoa pode se tornar fonte de informação, precisando de poucos recursos tecnológicos para tanto. Os telefones celulares com câmeras fotográficas e conexão à internet – com preços cada vez mais acessíveis – trouxeram uma mobilidade e velocidade inimaginável há poucos anos. Por isso, as empresas públicas e privadas estão muito mais expostas do que imaginam estar. Um erro, um descuido e até mesmo um boato infundado podem causar danos irreparáveis a reputação se não houver o suporte de bons relacionamentos para garantir, ao menos, o benefício da dúvida. O que se mostra cada vez mais evidente é que, em um contexto onde os desgastes de imagem são instantâneos e

²⁸ No original, “*reputations are shaped by organizational behavior, and messages alone cannot change the way publics interpret these behaviors.*”

em escala global, a dimensão do erro mudou e ganhou proporções difíceis de prever. Em um mundo vigiado por câmeras e repleto de *paparazzi*²⁹, todos sabem – ou desconfiam – que não há mais privacidade: “não existem mais quatro paredes. Potencialmente, o que existe são os quatro cantos do mundo” (ROSA, 2006, p. 102). No entanto, um dos principais problemas “é que a realidade imposta pelo novo ambiente social em que passamos a viver é algo ainda tão recente que nem sempre é percebida – e considerada – na hora de tomar decisões, na hora de planejar, na hora de prever cenários, na hora de desenvolver estratégias” (ROSA, 2006, p. 74). O autor defende então uma reflexão urgente sobre as consequências dessa revolução tecnológica, a fim de entender e adaptar a maneira das organizações se comunicarem e se relacionarem com seus públicos, pois muitas premissas – antes consagradas – já não valem mais para este momento de transição, para essa nova lógica de funcionamento da sociedade. Valendo-se da expressão de Rosa (2007), essa dificuldade em gerir a reputação nesse contexto tecnológico é o grande “campo minado” das reputações nos dias de hoje e, justamente por isso, deve ser analisado com bastante cuidado pelos comunicadores.

Principalmente graças à internet, nunca foi tão difícil para as empresas gerir a própria reputação, uma vez que “as companhias nunca foram tão policiadas, fiscalizadas, monitoradas e tão vulneráveis aos imperativos do consumidor e da sociedade” (VIANA, 2006, p. 23). O que antes não passaria de assunto em uma roda de amigos, hoje ganha uma proporção enorme e instantânea graças às mídias sociais. Por isso, as empresas mais atentas a esse fenômeno digital já criaram estruturas para monitorar na rede as menções às suas marcas e aos seus produtos em caráter preventivo e estreitar esses relacionamentos, pois o esforço para prevenir em geral é menor que o de consertar um estrago já feito, em um ciclo de expectativas duradouras e satisfações provisórias.

2.2.1 A importância de mensurar a reputação

Por se tratar de um ativo intangível, muitas vezes é difícil para uma organização compreender de que forma a reputação pode se tornar uma vantagem competitiva e contribuir

²⁹ *Paparazzo* (no plural *paparazzi*) é um vocábulo italiano utilizado para designar repórteres que fotografam e publicam imagens de pessoas famosas sem autorização.

efetivamente com os resultados. Ainda mais em um cenário de intensas mudanças, como foi explorado no Capítulo I, em que os líderes muitas vezes ainda estão entendendo e aprendendo a trabalhar nesse novo contexto. Apesar de não ser o foco desta pesquisa, iremos abordar o tema da mensuração da reputação devido a credibilidade que está sendo conquistada por uma série de iniciativas na área, tanto acadêmicas quanto de mercado, que buscam avaliar esse ativo.

A mensuração de resultados em comunicação, até muito recentemente, tinha sua validade questionada, devido ao seu caráter notoriamente qualitativo somado à questão da obtenção de resultados no longo prazo, característica inerente da atividade. Por isso acreditava-se que seus resultados eram intangíveis e que uma medição, quando possível, era realizada sempre de maneira muito vaga e imprecisa. Porém, as ações mercadológicas, especialmente de *marketing* e da publicidade, há muitos anos contam com instrumentos e técnicas para aferir seus resultados, como o *recall* de uma campanha publicitária ou o aumento do *market share* de um produto.

No contexto atual, gerenciar a reputação tornou-se importante para as organizações, que estão cada vez mais pressionadas para diferenciar seus produtos e serviços de maneira consistente perante os seus públicos de interesse. Conforme Riel (2013, p. 207), uma importante lição aprendida é que “os KPIs³⁰ só serão aceitos se o CFO³¹ ou outro executivo sênior se responsabilizar por eles [...]. Quando o financeiro se convence do valor monetário de conquistar o respeito e a confiança dos *stakeholders*, a comunicação empresarial passará de uma ‘despesa necessária’ a um ativo essencial”. A reputação, então, “começa a ser medida e monitorada por gráficos como item de diferencial competitivo, tão fundamental quanto produção ou resultado financeiro” (ADEODATO, 2013).

A tarefa de mensurar a reputação se torna ainda mais árdua devido à sua dualidade conceitual, pois, “de um lado, é considerada como um recurso próprio, que pode ser gerenciado pelas organizações e, por outro, como sendo as percepções de observadores, sobre as quais as organizações têm controle limitado” (ALMEIDA, 2005, p. 121). Por isso, devido a esses dois atores envolvidos em sua formação é impossível saber precisamente até onde a reputação é

³⁰ KPI é a sigla para o termo em inglês *Key Performance Indicator* que, em uma tradução livre, significa indicador-chave de desempenho.

³¹ Abreviação para o inglês *Chief Financial Officer*, o CFO é o executivo responsável pela administração dos riscos financeiros de um negócio e pelo planejamento financeiro da empresa.

gerenciada pelas ações de comunicação e relações públicas. No entanto, apresentar resultados se tornou imprescindível para qualquer área que se considere estratégica, por isso este cenário tem exigido que os profissionais de comunicação desenvolvam técnicas de mensuração para evidenciar o quanto seu trabalho auxilia as organizações no alcance de seus objetivos de negócio.

Seguindo essa tendência de valorizar a mensuração de resultados e do reconhecimento do valor da reputação corporativa pela sociedade, atualmente estão disponíveis no mercado diversos modelos de mensuração desse ativo, conforme ilustra o Quadro 5. O precursor foi o *The Global's Most Admired Companies*, publicado pela revista *Forbes* ininterruptamente desde 1983 (VILLAFANE, 2005). No Brasil, também há algumas iniciativas nesse sentido, como “As Empresas Mais Admiradas do Brasil”, promovida pela revista Carta Capital e “As Melhores Empresas para Você Trabalhar”, uma parceria das revistas Exame e Você S/A – ambas realizadas desde 1997.

Quadro 5 – Modelos de mensuração de reputação corporativa

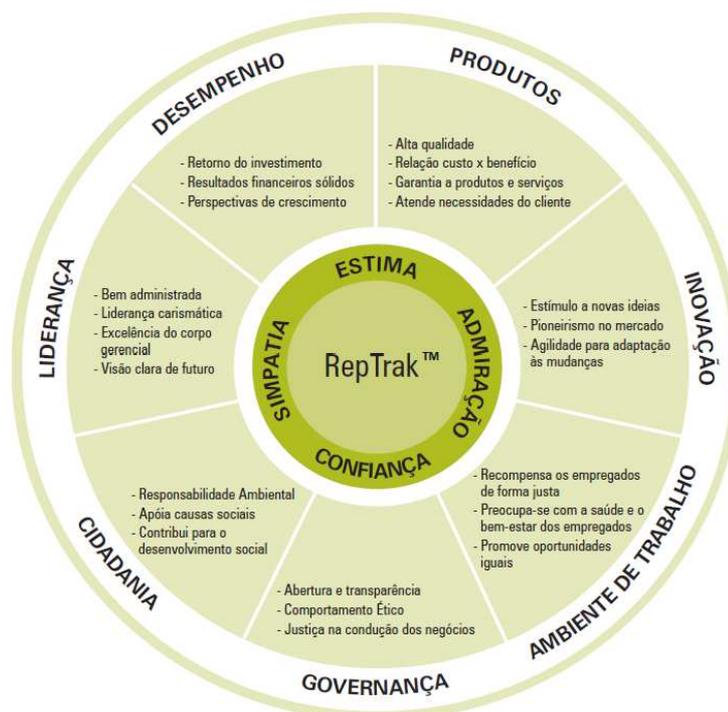
Modelo	Instituição	Variáveis	Meio de Difusão
Merco	<i>UCM y Análisis y Investigación</i>	1. Resultados econômico-financeiros 2. Qualidade do produto 3. Cultura e ambiente de trabalho	4. Ética e RSC 5. Dimensão global 6. Inovação <i>Cinco Días</i>
<i>The Global's Most Admired Companies</i>	<i>Fortune</i>	1. Qualidade de gestão 2. Qualidade do produto 3. Inovação 4. Solidez financeira 5. Atração de talentos	6. Responsabilidade social e ambiental 7. Uso prudente dos ativos 8. Investimentos a longo prazo 9. Perspectiva global <i>Fortune</i>
<i>The World's Most Respected Companies</i>	<i>Pricewaterhouse Coopers</i>	1. Reputação no mundo 2. Reputação no setor 3. Líderes respeitados 4. Criação de valor para o consumidor	5. Criação de valor para o acionista 6. Mundo e meio ambiente <i>Financial Times</i>

<i>Reputation Quotient</i>	<i>Harris Interactive</i>	1. Atrativo emocional 2. Produtos e serviços 3. Visão e liderança	4. Ambiente de trabalho 5. Responsabilidade social e ambiental 6. Comportamento financeiro	<i>The Wall Street Journal</i>
<i>RepTrak™</i>	<i>Reputation Institute</i>	1. Produtos 2. Inovação 3. Ambiente de Trabalho 4. Governança	5. Cidadania 6. Liderança 7. Desempenho	<i>Divulgação própria</i>

Fonte: VILLAFANE, 2005, p. 85. Traduzido e adaptado pela autora.

Para o presente estudo foi escolhido como parâmetro a metodologia *RepTrak™*, o último modelo de mensuração de reputação exposto no Quadro 5. Criado pelo *Reputation Institute* em 2006. Trata-se de um modelo de análise que avalia a reputação a partir de 23 atributos identificados como potenciais condutores, distribuídos em sete dimensões: produtos, inovação, ambiente de trabalho, governança, cidadania, liderança e desempenho financeiro, conforme mostra a Figura 4. Esse modelo permite analisar a reputação de uma empresa com base em três fatores: 1) percepção das pessoas sobre dimensões que caracterizam a empresa; 2) a reputação da empresa baseada no grau de estima, admiração, empatia e confiança e 3) pré-disposição das pessoas para apoiar a empresa (comprar, recomendar, falar bem, confiar e investir). Para o *Reputation Institute*, o relacionamento não é classificado como uma dimensão porque ele é consequência das outras dimensões. O modelo proposto avalia o grau de confiança, estima, admiração e simpatia que definem um relacionamento, além dos comportamentos de apoio que são influenciados diretamente por esse grau de confiança. No Anexo 1 é possível encontrar as empresas que se destacaram em cada uma das dimensões de acordo com a pesquisa *Brasil Reputation Pulse 2012*, que servirá como critério para a seleção das empresas pesquisadas nesta dissertação.

Figura 4 – RepTrak™ scorecard



Fonte: RIEL; FOMBRUN, 2007, p. 255 apud CASTRO; NUNES, 2007, p. 272.

Durante a conferência de 2012³², os representantes do *Reputation Institute* apresentaram como uma de suas conclusões que não basta mais apenas mensurar, mas sim que é preciso ter a reputação como elemento central da estratégia organizacional. Para Belo e Barros (2012), após anos de debates e avanços no campo da reputação corporativa, a mensuração desse ativo deixou de ser o ponto principal das discussões e tornou-se “apenas” o primeiro passo para as organizações na gestão de sua reputação. A reputação tem contornos intangíveis e seu impacto é irrefutável, ainda que não haja um consenso sobre como mensurá-la. Porém, é cada vez mais perceptível o empenho das empresas em medir seus esforços em comunicação; por isso atualmente estão em curso diversas pesquisas e há um número cada vez maior de material publicado sobre o assunto (RIEL, 2007; LOPES, 2005). Esse movimento faz com que a reputação corporativa seja reconhecida como um ativo valioso – ainda que intangível – que pode causar impacto direto nos negócios e no valor de mercado das organizações.

³² 16ª *International Conference on Corporate Reputation, Brand, Identity and Competitiveness* realizada em Milão.

III - RELACIONAMENTO COM A IMPRENSA

Como defendido nos capítulos anteriores, a comunicação passou a ter um papel mais estratégico nas últimas décadas, em grande parte pelo reconhecimento do valor da reputação corporativa, ativo considerado cada vez mais precioso. Ao mesmo tempo, os públicos estão mais exigentes: a qualidade dos produtos e serviços está sendo mais questionada (agora é importante saber se a organização pratica a responsabilidade social e respeita o meio ambiente, assim como a saúde dos consumidores e os direitos dos funcionários, por exemplo). Cabe à área de comunicação transmitir os valores da organização e promover o relacionamento com os seus públicos, pois “a comunicação e a negociação são de fato a essência das relações públicas” (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011, p. 28). Mas a grande questão que se coloca é: como estabelecer um relacionamento duradouro quando as visões e interesses de cada um dos lados são tão diferentes? Almeida (2005) acredita que cabe aos comunicadores administrar as percepções para que não haja dúvida entre

o que a organização projeta como sendo a “sua verdade” e de que forma as pessoas se apropriam ou não desta “verdade”; quem ela diz que é, quem as pessoas pensam que ela seja; o alinhamento entre o seu discurso, suas ações e as percepções de seus *stakeholders*. Ao conhecer estas percepções, a organização se capacita melhor para delinear uma política de relacionamento que sustente de forma mais efetiva a sua reputação. (ALMEIDA, 2005, p. 127).

Neste sentido, a legitimidade de uma organização parece depender inexoravelmente do julgamento feito por seus públicos, pois suas ações precisam ser legitimadas socialmente. E a imprensa é, sem dúvida, um dos formadores de opinião mais importantes da sociedade, capaz de influenciar a percepção dos mais diferentes públicos à medida que fornece informações sobre uma organização ou uma marca. Carroll (2013) afirma que os meios de comunicação, especialmente os de massa, são o principal veículo por meio do qual os públicos se informam sobre organizações com as quais não estão familiarizados. Além disso, são fonte de informação para temas que despertam cada vez mais interesse mas que são mais difíceis de se observar na prática, como responsabilidade social e inovação. Nesse contexto, os públicos podem duvidar da publicidade tradicional, percebida como cada vez mais cara e tendenciosa, mas quando um emissor que não tem nenhum vínculo com a empresa fala bem dela, o potencial de credibilidade é

elevadíssimo (WILNER, 2008). Por outro lado, o conteúdo publicado em fontes consideradas confiáveis e imparciais, quando negativo para a organização, também tem grande impacto sobre a opinião dos públicos. Por isso é fundamental que o relacionamento com a imprensa seja bem conduzido, pois há dois pontos dos quais nenhuma empresa que queira estar alinhada aos novos tempos pode prescindir: uma equipe de comunicação capacitada para atender com rapidez e qualidade as solicitações de todos os seus públicos e uma liderança consciente da importância deste trabalho.

Assim, a assessoria de imprensa se torna mais estratégica quando consegue auxiliar a empresa a se diferenciar no mercado e, em consequência, conquistar seus objetivos e expandir os negócios. Para tanto, as organizações devem procurar construir relacionamentos de longo prazo, fazendo com que a empresa se torne fonte legítima de informação para a imprensa, em vez de simplesmente divulgar conteúdos de autopromoção. Vale ressaltar que a simples divulgação de notícias para um *mailing* padronizado já não contribui mais para diferenciar as organizações em uma realidade tão competitiva. Em pesquisa realizada pela revista *Fortune* nos *sites* das 500 maiores empresas listadas pela publicação foi possível concluir que as empresas com salas de imprensa mais bem elaboradas eram aquelas consideradas com melhor reputação (CALISSON, 2003 apud WILNER, 2008). Ou seja, mais do que distribuir *press releases*³³, é preciso suprir o jornalista com informação relevante e investir na construção de vínculos duradouros com esses profissionais, pois um bom relacionamento com a imprensa garante ao menos o benefício da dúvida, podendo minimizar a publicação de conteúdos desfavoráveis ao possibilitar à organização a oportunidade de defesa, na tentativa de neutralizar o impacto de uma reportagem negativa.

Tradicionalmente no Brasil, entretanto, o modelo de assessoria de imprensa mais encontrado é o jornalístico, onde a prioridade é a divulgação de notícias, em detrimento do relacionamento. Esse formato, ao longo dos anos, gerou uma relação de dependência muito peculiar: as assessorias de imprensa são as grandes fontes de informação das redações, que dependem das assessorias para conseguir grande parte das notícias que são publicadas diariamente. Dessa maneira, ao oferecer conteúdo relevante, os assessores de imprensa estão

³³ *Press release* é o “documento elaborado pelas assessorias de imprensa das organizações para ser distribuído aos jornalistas” (WILNER, 2008, p. 298).

ganhando credibilidade e legitimando o seu trabalho no apoio às redações e na “evangelização” dos executivos no relacionamento com a imprensa.

Por fim, se para construir reputação positiva é necessário aprimorar o relacionamento com os públicos estratégicos e se há um consenso que a imprensa é um público de grande influência, pode-se inferir que a assessoria de imprensa é estratégica na construção de relacionamentos. A atividade apresenta grande poder de legitimação da reputação corporativa, uma vez que está diretamente relacionada à construção e manutenção de relacionamento com um público específico: a imprensa.

3.1 A imprensa como público de interesse

Uma das principais atribuições da atividade de Relações Públicas é estabelecer e gerenciar o relacionamento de uma organização com os seus mais variados públicos, sobretudo os prioritários, que impactam diretamente o dia a dia de seus negócios. Para isso, é essencial “reconhecer que os públicos com os quais a organização se relaciona não são permanentes ou estáveis. Pelo contrário, eles se modificam conforme as mudanças que se dão nas condições organizacionais” (GRUNIG; KIM, 2011, p. 44, tradução nossa³⁴). Sendo assim, um mesmo público, como a imprensa, pode demandar novas formas de relacionamento organizacionais. Conforme a classificação de França (2008, p. 83-86) a imprensa é um público da rede de interferência e apresenta características especiais do cenário externo das organizações, o qual, por conta de seu poder de liderança operacional ou representativa junto ao mercado e à opinião pública, pode gerar interferências indesejáveis para a organização ou apoiá-las, como seria o esperado. Ainda segundo França (2011),

as redes de comunicação centralizadas na *mass media* impressa, eletrônica e digital representam permanente ameaça a qualquer organização, tanto no cenário nacional como internacional. Trata-se de um público especial, com características exclusivas, que pode interferir ou não na legitimação das organizações pelo seu alto poder de persuasão diante da opinião pública e, por isso, representa um dos públicos com os quais a organização deve manter um relacionamento bem conduzido e, ao mesmo tempo, precaver-se contra possíveis investidas que afetem os negócios. Por conta de sua natureza, essa rede deve

³⁴ No original, “*recognize that the publics that are segmented are not permanent or stable. Rather, they come and go as situations and organizational consequences change.*”

ser bem analisada pelas organizações, de modo que sejam estabelecidas diretrizes claras e objetivas de relacionamento com ela. Trata-se de um público muito amplo, de alto risco relacional e de grande poder de persuasão, que deve estar sempre na mira e na preocupação de qualquer organização. (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011, p. 296).

A imprensa é um público ao mesmo tempo muito amplo e bastante particular, por isso o interesse em estudá-lo nesta dissertação. Vale esclarecer que aqui o termo imprensa refere-se não só à divulgação de notícias em veículo impresso, mas sim nas mais diversas mídias, ou seja, toda informação ou conhecimento de interesse do público, independente da forma de veiculação. Conforme Di Bella (2011), dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) revelam que no país existem cerca de 600 emissoras de TV, 3.000 emissoras de rádio, 3.500 títulos de revistas (incluindo os técnicos) e 3.000 jornais, isso sem contar a infinidade de informação disponibilizada em meios relacionados à internet. É nesse vasto universo que trabalha parte dos jornalistas, já que há algum tempo esses profissionais não atuam mais exclusivamente nos órgãos de imprensa. Conforme fontes de Duarte (2002), já em 1993 o sindicato do Distrito Federal calculava que metade dos profissionais estaria fora das redações e, em 1997, a estimativa é que 60% dos jornalistas atuavam em assessorias de imprensa. É preciso ficar claro que os jornalistas que fazem parte do público de interesse deste estudo, que é a imprensa, são os que trabalham em redação, descrito pelo imaginário coletivo como “o profissional que atua com apuração, edição e apresentação de informações a serem consumidas pelo público de algum veículo de comunicação de massa” (DUARTE; DUARTE, 2005). Isso porque são para esses jornalistas que está dirigido o trabalho da assessoria de imprensa e o esforço para a criação de relacionamentos corporativos.

O relacionamento entre organizações e imprensa, no entanto, é bastante delicado. Enquanto assessores de imprensa irão sempre buscar valorizar e proteger a organização que representam, dos jornalistas espera-se o compromisso com a verdade e com o interesse público, pois

a ética jornalística não é apenas um atributo intrínseco do profissional ou da redação, mas é, acima disso, um pacto de confiança entre a instituição do jornalismo e o público, num ambiente em que as instituições democráticas sejam sólidas. A ética interna das redações e a ética pessoal dos jornalistas devem ser cultivadas, aprimoradas e exigidas, mas elas só são plenamente eficazes quando as premissas da liberdade de imprensa estão asseguradas. (BUCCI, 2000, p. 25).

No Brasil, apesar da liberdade de expressão ser uma realidade, a liberdade de imprensa por vezes é cerceada, como em casos de processos contra jornalistas (ALMEIDA; NUNES; BATISTA, 2011). Esse tipo de situação pode ser explicada devido ao conflito de interesses no que é exposto pela imprensa. Exemplo disso é a própria relação conflituosa entre jornalistas e assessores de imprensa. O que não é necessariamente problemático, porque a comunicação social é um lugar de conflito por essência (BUCCI, 2000). Mas é claro que sempre se busca o relacionamento ideal. Pesquisa realizada e divulgada em 2004 pelo *site* *Comunique-se*³⁵ revelou que, embora o assessor seja identificado pelo jornalista como um profissional muito mais comprometido com o interesse dos clientes do que como parceiro efetivo da imprensa, 85% dos jornalistas afirmaram que, para tentar falar com um entrevistado, recorrem à sua assessoria de imprensa. Forma-se então quase um campo de batalha em que cada um dos lados – jornalista e assessor de imprensa – irá se esforçar para que vençam os seus interesses. Sendo assim, parece que o melhor caminho para amenizar os possíveis conflitos com a imprensa é conhecer bem esse público a fim de se relacionar com ele de forma amistosa e assertiva, buscando a conciliação dos interesses. Afinal, “não importa o quão boa uma companhia é, ela não terá reputação sem visibilidade” (FOMBRUN; RIEL, 2004, p. 87 apud WILNER, 2008, p. 46). E como a imprensa é um dos meios mais utilizados pelos comunicadores para conferir visibilidade às organizações, a seguir estão destacadas algumas informações sobre o perfil do jornalista brasileiro, para que se possa ter uma visão mais clara sobre quem é esse profissional.

3.1.1 Perfil do jornalista brasileiro

Em um estudo de 1998, que resultou no livro “*The Global Journalist*”, com o perfil de jornalistas de 21 países, inclusive do Brasil, o típico jornalista apontado pela pesquisa foi o “do sexo masculino, branco, casado, católico, politicamente de esquerda, formado em jornalismo. Metade dos que tem menos de 35 anos trabalha como repórter, enquanto dois terços dos profissionais com mais de 35 anos trabalham como editores e produtores” (HERSCOVITZ, 2000, p. 68 apud FIGARO, 2012, p. 15). Mais de uma década depois, dados da Federação Nacional de Jornalistas (Fenaj) e do Ministério do Trabalho e Emprego mostraram que até abril de 2009

³⁵ As assessorias na visão dos jornalistas. Para mais detalhes, consulte <http://www.comunique-se.com.br/Pesquisa_Comunique-se_2004.pdf>.

existiam aproximadamente 80 mil profissionais com registro de jornalista no Brasil (FIGARO, 2012). Em 2011, o estudo “*The Global Journalist in the 21st Century*” contou com a participação de 33 países, sendo que no Brasil a pesquisa teve a participação de 624 jornalistas. Em resumo, os resultados desse estudo apontavam para

um número equilibrado entre homens e mulheres, a maioria (40%) trabalha em jornais impressos, 51% são casados, 80% trabalham *full time* e 43,4% produzem conteúdo para mais de um veículo de uma mesma empresa. Dos pesquisados, 43% estão satisfeitos com a profissão, sendo que os menos satisfeitos são os profissionais autônomos e os que trabalham em revistas. Além disso, segundo Herscovitz (2010) o uso de novas tecnologias no cotidiano da profissão assusta os veteranos das redações e é motivo de satisfação profissional para os mais novos. Os jornalistas utilizam a Internet mais para ler notícias e lidar com *press releases*, e a maioria possui *blogs*, *messengers* e usam redes sociais como *Facebook* e *Orkut*. (FIGARO, 2012, p. 15).

Em mais uma tentativa de traçar o perfil do jornalista, Figaro (2012) coordenou um estudo sobre esse profissional no Estado de São Paulo, que traz resultados detalhados, divididos entre quatro grupos pesquisados, porém limitados geograficamente. Por isso, para apresentar o perfil desse profissional, esse tópico terá como base umas das mais recentes e abrangentes pesquisas publicadas sobre o tema: “Quem é o jornalista brasileiro? Perfil da profissão no país”, realizada pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) sob a coordenação do Prof. Dr. Jacques Mick e divulgada pela Fenaj³⁶ em abril de 2013.

Os resultados obtidos nessa pesquisa, realizada com quase 3.000 profissionais, permitem afirmar que o jornalista brasileiro hoje é majoritariamente a mulher branca, solteira, com até 30 anos e praticante de alguma religião. As mulheres, inclusive, são agora a maioria entre os jornalistas (64%). Já o percentual de negros entre os jornalistas é inferior à metade da presença de negros e pardos no Brasil, sendo que 72% dos respondentes se declararam como brancos.

Quanto à escolaridade, 98% da amostra tem ensino superior, sendo que nove em cada dez são diplomados em jornalismo, majoritariamente em instituições de ensino privadas, e quatro em cada dez têm cursos de pós-graduação. Inclusive, em ampla maioria (90,2%) defendem a exigência de algum tipo de formação superior para o exercício da profissão, sendo que mais da metade (55,4%) defende a diplomação específica em jornalismo. Ademais, quase três quartos da categoria são favoráveis à criação de um órgão de autorregulamentação do exercício da profissão.

³⁶ Para mais detalhes, consulte <http://www.fenaj.org.br/reinstitu/pesquisa_perfil_jornalista_brasileiro.pdf>.

Do ponto de vista político, 74,8% dos profissionais não são filiados ao sindicato da categoria e metade dos jornalistas se considera de esquerda, mas quase um terço refuta qualquer classificação ideológica e nove em cada dez jornalistas não são filiados a partidos políticos.

Quanto às condições de trabalho, pode-se afirmar que três em cada quatro jornalistas são registrados no Ministério do Trabalho e Emprego, a maior parte deles como jornalista profissional. Trabalham como jornalistas 75,6% dos profissionais, sendo que destes 27% tem mais de um emprego na área. Dois terços (59,9%) têm renda até cinco salários mínimos e pouco menos da metade dos jornalistas trabalham entre oito e 12 horas por dia (40,3%), sendo que em geral os homens são mais bem remunerados que as mulheres. Por fim, de cada dez jornalistas, um é professor, quatro trabalham predominantemente fora da mídia e cinco trabalham principalmente em mídia.

Em relação aos jornalistas que atuam na mídia, pode-se afirmar que quatro em cada dez residem e trabalham em São Paulo, parcela maior que nos outros segmentos da categoria. Esses jornalistas distribuem-se pelo tipo de mídia da seguinte maneira: meios impressos, 63,9%; internet, 44,6%; TV, rádio ou cinema, 33,6% e outras mídias, 20,5%. Vale ressaltar que, dos jornalistas que atuam em mídia, três quartos (85%) têm seu trabalho integralmente ou em grande parte divulgado pela internet. Os profissionais estão empregados predominantemente no setor privado (83,2%); sendo metade deles em micro e pequenas empresas (46,6%); um quarto em grandes empresas (26,4%) e o outro quarto, em empresas de médio porte (27%). Do restante, 9% está no setor público, 5,6% no terceiro setor e 2,2% em outros setores. Por fim, definem as atividades desenvolvidas no trabalho da seguinte forma: reportagem, 84,3%; redação, 83,1%; produção de pautas, 70,6%; edição, 67,9%; fotografia, 35,4% e outras atividades, 71,1%.

Em síntese, conforme os resultados da pesquisa da Universidade Federal de Santa Catarina, vale destacar que o jornalista hoje é em sua maioria do sexo feminino, jovem, recebe até cinco salários mínimos por mês e tem estudo específico para atuar na profissão, apesar do diploma não ser mais exigido por lei. Se antes trabalhar em redação era o único foco dos jornalistas, agora metade dos profissionais atua fora das redações, principalmente como assessores de imprensa. Dos que trabalham em mídia, a maioria está em pequenas e médias empresas do setor privado, predominantemente em veículos impressos. Generalizando, pode-se inferir, de acordo com essa pesquisa da UFSC, que o público com o qual as organizações devem estar preparadas para se relacionar é o jornalista inexperiente, muitas vezes desmotivado ou

sobrecarregado devido à carga horária e ao baixo salário e com cada vez menos tempo de apurar adequadamente uma notícia, o que deixa esse relacionamento, de natureza conflituosa, ainda mais instável. Daí a importância da assessoria de imprensa, tema que será discutido no item 3.2.

3.1.2 A imprensa no Brasil

Para compreender melhor a composição da imprensa brasileira, inicialmente será utilizada a estrutura proposta por Sriramesh e Verčič (2003 apud ALMEIDA; NUNES; BATISTA, 2011), dividida em três dimensões:

1) CONTROLE DA IMPRENSA

Os comunicadores precisam compreender quem controla a imprensa e de que maneira isso pode afetar o conteúdo editorial. A constituição de 1988 prevê a liberdade de imprensa e de expressão, o que de maneira geral acaba sendo respeitado na prática, apesar das leis que regem o setor serem bastante antigas. Em 1932, o governo Vargas decretou que a exploração da mídia de massa deveria ser exclusivamente de propriedade brasileira. Como um reflexo dessa decisão, ainda hoje a imprensa do país, a mais representativa da América Latina, é bastante concentrada em alguns grupos, em sua maioria de origem familiar. Essas famílias são proprietárias de canais de TV, estações de rádio, jornais, revistas, portais e provedores de internet, conforme demonstra o Quadro 6. De acordo com Lima (2001 apud ALMEIDA; NUNES; BATISTA, 2011), cerca de 90% da imprensa brasileira é controlada por apenas 15 grupos familiares, reflexo de uma associação histórica entre o controle midiático e a elite. Outro grupo que se destaca no comando da imprensa são os grupos religiosos, liderado pelas igrejas Católica, Universal e Assembleia de Deus.

Quadro 6 – Principais grupos familiares da imprensa brasileira

Família	Grupo	Exemplos de Propriedade
Marinho	Rede Globo	TV Globo, O Globo, Rádio Globo, Globo.com, Globosat, Globo News
Saad	Bandeirantes	TV Bandeirantes, Band FM, Band News, Rede 21, Metro, Primeira Mão
Civita	Grupo Abril	Veja, Exame, Você S/A, Quatro Rodas, Casa Claudia, Placar, Viagem
Mesquita	Grupo Estado	O Estado de S. Paulo, Agência Estado, Rádio Estadão ESPN e Disney
Frias	Grupo Folha	Folha de S. Paulo, Agora S. Paulo, UOL, Folhapress, Instituto Datafolha

Fonte: ALMEIDA; NUNES; BATISTA, 2011, p. 265-266, adaptado pela autora.

2) ALCANCE DA IMPRENSA

Essa dimensão pode ser medida de acordo com o número de tiragem dos jornais, da audiência de programas de rádio e TV e do acesso à conteúdos disponíveis na internet. O Anexo 2 traz a relação dos 40 maiores jornais do Brasil no ano de 2012 e o Quadro 7 demonstra a evolução da circulação dos jornais brasileiros, com um crescimento de pouco mais de 80% em um período de dez anos – ambos de acordo com a Associação Nacional de Jornais (ANJ)³⁷. Nesse contexto, um dado bastante relevante é o crescimento de leitores da versão *online* dos jornais, que aumentou mais de 400% entre 2005 e 2012, também conforme a ANJ.

Quadro 7 – Evolução da circulação dos jornais brasileiros

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Jornal em circulação	2.684	2.684	3.004	3.098	3.076	3.079	3.439	3.466	4.056	4.214	4.835
Jornais diários	523	529	532	535	532	555	673	682	652	684	727

Fonte: Associação Nacional de Jornais (ANJ).

Na sequência, no Quadro 8 é possível verificar o tempo de leitura dos jornais em minutos por dia, de acordo com cinco diferentes tipos de mídia: jornal impresso, revista, rádio, televisão e internet. Os dados são relativos a dez áreas metropolitanas, interior do Estado de São Paulo e interior das Regiões Sul e Sudeste. A pesquisa da ANJ foi realizada com pessoas entre 12 e 64 anos, com uma amostra de 19.456 entrevistas no total. É possível perceber pela série histórica dos últimos dez anos que o tempo gasto com jornais, revistas e TV diminuiu. O rádio e a internet, em contrapartida, cresceram de forma expressiva. Ao analisar o quadro, o tempo de leitura deve ser entendido da seguinte forma:

- 1) Jornal e Revista: tempo médio dedicado à leitura de um exemplar;
- 2) Rádio: tempo médio ouvido ontem;
- 3) TV: tempo médio assistido na última semana / média dividida por 7;
- 4) Internet: tempo médio que fica conectado por dia.

³⁷ Para mais detalhes, consulte <<http://www.anj.org.br/>>.

Quadro 8 – Tempo de leitura dos jornais (minutos por dia)

Ano	Jornais	Revistas	Rádio	Televisão	Internet
2012	35	39	127	129	170
2011	36	42	132	173	173
2010	35	42	135	128	167
2009	35	41	134	126	161
2008	35	41	131	129	156
2007	38	41	139	129	160
2006	39	40	136	129	150
2005	39	42	105	126	147
2004	41	45	107	132	149
2003	41	54	107	131	139

Fonte: Associação Nacional de Jornais (ANJ).

3) ACESSO À IMPRENSA

No Brasil as grandes organizações, tanto nacionais como internacionais têm acesso privilegiado à imprensa, sobretudo nas editorias de economia e negócios. Isso se explica pelo fato de empresas de grande porte geralmente contarem com um departamento estruturado de comunicação para fazer o relacionamento entre os meios de comunicação e os executivos. Em empresas de pequeno e médio porte o departamento de comunicação – quando existe – é bastante reduzido, e esse espaço muitas vezes é preenchido por prestadores de serviços.

Vale destacar que, conforme a ANJ, a publicidade é um dos principais mantenedores da imprensa no Brasil, com um investimento de R\$ 3 bi em 2012 apenas na mídia jornal. No Quadro 9 é possível observar a divisão do investimento publicitário por tipo de mídia no Brasil no período entre 2002 e 2012. Ainda conforme a ANJ, quase 195 mil páginas foram comercializadas para publicidade em jornais de todo o país no ano de 2012, sendo os dez maiores anunciantes em jornais diários, por ordem de grandeza: 1) Casas Bahia, 2) Hyundai, 3) Caca, 4) Grupo Pão de

Açúcar, 5) Supermercado Guanabara, 6) Ponto Frio, 7) Volkswagen, 8) CVC, 9) Kalunga e 10) General Motors. Não deve ser por acaso que os principais anunciantes, as grandes empresas têm o acesso à imprensa facilitado.

Quadro 9 – Investimento publicitário por tipo de mídia no Brasil (%)

Ano	Jornal	Revista	TV aberta	TV por assinatura	Rádio	Internet	Mídia exterior	Outros
2012	11,00	6,05	64,05	4,08	4,00	5,00	3,02	0,8
2011	11,83	7,15	63,30	4,19	3,97	5,11	3,02	-
2010	12,36	7,5	62,93	-	4,18	4,64	-	8,03
2009	14,08	7,69	60,92	4,43	4,43	4,27	2,96	5,29
2008	15,91	8,51	58,78	3,74	4,21	3,54	2,74	2,57
2007	16,38	8,47	59,21	3,36	4,04	2,77	2,82	5,95
2006	14,7	8,61	59,37	3,5	4,17	2,07	3,5	2,5
2005	16,3	8,8	59,57	2,34	4,19	1,66	4,7	2,8
2004	16,65	8,33	59,19	2,18	4,32	1,6	2,7	2,9
2003	18,14	9,4	59,03	1,7	4,53	1,49	5,7	-
2002	20,46	10,0	60,32	1,95	4,67	-	4,8	-

Fonte: Associação Nacional de Jornais (ANJ).

Realizado desde 1980, a mais recente edição do estudo da ONG norte-americana *Freedom House*, “*Press 2013: A Global Survey of Media Independence*”³⁸, criou um mapa para refletir os achados dos níveis de liberdade de imprensa. Trata-se de uma pesquisa global de independência da mídia que avaliou o nível de liberdade de imprensa em 197 países e territórios ao longo do ano de 2012. Com base em critérios estabelecidos por essa entidade, os países são classificados como

³⁸ Para mais detalhes, consulte <<http://www.freedomhouse.org/>>.

“livres”, “parcialmente livres” ou “não livres”. A imprensa brasileira é considerada “parcialmente livre”, ao lado de países como Mali, Grécia e Israel, principalmente pela concentração midiática e as tentativas do Governo em inibir a circulação de informações de interesse nacional que não lhe são favoráveis. O sistema de classificação é projetado para capturar as variadas formas em que a pressão pode se sobrepor ao fluxo de informação e impactar a livre transmissão das notícias, independente das repercussões que essas notícias irão gerar. O estudo também afere o grau e a diversidade de informações disponíveis para o público a partir de fontes locais ou estrangeiras. Os critérios de avaliação abrangem ainda o ambiente jurídico em que os meios de comunicação operam; o grau de controle político sobre os meios de comunicação; pressões econômicas sobre o conteúdo e violações à liberdade de imprensa, como o assassinato de jornalistas.

3.2 O valor da assessoria de imprensa

As organizações, em uma gradativa valorização do papel da comunicação corporativa, estão investindo e desenvolvendo competências que as tornam únicas ou melhores no mercado, difíceis de serem copiadas pelos concorrentes, pois não se constrói uma reputação com facilidade. Por isso, atributos como o capital humano, o relacionamento de qualidade com os públicos, uma marca de prestígio e uma imagem e reputação fortes são cada vez mais valiosos, inclusive financeiramente (FOMBRUN, 1996). Somado a isso, a assessoria de imprensa no Brasil se consolidou em um cenário no qual a tecnologia e a globalização exigem um fluxo mais rápido das notícias, pois conforme Kopplin e Ferrareto (1998, p. 87 apud DI BELLA, 2011, p. 41), “a modernização da sociedade trouxe ao ser humano a necessidade de obter cada vez mais informações” e os meios de comunicação de massa se tornaram uma importante fonte de difusão.

Sem dúvida, os comunicadores e os dirigentes das organizações reconhecem a importância dos meios de comunicação de massa no suporte à construção da imagem e da reputação corporativa, o que pode ser comprovado pelos altos valores investidos para estar presente nesses meios de forma positiva. Em uma visão pragmática, Duarte (2002, p. 90) afirma que “a boa atuação de uma assessoria de imprensa aumenta a visibilidade pública da organização e pode trazer efeitos mercadológicos e políticos predeterminados”. Nesse sentido, Martinez (2003, p. 221) vem corroborar que uma boa assessoria de imprensa “pode significar o ganho ou a economia de milhares ou milhões de reais quando trabalha com eficiência as informações a serem divulgadas aos jornais e demais veículos jornalísticos, pelo planejamento sistemático de suas

ações e em sintonia com os objetivos a serem atingidos”. No entanto, bastante diferente das grandes campanhas publicitárias ou de *marketing*, o foco deste estudo é o relacionamento com a imprensa, onde notoriamente os resultados nem sempre são os esperados. E é justamente isso que torna o desafio ainda maior, pois há inúmeras variáveis sobre as quais não é possível ter controle, em um cenário de mídia altamente segmentada e fragmentada nos mais diversos canais (TV, rádio, internet, jornais, revistas etc.).

Atualmente é possível observar a crescente influência das mídias sociais, mas, apesar disso, é notório que a grande imprensa ainda exerce bastante influência sobre a opinião pública ao fazer uma cobertura seletiva e privilegiar alguns assuntos, podendo até mesmo alterar a relação de sua audiência com a realidade. Este, inclusive, é o pressuposto fundamental da teoria da *agenda setting*, de acordo com a qual os meios de comunicação de massa direcionam para o público os assuntos sobre os quais é preciso ter uma opinião (WOLF, 2003). No Brasil, bem como em outros países do mundo, os estudos de *agenda setting* tiveram como foco questões políticas, por isso os estudos relacionados às organizações ainda são raros (ALMEIDA; NUNES; BATISTA, 2011). Vale registrar que essa teoria perdeu um pouco do seu vigor inicial, pois acredita-se que nem sempre a agenda da mídia coincide com a agenda de sua audiência. Ademais, cada público tem uma percepção diferente sobre a notícia, dependendo de sua bagagem pessoal. Independente disso, há pesquisas que comprovam que as empresas que são mais presentes na agenda da mídia tendem a ser mais lembradas pelo público (CARROLL; MCCOMBS, 2003; ALMEIDA; NUNES; BATISTA, 2011). Carroll (2004 apud WILNER, 2008, p. 59) também realizou um estudo que concluiu que a quantidade de matérias que aparece na imprensa tem maior efeito sobre a lembrança do público do que propaganda ou até mesmo o relacionamento direto, e que também há uma forte correlação entre a quantidade de notícias favoráveis e a imagem positiva desse público sobre determinada empresa. Além disso, nesse mesmo estudo, o autor mostra que a relação mais forte entre a cobertura da mídia e a lembrança do público é o ambiente de trabalho e o desempenho dos executivos. Por fim, é possível afirmar que “uma cobertura positiva da mídia tem uma forte influência sobre a reputação das organizações, por isso a comunicação corporativa precisa ser nitidamente focada na definição de temas interessantes e

passíveis de publicação, para serem incluídos na agenda” (ALMEIDA; NUNES; BATISTA, 2011, p. 275, tradução nossa³⁹). Para Iasbeck (2007), é possível perceber que o grande público

produz suas próprias imagens e opiniões (reputações) em um sistema de intermediação. Tudo nos leva a crer que na sociedade moderna, comercial e capitalista, são os discursos da mídia os grandes “formadores de opinião”, ao congregarem também os discursos de líderes comunitários e sindicais, de políticos, empresários, intelectuais, artistas e outros. Assim representado, o consumidor, os fornecedores, enfim todos os públicos de interesse de uma organização tendem a afunilar suas perspectivas para um discurso unificador e midiático que os estratifica à medida que, paradoxalmente, os massifica. (IASBECK, 2007, p. 94).

A imprensa, como afirmado anteriormente, divulga as notícias de forma seletiva, até porque é impossível noticiar tudo o que acontece no mundo. De acordo com Matilla (2009, p. 119, tradução nossa⁴⁰), “um tema emerge quando se torna necessidade comum a uma parcela importante dos cidadãos e/ou instituições sociais e políticas. Durante esse período, o papel que os meios de comunicação desempenham no processo é vital”. Então, durante a definição da pauta, é necessário fazer escolhas sobre o que levar a público e o que omitir. Com isso, o jornalismo desenvolveu uma rotina muito peculiar para ganhar agilidade ao definir as notícias, tentando imaginar o que dará mais audiência. A importância da notícia, de acordo com Wolf (2003, p. 208-213) parece ser determinada por quatro variáveis: 1) grau e nível hierárquico dos indivíduos envolvidos no acontecimento noticiável; 2) impacto sobre a nação e sobre o interesse nacional; 3) quantidade de pessoas que o acontecimento (de fato ou potencialmente) envolve e 4) relevância e significância do acontecimento em relação aos desenvolvimentos futuros de uma determinada situação. Sendo assim, fica subentendido então que toda notícia requer uma avaliação (por mais automática e inconsciente que seja) da disponibilidade e da credibilidade da fonte, da novidade, da importância do fato, além, claro, do julgamento ético e editorial.

Mas afinal, quais são os critérios utilizados pelos jornalistas para definir o que é e o que não é notícia no dia a dia? Para Barros Filho (1993 apud ALMEIDA; NUNES; BATISTA, 2011),

³⁹ No original, “*positive media coverage has a strong influence on a company’s reputation, so corporate communication must be sharply focused when it is defining newsworthy themes to be included in the agenda*”.

⁴⁰ No original, “*un tema surge cuando se convierte en necesidad común de una parte significativa de los ciudadanos y/o instituciones sociales y políticas. Durante este período, la función que los medios de comunicación desempeñan en el proceso es vital.*”

a novidade e a habilidade de prender a atenção da audiência são os principais elementos para tornar uma história publicável. Não existe um consenso, mas é possível elencar alguns outros fatores com alto valor, como a exclusividade da informação e a credibilidade da fonte. Marshall (2003, p. 37) afirma que “a informação passa por um processo de maquiagem, mutação, relativização ou deturpação. Pressionado pelo *deadline*, pela necessidade do furo, pela produção industrial de notícias, pela competição de mercado, pela sobrevivência no emprego, o jornalista acaba sendo tentado muitas vezes a manipular dados e informações”. Por isso, se o sucesso no trato com a imprensa puder ser resumido em uma única palavra, esta palavra é o relacionamento. E esse relacionamento se fortalece com atitudes simples do dia a dia: respeitar os prazos dos jornalistas e fazer os devidos retornos, manter uma sala de imprensa virtual organizada e constantemente atualizada, pautar a relação sempre pela verdade etc. Com isso, a intenção é manter uma predisposição da imprensa em sempre procurar a organização, seja como fonte ou para dar a ela a oportunidade de ser ouvida em uma situação de crise.

Apesar de todo o critério que possa existir, a verdade é que a sociedade muitas vezes fica à deriva de um discurso midiático massificador, pois, de acordo com Cohen (1963, p. 13 apud WOLF, 2003, p. 143-144), “se é verdade que a imprensa pode não conseguir, na maior parte do tempo, dizer às pessoas o que pensar, por outro lado ela se encontra surpreendentemente em condições de dizer aos próprios leitores sobre quais temas pensar alguma coisa”. Pode-se inferir então que o público em geral produz suas opiniões a respeito de uma marca ou empresa por meio de um complexo sistema de intermediação. E neste contexto, os discursos da imprensa podem ser destacados como importantes formadores de opinião ao reunir também os discursos de políticos, empresários, artistas, intelectuais e outros. Como consequência, as assessorias de imprensa estão se multiplicando com o objetivo de vender boas histórias a respeito de suas empresas-cliente ou então protegê-las em momentos de crise. Iasbeck (2007) afirma que

os homens de propaganda e *marketing*, assim como os jornalistas, funcionam como porta-vozes de um público que não lhes legitimou representatividade, mas que é suscetível de ser manipulado pelas práticas da provocação, da intimidação, da tentação e da sedução, artifícios narrativos tão utilizados pela propaganda e pelos órgãos de imprensa em matérias interpretativas e opinativas. (IASBECK, 2007, p. 93).

Afinal, se vive em uma sociedade em que a mídia vai além da mera transmissão de informações: ela também lhes confere forma e significado. Devido à complexidade da sociedade

atual, onde as informações se multiplicam cada vez mais fácil e rapidamente, em alguns casos a imagem percebida pelos públicos não traduz a imagem desejada pelas empresas, criando uma percepção distorcida. Vale lembrar que a reputação, apesar de ser resultado de relacionamentos de longo prazo, assim como a imagem, também é fundamentada na percepção dos públicos. Por ser impactada pela visibilidade proporcionada pela imprensa, além de reagir rapidamente às inevitáveis crises, é necessário selecionar cuidadosamente as informações divulgadas publicamente, a fim de construir, pouco a pouco, uma boa percepção perante os *stakeholders* com os quais a organização se relaciona. Ou seja, a imprensa deve ser uma intermediária que influencie positivamente a opinião dos públicos estratégicos. E as organizações estão descobrindo esse potencial: basta pensar na já mencionada multiplicação das assessorias de imprensa, inclusive para empresas de pequeno porte e até mesmo pessoas físicas. Além disso, nos últimos anos, a imprensa tem ampliado a cobertura de notícias sobre negócios e empresas, em sintonia com o interesse maior da sociedade nesses temas (WILNER, 2008).

Como não há um consenso no mercado e na academia sobre como mensurar a reputação, muitas vezes a exposição na mídia é usada (equivocadamente, se de forma isolada) como um indicador para medi-la. Para que a avaliação da cobertura na imprensa tenha valor, é preciso muito mais que analisar os próprios resultados de maneira confiável – o que está se tornando cada vez mais complexo com o crescente número de veículos de comunicação. É preciso construir uma base de comparação plausível e avaliar os resultados ao menos dos concorrentes diretos, para que se tenha uma visão estratégica da visibilidade de uma organização na mídia. Isso porque um bom trabalho de assessoria de imprensa vai muito além de conquistar uma manchete em um jornal ou revista de grande visibilidade, apesar disso ter um peso considerável. É necessário um contato personalizado com cada veículo, trabalhando as relações com os editores, colunistas e repórteres com focos distintos e de maneira individualizada, criando um relacionamento sólido. E, mais do que trabalhar apenas a grande imprensa, é necessário incluir e valorizar também os veículos regionais, especializados e os *blogs*, com importância cada vez mais destacada. Independente do alcance e da forma da notícia, o essencial é garantir que o discurso institucional seja sempre o mesmo. Maso que ainda se vê no dia a dia é um número grande de contatos inadequados sem qualquer tipo de critério a fim de “inflar” os resultados de uma divulgação, somado a um profundo desconhecimento da realidade jornalística brasileira (WILNER, 2008).

É preciso, antes de tudo, que a difusão de notícias seja analisada criteriosamente, pois as informações divulgadas por uma organização serão reinterpretadas pela imprensa e depois pela sociedade em geral. Mas como blindar a reputação de uma organização em um mundo tão conectado? Não há uma resposta exata, por isso torna-se crucial monitorar o que está sendo dito a respeito da organização, sobretudo nas redes. Invariavelmente, alguém falará de uma organização e qualquer informação, verdadeira ou falsa, poderá se espalhar rapidamente. De acordo com Rosa (2007, p. 65), “gerir reputação, nos dias de hoje, significa, em primeiro lugar, compreender o ecossistema digital ao nosso redor e, com base nessa compreensão, agir sobre as variáveis da prevenção”. Por isso, cabe às organizações monitorar e avaliar as diferentes percepções na tentativa de moldar uma imagem o mais alinhada possível com a realidade. Almeida (2007) defende que

a organização precisa conhecer as expectativas e demandas dos diversos segmentos de públicos com os quais se relaciona, entender o que leva as pessoas a ter admiração, respeito, estima e confiança na organização, que atributos são reconhecidos como positivos, que características são distintivas de seus concorrentes. (ALMEIDA, 2007, p. 229).

Esse conhecimento proposto pela autora é a base para que a organização defina as suas estratégias de relacionamento e se posicione de forma coerente. De outra maneira, será praticamente impossível conquistar o tão almejado espaço na imprensa, em uma abundância de sugestões de pauta, onde pesquisas já identificaram que “apenas uma em cada dez encontra o caminho para aparecer como notícia no jornal” (WOLF, 2003, p. 185). Por isso a necessidade de uma escolha criteriosa do que deve ou não ser divulgado: quais acontecimentos são considerados suficientemente relevantes para serem transformados em notícia? Ainda conforme Wolf (2003, p. 196), “a noticiabilidade corresponde ao conjunto de critérios, operações e instrumentos com os quais os aparatos de informação enfrentam a tarefa de escolher cotidianamente, de um número imprevisível e indefinido de acontecimentos, uma quantidade finita e tendencialmente estável de notícias”. Vale ressaltar que, com o advento da internet e das publicações de nicho, há mais opções de veículos para buscar a tão almejada visibilidade, mas em terrenos ainda distantes dos tradicionais campeões de audiência.

No entanto, nem a mais elaborada estratégia de assessoria de imprensa – ou de qualquer outra técnica de comunicação – é capaz de fazer com que uma organização supere uma crise ou

conquiste a confiança da opinião pública sem que sua reputação esteja alicerçada sobre a verdade. Parece ser justamente essa coerência que garante a boa percepção dos públicos, pois reputações bem administradas são como uma blindagem: não evitam que os problemas ocorram, mas tornam as ameaças menos perigosas. Por isso é preciso ir acumulando ao longo dos anos uma espécie de “poupança de prestígio” para os momentos de crise (THEVISSSEN, 2002) e, neste contexto, o relacionamento com a imprensa pode contribuir de maneira muito eficaz ao informar, dar visibilidade e principalmente, fomentar relacionamentos duradouros.

3.3 Relações-públicas *versus* jornalistas

Durante muitos anos segue persistindo uma velha disputa no mercado brasileiro sobre qual é o profissional mais capacitado para coordenar os trabalhos de assessoria de imprensa: o relações-públicas ou o jornalista? Para os relações-públicas, o relacionamento com a imprensa está na gênese da atividade, enquanto os jornalistas, apenas a partir dos anos 1980 passaram a migrar das redações para as demais áreas da comunicação corporativa. Nesse momento histórico do Brasil, o gerenciamento adequado da comunicação e o estabelecimento de relacionamentos com os públicos passaram a ser valorizados pelas organizações. Desde então, as assessorias de imprensa se proliferaram – tendo em seus quadros relações-públicas, publicitários e jornalistas – e hoje estão presentes nas mais variadas organizações, na iniciativa pública e privada, em entidades de classe, terceiro setor e até mesmo apoiando pessoas físicas como políticos, artistas e atletas. E, cada vez mais, as assessorias de imprensa tornaram-se estruturas de comunicação que oferecem uma grande variedade de produtos e serviços, como eventos, treinamentos, mensuração e relações governamentais (DUARTE, 2002).

Quando as profissões foram regulamentadas, nos anos 1960, a atividade de assessoria de imprensa não era muito relevante, por isso não foi detalhada em nenhuma das legislações:

se no jornalismo a regulamentação serviu para garantir mercado aos profissionais oriundos das faculdades, em relações públicas limitou as possibilidades de expansão do exercício e do aprimoramento da atividade pela precariedade do ensino e pela má-fama que o Regime Militar, particularmente, trouxe à profissão. Apesar de a regulamentação da profissão de relações-públicas prever a administração do relacionamento com os vários públicos, a tarefa de ligação entre organizações e a imprensa, desde a primeira metade do século XX, foi geralmente atribuída a jornalistas, que não chegaram a perder o título para exercer a atividade. (DUARTE; DUARTE, 2005).

Na década de 1980, quando o mercado de assessoria de imprensa passou a ganhar corpo, o embate começou. A Federação Nacional dos Jornalistas (Fenaj), que antes não aceitava que os jornalistas fossem assessores de imprensa, lançou em 1986 seu Manual de Assessoria de Imprensa, marco importante “ao legitimar e balizar a prática do jornalismo especializado em assessoramento de imprensa” (DUARTE, 2002, p. 92). O Conselho Federal de Relações Públicas (Conferp), por sua vez, não se posicionou de maneira efetiva e a profissão acabou perdendo espaço, primeiro para o jornalismo e mais recentemente para o *marketing*. Porque tão importante quanto uma legislação e mecanismos fiscalizatórios para garantir uma prática profissional adequada é a legitimação e valorização da profissão, o que ainda é bem incipiente no caso das relações públicas no Brasil, em um cenário onde “jornalistas e membros da população em geral não entendem a função de relações públicas e minimizam seu valor tanto para as organizações quanto para a sociedade” (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011, p. 116).

Esse conflito nos dias de hoje parece um tanto quanto inadequado, pois mais importante do que a formação universitária do profissional é o fato de ser um comunicador e estar preparado para defender os interesses estratégicos das organizações. Kunsch (2003) defende que já não há mais trabalho isolado, mas uma integração das áreas no chamado “*mix da comunicação*” para o planejamento, execução e avaliação das estratégias de comunicação nas organizações, mesclando a comunicação interna, mercadológica, institucional e administrativa. Nessa linha, Duarte (2002, p. 97) afirma que as organizações brasileiras têm “grande necessidade de uma prática comunicativa abrangente ancorada na visão de negócio e não importa qual a origem do profissional, desde que tenha capacidade para administrar ampla diversidade de produtos e processos na busca de resultados específicos”.

Assim, o trabalho de assessoria de imprensa é compreendido de maneira diferente por jornalistas e relações-públicas. E esse conflito de classes, inclusive, tem algumas peculiaridades registradas por Duarte (2002). No Brasil, a assessoria de imprensa não é tratada como relações públicas, apesar da importância essencial dessa atividade para a área e de ser assim na maioria dos países. Em Portugal, por exemplo, o jornalista que trabalha em uma organização não-jornalística deve ser licenciado do sindicato da categoria e perde o direito de exercer a profissão. No Brasil é profissionalmente aceito trabalhar como assessor de imprensa e jornalista, o que pode acontecer, inclusive, ao mesmo tempo. Há uma restrição por parte de veículos da grande imprensa, mas não há nada formalizado que proíba essa conduta, bastante questionável do ponto

de vista ético pois, a princípio, o jornalista representa e defende os interesses da sociedade – investigando, confrontando versões, interpretando dados – e não de clientes em particular. Isso porque se espera do jornalista imparcialidade, enquanto o assessor se posiciona claramente como defensor dos interesses de quem representa. De acordo com a definição clássica de Lawrence e Lorsch (1973, p. 474 apud DI BELLA, 2011, p. 42), “assessor de imprensa é a pessoa encarregada de estabelecer, numa empresa privada ou num organismo público, relações com a mídia e informar os jornalistas sobre atividades da empresa ou do organismo em questão”. Esse profissional então, independente de sua formação, deve atuar como um mediador do relacionamento entre a organização e a imprensa, facilitando o fluxo de comunicação entre ambos os lados, além de sempre buscar identificar pautas que garantam a presença de seu cliente na mídia. Vale destacar que o assessor não é porta-voz da empresa, por isso deve orientar as fontes para que elas tenham autonomia e saibam como se portar diante do embate de interesses entre as organizações e a mídia.

Ainda persistem fontes relutantes em confiar nas orientações do assessor de imprensa, indivíduos dentro das organizações que desconhecem o seu papel e jornalistas resistentes à figura do intermediador. O assessor de imprensa tem hoje uma ampla gama de atribuições nas empresas, mas só vai conquistar espaço, de fato, quando deixar de ser um escritor de *press releases* para se tornar um analista de cenários. Por fim, independente da formação – jornalismo, relações públicas, publicidade e outras – o comunicador sempre estará em conflito: de um lado, a pressão comercial, a demanda por visibilidade, por promoção pessoal, a necessidade de estabelecer vínculos de confiança e relacionamentos duradouros que garantam credibilidade para a instituição ou a fonte. E, de outro, a responsabilidade como comunicador para com a sociedade e o compromisso com a verdade.

IV - PESQUISA DE CAMPO

Conforme a estruturação dos capítulos anteriores, o marco teórico desta dissertação foi estruturado no tripé: 1) comunicação corporativa, 2) reputação corporativa e 3) relacionamento com a imprensa e tem como objetivo responder a pergunta de pesquisa: “Como as estratégias de relacionamento com a imprensa impactam a reputação corporativa?”. Dessa forma, o objetivo da pesquisa torna-se claro: identificar as estratégias de relacionamento com a imprensa que são utilizadas por organizações reconhecidas por sua reputação corporativa positiva e avaliar os impactos dessas estratégias na reputação dessas organizações.

Essa pesquisa tem como proposição de estudo que a reputação é o resultado dos relacionamentos de uma organização, conforme exposto no item 2.4. Como não seria possível analisar os relacionamentos de uma organização com todos os seus públicos foi preciso delimitar o escopo do estudo. Sendo assim, a escolha foi por uma pesquisa de natureza qualitativa, com foco em apenas um público de relacionamento da organização – a imprensa – para permitir um maior aprofundamento na análise dos dados, que foram colhidos sob a perspectiva das empresas e dos jornalistas. A imprensa foi selecionada para essa pesquisa de campo por ser um público comum às organizações, além de ser relevante para o relacionamento corporativo e também por ser um formador de opinião potencialmente capaz de influenciar a percepção de diversos *stakeholders*.

Para detalhar a pesquisa de campo, esse capítulo foi dividido em seis partes que serão descritas na sequência: 1) estratégia de pesquisa, 2) método de coleta, 3) critérios para escolha das organizações, 4) desenvolvimento de uma matriz de análise, 5) coleta de dados e apresentação dos resultados e 6) análise dos resultados.

4.1 Estratégia de pesquisa

Devido ao caráter exploratório dessa dissertação, optou-se por utilizar o método qualitativo por ser o mais adequado para responder à pergunta de pesquisa: “Como as estratégias de relacionamento com a imprensa impactam a reputação corporativa?”.

O método qualitativo se mostrou mais apropriado para esse estudo, dando indícios para o entendimento de como a reputação é criada, o que faz dela única e como pode ser integrada à estratégia das organizações para estabelecer uma vantagem competitiva. Esse método oferece a

profundidade necessária para compreender os significados que estão além dos dados coletados, permitindo à pesquisadora captar as nuances e compreender como os diferentes atores interagem com o fenômeno da reputação e se relacionam com a imprensa. Para a presente dissertação, mais importante que uma representatividade no número de empresas da amostra foi o aprofundamento das respostas obtidas, que possibilitaram uma análise detalhada, uma vez que o objetivo está relacionado ao fornecimento de elementos para compreensão de uma questão específica. De acordo com essa perspectiva, Demo (2001, p. 10 apud DUARTE, 2005, p. 62) afirma que na pesquisa qualitativa “os dados não são apenas colhidos, mas também resultado da interpretação e reconstrução pelo pesquisador, em diálogo inteligente e crítico com a realidade”, possibilitando identificar diferentes maneiras de perceber e descrever os fenômenos analisados, o que é bastante relevante para esta dissertação, que conta com uma pequena amostra de organizações para a pesquisa de campo (ver item 4.3).

4.2 Método de coleta

No estudo de processos estratégicos, como o dos impactos na reputação corporativa, a entrevista é uma técnica essencial para conseguir as informações necessárias para a pesquisa (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). Essa técnica de obtenção de informações é muito utilizada nas ciências sociais, pois “explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada” (DUARTE, 2005, p. 62). A modalidade escolhida foi a entrevista em profundidade baseada em um roteiro com questões semiestruturadas.

Nesta pesquisa foram realizadas entrevistas em profundidade para compreender as estratégias de relacionamento com a imprensa e de que maneira essa relação está associada com a reputação corporativa em cada uma das empresas pesquisadas. Assim, foram realizadas quatro entrevistas por empresa: com o gestor da área de relacionamento com a imprensa, um assessor de imprensa (funcionário da organização) e dois jornalistas da grande mídia que fazem a cobertura jornalística da empresa pesquisada. Para selecionar esses dois profissionais, as empresas organizaram uma lista com os dez jornalistas mais importantes para a organização – e não os de relacionamento mais próximo. Com a lista de cada uma das empresas em mãos, a pesquisadora fez um contato individualizado por *e-mail* com todos os jornalistas indicados, sempre com

intervalo máximo de 30 minutos entre o contato com o primeiro e o décimo jornalista, sendo selecionados os dois primeiros que aceitaram participar da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas com esses três grupos distintos de informantes-chave (gestor, assessor de imprensa e jornalista) para que a coleta de dados fosse realizada sob diferentes perspectivas. Tal opção da pesquisadora visou minimizar a possibilidade de viés dos dados por parte dos entrevistados e conseguir uma base de dados mais completa para poder compreender as possíveis diferenças de percepção de cada um dos grupos. Por meio de uma seleção intencional, foi realizada inicialmente uma entrevista com o gestor da área de relacionamento com a imprensa indicado pelo ponto focal estabelecido em cada empresa. Na sequência os entrevistados foram definidos por uma técnica denominada bola de neve, em que o gestor indicou para ser entrevistado um assessor de imprensa que, posteriormente, indicou indiretamente dois jornalistas da grande mídia, totalizando as quatro entrevistas por empresa. Essas fontes são qualificadas por terem sido indicadas pelo gestor da área e serem capazes de exemplificar as duas faces desse relacionamento, o da imprensa e o da organização, permitindo a verificação da percepção das estratégias de relacionamento com a imprensa sob diferentes pontos de vista para análise posterior.

As entrevistas foram individuais e realizadas em encontros presenciais, no ambiente e horário escolhido pelo entrevistado, com somente um caso no qual a entrevista foi via telefone. Além do roteiro para guiar a conversa, as entrevistas foram gravadas para complementar as anotações de campo da pesquisadora, ampliando a possibilidade de detalhamento dos dados obtidos para análise. Os roteiros que guiaram as entrevistas encontram-se nos Apêndices 1 e 2.

4.3 Critérios para escolha das organizações

A escolha das organizações teve como base uma seleção intencional, partindo do pressuposto que as empresas estudadas deveriam ter, comprovadamente, uma reputação corporativa positiva, pois a intenção era compreender nesse estudo quais estratégias de relacionamento junto à imprensa a impactam. Sendo assim, buscou-se um modelo de referência no mercado e decidiu-se adotar como critério as pesquisas *Global RepTrak™ 100* e *Brasil Reputation Pulse*, ambas desenvolvidas pelo *Reputation Institute* em 2012.

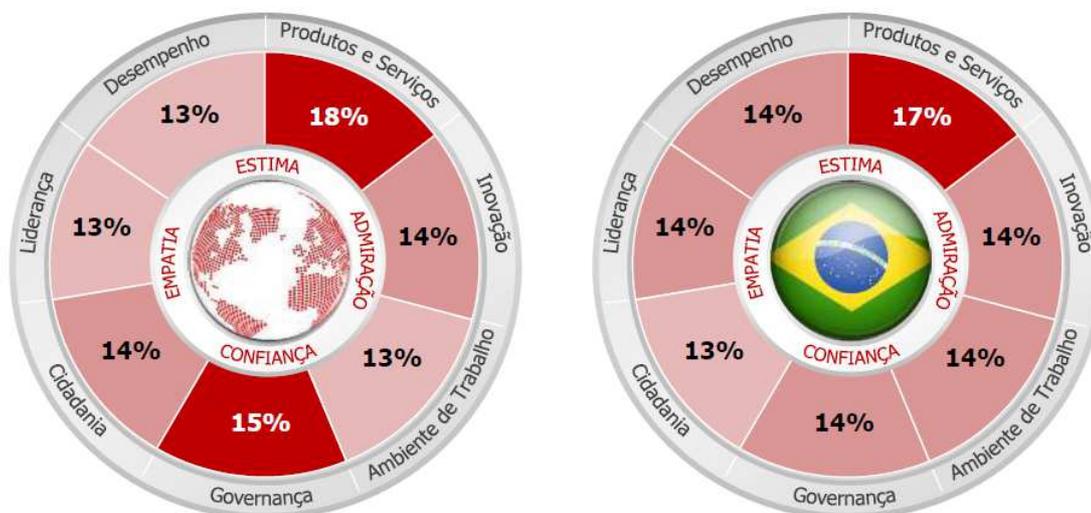
A pesquisa *Global RepTrak™ 100* foi realizada entre março e abril de 2012 e contou com mais de 47.000 participantes. A amostra do estudo realizado anualmente é composta pelo

denominado público geral, isto é, pessoas com diferentes perfis (gênero, idade, classe social e nível educacional) que representam a população de 15 países: Inglaterra, Espanha, Bélgica, Itália, França, Holanda, Brasil, México, Estados Unidos, Canadá, Japão, Austrália, Coreia do Sul, China e Índia. Os participantes responderam questionários *online* com duração aproximada de 15 minutos. Cada respondente poderia avaliar até cinco empresas com as quais tivesse um nível mínimo de familiaridade, isto é, tivesse o conhecimento necessário para opinar sobre elas. Todos os anos os resultados da pesquisa são divulgados na Conferência Internacional sobre Reputação Corporativa, Marca, Identidade e Competitividade, que em 2012 foi realizada em Milão, na Itália e, posteriormente foi publicada no portal da revista norte-americana *Forbes*.

O estudo *Brasil Reputation Pulse* (ver Anexo 3) utiliza-se da mesma metodologia do estudo global para avaliar a reputação de empresas no Brasil. A pesquisa realizada também nos meses de março e abril de 2012, contou com mais de 5.000 respondentes que representaram a sociedade brasileira. Foram avaliadas as cinco maiores empresas de 21 setores econômicos da economia, assim como as empresas componentes do *TOP 10* das empresas de melhor reputação no mundo em 2011. No Brasil, cada respondente pode avaliar até cinco empresas com as quais tivesse um nível mínimo de familiaridade. A pesquisa foi divulgada no mês de junho de 2012.

No Brasil, assim como no mundo, cada uma das sete dimensões propostas pelo *Reputation Institute* (ver item 2.2.1) tem ao menos 13% de peso na reputação. “Produtos e Serviços” e “Inovação” são dimensões capazes de explicar pouco mais de 30% do grau de estima, admiração, empatia e confiança do público geral por uma empresa. Já características gerenciais, como “Liderança” e “Desempenho” influenciam pouco mais de 25% da reputação. Mas são as dimensões institucionais somadas – “Cidadania”, “Governança” e “Ambiente de Trabalho” – aquelas que mais influenciam o reconhecimento conquistado por uma empresa ao longo dos anos, conforme mostra a Figura 5, que compara os gráficos da pesquisa global com a brasileira.

Figura 5 – A influência das setes dimensões da reputação corporativa



Fonte: Reputation Institute.

A pesquisa *Brasil Reputation Pulse* 2012 identificou também que, ainda que as dimensões “Produtos e Serviços” e “Inovação” sejam hoje as principais entregas da organização e o foco da busca por algum tipo de diferenciação, para construir uma boa reputação é necessário mais que isso. Ser reconhecida por sua responsabilidade social e cidadania, ter uma postura ética e transparente, oferecer um bom ambiente de trabalho, ser bem administrada e apresentar um bom desempenho no mercado também são fundamentais para a construção de reputação corporativa. Esses fatores institucionais e gerenciais somados influenciam em mais de 65% a percepção das pessoas sobre a reputação de uma empresa no Brasil. Esse resultado demonstra que para o público, tão ou mais importante do que o produto e a marca é a organização, seu comportamento e o que ela representa – daí a importância dos relacionamentos defendida neste trabalho. O estudo do *Reputation Institute* ainda identificou que as dez empresas com melhor reputação no Brasil contam com 82% de consumidores que definitivamente a recomendariam para amigos e familiares, ao passo que as dez últimas colocadas do *ranking* têm apenas 42% dos públicos dispostos a recomendá-las. Ainda de acordo com as análises do *Reputation Institute*, se uma empresa aumenta em cinco pontos seu Índice Pulse – métrica que mensura a reputação – ela pode conquistar até 7,5% a mais de consumidores predispostos a recomendá-la.

Na metodologia *RepTrak*TM, pontuações acima de 80 indicam uma reputação excelente, mas nenhuma empresa atingiu este nível na pesquisa de 2012. As primeiras colocadas no estudo

brasileiro permaneceram no patamar entre 70 e 80 pontos, que indica uma reputação corporativa forte. Assim, de acordo com dados fornecidos pelo *Reputation Institute*, as 10 empresas de melhor reputação no Brasil em 2012 e seus respectivos Índices Pulse⁴¹ podem ser observados no Quadro 10. Um dado que endossa a boa reputação dessas empresas é o fato de sete delas se destacarem também na lista das 20 empresas com melhor reputação do Brasil, no estudo desenvolvido pela consultoria espanhola Merco em parceria com o Ibope (IKEDA, 2013). Segundo o *Reputation Institute*, “87% das empresas em todo o mundo ainda estão no primeiro terço de sua jornada para estabelecer um processo consistente de gestão de sua reputação. Mais da metade não passou da etapa de organizar como mensurar e gerir esse ativo [...] e apenas 2% podem dizer que a gestão da reputação está totalmente integrada à sua estratégia de negócios de longo prazo” (CASTRO, 2013). Esses dados confirmam que empresas com as primeiras colocações no *ranking Brasil Reputation Pulse 2012* têm, de fato, uma reputação destacada, o que confere maior relevância à amostra composta para este estudo.

Quadro 10 – Índice Pulse das 10 empresas com melhor reputação no Brasil

Classificação	Empresa	Índice Pulse
1º	Google	79,49
2º	Sony	79,43
3º	Nestlé	78,68
4º	Tigre	78,40
5º	Johnson & Johnson	76,44
6º	Apple	76,20
7º	Natura	74,94
8º	Petrobras	74,82
9º	O Boticário	74,36
10º	Mercedes-Benz	74,08

Fonte: *Brasil Reputation Pulse 2012*.

⁴¹ De acordo com o *Reputation Institute*, Índice Pulse é um número resultante da avaliação do grau de estima, admiração, empatia e confiança das pessoas em relação à organização.

Tendo como universo as dez empresas mencionadas no Quadro 10, foi realizada uma apresentação virtual do projeto do estudo pela pesquisadora para cada uma das respectivas áreas de relacionamento com a imprensa das empresas. As apresentações do projeto de pesquisa foram realizadas conforme o interesse das empresas de forma pessoal e por telefone, com material audiovisual de apoio também preparado pela pesquisadora, a fim de esclarecer possíveis dúvidas e estreitar o relacionamento. Após alguns meses de prospecção (entre novembro de 2012 e maio de 2013), as empresas Nestlé, Mercedes-Benz, Johnson & Johnson, Petrobras e O Boticário confirmaram, nessa ordem, a participação no estudo. O Quadro 11 apresenta uma síntese das empresas pesquisadas.

Quadro 11 – Quadro-síntese das empresas pesquisadas

Empresa	Sede no Brasil	Segmento	Equipe Interna	Assessoria de Imprensa Externa
Nestlé	São Paulo	Alimentos	5 profissionais	<i>Jeffrey Group</i>
Mercedes-Benz	São Bernardo Campo	Automotivo	6 profissionais	Não tem
Johnson & Johnson	São Paulo	Cosméticos	4 profissionais	<i>Jeffrey Group e Perspectiva</i>
Petrobras	Rio de Janeiro	Energia	13 profissionais ⁴²	<i>Hill & Knowlton</i> ⁴³
O Boticário	Curitiba	Cosméticos	6 profissionais	<i>In Press Porter Novelli</i> ⁴⁴

Fonte: elaborado pela autora.

⁴² A equipe da Petrobras é composta por 13 pessoas apenas na sede. Além desses profissionais a equipe conta com assessores próprios em outros Estados e com assessores internos que trabalham *in house*.

⁴³ A *Hill & Knowlton* atende a Petrobras apenas nos países de atuação em que não há estrutura de comunicação.

⁴⁴ A *In Press Porter Novelli* é a principal agência de O Boticário, coordenando o trabalho das demais agências de assessoria de imprensa regionais (ver Quadro 18).

No Apêndice 5 encontra-se um perfil mais detalhado de cada uma das empresas, com uma breve descrição institucional, logomarca, missão, visão, valores e estrutura da área de relacionamento com a imprensa.

4.4 Matriz de análise

Uma vez que as organizações participantes deste estudo pertencem a diferentes setores do mercado e por terem interesses muito diversos em seu relacionamento com a imprensa, foi desenvolvida uma matriz para auxiliar na análise dos dados e permitir a comparação das informações obtidas por meio das entrevistas em profundidade. Essa matriz tem como base uma triangulação de teorias composta por Grunig e Hunt (1984), Hon e Grunig (1999) e Hung (2005, 2007); suportadas por Ferrari, Grunig e França (2011) e por uma matriz de análise do *Reputation Institute*, como será detalhado a seguir.

Foi utilizada como base uma matriz desenvolvida pelo *Reputation Institute* que analisa a relação entre percepção e realidade, apresentada na Figura 6, que estabelece um cruzamento entre a percepção dos públicos e a realidade das organizações para a construção de reputação. A consultoria acredita que a reputação diz respeito à percepção dos *stakeholders* sobre a empresa, sendo gerada somente quando há esse alinhamento entre realidade e percepção; e que quanto maior o alinhamento entre percepção e realidade, mais forte é a reputação.

Figura 6 – Estrutura gráfica do *Reputation Institute*



A partir da matriz elaborada pelo *Reputation Institute*, inicialmente a pesquisadora propôs duas adaptações: 1) alteração da nomenclatura das extremidades do eixo da percepção, de “boa” e “ruim” para “positiva” e “negativa” e 2) do eixo da realidade, de “boa” e “ruim” para “prática” e “discurso”. Isso porque, a partir do referencial teórico analisado (VIANA, 2006; IASBECK, 2009; GRUNIG; KIM, 2011) fica claro que o discurso e a prática de uma organização devem estar muito bem alinhados para gerar uma percepção positiva que, no longo prazo, irá se consolidar como reputação. No eixo da realidade se quer analisar se as estratégias de relacionamento da organização com a imprensa estão apenas no discurso ou se fazem parte da prática corrente. Além disso, ao eixo da realidade foi atrelado o conceito de comunicação simétrica e assimétrica com base nos quatro modelos de relações públicas propostos por Grunig e Hunt (1984), conforme exposto no item 2.2.

Por fim, foi mantida a tonalidade das cores, em que o vermelho indica uma zona de estratégias frágeis de relacionamento com a imprensa; o amarelo, intermediárias; e o verde uma zona de estratégias fortes de relacionamento com a imprensa. Também foi indicada uma gradação de 1 a 5 em cada um dos eixos para posterior posicionamento dos pontos na matriz. Além disso, foram feitas alterações de nomenclatura nos quadrantes propostos pelo *Reputation Institute* e atrelados a eles quatro dos oito modelos de relacionamento organização-público utilizados por Hung (2005; 2007): relacionamentos 1) manipuladores, 2) simbióticos, 3) de troca e 4) pactuados, detalhados no Quadro 12. Esses modelos foram escolhidos pela pesquisadora por oferecerem uma classificação mais factível com a realidade das empresas, sendo que os relacionamentos de troca e os pactuados estão no que a autora classifica como “zona do ganha-ganha” (ver item 1.3).

Quadro 12 – Tipos de relacionamento organização-público

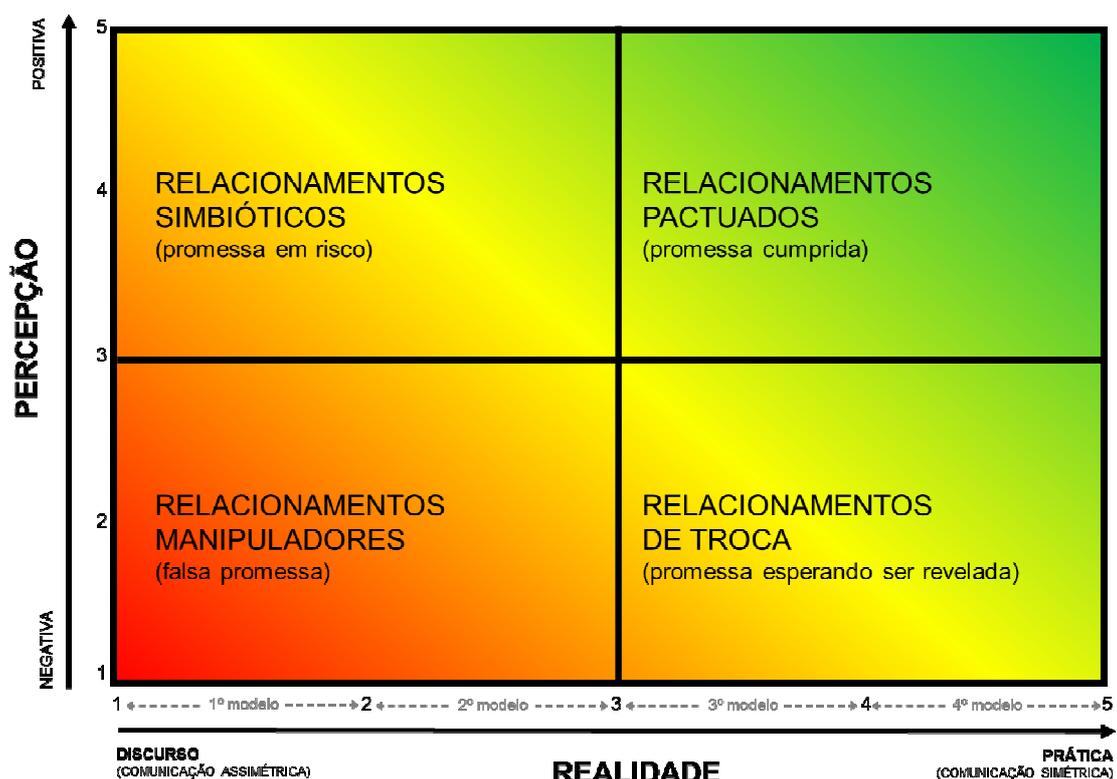
Tipo	Descrição
Manipulador	É comum em relacionamentos com a mídia. Ocorre quando a organização, com o conhecimento do que o público quer, se vale de estratégias assimétricas para satisfazer seus próprios interesses. Por vezes, no entanto, esse tipo de relação pode beneficiar o interesse de ambos os lados quando, por exemplo, uma organização quer se promover e o veículo tem exclusividade na informação.
Simbiótico	Reconhecendo sua interdependência com o meio em que está inserida, a organização trabalha com determinados públicos para atingir o objetivo comum de sobreviver nesse ambiente. No entanto, ambas as partes têm consciência dessa interdependência e que podem influenciar uma a outra. Em alguns momentos, pode se caracterizar como uma relação “ganha-ganha”.

Troca	Um lado está disposto a trazer benefícios ao outro porque espera receber benefícios de igual valor do outro. Em essência, o lado que se beneficia incorre na obrigação ou dívida de retribuir o favor no futuro.
Pactuado	Significa que ambas as partes se comprometem com um bem comum, trocando experiências e se valendo da reciprocidade, estabelecendo uma verdadeira parceria.

Fontes: HUNG, 2005, p. 403-409; HUNG, 2007, p. 456-458; FERRARI; GRUNIG; FRANÇA, 2011, p. 101.

Após as intervenções propostas pela pesquisadora, a matriz para avaliação do relacionamento com a imprensa nas cinco organizações estudadas ficou estruturada conforme apresenta a Figura 7.

Figura 7 – Matriz para avaliação das estratégias de relacionamento com a imprensa



Fonte: elaborado pela autora.

4.4.1 Indicadores de avaliação da matriz

Uma vez estabelecida a estrutura da matriz, os esforços concentraram-se nos indicadores, que foram avaliados por meio dos roteiros das entrevistas em profundidade. Assim, decidiu-se utilizar como referência alguns dos indicadores de qualidade de relacionamento organização-público, estabelecidos por Hon e Grunig (1999): 1) reciprocidade de controle, 2) confiança, 3) satisfação e 4) compromisso, detalhados no Quadro 13. As relações organização-público são representadas por padrões de interação, intercâmbio e articulação entre as duas partes. Embora de natureza dinâmica, esses relacionamentos podem ser monitorados ao longo do tempo (BROOM; CASEY; RITCHEY, 2000 apud HUNG, 2007). Avaliar periodicamente o relacionamento com públicos estratégicos, inclusive, é incentivado para “verificar o valor que a função de relações públicas agregou para a organização” (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011, p. 100). Sendo assim, a escolha dos quatro indicadores de Hon e Grunig (1999) foi feita porque eles avaliam exatamente a qualidade dos relacionamentos, que quando bem administrados geram reputação positiva (GRUNIG; KIM, 2011) e cujas estratégias com este fim são o foco de estudo deste trabalho.

Quadro 13 – Indicadores da qualidade de relacionamentos organização-público

Indicador	Descrição
Reciprocidade de Controle	Grau em que organizações e públicos estão satisfeitos ou insatisfeitos com sua capacidade de influenciar o outro. Embora organizações e públicos raramente tenham igual poder, cada um deve estar satisfeito com o grau de controle que tem no relacionamento.
Confiança	Boa vontade de cada uma das partes em se abrir para o risco de participar de um relacionamento. Confiança é um conceito complexo, que tem diversas dimensões subjacentes. Uma delas é a integridade, a crença de que uma organização é justa ou injusta. Uma segunda é a confiabilidade, ou seja, a crença de que uma organização fará ou não o que apregoa. Uma terceira é a competência, a crença de que uma organização tem a capacidade de fazer o que promete.
Satisfação	Medida na qual cada uma das partes se sente favorável ou desfavorável em relação à outra porque as expectativas positivas no relacionamento são reforçadas.
Compromisso	Medida na qual cada uma das partes sente ou não que o relacionamento vale o dispêndio de energia para mantê-lo ou promovê-lo.

Fontes: HON; GRUNIG, 1999; GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011.

Foram elaborados dois roteiros para guiar as entrevistas em profundidade com a amostra de organizações (ver item 4.3) e a imprensa. Ambos os roteiros trazem 16 questões semiestruturadas, sendo quatro de cada um dos indicadores de qualidade considerados, subdivididas nos eixos “percepção” e “realidade” (ver Apêndices 1 e 2). A proposta foi utilizar exatamente o mesmo roteiro para o gestor e o assessor de imprensa de cada uma das organizações, para avaliar se a percepção e a realidade são equivalentes ou se havia um distanciamento entre esses dois atores, cujo alinhamento é fundamental para o sucesso no relacionamento com a imprensa. O roteiro para os jornalistas é bastante similar ao das organizações, mas com as adaptações necessárias para esse público, a fim de avaliar se o esforço feito pelas organizações para cultivar relacionamentos de qualidade com os jornalistas é percebido por esse público, bem como quais são os principais pontos fortes e fracos desses relacionamentos.

Cada pergunta do roteiro, além de gerar informações essenciais para a análise qualitativa, teve um objetivo pré-estabelecido e foi elaborada de tal maneira a possibilitar o encaixe na matriz. Por isso foram atribuídos pela pesquisadora pesos e notas a cada uma das questões, o que permitiu realizar cálculos para posterior posicionamento de cada uma das organizações e dos públicos no gráfico, conforme o indicador de qualidade de relacionamento avaliado. Dessa maneira, será possível a comparação da assertividade dos relacionamentos de cada uma das organizações estudadas, independente das diferenças da realidade de cada uma.

As perguntas foram relacionadas a um eixo da matriz e a um indicador de qualidade dos relacionamentos com um peso pré-definido. Para converter as opiniões em um correspondente numérico, ao fim de cada pergunta foi solicitado ao entrevistado uma avaliação geral da resposta, transformada em um número conforme a Escala de *Likert* exposta no Quadro 14.

Quadro 14 – Escala de *Likert* para o posicionamento dos indicadores na matriz

Avaliação da resposta	A	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
	B	Muito pequeno	Pequeno	Médio	Grande	Muito grande
	C	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
Correspondente numérico		1	2	3	4	5

Fonte: elaborado pela autora.

A nota final (NF) de cada indicador/eixo é composta pela soma das notas da pesquisadora (NP) e do entrevistado (NE), baseados na Escala de *Likert*. Essas notas têm pesos diferentes, sendo que o maior peso é o da pesquisadora, que tem um distanciamento maior e por isso mais isenção, além da capacidade de fazer seu julgamento com base no conjunto da pesquisa. Para todas as perguntas, ficou estabelecido, de forma aleatória, que o peso da nota da pesquisadora é de 0,7 e do entrevistado de 0,3. Essa média ponderada é multiplicada pelo peso da pergunta (PP), informado nos Apêndices 1 e 2. No Quadro 15 está a demonstração da fórmula utilizada para os cálculos.

Quadro 15 – Fórmula para cálculo matemático

$$NF_{i,E} = [(NE_{i,E1} \times 0,3 + NP_{i,E1} \times 0,7) \times PP_{E1}] + [(NE_{i,E2} \times 0,3 + NP_{i,E2} \times 0,7) \times PP_{E2}]$$

Onde:

NF_{i,E} = Nota Final do Indicador / Eixo

NE = Nota do Entrevistado

NP = Nota da Pesquisadora

PP = Peso da Pergunta

i = Indicador

E1 = Pergunta 1 do Eixo

E2 = Pergunta 2 do Eixo

Fonte: elaborado pela autora.

Ao final, foi possível posicionar cada um dos quatro indicadores de qualidade de relacionamento de acordo com os eixos “percepção” e “realidade” da matriz para cada uma das empresas e/ou públicos pesquisados. Quanto mais próximos os pontos estiverem das extremidades da matriz na cor verde (eixo “percepção” = “positiva” e eixo “realidade” = “prática”) melhor será a qualidade do seu relacionamento com a imprensa, podendo-se até mesmo extrapolar o conceito e inferir que quanto melhor o relacionamento, melhor é a reputação.

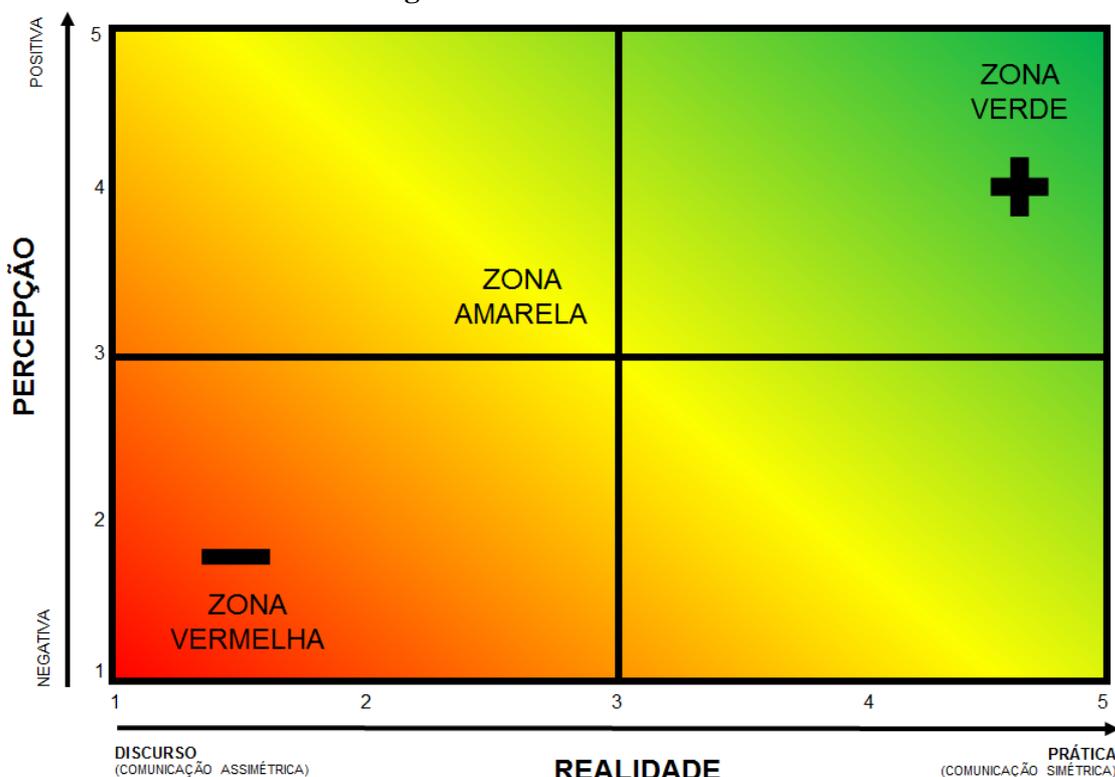
4.4.2 Leitura da matriz

Nos próximos subitens serão apresentados os principais resultados encontrados após a realização das 20 entrevistas em profundidade com os três grupos pesquisados: gestores, assessores de imprensa e jornalistas, como previsto na metodologia deste estudo. Antes disso é preciso reforçar que serão utilizados seis conceitos na análise das matrizes, apresentados a seguir.

1) ZONA DE CORES

A matriz está dividida em três zonas de cores: a zona vermelha, a zona amarela e a zona verde, conforme mostra a Figura 8. O ideal é que os pontos estejam posicionados na zona verde, (representada pelo sinal positivo no desenho abaixo), pois dessa maneira estarão localizados na área da matriz que representa estratégias fortes de relacionamento com a imprensa. Consequentemente, a zona amarela é a faixa intermediária e a zona vermelha a área de estratégias de relacionamentos mais frágeis com a imprensa (sinal negativo).

Figura 8 – Zona de cores da matriz

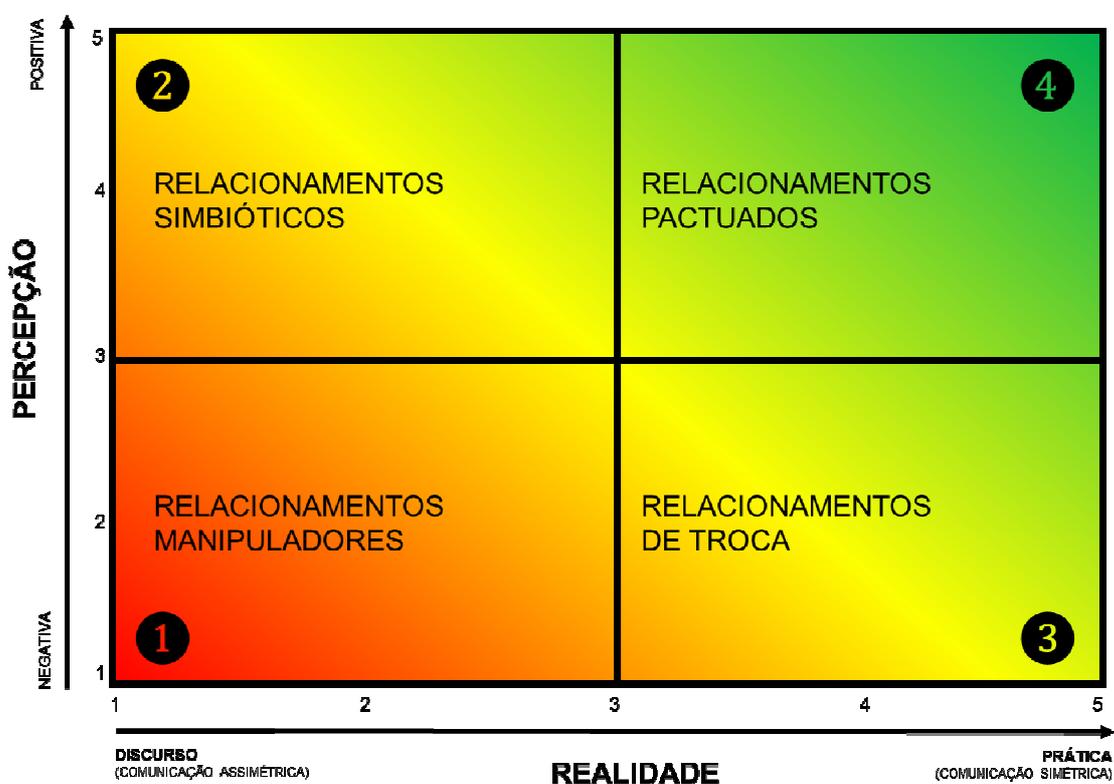


Fonte: elaborado pela autora.

2) TIPOLOGIA DE RELACIONAMENTOS

A matriz está dividida em quatro quadrantes, conforme a Figura 9, segundo a tipologia de relacionamentos de Hung (2005, 2007). Os relacionamentos manipuladores são os mais frágeis, seguido dos relacionamentos simbióticos, relacionamentos de troca e, por fim, dos relacionamentos pactuados, que são os mais consistentes. Para facilitar a leitura da matriz abaixo, a numeração de 1 a 4 indica a sequência dos quadrantes.

Figura 9 – Tipologia de relacionamentos da matriz

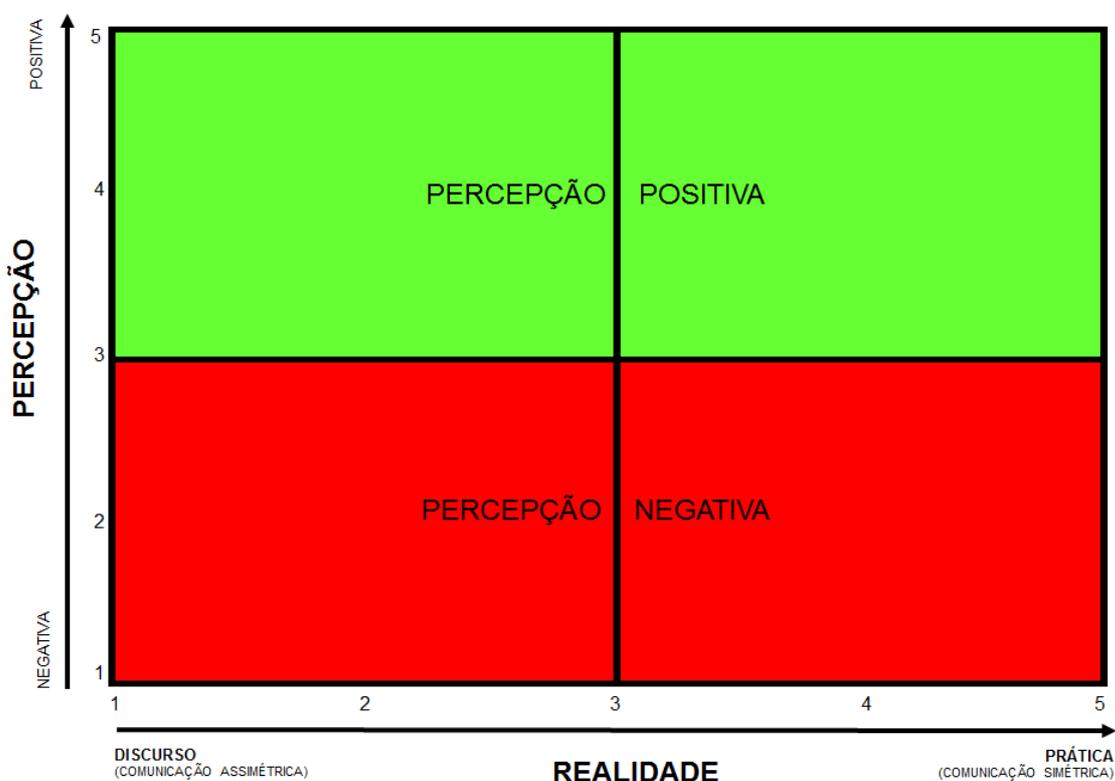


Fonte: elaborado pela autora.

3) EIXO PERCEPÇÃO

Seguindo o conceito gráfico do *Reputation Institute*, um dos eixos da matriz é o da “Percepção”, que varia entre o polo negativo e o polo positivo, de 1 a 5. Considerando o ponto neutro na altura do número 3, é possível dividir a matriz horizontalmente em duas áreas: a da percepção positiva, representada pela cor verde, e a da percepção negativa, representada pela cor vermelha, conforme mostra a Figura 10.

Figura 10 – Eixo percepção da matriz

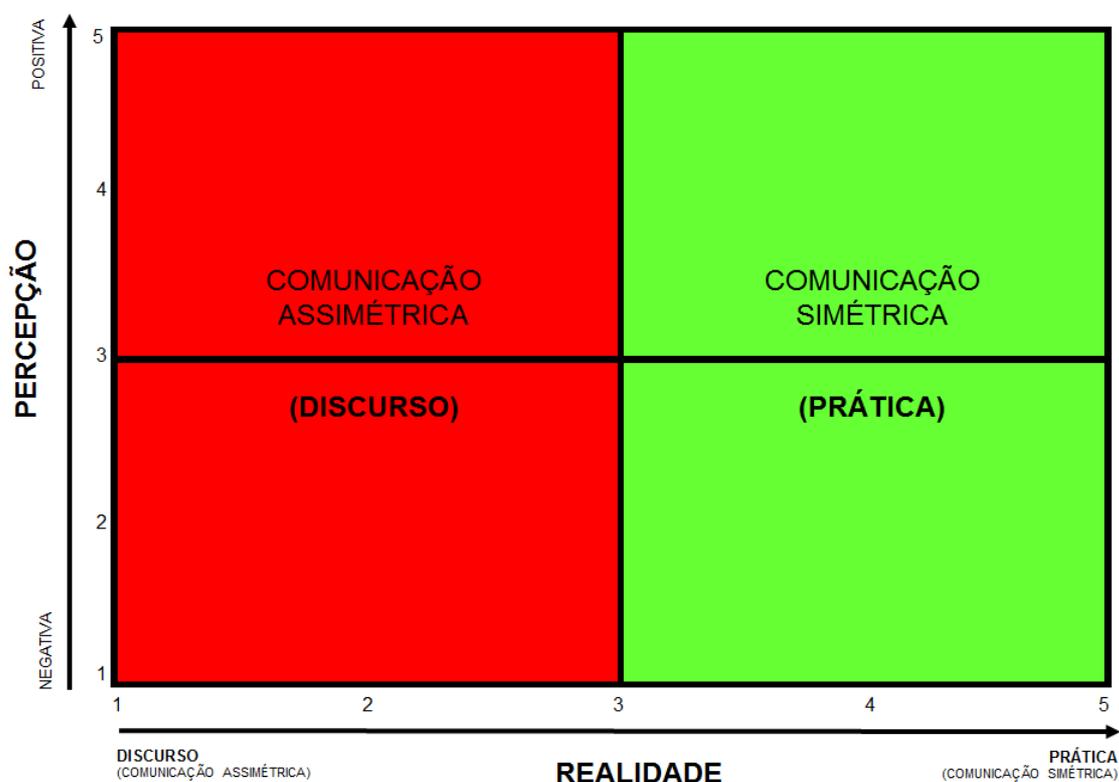


Fonte: elaborado pela autora.

4) EIXO REALIDADE

Ainda conforme o *Reputation Institute*, o outro eixo da matriz é o da “Realidade”, adaptado para uma variação entre o discurso e a prática, também com escala numérica de 1 a 5. Considerando o ponto neutro na altura do número 3, é possível dividir a matriz verticalmente em duas áreas: a da comunicação assimétrica ou do discurso, representada pela cor vermelha, e a da comunicação simétrica ou da prática, na cor verde, conforme mostra a Figura 11.

Figura 11 – Eixo realidade da matriz

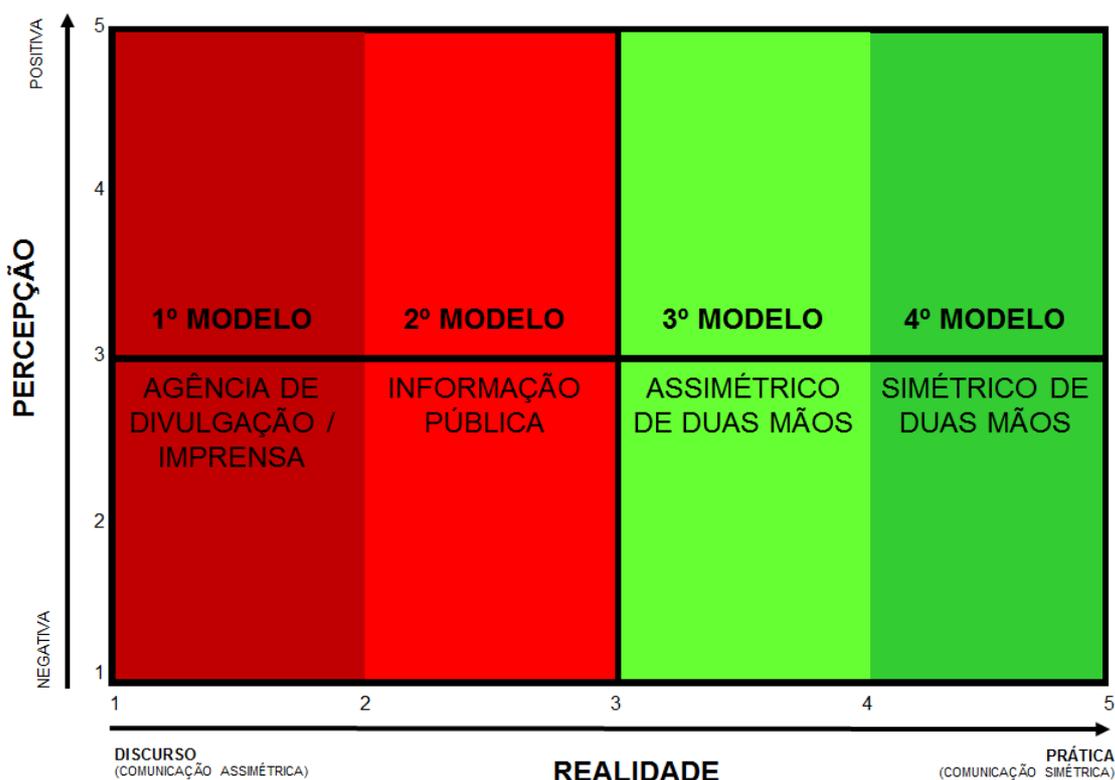


Fonte: elaborado pela autora.

5) MODELOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS

O eixo “realidade” traz como fundamentação teórica para sua dicotomia entre comunicação simétrica e assimétrica os quatro modelos de relações públicas propostos por Grunig e Hunt (1984). A Figura 12 mostra de maneira didática uma divisão de área de cada um dos modelos. No campo do discurso ou da comunicação assimétrica estão o primeiro e o segundo modelo, que são os mais frágeis propostos pelos autores, e que por isso estão representados por tons de vermelho. No campo oposto, da prática ou da comunicação simétrica, estão o terceiro e quarto modelos, mais sofisticados e que por isso as empresas devem tentar alcançar esses patamares de atuação, representados pelos tons de verde.

Figura 12 – Modelos de relações públicas na matriz

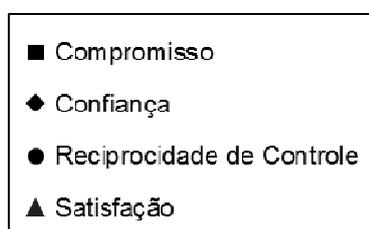


Fonte: elaborado pela autora.

6) INDICADORES DE QUALIDADE DOS RELACIONAMENTOS

São utilizados quatro indicadores de avaliação na matriz, propostos por Grunig e Hon (1999): “Compromisso”, “Confiança”, “Reciprocidade de Controle” e “Satisfação”. Eles são representados por quatro ícones diferentes escolhidos de forma aleatória, conforme exposto na Figura 13. Os pontos na matriz, graficamente representados por estes ícones nas legendas, são posicionados nos eixos “realidade” e “percepção” conforme o cálculo mostrado no item 4.4.1.

Figura 13 – Ícones dos indicadores de qualidade dos relacionamentos



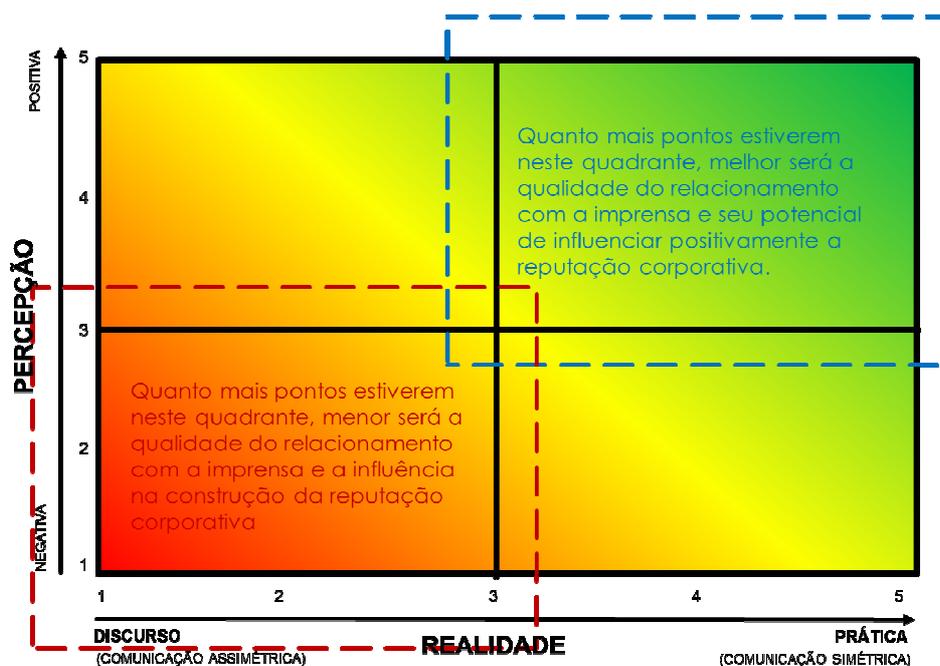
Fonte: elaborado pela autora.

De uma maneira simplificada, agrupando todos os elementos apresentados até aqui, pode ser feita a seguinte leitura da matriz, apresentada abaixo na Figura 14. O quadrante dos relacionamentos pactuados sugere que, quanto mais indicadores de qualidade estiverem posicionados na localização demarcada em azul, melhor será a qualidade dos relacionamentos com a imprensa. Isso porque esse tipo de relacionamento pressupõe que ambas as partes se comprometem com um bem comum e se valem da reciprocidade, estabelecendo uma parceria verdadeira (HUNG, 2005; 2007). Além disso, o quadrante destacado em azul também está posicionado na área de percepção positiva e de comunicação simétrica da matriz, atravessado pelo 3º e o 4º modelos de relações públicas propostos por Grunig e Hunt (1984), o assimétrico e o simétrico de duas mãos, que contemplam as práticas mais evoluídas. Consequentemente é o quadrante que possui a maior zona verde da matriz. Essa conjunção de fatores indica a geração de vínculos de confiança, que tornam os relacionamentos mais fortes e duradouros. E os relacionamentos, quando bem administrados, geram reputação positiva (GRUNIG; KIM, 2011).

No outro oposto está o quadrante dos relacionamentos manipuladores (destacado em vermelho na Figura 14), que indica a zona mais frágil da matriz. Os relacionamentos manipuladores, inclusive, são comuns em relacionamentos com a mídia, quando a organização se vale de estratégias assimétricas para satisfazer seus próprios interesses (HUNG, 2005; 2007).

Além disso, o quadrante está na área de percepção negativa e da comunicação assimétrica, onde estão posicionados o 1º e o 2º modelos de relações públicas de Grunig e Hunt (1984), que apesar de serem pouco sofisticados, ainda estão presentes nas práticas de comunicação de muitas organizações. Consequentemente é o quadrante com a maior zona vermelha da matriz, que sugere que os indicadores de qualidade ali posicionados tendem a apresentar uma menor qualidade no relacionamento com a imprensa e, por isso, o impacto na construção de reputação corporativa positiva também tende a ser menor. Por fim, os quadrantes que não estão destacados na Figura 14 são os quadrantes intermediários, que representam os relacionamentos simbióticos e os relacionamentos de troca, conforme explicitado no Quadro 12.

Figura 14 – Leitura simplificada da matriz



Fonte: elaborado pela autora.

Por meio da matriz foi possível analisar comparativamente o desempenho das organizações da amostra – apesar das diferenças nos setores de atuação – e expor os resultados de maneira mais tangível. Isso também foi muito importante para complementar a interpretação dos dados feita com base no conteúdo das entrevistas em profundidade, como será mostrado nos próximos itens, que trazem a coleta de dados e a análise dos resultados.

4.5 Coleta de dados e análise dos resultados

Conforme previsto no método de coleta exposto no item 4.2, foram realizadas 20 entrevistas em profundidade. Vale ressaltar que, previamente, foram feitos dois pré-testes para examinar os roteiros, que sofreram pequenos ajustes após a avaliação.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 7 de agosto e 12 de dezembro de 2013 nas cidades de São Paulo, São Bernardo do Campo e Rio de Janeiro. A maioria absoluta das entrevistas foi feita pessoalmente tendo como base para a conversa os roteiros (ver Apêndices 1 e 2) e posteriormente transcritas a fim de permitir uma melhor interpretação dos dados. Por questões de confidencialidade, não são revelados o nome ou o gênero dos entrevistados, sem nenhum prejuízo para a pesquisa empreendida nesta dissertação.

Vale ressaltar que as entrevistas foram feitas com três grupos de entrevistados: 1) “gestor” é um profissional de maior nível hierárquico, responsável pela liderança da área de relacionamento com a imprensa em cada uma das organizações estudadas, independente de sua formação profissional, 2) “assessor de imprensa” é um profissional da equipe do gestor que tem contato direto com os jornalistas em seu dia a dia de trabalho, também independente de sua formação profissional e 3) “jornalista” é um profissional externo às organizações estudadas, que atua como repórter, editor ou diretor de redação em veículos de comunicação.

Para estruturar as análises que serão apresentadas na sequência, foram examinadas previamente cada uma das 20 entrevistas em profundidade (veja a consolidação dos dados das matrizes no Apêndice 3). As entrevistas foram analisadas sob a perspectiva das teorias que embasam a matriz proposta, expostas no item 4.4. Sendo assim, o que se procurou explorar foram os quatro indicadores de relacionamento utilizados nesta dissertação: reciprocidade de controle, confiança, satisfação e compromisso, definidos por Hon e Grunig (1999). Conforme o posicionamento desses indicadores na matriz foi possível verificar qual o tipo de relacionamento predominante, evidenciando os pontos fortes e as fragilidades das relações. Dessa maneira, pode-se inferir o potencial do impacto das estratégias de relacionamento com a imprensa na reputação corporativa, seguindo a linha defendida por Grunig e Kim (2011) de que a reputação não pode ser administrada diretamente, mas é resultado dos bons relacionamentos organizacionais. Consequentemente, quanto melhores os relacionamentos, melhor a reputação.

4.5.1 Percepções por grupos de entrevistados

Na sequência será apresentada a análise elaborada para cada um dos grupos entrevistados – gestores, assessores de imprensa e jornalistas. Essa análise foi feita com base nas entrevistas individuais dos profissionais, independente das empresas que representam nessa pesquisa. Essa perspectiva é importante para avaliar as percepções de cada um dos grupos envolvidos no relacionamento entre empresas e imprensa.

• GESTORES⁴⁵

O indicador “Satisfação”, que mostra o quanto cada uma das partes se sente favorável ou desfavorável em relação à outra (HON; GRUNIG, 1999) tem como destaque a confiança dos gestores de que o relacionamento com a imprensa pode contribuir para o fortalecimento da reputação das empresas em que trabalham. Nesse sentido, a percepção é de que a reputação construída por essas empresas, especificamente na imprensa, também é positiva. O eixo “realidade” mostra certa fragilidade quanto a mensuração de resultados para acompanhar a visibilidade das empresas; todos os gestores reconhecem que esse é um ponto que ainda precisa melhorar, apesar de valorizarem avanços recentes nesse campo. Por fim, de uma forma geral, avaliam o relacionamento com a imprensa como positivo e fariam poucas alterações na condução de suas equipes e nas estratégias em curso. Essa postura reforça a nossa conclusão de que os gestores estão satisfeitos com o relacionamento estabelecido junto à imprensa.

O indicador “Confiança”, que avalia a boa vontade de cada uma das partes em se abrir para o risco de participar de um relacionamento (HON; GRUNIG, 1999), mostra que os gestores afirmam que suas empresas transmitem para a imprensa um discurso alinhado às suas práticas, com pouca variação entre as respostas. É unânime a opinião de que as empresas da amostra mantêm um relacionamento de confiança com os jornalistas mais próximos. No eixo da “realidade”, alguns gestores tiveram dificuldades em apontar qual é o principal projeto da área, embora em sua maioria os resultados sejam considerados bom ou ótimo. Essa postura parece um tanto quanto contraditória, sugerindo que esse grupo tem uma visão positiva sobre a própria gestão, mesmo quando não sabe descrever um projeto específico de sua área. Quando

⁴⁵ Grupo composto por cinco gestores da área de relacionamento com a imprensa das empresas da amostra.

questionados sobre em que tipo de situação a empresa evita se envolver, eles avaliaram de forma regular o posicionamento da empresa frente às pautas recebidas. As respostas foram muito parecidas, o que já era esperado: as empresas procuram aparecer em pautas positivas, que enalteçam seus produtos ou serviços e que a posicionem de forma satisfatória no mercado. Por outro lado, evitam se envolver em matérias ligadas à política, religião e tudo mais que possa ser negativo para a reputação da empresa.

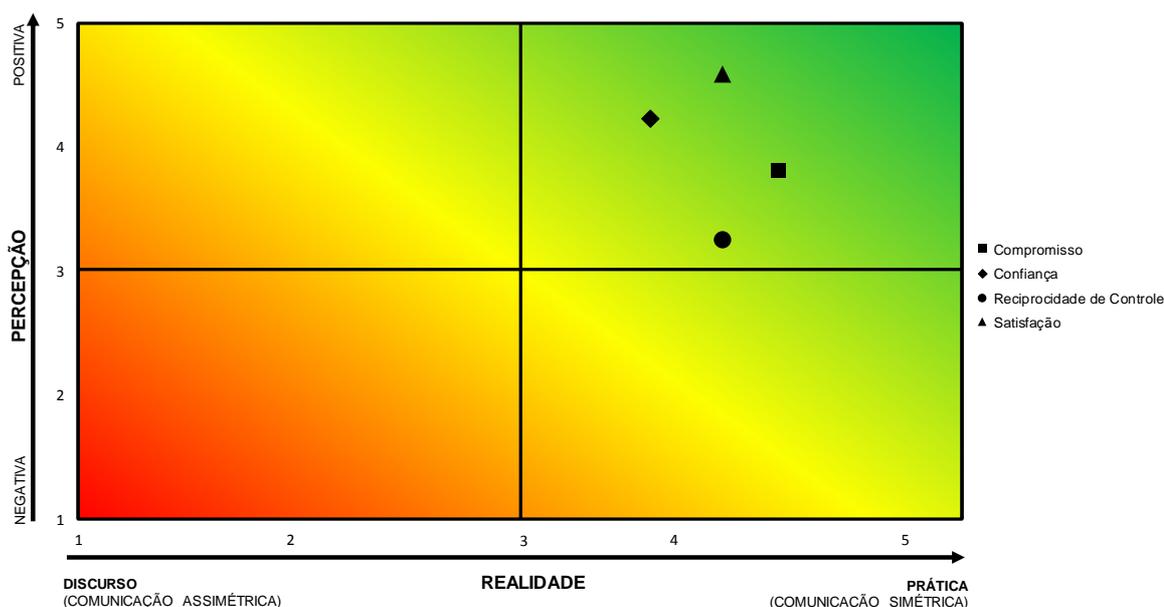
No indicador “Compromisso”, que demonstra se as partes sentem ou não que o relacionamento vale o dispêndio de energia para mantê-lo ou promovê-lo (HON; GRUNIG, 1999), observa-se que em todas as empresas da amostra as equipes se dedicam ao relacionamento com a imprensa – quase todas com o apoio de agências externas – e que o espaço ocupado pela área é bastante representativo dentro da estratégia global de comunicação. Alguns gestores, inclusive, respondem diretamente para a presidência, garantindo dessa maneira o assento junto a alta administração das companhias. Ainda no eixo da “realidade” foi possível concluir que, em geral, os gestores acreditam que as estratégias de relacionamento com a imprensa estão sendo bem sucedidas. Vale ressaltar que, apesar da aparente uniformidade nas respostas, algumas empresas apresentam estratégias mais elaboradas que as demais, como pode ser observado nas entrevistas em profundidade. No eixo da “percepção” foi possível verificar que não houve muita ênfase na defesa dos valores que supostamente embasam o relacionamento com a imprensa, que tiveram uma avaliação regular, o que pode ser reflexo desses valores não serem formalizados. Quanto à questão do relacionamento com a imprensa ser construído no longo prazo, a maioria dos gestores concorda com essa afirmação. Assim, pode-se concluir que os gestores têm consciência de que a reputação não é construída rapidamente, e que trata-se de um processo consolidado ao longo dos anos (FOMBRUN, 1996).

O indicador “Reciprocidade de Controle” teve o desempenho mais frágil quando comparado aos demais grupos de entrevistados, apesar de também estar no quadrante dos relacionamentos pactuados, a área mais nobre da matriz. O eixo da “percepção” apresentou as médias ponderadas mais baixas, refletindo a discordância entre os gestores nas perguntas sobre uma possível diminuição da criticidade da atividade jornalística e sobre a questão do assédio e da capacidade das empresas de influenciarem a imprensa por conta do relacionamento construído. Pode-se observar durante as entrevistas que todos procuraram responder esses questionamentos de maneira polida, evitando críticas diretas à forma de atuação da imprensa, o que de certa

maneira era esperado devido à objetividade da pergunta (ver Apêndice 1). O eixo da “realidade” mostra que o relacionamento com a imprensa se dá no dia a dia e é bem avaliado, além disso há um esforço em considerar os *feedbacks* dos jornalistas nessas interações, o que é importante para reforçar os vínculos de confiança desse relacionamento e, conseqüentemente, para a construção de reputação.

A Figura 15 mostra a percepção dos gestores, considerando a nota final de cada um dos indicadores e calculando o valor médio de cada um deles para os eixos “percepção” e “realidade”. É possível observar na matriz todos os indicadores de qualidade de relacionamento na zona verde, que reúne os aspectos mais positivos da matriz. No entanto, o indicador “Reciprocidade de Controle” inspira cuidados, pois se encontra mais próximo do quadrante dos relacionamentos de troca e da área de percepção negativa da matriz. Esse indicador verifica a satisfação ou insatisfação no grau de influência entre organizações e públicos (HON; GRUNIG, 1999). O fato de ser o indicador mais frágil para este grupo é em parte reflexo da atitude dos gestores em não admitirem influenciar a imprensa pelo relacionamento construído, para que sejam publicados na mídia os assuntos de interesse da organização. Para eles, os jornalistas decidem a quais temas irão dar destaque, apesar do esforço diário de suas equipes para “pautá-los”, ou seja, influenciá-los nas decisões editoriais.

Figura 15 – Matriz média – Gestores



Fonte: elaborado pela autora.

No grupo dos gestores as respostas, de maneira geral foram homogêneas. No Apêndice 4 é possível observar o detalhamento da média ponderada dos gestores de cada uma das empresas pesquisadas para todas as perguntas do roteiro de entrevista. Por fim, devido ao posicionamento de todos indicadores de qualidade na área mais nobre da matriz é possível inferir que, para os gestores, o relacionamento com a imprensa impacta forma positiva a reputação corporativa, devido à boa qualidade desse relacionamento.

• ASSESSORES DE IMPRENSA⁴⁶

No indicador “Compromisso” observa-se que os assessores, assim como os gestores, acreditam que o relacionamento com a imprensa é construído a longo prazo. No entanto, eles avaliaram mais positivamente os valores nos quais o relacionamento está baseado que os seus gestores. Apesar desses valores não estarem formalizados também para esse grupo, é possível inferir que, devido ao contato diário com os jornalistas, os assessores de imprensa internalizam e se apropriam dos valores já utilizados de maneira informal, e por isso o avaliam de forma mais positiva. No eixo “realidade”, pode-se observar que os assessores acreditam que as estratégias de relacionamento com a imprensa são bem sucedidas, mas com menos otimismo que os seus gestores, sugerindo que no contato com os jornalistas recebem *feedbacks* que não chegam à gestão, uma vez que os jornalistas são o grupo de entrevistados com a postura mais crítica, como será apresentado no fim deste tópico. Além disso, os assessores confirmaram a percepção de que a área de relacionamento com a imprensa ocupa um espaço grande dentro da empresa e da política de comunicação de uma forma geral, o que é importante, uma vez que a área de comunicação é a responsável por cuidar da reputação das empresas.

O indicador “Confiança” teve uma variação relativamente pequena entre os eixos, sendo que o item com pior desempenho foi sobre a maneira como os assessores julgam as situações em que suas empresas procuram aparecer na imprensa e as situações nas quais evitam se envolver. Isso pode ser explicado pelo fato dos assessores serem mais favoráveis à exposição das organizações que representam na imprensa: para eles, muitas vezes a empresa não aparece em situações que acreditam ser positivas, o que poderia ajudar a dar visibilidade à empresa e

⁴⁶ Grupo composto por cinco assessores de imprensa, funcionários das empresas da amostra.

alavancar sua reputação. Ainda no eixo “realidade”, os assessores fizeram uma avaliação pior sobre os projetos da área que seus gestores. Uma explicação possível é de que os projetos também não estão claros para este grupo, que tem uma grande demanda reativa, e que por isso acaba preenchendo a maior parte do seu dia a dia com tarefas rotineiras, sem se ocupar de projetos que possam ter um cunho mais estratégico, que visem o cuidado com a reputação. No eixo “percepção” as avaliações foram melhores, refletindo a satisfação dos assessores com o alinhamento entre o discurso e a prática e o relacionamento de confiança construído com os jornalistas mais próximos.

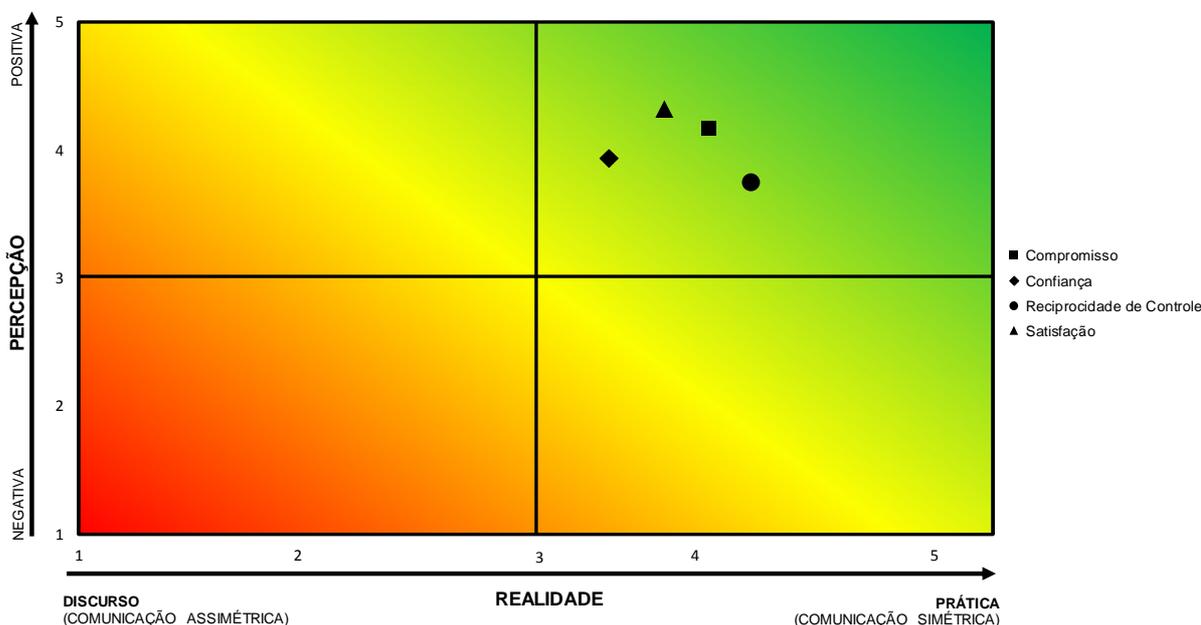
O indicador “Reciprocidade de Controle” também teve um desempenho uniforme, com uma variação pequena entre as médias das respostas das quatro perguntas. As médias altas sugerem que os assessores estão satisfeitos com o grau de influência que exercem sobre os jornalistas. O eixo “realidade” indica que os assessores avaliam de forma positiva o relacionamento que suas empresas mantêm com a imprensa no dia a dia e que eles acreditam que há uma tentativa verdadeira de incorporar os *feedbacks* dos jornalistas, importante porque fortalece o relacionamento. O eixo “percepção” mostra que as respostas dos assessores de imprensa são bem diferentes dos gestores quanto às questões sobre a diminuição da criticidade da atividade jornalística, o assédio e a capacidade das empresas de influenciarem a imprensa por conta do relacionamento construído. De maneira geral, os assessores acreditam que a criticidade dos jornalistas diminuiu nos últimos anos e que o assédio das empresas buscando influenciar esses profissionais aumentou no dia a dia. Tais opiniões talvez sejam influenciadas pelo fato dos assessores manterem um contato direto com esses profissionais, o que sugere que os assessores conheçam mais verdadeiramente esse público devido ao contato diário.

O indicador “Satisfação” reforça a questão da fragilidade dos mecanismos de mensuração, exposta de alguma maneira por todos os entrevistados. Apesar de todas as empresas da amostra estarem investindo nesse sentido, os resultados ainda não são muito bem vistos por esse grupo, talvez pelo fato de serem pouco usados na prática. Em alguns casos os assessores são pressionados por seus gestores a melhorarem a visibilidade regional, extrapolando os limites do eixo Rio–São Paulo, mas os mecanismos de mensuração que avaliam os resultados da área são limitados aos veículos de grande circulação, com expressão nacional. Pode-se concluir então que os assessores estão menos satisfeitos com as formas de mensuração dos resultados pelo fato de serem cobrados pelos gestores a entregar um trabalho que não é considerado por esses

mecanismos de mensuração. Ainda no eixo “realidade”, também coerente com as respostas dos gestores, os assessores avaliam positivamente o relacionamento com a imprensa, mas se pudessem elaborariam estratégias diferentes nesse convívio, procurando garantir maior abertura e agilidade no contato com os jornalistas. Por fim, o eixo “percepção” mostra uma resposta quase idêntica à dos gestores, reforçando a avaliação positiva que suas empresas construíram na imprensa e a crença de que o relacionamento com a imprensa pode contribuir para o fortalecimento da reputação das empresas que representam.

A Figura 16 mostra a percepção dos assessores de imprensa, considerando a nota final de cada um dos indicadores e calculando o valor médio para cada um dos eixos. Dessa maneira, o resultado observado no gráfico revela algo um pouco diferente de quando se avalia individualmente a média ponderada de cada um dos assessores. A matriz média desse grupo apresenta todos os indicadores no quadrante dos relacionamentos pactuados e na zona verde. Ou seja, para os assessores, todos os indicadores também estão na área positiva e simétrica da matriz. Na média, o resultado é bom, com os indicadores de qualidade em equilíbrio, mostrando a confiança do grupo na qualidade do relacionamento estabelecido com a imprensa. O resultado encontrado é parecido com o dos gestores, apesar dos assessores serem ligeiramente menos otimistas. Pode-se inferir que isso aconteça pelo fato dos gestores não serem parte ativa desse relacionamento entre empresas e jornalistas, sendo esse papel ocupado pelos assessores de imprensa. Dessa maneira, o otimismo dos gestores pode ser impulsionado pelo distanciamento maior que esse grupo tem do dia a dia do relacionamento com a imprensa.

Figura 16 – Matriz média – Assessores de Imprensa



Fonte: elaborado pela autora.

No grupo dos assessores de imprensa, conforme o detalhamento do Apêndice 4, as respostas são menos homogêneas e as médias ponderadas, em geral, são mais baixas quando comparadas à dos gestores. Pode-se concluir que os assessores são mais críticos com relação ao próprio trabalho por manterem um relacionamento direto com os jornalistas, diferentemente dos gestores, que não estão na chamada “linha de frente” e ficam distantes dos conflitos do dia a dia revelando, na média, uma visão mais otimista. Finalmente, como no caso dos gestores, devido ao posicionamento de todos indicadores de qualidade na área mais nobre da matriz é possível inferir que, para os assessores de imprensa, o relacionamento com a imprensa também aumenta a probabilidade de se impactar positivamente a reputação corporativa devido à boa qualidade desse relacionamento.

• JORNALISTAS⁴⁷

O indicador “Confiança”, que revela a boa vontade de cada uma das partes em se abrir para o risco de um relacionamento (HON; GRUNIG, 1999) foi o que apresentou o melhor posicionamento da matriz. Isso sugere que esse grupo, apesar de ter uma visão geral mais crítica, confia que a organização fará o que apregoa. Essa percepção é reflexo dos resultados encontrados na pesquisa de campo, de que os jornalistas acreditam ter um relacionamento de confiança com as organizações e que as organizações transmitem para a imprensa um discurso alinhado à sua prática. No entanto, vale ressaltar que os jornalistas não confiam plenamente nos conteúdos divulgados pela assessoria de imprensa, apesar de admitirem não fazer a apuração que gostariam na maioria das vezes. Sendo assim, algumas vezes veem-se diante de um impasse entre publicar a informação pronta e aparentemente confiável ou buscar a tão utópica isenção. Esse relacionamento fragilizado é negativo porque contribui menos para a construção de reputação positiva.

O indicador “Satisfação”, no eixo “percepção”, evidencia a opinião dos jornalistas de que as empresas pesquisadas construíram uma reputação positiva na imprensa, mas que esse público não percebe que essas empresas façam algo de diferente das outras para manter um bom relacionamento com eles. Isso sugere que a reputação é a soma dos relacionamentos construídos

⁴⁷ Grupo composto por dez jornalistas cujo relacionamento é considerado importante pelas empresas da amostra.

com variados públicos e de percepções diversas, evidenciando que ter uma boa reputação não depende apenas do relacionamento com esse público em si. Esse cenário é crítico porque todo o esforço das empresas é no sentido de construir um relacionamento de confiança com a imprensa, o que não está sendo percebido pelos jornalistas na intensidade que as empresas gostariam. Por fim, no eixo “realidade”, eles demonstram acreditar que têm desenvolvido um bom trabalho, mostrando-se satisfeitos com o próprio desempenho e que avaliam positivamente o relacionamento que mantêm com as empresas, embora com menos otimismo que os gestores e assessores de imprensa.

O indicador “Reciprocidade de Controle”, posicionado de forma um pouco mais frágil na matriz, mostra no eixo “percepção” que os jornalistas não acreditam que o relacionamento estabelecido com as empresas é capaz de influenciar o seu trabalho, e que eles não se sentem assediados em suas apurações. Vale ressaltar que os jornalistas admitem que o assédio (pressão para que publiquem conteúdos positivos de uma determinada empresa) existe, mas que o consideram natural, não invasivo, admitindo apreciar o oferecimento de convites para atrações artísticas ou o envio de pequenos presentes por parte das empresas. No entanto, consideram isso supérfluo, pois o mais importante para os jornalistas é o acesso à informação de qualidade sobre as empresas. Nesse grupo pesquisado, há uma opinião quase neutra em relação ao questionamento sobre uma possível diminuição na criticidade da atividade jornalística, sobretudo na apuração das pautas. Eles não aceitam a ideia de terem se tornado menos críticos, mas revelam que gostariam de apurar melhor os conteúdos que publicam, e que não o fazem por falta de tempo. O eixo “realidade” mostra que os jornalistas avaliam positivamente o relacionamento no dia a dia com as empresas pesquisadas e suas fontes, apesar de em muitas situações aproveitarem apenas as informações divulgadas pelas empresas, sem o contato direto com porta-vozes.

O indicador “Compromisso”, também fragilizado na matriz, mostra no eixo da “realidade” que os jornalistas, por sua vez, também não contam com nenhuma estratégia especial para se relacionar com as empresas pesquisadas, mas que as assessorias de imprensa ocupam um espaço grande em suas rotinas de trabalho. Isso indica o alto potencial de resultados que ações bem estruturadas de relacionamento com a imprensa podem alcançar, pois existe aqui uma espécie de lacuna esperando para ser preenchida: se mesmo sem a percepção de que exista uma relação diferenciada os resultados são relativamente positivos, as organizações podem conseguir resultados ainda melhores se os jornalistas perceberem um interesse genuíno na construção desse

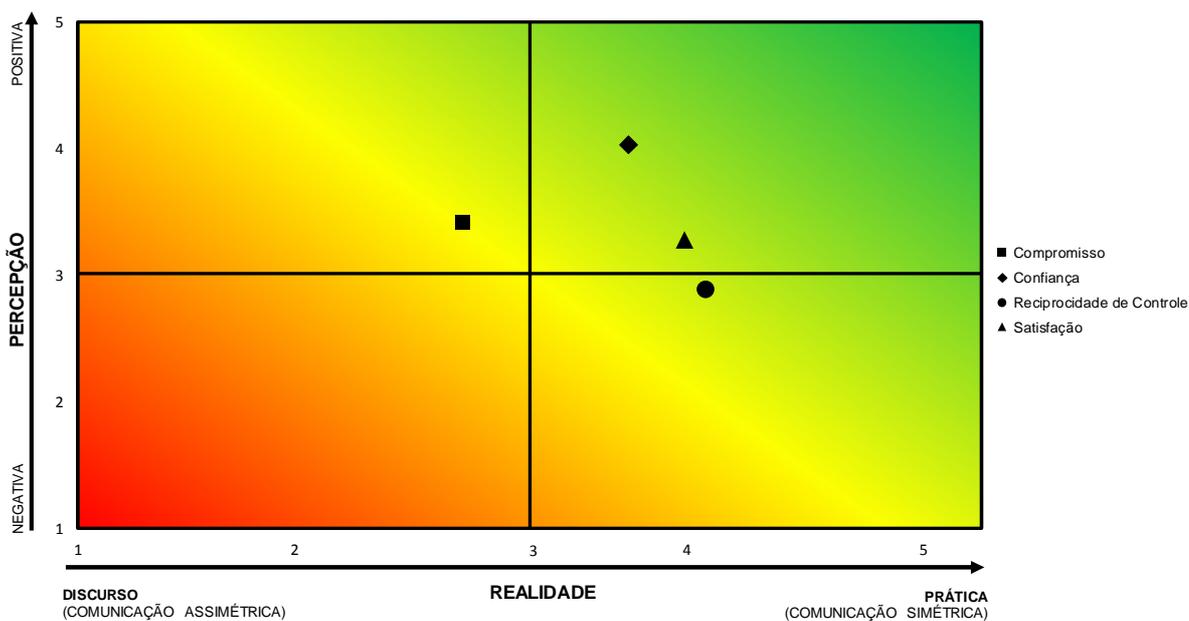
relacionamento. Nas respostas do eixo “percepção” observa-se que os jornalistas avaliam como bons os valores nos quais acreditam que o relacionamento das empresas com a imprensa está baseado – apesar desses valores não serem claros para as próprias empresas. Finalmente, de maneira geral os jornalistas demonstram ter consciência de que, se mudarem de veículo (revista, jornal, *site* etc.), isso terá impacto no relacionamento que mantêm com as empresas, dependendo do veículo do qual supostamente passarão a fazer parte. Esse grupo acredita que os relacionamentos criados são puramente profissionais, por isso o relacionamento se dá de forma institucional, entre veículo e empresa, independente dos profissionais que mantêm essa relação no dia a dia.

O indicador “Compromisso” é o mais frágil na percepção desse grupo, o que sugere que os jornalistas não sentem que o relacionamento com as empresas vale o dispêndio de energia para mantê-lo ou promovê-lo (HON; GRUNIG, 1999). E isso é preocupante, uma vez que as áreas de assessoria de imprensa das empresas têm a sua razão de existir justamente por conta desse relacionamento pretendido. Isso pode ser explicado, em partes, pelo fato dos jornalistas acreditarem que o relacionamento estabelecido com as empresas é provisório, dependendo do veículo em que trabalham para esse relacionamento se tornar mais forte ou não. Eles acreditam que as empresas não se relacionam com eles, e sim com os cargos que ocupam e os veículos em que trabalham. Além disso, esse relacionamento é instável porque pode ser influenciado por aspectos comerciais. Do ponto de vista ético, os interesses comerciais jamais deveriam influenciar o trabalho jornalístico, mas pela pesquisa realizada é possível afirmar que isso acontece na prática. Dessa forma, esse indicador está posicionado no quadrante dos relacionamentos simbióticos, indicando que os jornalistas reconhecem a interdependência do relacionamento, mas que pode em alguns momentos se caracterizar como uma relação “ganha-ganha” (HUNG, 2005; 2007). Há espaço para melhoria em todos os indicadores, mas o indicador “Compromisso” se mostra como uma grande oportunidade para as empresas de fortalecer esses vínculos se conseguirem despertar nos jornalistas o comprometimento para essa relação.

A Figura 17 mostra a percepção dos jornalistas, considerando a nota final de cada um dos indicadores e calculando o valor médio de cada um deles para os eixos “percepção” e “realidade”. Dessa maneira, foi possível obter a matriz média que revela um resultado mais fraco quando comparado aos outros grupos, dos gestores e dos assessores de imprensa. De certa forma, esse já era um resultado esperado pelo fato desse grupo ter se mostrado mais crítico que os

demais durante a realização das entrevistas. Isso pode ser explicado, em partes, pelo fato dos jornalistas não possuírem nenhuma estratégia para se relacionar com as assessorias de imprensa das empresas pesquisadas, sendo que alguns deles nem mesmo gostariam de manter essa relação, preferindo falar diretamente com as fontes. Pode-se inferir então que os jornalistas conferem menos valor a esse relacionamento, não o considerando indispensável para o desenvolvimento de suas reportagens. Conseqüentemente, os jornalistas não acreditam que o relacionamento estabelecido seja capaz de influenciar o seu trabalho; o grupo não reconhece o esforço das empresas em manter um bom relacionamento. No entanto, os jornalistas admitem que o trabalho dos assessores muitas vezes facilita o acesso à informação, ajudando-os em um dia a dia de muita pressão por produção de conteúdo e falta de tempo para apurá-los de forma adequada.

Figura 17 – Matriz média – Jornalistas



Fonte: elaborado pela autora.

No grupo dos jornalistas, conforme o detalhamento do Apêndice 4, as respostas são menos homogêneas e as médias ponderadas, no geral, são mais baixas quando comparadas à dos gestores e assessores de imprensa. Isso pode ser explicado pelo fato dos jornalistas serem mais críticos com o próprio trabalho, sobretudo na forma como apuram suas reportagens, e pela consciência de que os relacionamentos que mantém com as empresas são institucionais e, por

consequência, provisórios e instáveis. No caso dos jornalistas, devido ao posicionamento menos equilibrado dos indicadores de qualidade na matriz, é possível inferir que o relacionamento com a imprensa sob a ótica desse público é um pouco menos otimista quando comparada à gestores e assessores de imprensa, impactando menos a construção de reputação corporativa positiva.

• GESTOR x ASSESSOR DE IMPRENSA

Em uma comparação direta entre as respostas dos dois grupos, gestores e assessores de imprensa, que foram entrevistados com base no mesmo roteiro de entrevistas (ver Apêndice 1), foi possível observar alguns comportamentos similares. Pela análise das entrevistas é possível concluir que os gestores têm um ponto de vista mais otimista que os assessores de imprensa na maioria das questões, em um possível reflexo do afastamento desse grupo da “linha de frente” desse relacionamento, desconhecendo muitas vezes o que acontece no dia a dia.

O único ponto em que na média as opiniões foram idênticas foi na pergunta que revelou uma uniformidade nas situações em que as empresas procuram aparecer na imprensa e as situações nas quais evitam se envolver, o que é bom para manter o alinhamento da empresa e que, de certa maneira, era esperado devido ao respeito às diretrizes de comunicação de cada uma das empresas estudadas. No entanto, vale ressaltar que os assessores de imprensa discordam em alguns casos dessa postura, sendo mais favoráveis à exposição na imprensa das organizações que representam, acreditando que muitas vezes a empresa não aparece em situações que eles acreditam ser positivas e que poderiam ajudar a dar visibilidade à empresa e alavancar sua reputação.

Pela análise dos resultados é possível concluir que há uma sinergia nas opiniões sobre a existência de um relacionamento de confiança com os jornalistas mais próximos e da consciência de uma reputação positiva construída na imprensa por suas empresas, resultado de um trabalho de longo prazo. Os assessores avaliam de forma positiva o relacionamento que suas empresas mantêm com a imprensa no dia a dia e acreditam que há uma tentativa verdadeira de incorporar os *feedbacks* dos jornalistas. Esse ponto é bastante positivo, pois mostra que ambos os grupos preocupam-se com os impactos à reputação corporativa consequentes desse relacionamento.

Um ponto de atenção é o fato dos gestores e assessores de imprensa terem dificuldades em descrever o principal projeto de relacionamento da área com os jornalistas. Além disso, nenhum dos grupos sabe responder de forma convincente quais são os valores que baseiam a

conduta de relacionamento com os jornalistas. Pode-se inferir que isso demonstra a falta de planejamento estratégico das áreas, que acabam ficando sobrecarregadas com a alta demanda do dia a dia. Dessa maneira, as equipes têm uma carga de trabalho muito operacional, não conseguindo se organizar para desenvolver projetos para cultivar esse relacionamento, que é a própria razão de existir da área. Isso pode prejudicar a construção de reputação corporativa de uma forma estruturada.

Os gestores, inclusive, foram mais pessimistas em algumas questões. A maior variação de média ponderada entre os dois grupos foi sobre a percepção da capacidade de influência e do assédio de jornalistas: os gestores não acreditam que isso aconteça, enquanto os assessores acreditam que sim, evidenciando opiniões contrárias. Essa divergência pode acontecer devido ao fato dos assessores de imprensa estarem na chamada “linha de frente” desse relacionamento, sendo pressionados – inclusive pelos seus gestores – a apresentar resultados expressivos, o que pode os levar, muitas vezes, a insistir ou assediar os jornalistas até conseguirem visibilidade para determinado assunto. Outra questão que ressaltou a divergência de opiniões foi pelo fato dos gestores não acharem que houve uma diminuição na criticidade da atividade jornalística, enquanto os assessores expressaram opinião contrária, em mais um possível reflexo do conhecimento maior dos assessores de imprensa sobre as engrenagens reais que movem o relacionamento entre jornalistas e empresas. Os gestores, por sua vez, responderam esses questionamentos de maneira muito polida, evitando críticas diretas à forma de atuação da imprensa.

Essas, entretanto, foram as únicas questões em que as opiniões de fato divergiram, pois em todas as outras, apesar da visão predominantemente otimista dos gestores, os resultados podem ser considerados alinhados. Pode-se concluir que esse alinhamento é importante para a construção de relacionamentos duradouros, pois demonstra que a equipe, independente de sua função, está em sintonia, buscando o mesmo objetivo: construir relacionamentos de qualidade para impactar positivamente a reputação corporativa.

No Quadro 16 é possível observar o comparativo da média ponderada das respostas de gestores e assessores de imprensa. O quadro mostra o número da pergunta, organizando-as pelo indicador de qualidade e o eixo. Na coluna “GE” estão indicadas as médias ponderadas de cada pergunta para o grupo dos gestores e na coluna “AI”, as dos assessores de imprensa. Vale ressaltar que a melhor média ponderada possível é 5 e a pior, 1. Na coluna “Variação” é mostrada

a variação entre as médias ponderadas de cada pergunta, revelando as dissonâncias e sinergias entre esses dois grupos que, como dito anteriormente, foram entrevistados com base no mesmo roteiro de pesquisa.

Quadro 16 – Comparativo da média ponderada de gestores e assessores de imprensa

Pergunta	Indicador	Eixo	GE	AI	Varição
5	Compromisso	Percepção	3,5	4,1	-0,6
14	Compromisso	Percepção	4,5	4,3	0,3
1	Compromisso	Realidade	4,6	4,1	0,5
3	Compromisso	Realidade	3,9	3,5	0,4
6	Confiança	Percepção	4,0	4,0	0,0
13	Confiança	Percepção	4,3	3,9	0,4
9	Confiança	Realidade	4,1	3,6	0,5
10	Confiança	Realidade	3,1	3,1	0,0
7	Reciprocidade de Controle	Percepção	2,7	3,5	-0,8
8	Reciprocidade de Controle	Percepção	3,0	3,9	-1,0
2	Reciprocidade de Controle	Realidade	3,8	4,0	-0,1
4	Reciprocidade de Controle	Realidade	4,1	3,9	0,2
11	Satisfação	Percepção	4,2	4,1	0,1
12	Satisfação	Percepção	5,0	4,5	0,5
15	Satisfação	Realidade	3,1	2,9	0,2
16	Satisfação	Realidade	4,1	3,7	0,4

Fonte: elaborado pela autora.

• GESTOR x ASSESSOR DE IMPRENSA x JORNALISTA

Comparando as análises de cada um dos grupos de entrevistados é possível destacar algumas conclusões. Gestores e assessores de imprensa afirmam que a área de relacionamento com a imprensa ocupa um espaço relevante dentro das áreas de comunicação que, por sua vez, têm se destacado na estratégia global das empresas. Isso é muito importante, pois mostra que a área de comunicação, responsável pela construção e manutenção da reputação corporativa, tem conquistado reconhecimento, garantindo o assento nas decisões da alta administração.

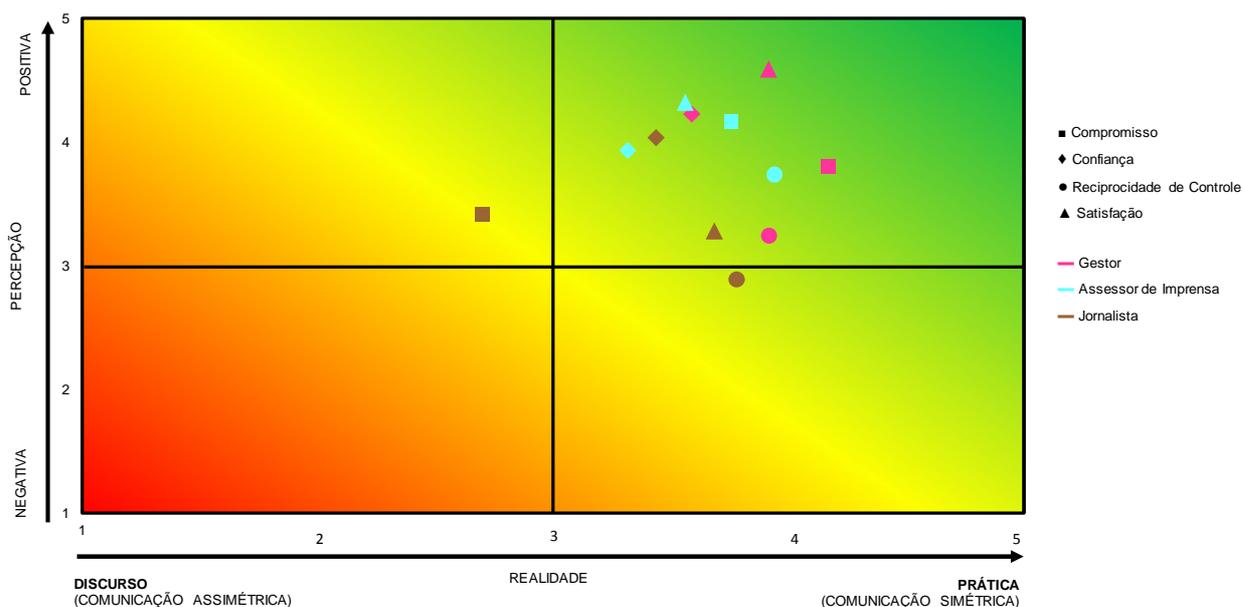
Apesar do prestígio da área dentro das organizações, os jornalistas não apreciam o trabalho de assessoria de imprensa realizado por agências terceirizadas. Para os jornalistas, os assessores terceirizados se colocam como mais um filtro e dificultam seu acesso aos porta-vozes das organizações. Apesar disso, os jornalistas admitem que utilizam os serviços oferecidos pelas agências de comunicação contratadas pelas empresas. Devido à pressão que sofrem dentro das redações, por alta produtividade em um tempo cada vez menor, acabam se valendo de conteúdos divulgados pelas assessorias de imprensa, muitas vezes publicando essas informações sem a apuração devida. Vale ressaltar que os jornalistas consideram ter um bom relacionamento no dia a dia com as empresas estudadas na amostra, apesar de mostrar menos otimismo que assessores de imprensa e gestores. Fica claro então que o desconforto é em relação aos assessores de imprensa de agências terceirizadas, o que sugere que os jornalistas preferem o contato direto com as empresas, sem intermediários.

Há uma questão bastante crítica no relacionamento entre esses três públicos: as empresas, representadas na pesquisa de campo pelos gestores e assessores de imprensa, formam equipes cuja razão de existir é o relacionamento com a imprensa. No entanto, não sabem definir com clareza quais são os principais valores e projetos da área para fomentar o relacionamento com os jornalistas. Ainda assim, desenvolvem uma série de ações visando esse objetivo, algumas delas com orçamentos expressivos. No entanto, as metodologias utilizadas para mensuração são frágeis, pois muitas delas consideram apenas a visibilidade na chamada grande imprensa. Isso é crítico porque limita a avaliação dos resultados e porque desconsidera todo o esforço realizado regionalmente, o que se mostrou como uma tendência entre as empresas pesquisadas. Dessa forma, gestores e assessores de imprensa se esforçam para ampliar seus relacionamentos para além do eixo Rio–São Paulo, mas não possuem ferramentas adequadas para medir os impactos de suas ações. Para agravar ainda mais o quadro, os jornalistas não percebem nada de diferente que as empresas das amostras façam das demais empresas do mercado para manter um bom relacionamento com eles. Ou seja, há um grande esforço por parte das empresas que não está sendo reconhecido pelo público-alvo, os jornalistas.

Complementando a comparação direta entre as percepções de gestores e assessores de imprensa, a Figura 18 traz a matriz média consolidada dos três grupos entrevistados. A matriz mostra em um mesmo campo matricial a posição dos indicadores, apresentadas previamente nas Figuras 15, 16 e 17 para facilitar a comparação do posicionamento dos indicadores dos três

grupos de entrevistados. O indicador “Confiança” é o que apresenta o resultado mais equilibrado entre os três grupos, estando todos os pontos no quadrante dos relacionamentos pactuados, na zona verde, simétrica e positiva do gráfico.

Figura 18 – Matriz média consolidada dos grupos entrevistados



Fonte: elaborado pela autora.

Como demonstrado pela matriz, os indicadores “Reciprocidade de Controle” e “Compromisso” são os mais frágeis entre os três grupos de entrevistados, com dois pontos fora do quadrante ideal, o dos relacionamentos pactuados. No entanto, deve-se destacar que esses indicadores representam a visão dos jornalistas. Destacam-se então os indicadores “Confiança” e “Satisfação”, avaliados por todos os grupos de forma bastante positiva, com todos os pontos possíveis dentro do quadrante dos relacionamentos pactuados. Assim, os gestores formam o grupo com o melhor resultado, possivelmente pelo fato de terem uma visão mais otimista por não estarem na “linha de frente” desse relacionamento, protagonizado por assessores de imprensa e jornalistas. Com todos os indicadores no quadrante dos relacionamentos pactuados, a média das percepções dos gestores somam 31,46 de 40 pontos possíveis, que seria alcançado se esse grupo obtivesse a nota mais alta (5) em cada um dos quatro indicadores nos eixos “percepção” e

“realidade”. Na sequência, estão os assessores de imprensa e os jornalistas, que têm a percepção mais crítica. Esquemáticamente, temos:

1º) Gestores – 31,46 pontos

2º) Assessores de imprensa – 30,74 pontos

3º) Jornalistas – 27,22 pontos

Pode-se afirmar que esses resultados são positivos, representados na matriz com a maioria absoluta dos pontos no quadrante dos relacionamentos pactuados. Isso significa, como já afirmado, que quanto mais pontos estiverem posicionados nesse quadrante, melhor será a qualidade do relacionamento com a imprensa e seu potencial de influenciar positivamente a reputação corporativa. Por fim, no Quadro 17 foram organizados os destaques dos pontos fortes e fragilidades expostos na matriz de cada um dos indicadores de qualidade dos relacionamentos para gestores, assessores de imprensa e jornalistas.

Quadro 17 – Comparativo dos destaques dos indicadores entre os grupos de entrevistados

Grupo Entrevistado	Reciprocidade de Controle		Confiança		Satisfação		Compromisso	
	Ponto Forte	Fragilidade	Ponto Forte	Fragilidade	Ponto Forte	Fragilidade	Ponto Forte	Fragilidade
Gestor	Relacionamento com as assessorias no dia a dia é bem avaliado	Não acreditam que são capazes de influenciar a imprensa	Relacionamento de confiança com os jornalistas mais próximos	Dificuldade em apontar qual é o principal projeto da área	Relacionamento com a imprensa contribui para o fortalecimento da reputação	Aparato de mensuração utilizado para avaliar os resultados do trabalho	Destaque da área na estratégia global de comunicação	Não há ênfase na defesa dos valores que embasam o relacionamento
Assessor de Imprensa	Tentativa verdadeira de incorporar os <i>feedbacks</i> dos jornalistas	Diminuição na criticidade da atividade jornalística	Relacionamento de confiança com os jornalistas mais próximos	Situações de exposição ou não das empresas	Relacionamento com a imprensa contribui para o fortalecimento da reputação	Aparato de mensuração utilizado para avaliar os resultados do trabalho	Relacionamento com a imprensa é construído no longo prazo	Menos otimismo no sucesso das estratégias estabelecidas
Jornalista	Relacionamento com as assessorias no dia a dia é bem avaliado	Não aceitam a ideia de terem se tornado menos críticos, mas admitem falhas na apuração	Crença de que a organização fará o que apregoa, pois tem capacidade de fazer o que promete	Certa desconfiança nos conteúdos recebidos da assessoria de imprensa	Percepção de que as empresas pesquisadas construíram uma reputação positiva na imprensa	Não percebem que essas empresas façam algo diferente das outras para manter um bom relacionamento	As assessorias de imprensa ocupam um espaço grande em suas rotinas de trabalho	Relacionamento provisório, dependendo do veículo em que trabalham

Fonte: elaborado pela autora.

4.5.2 Percepções por empresa

Outra forma de analisar os dados coletados pela pesquisa foi por meio do conjunto das percepções dos entrevistados de cada uma das empresas. Para tanto, foi estruturado um resumo das 20 entrevistas em profundidade com os pontos mais relevantes e em seguida foi elaborada uma matriz para expressar graficamente as opiniões de cada um⁴⁸. Analisado sob outra perspectiva, o conteúdo deu origem a cinco novas matrizes, que retratam a média das opiniões dos quatro entrevistados de cada empresa, independentemente da posição ocupada, e que são apresentadas na sequência.

1) NESTLÉ

A matriz da empresa mostra um resultado positivo, no qual todos os indicadores encontram-se posicionados no quadrante dos relacionamentos pactuados. Isso significa que ambas as partes do relacionamento se comprometem com um bem comum e estabelecem uma verdadeira parceria (HUNG, 2005; 2007). Ou seja, o relacionamento com a imprensa é de qualidade e o potencial do relacionamento impactar positivamente na reputação corporativa é grande. No entanto, ainda há espaço para melhoria de todos os indicadores, uma vez que eles estão concentrados na área do 3º modelo de relações públicas proposto por Grunig e Hunt (1984), o do relacionamento assimétrico de duas mãos. A natureza da comunicação desse modelo ainda tem efeitos desequilibrados. Apesar de ser um modelo baseado em pesquisas, as empresas valem-se desses instrumentos para desenvolver mensagens persuasivas e, às vezes, manipuladoras. É uma visão mais egoísta, pois visa aos interesses da organização, não dando a importância devida aos públicos. Se evoluírem para o 4º modelo, simétrico de duas mãos, os indicadores de qualidade mostrarão que esse relacionamento será baseado em negociações e concessões, de uma maneira mais ética que nos estágios anteriores. Esse é o modelo mais moderno de relações públicas, em que há a busca de equilíbrio entre os interesses da organização e dos públicos envolvidos.

Merecem atenção especial os indicadores “Compromisso” e “Reciprocidade de Controle”, porque ambos estão no limite dos quadrantes, quase na zona amarela, evidenciando que são

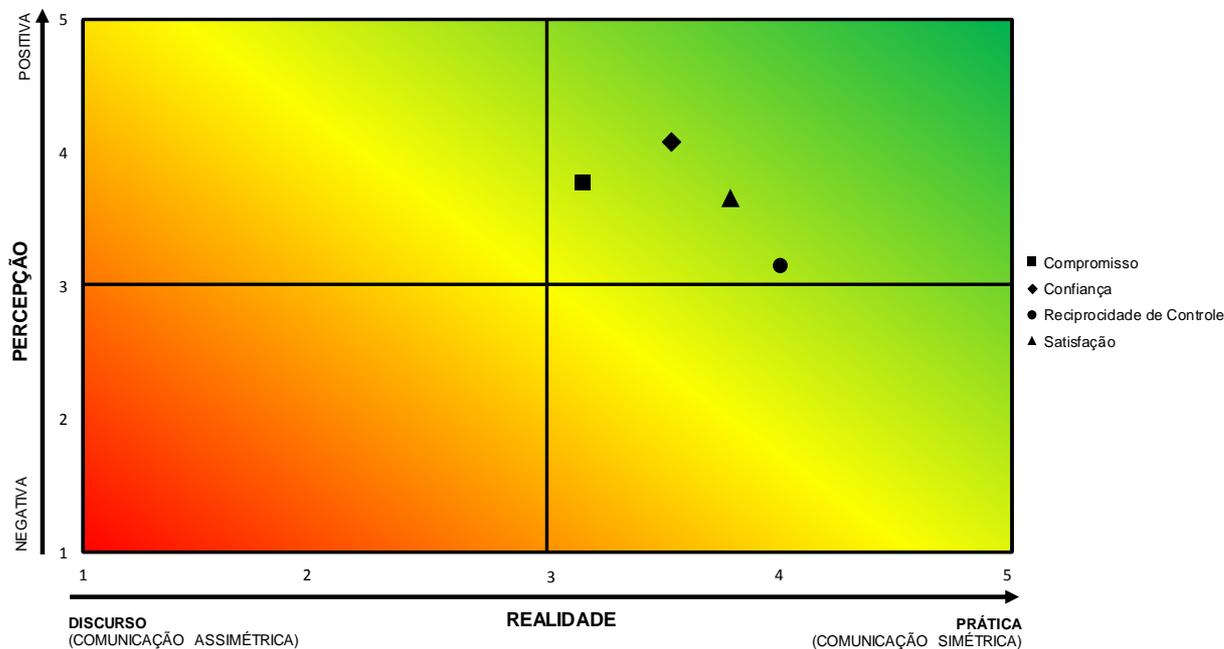
⁴⁸ Os resumos das entrevistas e as matrizes individuais foram apresentados à Banca de Defesa mas não constam nos apêndices desta dissertação para preservar o anonimato dos profissionais entrevistados.

indicadores mais fragilizados. No caso do indicador “Compromisso”, pode ser explicado principalmente pelo fato dos profissionais não contarem com estratégias específicas para se relacionar com as assessorias de imprensa das empresas estudadas e vice-versa, e por não acreditarem que valha o dispêndio de energia para manter o relacionamento. Os jornalistas porque não gostam do trabalho das agências de assessoria de imprensa, preferindo falar diretamente com os porta-vozes; ou porque o relacionamento é muito pontual e pouco refinado, marcado pela simples consulta a informações da empresa. Isso pode ser entendido como uma extensão do fato dos gestores e assessores de imprensa não saberem explicar claramente quais são as principais estratégias da área para se relacionar com a imprensa. O indicador “Reciprocidade de Controle” mostra que, do ponto de vista dos jornalistas, eles não acreditam que seu trabalho seja influenciado por conta do relacionamento estabelecido, apesar deste ser um dos principais objetivos da área de assessoria de imprensa. No entanto, há uma percepção de influência por parte dos profissionais da empresa, o que não é reconhecido pela imprensa.

Vale ressaltar que os outros indicadores também podem evoluir. O indicador “Satisfação”, do ponto de vista da gestora e assessora, pode melhorar principalmente sob o aspecto dos indicadores de resultados e da proximidade com os jornalistas. Ambas as profissionais acreditam que é necessário que a empresa esteja mais próxima dos jornalistas, principalmente por meio de contatos pessoais, inclusive expandido esse relacionamento para além do eixo Rio–São Paulo. Para os jornalistas, esse indicador pode melhorar se eles passarem a perceber que a Nestlé faz algo de diferente para manter um bom relacionamento com eles, o que pode ir ao encontro do desejo da gestora e assessora de se aproximarem mais desse público. O indicador “Confiança”, apesar de ser o melhor posicionado na matriz, pode ainda ficar mais forte se a Nestlé se abrir mais para a imprensa, se posicionando inclusive em assuntos que ela evita se envolver. Isso pode influenciar outro possível ponto fraco, fazendo com que os jornalistas confiem mais nos conteúdos divulgados pela assessoria de imprensa.

Na Figura 19 é possível observar a matriz da Nestlé, com todos os indicadores de qualidade posicionados no quadrante dos relacionamentos pactuados, que é o relacionamento predominante. Por isso, pode-se inferir que o relacionamento com a imprensa da Nestlé tem um grande potencial de impactar positivamente sua reputação corporativa.

Figura 19 – Matriz média – Nestlé



Fonte: elaborado pela autora.

2) MERCEDES-BENZ

Semelhante aos resultados da Nestlé, na Mercedes-Benz todos os indicadores também se encontram no quadrante dos relacionamentos pactuados. No entanto, na Mercedes-Benz é possível observar uma peculiaridade importante: o indicador “Reciprocidade de Controle” é o único dentre todos os indicadores das empresas da amostra a estar posicionado na faixa do 4º modelo de relações públicas. Isso é significativo, pois sugere que o relacionamento da Mercedes-Benz com os jornalistas está caminhando em direção a um modelo mais evoluído. Esse resultado se explica porque a Mercedes-Benz é a única, se comparada às demais empresas da amostra, em que ambas as partes do relacionamento estão satisfeitas com sua capacidade de influenciar o outro. Apesar de organizações e públicos raramente terem igual poder, cada um deve estar satisfeito com o grau de controle que tem no relacionamento (HON; GRUNIG, 1999). O gestor e assessor de imprensa acreditam que a empresa é capaz de influenciar os jornalistas conforme os seus interesses, e os jornalistas sentem essa influência, mas de uma maneira muito positiva. Os

profissionais de imprensa não se sentem assediados e julgam manter um relacionamento saudável com a empresa, pautado pelo profissionalismo.

Apesar de bem posicionados na matriz, todos os indicadores apresentam pontos de melhoria. O indicador “Satisfação” poderia evoluir um pouco mais se a forma de mensuração de resultados fosse mais sofisticada. Apesar do gestor e assessor de imprensa avaliarem de forma positiva o que é utilizado hoje, eles admitem que a metodologia é limitada. As principais ferramentas de mensuração são um indicador desenvolvido pela Empório da Comunicação (agência terceirizada que presta serviços de auditoria de imagem para a Mercedes-Benz) e a análise diária do *clipping*⁴⁹. No entanto, um ponto de atenção é que a quantidade de *clipping* é sinônimo de um trabalho de qualidade na Mercedes-Benz, o que nem sempre é verdadeiro, pois a quantidade de *clipping* é um indicador puramente quantitativo.

No indicador “Compromisso” o resultado poderia ser ainda melhor se os jornalistas afirmassem ter algum tipo de estratégia para se relacionar com a assessoria de imprensa da Mercedes-Benz, o que demonstraria um interesse maior desse grupo em cultivar o relacionamento. No entanto esse ponto dificilmente irá melhorar, porque os jornalistas se consideram bem atendidos pela assessoria de imprensa, com a qual consideram manter um bom relacionamento. Dessa forma, para os jornalistas não se justificaria um gasto de energia maior para melhorar um relacionamento que eles já consideram bom. Além disso, os jornalistas não têm confiança que manteriam o mesmo relacionamento com a Mercedes-Benz se mudassem de emprego, sobretudo se passassem a trabalhar em veículos de menor prestígio. Isso indica que o relacionamento é institucionalizado entre empresa e imprensa, e que os jornalistas sentem falta de um relacionamento um pouco mais individualizado.

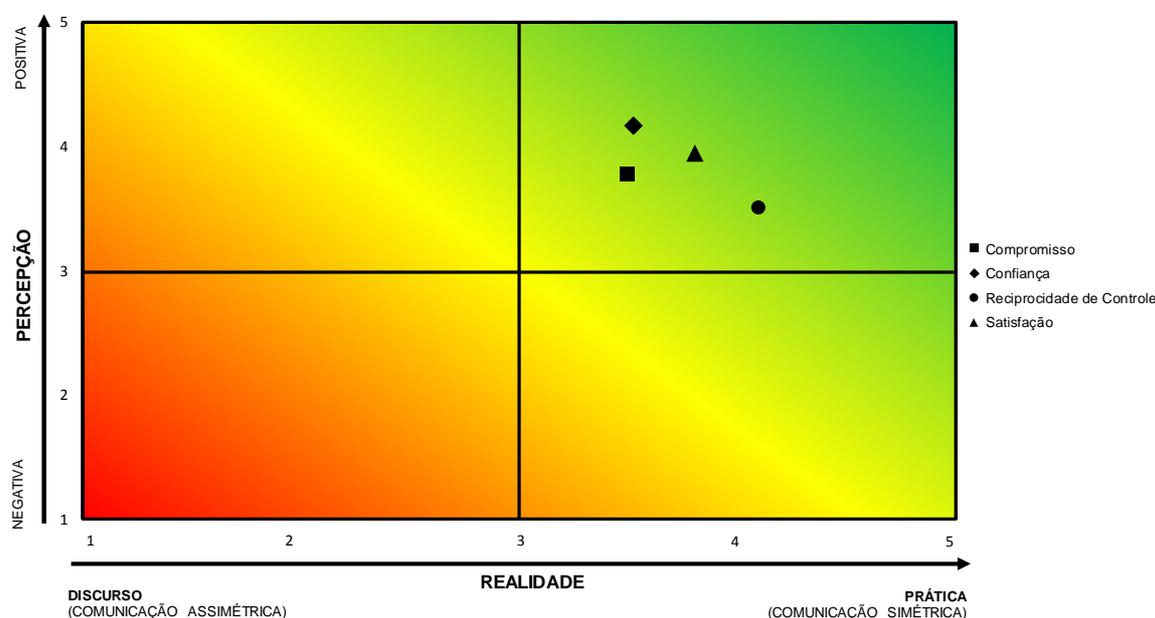
O indicador “Confiança” mostra uma fraqueza presente também nas outras empresas da amostra: o gestor e assessor de imprensa da Mercedes-Benz não têm clareza de qual é o principal projeto da área de relacionamento com a imprensa. Quando questionados, eles responderam de forma pontual, destacando as divulgações mais próximas de acordo com o planejamento anual. A Mercedes-Benz se utiliza de estratégias mais simples quando comparadas às das demais empresas da amostra, mas que são bastante pragmáticas e geram bons resultados. Para a empresa, mais

⁴⁹ *Clipping* é a reunião do conteúdo veiculado na imprensa sobre a própria organização e temas de seu interesse.

importante de apresentar uma estratégia de longo prazo com um caráter mais amplo, é responder as demandas do dia a dia com agilidade e assertividade.

Na análise individual das entrevistas é possível inferir que os jornalistas são mais críticos que os gestores e assessores em suas opiniões, no entanto todos os indicadores de qualidade estão posicionados de forma equilibrada na matriz, conforme mostra a Figura 20. Todos os indicadores estão posicionados na zona verde do quadrante dos relacionamentos pactuados, na área positiva e simétrica da matriz.

Figura 20 – Matriz média – Mercedes-Benz



Fonte: elaborado pela autora.

3) JOHNSON & JOHNSON

Na análise individual, como nas outras empresas, também é possível verificar que os jornalistas são mais críticos que os gestores e assessores de imprensa em suas opiniões. Como mostrado no item 4.5.3, a Johnson & Johnson foi a única empresa a apresentar o posicionamento de um indicador na zona vermelha e no 1º modelo de relações públicas. Isso impactou a média do da “Reciprocidade de Controle”, que apresenta o posicionamento mais frágil quando comparado aos demais indicadores. Somado a isso, a empresa não se sente capaz de influenciar a imprensa por conta do relacionamento construído e, do outro lado, os jornalistas não se sentem influenciados. Este é um ponto de atenção importante, uma vez que uma das razões de existir de

uma área de relacionamento com a imprensa é influenciar a imprensa para que a empresa tenha um posicionamento adequado na mídia, o que pode alavancar a sua reputação

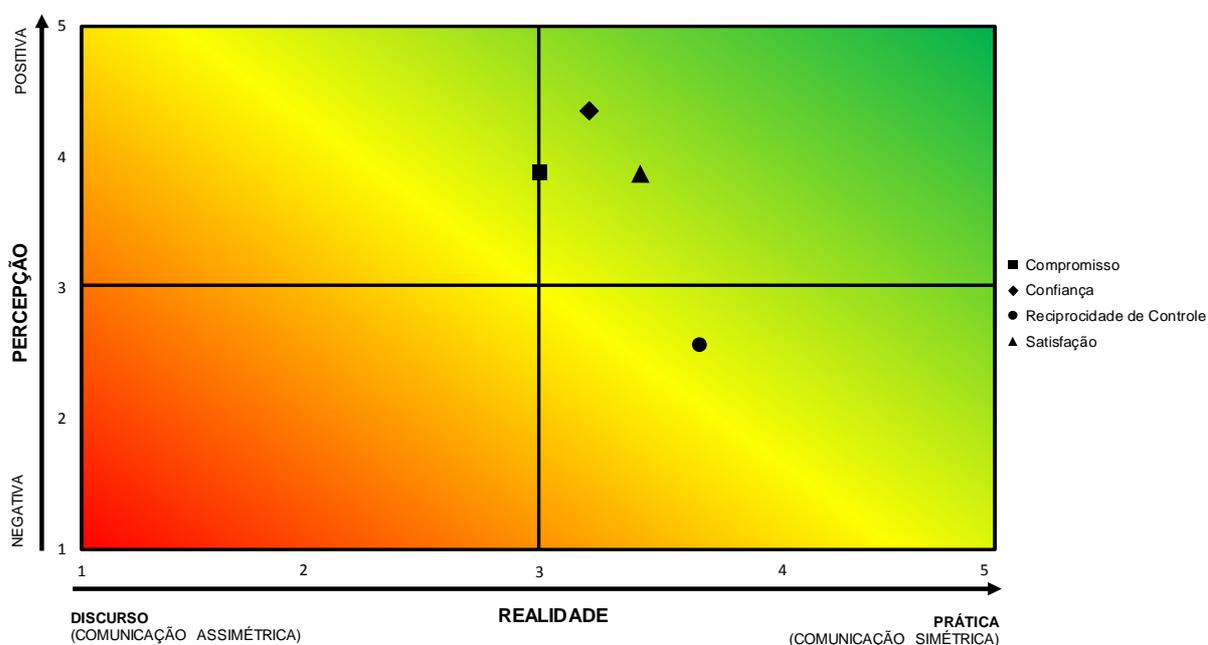
Outro indicador que merece atenção especial é o “Compromisso”, que está no limite entre os relacionamentos simbióticos e os relacionamentos pactuados. Para melhorar o posicionamento desse indicador, a Johnson & Johnson precisa aumentar o espaço ocupado pela sua assessoria de imprensa na rotina de trabalho dos jornalistas. Mas pela análise das entrevistas, isso não significa aumentar o número de *press releases* divulgados. O que os jornalistas desejam é criar as próprias pautas e poder contar com o apoio da empresa na apuração das informações para a construção dessas pautas. Para os jornalistas, a Johnson & Johnson tem uma postura *low profile*, o que dificulta o relacionamento do dia a dia. Isso desestimula os jornalistas a criar alguma estratégia de relacionamento com a assessoria de imprensa da empresa, pois acreditam de antemão que suas solicitações serão negadas.

Os indicadores “Satisfação” e “Confiança” apesar de posicionados no quadrante dos relacionamentos pactuados, também podem evoluir, migrando para o 4º modelo de relações públicas. Para tanto, é preciso que 1) os jornalistas percebam que a Johnson & Johnson faz algo de diferente das demais empresas para manter um bom relacionamento com eles e que 2) o gestor e o assessor de imprensa avaliem melhor o sistema de mensuração de resultados utilizado pela área. De um lado, os jornalistas não reconhecem que a empresa se esforça para manter um relacionamento mais próximo com eles, apesar de desejarem isso. De outro, a empresa não investe como gestor e assessor gostariam em ferramentas de mensuração de resultados. Apesar de já ter realizado alguns *media audits*, esses esforços são pontuais, sendo que no dia a dia é utilizada somente a análise simples do *clipping* para avaliar seus resultados junto aos meios de comunicação. Mais uma vez, é possível inferir que a postura excessivamente *low profile* prejudica o bom relacionamento entre a empresa e a imprensa. A postura da Johnson & Johnson ainda está centrada no terceiro modelo de relações públicas, o assimétrico de duas mãos (GRUNIG; HUNT, 1984). Apesar desse modelo incluir o uso da pesquisa, como observado na Johnson & Johnson, ele privilegia os interesses da organização em detrimento da satisfação dos outros públicos. No entanto, vale destacar que o indicador “Confiança” aparece como o mais forte, devido à consistência das informações transmitidas pela empresa, enaltecida pelos jornalistas. Ou seja, eles se incomodam com o fato da empresa ser muito fechada, mas reconhecem que quando a empresa decide atender uma pauta isso é feito de maneira muito

profissional e consistente, em uma percepção completamente alinhada à opinião do gestor e assessor de imprensa.

A Figura 21 mostra uma dispersão maior entre os indicadores quando comparado a Nestlé e a Mercedes-Benz, o que mostra um relacionamento mais frágil entre empresa e imprensa. Ainda assim, o quadrante dos relacionamentos pactuados é o predominante, mas com uma grande oportunidade de melhorar o posicionamento desses indicadores, o que potencialmente pode impactar ainda mais positivamente a reputação corporativa.

Figura 21 – Matriz média – Johnson & Johnson



Fonte: elaborado pela autora.

4) PETROBRAS

Apesar do quadrante dos relacionamentos pactuados ser o predominante, os indicadores “Compromisso”, “Confiança” e “Reciprocidade de Controle” estão no limiar da zona amarela, indicando que os três indicadores inspiram cuidados. O indicador “Reciprocidade de Controle, encontra-se no quadrante dos relacionamentos de troca. Para que esse indicador possa ser reposicionado no quadrante dos relacionamentos pactuados, inicialmente é preciso melhorar a percepção dos jornalistas sobre a Petrobras. Pela pesquisa realizada, os jornalistas afirmam que o

relacionamento com a empresa é distante e que não procuram a empresa pelo relacionamento estabelecido, mas sim pelo fato da Petrobras ser um dos grandes patrocinadores de esportes e cultura no Brasil. Aqui vale ressaltar que os jornalistas entrevistados são da área de cultura e esportes, admitindo, inclusive que quase nunca fazem referência à empresa em matérias dessa natureza, com receio que a reportagem perca sua pretendida isenção. Mesmo assim, os jornalistas afirmam que não se sentem assediados pela empresa. Sendo assim, o que influencia a busca pela Petrobras não é a qualidade do relacionamento entre a empresa e os jornalistas, e sim a empresa em si. Isso pode ser encarado como uma grande oportunidade, pois uma vez que os jornalistas são atraídos para a empresa por conta dos patrocínios, a equipe de relacionamento com a imprensa pode aproveitar esse interesse prévio e mostrar outras facetas da empresa, buscando assim reforçar os vínculos de confiança com esse público.

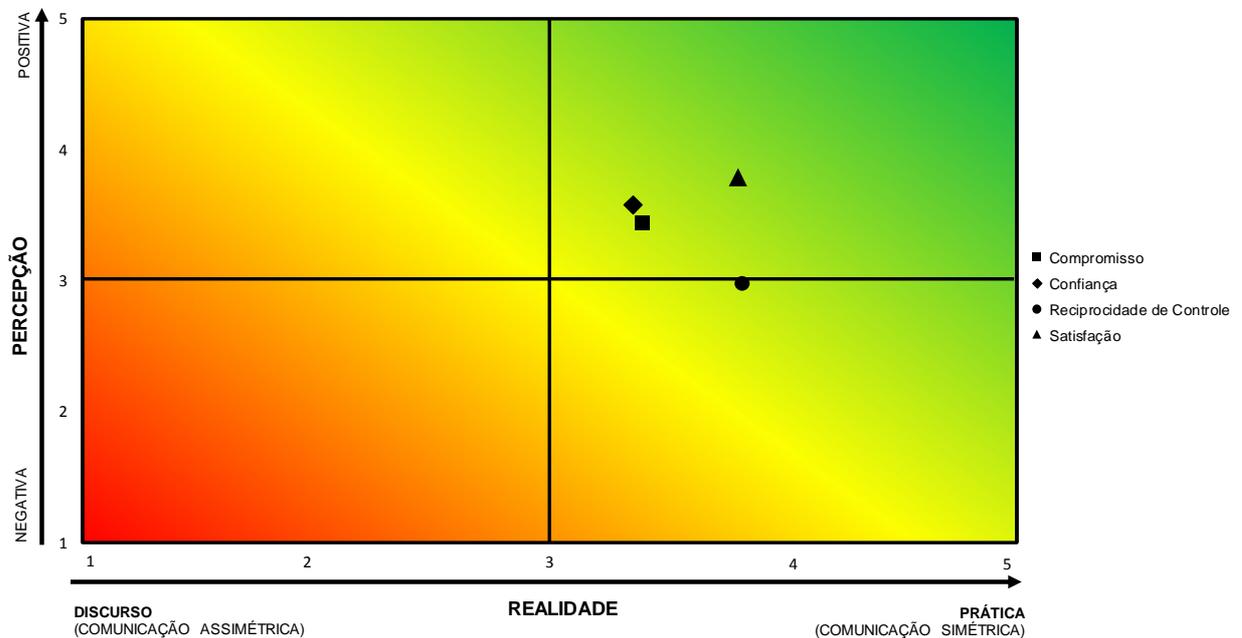
O indicador “Satisfação” aparece como o mais forte. Esse destaque é resultado dos investimentos realizados recentemente em ferramentas de mensuração para acompanhar a visibilidade da Petrobras na mídia. Apesar de ter o monitoramento de *clipping* mais estruturado entre as empresas da amostra, ainda há muito que evoluir em termos de mensuração de resultados, pois o trabalho feito considera exclusivamente a análise da Petrobras, sem dados da concorrência, refletindo-se em relatórios que não estão sendo aproveitados pela equipe para avaliar o trabalho e traçar possíveis correções de rota. Outra questão que contribui para o bom posicionamento desse indicador é o fato do gestor e do assessor acreditarem que o relacionamento com a imprensa pode contribuir para o fortalecimento da reputação corporativa da Petrobras, em sinergia com a opinião dos jornalistas de que a empresa construiu uma boa reputação na imprensa. Vale reforçar que os jornalistas entrevistados são das editorias de cultura e esportes, e que possivelmente esse resultado poderia ser diferente se os jornalistas entrevistados fossem das editorias de política e economia. Nessas editorias a visão da imprensa tende a ser mais crítica com relação à empresa pelo fato desses assuntos serem mais delicados na realidade da Petrobras, sobretudo pelo fato do Governo Federal ser o seu acionista majoritário.

Os indicadores “Compromisso” e “Confiança” estão muito próximos na matriz. O fato da Petrobras ser uma das maiores empresas brasileira, com uma estrutura de comando tão peculiar, faz com que os jornalistas não sintam comprometimento por parte da companhia, uma vez que encontra-se permanentemente influenciada por questões políticas. Por isso, a empresa evita ao máximo se envolver em pautas que não estejam relacionadas ao seu negócio, o que não funciona,

uma vez que os próprios profissionais da empresa admitem figurar menos do que gostariam nas editorias desejadas. Por outro lado, devido à falta de agilidade nas respostas à imprensa por sua estrutura altamente complexa, o assessor acredita que a Petrobras perde oportunidades importantes de se posicionar positivamente na imprensa, reforçando os laços com os jornalistas. Em consequência, os jornalistas acabam não encontrando uma estratégia para se relacionar com a empresa, acreditando que se mudarem de veículo perderão o vínculo que hoje os mantém ligados a Petrobras. Isso torna a relação mais instável, o que não é bom para a construção de reputação corporativa.

A Figura 22 mostra os indicadores no quadrante dos relacionamentos pactuados, exceto o indicador “Reciprocidade de Controle”, que está no quadrante dos relacionamentos de troca e na área de percepção negativa, refletindo o fato dos jornalistas sentirem que têm pouco ou nenhum controle sobre este relacionamento. Ainda assim, é grande o potencial do relacionamento com a imprensa impactar positivamente a reputação corporativa.

Figura 22 – Matriz média – Petrobras



Fonte: elaborado pela autora.

5) O BOTICÁRIO

O Boticário apresenta todos os seus indicadores de qualidade posicionados na área mais nobre da matriz, o quadrante dos relacionamentos pactuados. Os indicadores “Satisfação” e “Confiança” estão bastante próximos. O primeiro se destaca ligeiramente pela sinergia da opinião dos grupos entrevistados de que O Boticário construiu uma boa reputação na imprensa, além dos profissionais da empresa destacarem que o relacionamento com a imprensa ajuda a construir reputação corporativa no longo prazo. Sob a perspectiva da “Confiança”, apesar do bom posicionamento, é preciso evoluir sobretudo para que os jornalistas confiem mais nos conteúdos divulgados pelas assessorias de imprensa. A informação recebida hoje é vista com ressalvas devido ao excesso de perfeição alardeados nos *press releases*. Os jornalistas não acreditam em tantos adjetivos e procuram sempre testar os produtos antes de publicar algo. No entanto, admitem que devido à falta de tempo nem sempre conseguem testar tudo o que publicam. O ideal seria que as divulgações fossem o mais próxima possível da realidade para despertar esse sentimento de confiança nos jornalistas, que conseqüentemente falarão bem dos produtos em que acreditarem.

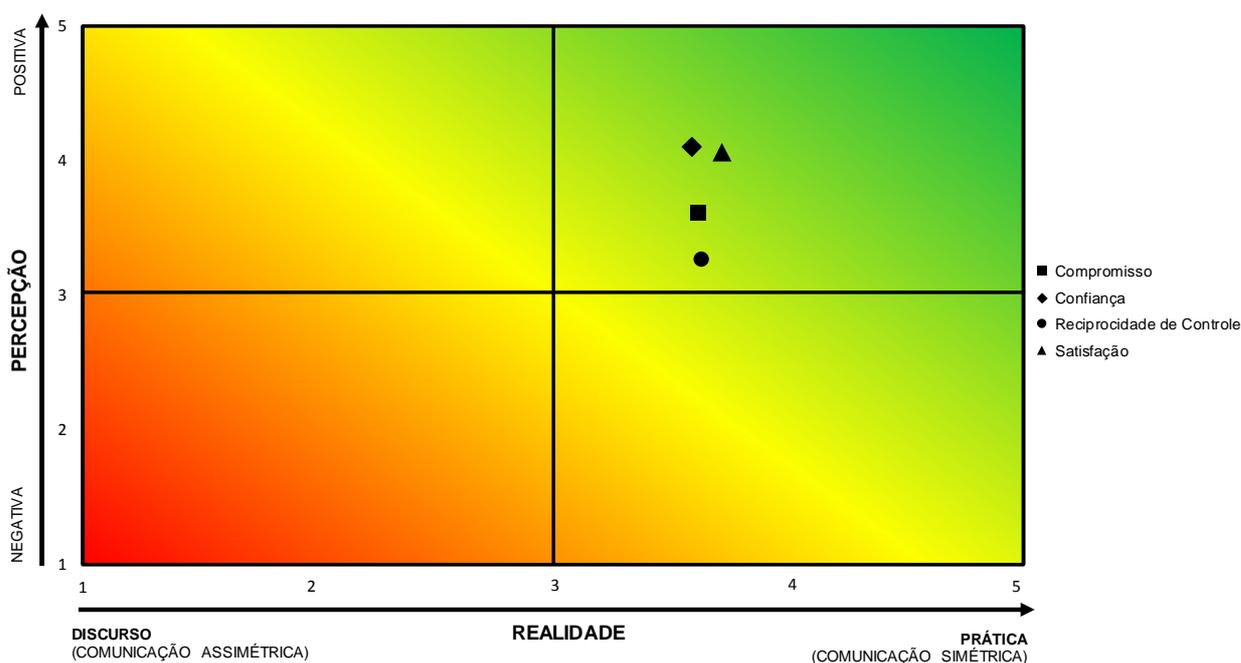
No indicador “Compromisso”, uma questão importante são as estratégias utilizadas pela empresa. Além de O Boticário ter sido a única empresa da amostra a responder com propriedade qual era o principal projeto da área, esse projeto é dedicado exclusivamente a promover o bom relacionamento entre a empresa e os jornalistas, chamado de Plataforma de Relacionamento. No entanto, quando os jornalistas foram questionados sobre as melhores e piores estratégias utilizadas pela empresa, eles responderam que dão mais valor à informação do que aos mimos que recebem. Isso sugere que a empresa confere uma grande importância a promover eventos de relacionamento, que muitas vezes são grandiosos, enquanto os jornalistas preferem receber informação de qualidade, prevalecendo o conteúdo em detrimento da forma.

O indicador “Reciprocidade de Controle” mostra que a área de relacionamento com a imprensa de O Boticário tem sua forma de trabalho bem avaliada pelos jornalistas, mas eles revelam sofrer assédio durante a apuração de suas pautas dentro dos próprios veículos em que trabalham. Ou seja, dentro das redações a área editorial é pressionada pela área comercial para dar visibilidade a uma determinada marca que é um grande anunciante, como no caso de O Boticário, sobretudo no nicho de revistas femininas. Isso influencia diretamente a percepção dos jornalistas, que acreditam exercer pouco ou nenhum controle nesse relacionamento. Além disso,

também influencia negativamente esse indicador o fato dos jornalistas utilizarem pouco os porta-vozes da empresa para as suas reportagens, que são mais focadas na simples divulgação do produto. Aqui há uma grande oportunidade de agregar mais valor para as pautas, oferecendo temas corporativos e fontes qualificadas para conversar com os jornalistas, pois isso fortalece a reputação

A matriz da Figura 23 mostra que todos os indicadores estão no campo dos relacionamentos pactuados. No entanto, todos estão também na área do 3º modelo de relações públicas (GRUNIG; HUNT, 1984), o assimétrico de duas mãos, que revela uma visão mais egoísta, visando somente os interesses da organização, não se importando com os dos públicos. Por isso, há aqui uma oportunidade importante de evolução, sobretudo no eixo da “realidade”, para que esse relacionamento tenha um potencial de impacto na reputação corporativa ainda maior.

Figura 23 – Matriz média – O Boticário



Fonte: elaborado pela autora.

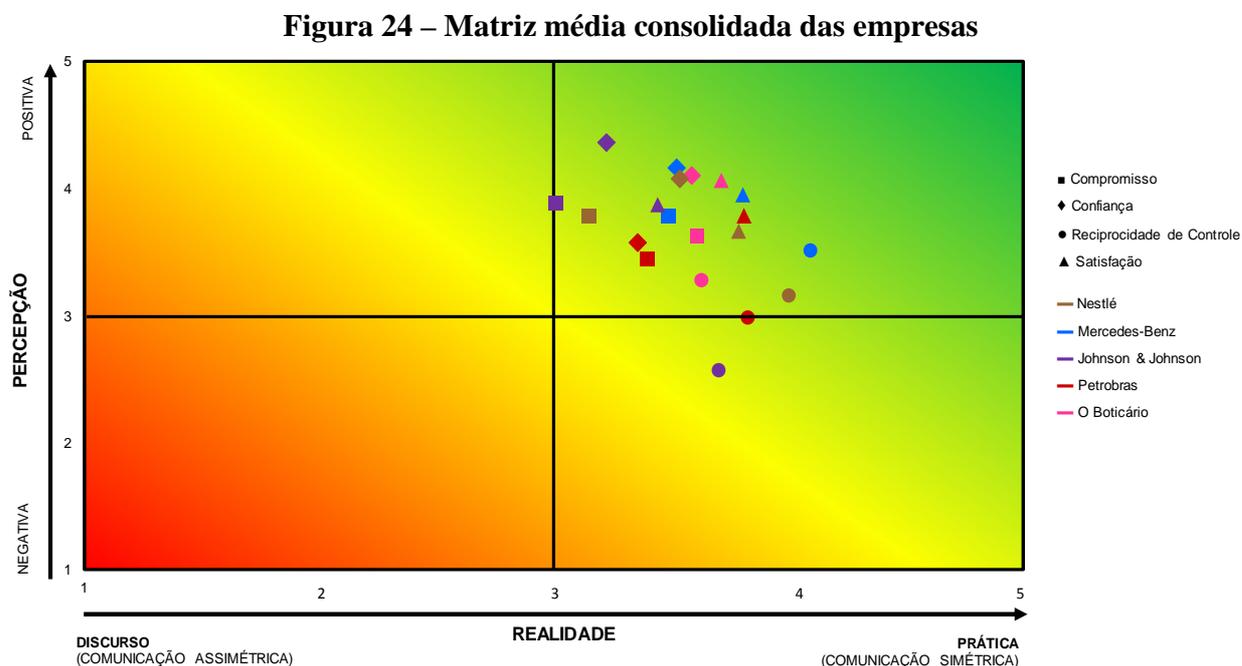
6) CONSOLIDADO DAS EMPRESAS

Analisando as matrizes das cinco empresas da amostra é possível perceber que os indicadores estão posicionados de forma próxima, com predomínio absoluto da chamada área

nobre do gráfico: quadrante dos relacionamentos pactuados, na área de percepção positiva e de comunicação simétrica. No entanto, vale ressaltar também a preponderância de indicadores posicionados no 3º modelo de relações públicas (GRUNIG; HUNT, 1984), o assimétrico de duas mãos, que inclui o uso da pesquisa para conhecer a percepção dos públicos e traçar estratégias de comunicação que conquistem a confiança desses públicos. Nesse modelo a empresa pode valer-se das pesquisas para desenvolver mensagens persuasivas ou manipuladoras, visando somente os interesses da organização. Dessa forma, ainda há um potencial importante de evolução nos relacionamentos, para que as empresas atinjam o 4º modelo, o simétrico de duas mãos, a visão mais moderna de relações públicas, em que há uma busca de equilíbrio entre os interesses da organização e dos públicos envolvidos. Baseia-se em pesquisas e utiliza a comunicação para administrar conflitos e melhorar o entendimento com os públicos estratégicos.

Apesar do predomínio de indicadores na zona verde, é preciso observar também que alguns estão muito próximos da zona amarela, o que deve ser evitado. No entanto, vale a observação de que nenhum dos pontos aparece nas áreas mais críticas, que são o quadrante dos relacionamentos manipuladores e a zona vermelha.

Por fim, vale destacar que a maioria absoluta dos indicadores de todas as empresas estão posicionados no quadrante dos relacionamentos pactuados, o que demonstra relacionamentos mais consistentes e com grande potencial de influenciar positivamente a reputação corporativa. Esse resultado positivo é respaldado pelo fato das cinco empresas da amostra serem empresas com reputação corporativa destacada. De acordo com a similaridade dos dados apresentados, é possível concluir que as práticas de relacionamento com a imprensa das empresas pesquisadas são bastante positivas e mais sofisticadas do que comumente se encontra no mercado, guardando muitas semelhanças entre si, como mostra a Figura 24.



Analisando o posicionamento dos pontos obtidos pelas empresas e somando as médias dos eixos “realidade” e “percepção” da matriz consolidada das empresas, a Mercedes-Benz destaca-se como tendo as melhores práticas, com uma soma de 30,32 de 40 pontos possíveis, que seria alcançado se a empresa obtivesse a nota mais alta (5) em cada um dos quatro indicadores nos eixos “percepção” e “realidade”. De acordo com a análise das entrevistas, algumas práticas que resultam nesse bom desempenho são: 1) o fato de não ter assessoria de imprensa terceirizada, 2) ter uma equipe que conhece os produtos e a empresa com profundidade, orientada a dar uma resposta ágil e assertiva, 3) a compreensão de que o jornalista não é um colega de trabalho, mostrando o alto comprometimento na relação profissional e 4) um modelo de relacionamento que privilegia o relacionamento pessoal, muito apreciado pelos jornalistas. O cálculo realizado auferiu o seguinte panorama das empresas da amostra:

- 1º) Mercedes-Benz – 30,32 pontos
- 2º) O Boticário – 29,60 pontos
- 3º) Nestlé – 29,15 pontos
- 4º) Petrobras – 28,15 pontos
- 5º) Johnson & Johnson – 28,06 pontos

Pode-se concluir então que o relacionamento com a imprensa impacta positivamente a reputação, cuidando da credibilidade da marca, da qualidade da exposição da empresa e gerenciando as crises para minimizar seu impacto negativo. Esse relacionamento pode ser um poderoso aliado na construção de reputação corporativa justamente porque aumenta a visibilidade da companhia e ajuda a formar opinião para os mais diversos públicos. Para ser efetivo e ter resultados positivos, o relacionamento com os jornalistas deve sempre ser pautado pela ética e pela verdade, sendo construído e consolidado ao longo do tempo.

4.5.3 Percepções gerais dos entrevistados

Ao analisar a transcrição completa de cada uma das 20 entrevistas optou-se pela criação de categorias para facilitar a organização e a exposição dos aspectos mais relevantes, o que foi de grande valia para a realização das análises expostas anteriormente neste capítulo. A pesquisadora valeu-se de princípios das técnicas da análise de conteúdo, método que “trabalha com índices cuidadosamente postos em evidência, tirando partido do tratamento das mensagens que manipula, para inferir (deduzir de maneira lógica) conhecimentos sobre o emissor ou sobre o destinatário da comunicação” (BARDIN, 1988, p. 39-40). Dessa maneira, foram criadas quatro categorias de análise para agrupar as principais interpretações da pesquisadora a respeito do conjunto de entrevistas. São elas: 1) “pauta”, 2) “ética”, 3) “relacionamento” e 4) “planejamento”, expostas a seguir.

PAUTA

- A chamada “ronda”⁵⁰ é avaliada de maneira bastante positiva tanto por assessores de imprensa quanto pelos jornalistas, desde que haja um relacionamento prévio entre as partes;
- Os jornalistas não gostam de receber *press releases* em excesso nos seus *e-mails*, mas admitem que utilizam os textos como fontes de informação para as novidades da empresa, mesmo que não o utilizem de imediato para a produção de nenhum conteúdo. Quase que contraditoriamente, entretanto, dizem preferir as empresas proativas às reativas, afirmando ser

⁵⁰ No jargão jornalístico, a ronda ocorre quando o repórter liga para delegacias de polícia em busca de notícias. No ambiente corporativo, trata-se de uma prática na qual o assessor de imprensa entra em contato com o jornalista, normalmente por telefone, para descobrir quais assuntos estão em pauta, em uma tentativa de ler os cenários e dar visibilidade para a empresa que representa.

fundamental um contato constante – porém qualificado – das empresas, admitindo que as empresas que se relacionam mais com os jornalistas tem maior visibilidade;

- A pauta ideal segundo os jornalistas é a que surge “de dentro para fora”, ou seja, a redação define qual assunto terá destaque e a assessoria de imprensa apoia no fornecimento de informações. Isso é reflexo da busca incessante dos veículos por diferenciação, em um mercado com informação cada vez mais disponível e abundante. Por isso há uma espécie de fuga dos conteúdos massificados divulgados pelas assessorias de imprensa;

- Uma postura considerada recorrente e que desagradou os jornalistas é a tentativa dos assessores de convencê-los da importância de uma pauta “inventada”, que não está baseada em algo relevante e que não tem aderência ao perfil da publicação.

ÉTICA

- Ao longo das entrevistas, percebeu-se que os jornalistas mais experientes demonstram maior preocupação com os aspectos éticos da profissão e continuam bastante ligados aos ideais do jornalismo (isenção e utilidade pública da notícia). Mesmo quando não o fazem, os jornalistas demonstram consciência da importância fundamental de sempre ouvir todos os lados envolvidos antes de publicar uma reportagem;

- Alguns jornalistas revelaram que a pressão de caráter publicitário não é feita pelas empresas, e sim dentro das próprias redações. Parece existir uma barreira imaginária entre as áreas editorial e comercial nas redações, para evitar que os interesses de uma área influencie a outra. Esse ponto, inclusive, chamou a atenção em uma das empresas estudada;

- A percepção dos jornalistas é que há um declínio no espírito crítico da atividade e que, com a ascensão dos *blogueiros* e das mídias sociais digitais, a sociedade tem dado cada vez menos valor ao papel de “filtro” ocupado pelos jornalistas tradicionais;

- A grande maioria dos entrevistados pareceram incomodados ao falar sobre uma possível diminuição da criticidade da atividade jornalística e o assédio das empresas sobre a imprensa, dando respostas bastantes políticas para esses questionamentos;

- Há um claro predomínio de jornalistas de formação nas assessorias de imprensa das empresas pesquisadas, em detrimento dos profissionais de relações públicas, mas isso não parece interferir no trabalho realizado.

RELACIONAMENTO

- Indubitavelmente, os jornalistas preferem encontros presenciais para conversar com suas fontes, mesmo que seja exclusivamente para relacionamento, sem a definição prévia de nenhuma pauta. No entanto, admitem não ter o tempo disponível que desejariam para esse relacionamento pessoal;

- Todos os jornalistas afirmaram que preferem falar diretamente com as empresas, sem intermédio de assessorias de imprensa terceirizadas, encaradas como mais uma barreira, mais um filtro entre eles e as fontes;

- Gestores e assessores pontuaram que algumas vezes os jornalistas não compreendem a posição da empresa e dão como *feedback* sugestões que dificilmente serão implementadas na prática, como em casos em que ameaçam questões estratégicas;

- Os jornalistas consideram muito positiva a participação de especialistas independentes em eventos promovidos pelas empresas, o que parece ser uma tendência, buscando dessa maneira agregar valor às divulgações. Alguns jornalistas, inclusive, preferem falar com essas fontes por acreditarem que elas tenham maior isenção do que os porta-vozes das empresas;

- O perfil do jornalista brasileiro revelado em pesquisa da UFSC (ver item 3.1.1) está refletido nas redações. Os gestores e assessores de imprensa entrevistados, inclusive, percebem os fenômenos de “juniorização” e enxugamento dos veículos, o que para eles impacta negativamente o relacionamento das empresas com a imprensa

PLANEJAMENTO

- De forma geral, houve uma dificuldade nas empresas para definir qual o principal projeto da área de relacionamento com a imprensa, o que indica uma fragilidade de planejamento, estando as equipes ainda muito presas ao tático, devido ao enorme volume de atendimento à imprensa do dia a dia;

- O aparato de mensuração de resultados das empresas, apesar de contarem com indicadores quantitativos e qualitativos variados, ainda não é utilizado de maneira estratégica para correções de rota e planejamento de ações. Os esforços em profissionalizar a equipe e as ferramentas de mensuração podem ser considerados recentes em todas as empresas estudadas;

- A regionalização das ações de relacionamento com a imprensa é apontada em diversas empresas como algo extremamente relevante e um dos principais pontos a ser melhorado;

- A questão das mídias sociais é muito pouco explorada pelas empresas em suas estratégias de relacionamento com a imprensa.

4.6 Conclusões da pesquisa

Após todas as análises das empresas da amostra, conclui-se que:

1) A estratégia que mais contribui positivamente para a reputação corporativa é o relacionamento pessoal. Os jornalistas têm o desejo de se encontrar com suas fontes ou com os assessores de imprensa das empresas sem ter necessariamente uma pauta estruturada. O desejo é manter-se próximo. No entanto, observa-se que as empresas mostram-se temerosas em expor seus porta-vozes da maneira como os jornalistas desejam; por outro lado reconhecem a importância do chamado “olho no olho” para a construção de um relacionamento de confiança. Isso pode explicar em parte os bons resultados obtidos, uma vez que as estratégias de todas as empresas estão baseadas no relacionamento pessoal, em maior ou menor grau.

2) São consideradas como cada vez mais ineficientes as estratégias convencionais de relacionamento com a imprensa, como o envio de *press releases*, sugestões de pauta e o *follow up* por telefone ou *e-mail*. Os jornalistas não querem receber informações irrelevantes, ao contrário, querem participar da construção dos conteúdos em parceria com as empresas. Essa é uma estratégia pouco explorada, não utilizada por nenhuma das empresas da amostra, indicando que as empresas ainda se veem como as grandes provedoras de conteúdo, em linha com as premissas do 3º modelo de relações públicas.

3) As empresas não sabem definir objetivamente qual é o principal projeto da área de relacionamento com a imprensa, e os jornalistas afirmaram não perceber que essas empresas desenvolvam algo diferente para manter um bom relacionamento com eles. Aqui se observa uma dicotomia: de um lado, empresas que dedicam energia e orçamento para se aproximar de jornalistas e de outro, jornalistas que não percebem esse cuidado e procuram manter a isenção – ainda que utópica – com o discurso de colocar sempre a notícia em primeiro plano, independente da empresa.

4) Os jornalistas não gostam de trabalhar com assessores de imprensa de agências terceirizadas, preferindo o contato direto com os comunicadores das empresas. Acreditam que o trabalho é mais eficiente dessa forma, rotulando os assessores terceirizados como mais um filtro, uma barreira a mais entre ele e sua fonte. Isso sugere que as empresas deveriam investir em

equipes próprias e não na terceirização com o suporte de agências de comunicação, o que vai à contramão do movimento que se observa atualmente no mercado.

5) Uma tendência bem vista é a inclusão de profissionais especializados e independentes, (médicos, engenheiros, cientistas etc.) nas divulgações como alternativa de porta-voz, papel antes ocupado exclusivamente pelos executivos das organizações.

6) O profissionalismo com que as empresas da amostra trabalham agrada bastante os jornalistas. Os jornalistas, definitivamente, não gostam das assessorias de imprensa que inventam pautas onde não há informação que possa ser transformada em notícia e que lotam suas caixas de *e-mail* com *press releases* sem o perfil de suas editorias.

7) Apesar dos inúmeros mimos recebidos, os jornalistas não se sentem assediados pelas empresas da amostra e classificam essas ações como dentro dos limites da ética. No entanto, os resultados sugerem que o mais importante para os jornalistas é receber conteúdo de qualidade. Isso significa que os jornalistas não dão o valor esperado aos megaeventos de divulgação, sendo necessário aliar a essas estratégias uma conversa em profundidade com um porta-voz qualificado.

8) A falta de consenso nas métricas para a avaliação do trabalho de relacionamento com a imprensa é uma deficiência grave, para qual as empresas tentam suprir com a contratação de serviços de *clipping* e ferramentas de auditoria de imagem. Esses serviços, no entanto, são subaproveitados no planejamento de ações e definição de projetos da área, o que pode explicar também a distância de visão entre empresa e imprensa em algumas questões.

9) Os jornalistas se mostraram como o grupo mais crítico dentre os entrevistados. As opiniões de gestores e assessores de imprensa ficaram bastante próximas, o que indica o alinhamento do discurso, tão necessário para a construção de relacionamentos duradouros.

10) As empresas pesquisadas acreditam manter um bom relacionamento com os jornalistas dos veículos mais relevantes para o negócio e a recíproca é verdadeira: os jornalistas também acreditam manter um relacionamento de confiança com as empresas. Dessa forma, é possível concluir que essas empresas têm um bom relacionamento com esse público, refletido no fato de serem todas empresas com boa reputação reconhecida.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O primeiro objetivo específico dessa dissertação foi realizar uma revisão teórica do conceito de reputação corporativa. Apesar de ser cada vez mais valorizada graças ao reconhecimento crescente de sua importância, academicamente este ainda é um tema pouco explorado no Brasil, o que reforça a importância deste estudo. Devido à carência de bibliografia nacional especializada sobre o tema, o desafio tornou-se maior no momento de fazer a revisão teórica. A solução foi recorrer à bibliografia estrangeira, sobretudo pesquisas desenvolvidas nos Estados Unidos e em países da Europa como Espanha e Reino Unido, onde há uma vasta produção acadêmica sobre o assunto. Dessa forma, avaliando as bases teóricas deste estudo, é possível afirmar que não há uma única definição para o conceito de reputação corporativa, mas há um consenso entre os autores pesquisados de que se levam anos para construir uma boa reputação, mas pouco tempo é suficiente para destruí-la. A falta de credibilidade dos públicos gerada nos momentos de crise é o fantasma de muitas empresas. Em plena era das mídias sociais, o prestígio de uma organização está sob suspeita em tempo real, pois o menor dos incidentes pode ganhar proporções imensuráveis e deixar uma organização em descrédito. Neste cenário, o processo de comunicação é essencial para influenciar os públicos da organização e ajudar a construir os comportamentos organizacionais que poderão se refletir em reputação.

Não há uma resposta única para responder a seguinte pergunta da pesquisa “Como as estratégias de relacionamento com a imprensa impactam a reputação corporativa?”, mas é possível concluir, com a pesquisa de campo, que há impacto na reputação e que a principal estratégia de relacionamento com a imprensa das empresas pesquisadas é o contato pessoal, resultado de um modelo de comunicação baseado na comunicação simétrica e nos relacionamentos pactuados, preponderante em todas as empresas pesquisadas. Isso demonstra a boa qualidade do relacionamento com a imprensa e um grande potencial de influenciar positivamente a reputação corporativa.

A grande questão que emerge na contemporaneidade é como planejar, executar e avaliar o relacionamento com a imprensa de forma verdadeiramente consistente e estratégica, em um cenário de jornalistas cada vez mais inexperientes nas redações, de equipes cada vez mais enxutas nas organizações, em mercados competitivos e com consumidores exigentes e conectados. Neste

panorama desafiador, acreditamos que a assessoria de imprensa se firma como uma estratégia bastante utilizada, levando a mensagem da organização para diversos públicos de interesse e ajudando a construir uma reputação corporativa positiva. No entanto, mesmo este estudo sendo apenas uma sondagem, devido à limitação da amostra, acreditamos que ele revela uma tendência importante: a assessoria de imprensa continua sendo muito utilizada nas empresas, mas a prática não evoluiu na mesma velocidade que outras ferramentas de comunicação. Apesar de a amostra estar composta por cinco grandes empresas, com atuação internacional, chama a atenção o fato das organizações estudadas desenvolverem um relacionamento com a imprensa ainda baseado em técnicas utilizadas na década de 1950. Em nossa opinião, fica evidente que o modelo utilizado atualmente, baseado em divulgação de *press releases*, realização de *follow up* e monitoramento de *clipping* já não é mais suficiente para suprir a demanda dos jornalistas no cenário contemporâneo. Os jornalistas querem participar da construção de conteúdo das empresas e derrubar as barreiras erguidas pelas assessorias de imprensa terceirizadas, estabelecendo um contato pessoal e direto com os comunicadores e porta-vozes das empresas. É necessário então construir novos modelos de relacionamento que sejam de fato simétricos e que atendam às necessidades de jornalistas.

O exercício de criar uma matriz de análise foi importante porque permitiu interpretar os resultados da pesquisa de um modo inovador, com base em uma triangulação de teorias. Esse esforço teve como objetivo responder a pergunta de pesquisa e comparar os resultados obtidos, proveniente de grupos de entrevistados e empresas com setores de atuação diferentes. Como já afirmado, com base na pesquisa de campo descrita neste capítulo é possível afirmar que o relacionamento com a imprensa tem impacto na reputação corporativa, contribuindo para dar visibilidade e aproximando a organização de outros públicos de interesse. A assessoria de imprensa aparece como uma estratégia de comunicação bastante efetiva para levar a mensagem da empresa para fora da organização, comunicando-a a diferentes públicos de interesse. Nas cinco empresas estudadas há um desempenho próximo nos indicadores avaliados, demonstrando um padrão de qualidade, visto os bons resultados alcançados. Parece então se comprovar a perspectiva de que a reputação é resultado dos relacionamentos organizacionais, ou seja, a grande estratégia para gerar reputação é o relacionamento.

LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Ao se delimitar o objeto de estudo de uma dissertação é necessário um árduo exercício de recorte da realidade. São muitas as possibilidades de análise, mas uma vez definido o objeto, é necessário focalizar esse escopo e percorrer o caminho proposto. Considerando-se que este estudo nasceu do desejo de refletir sobre a reputação corporativa como um subproduto dos relacionamentos organizacionais, sua principal limitação foi a seleção de apenas um público para a realização dessa análise. A imprensa foi escolhida com base em alguns critérios, mas também pela impossibilidade da autora de analisar o objeto de estudo com a profundidade necessária em mais de um público dentro do prazo estabelecido para a realização desta dissertação. Apesar de a imprensa ser um público comum às organizações, vale reforçar que foi feito um recorte da realidade para esta análise, o que não garante resultados similares se forem analisados outros públicos de relacionamento.

Outra perspectiva interessante de análise que não foi explorada neste trabalho é o impacto das estratégias de relacionamento com a imprensa na reputação de empresas de pequeno e/ou médio porte, sendo possível a comparação das diferenças e semelhanças com as empresas de grande porte estudadas nesta pesquisa. Além disso, também seria importante avaliar qual o impacto das estratégias de relacionamento com a imprensa em empresas que não se destacam por sua reputação positiva, verificando se essas estratégias podem contribuir de alguma maneira com esse propósito.

Por fim, estudos futuros poderão utilizar a matriz proposta em nossa pesquisa de campo e explorar a realidade de outros públicos e organizações, para complementar esta dissertação e também para testar a matriz em situações diversas, inclusive em pesquisas quantitativas, a fim de comprovar sua efetividade e propor melhorias em sua estrutura. O ideal seria criar um índice de reputação com base nos relacionamentos, considerando diversos públicos como imprensa, funcionários, governos, acionistas, clientes, comunidade etc. Dessa forma, será possível compreender de maneira mais assertiva qual é a participação de cada público de relacionamento na construção da reputação corporativa e o papel, de fato, exercido pelo relacionamento com a imprensa.

REFERÊNCIAS

ADEODATO, Sergio. Imagem em foco. **Valor Econômico**, São Paulo, 26 jun. 2013. Especial Negócios Sustentáveis, F1.

ALMEIDA, Ana Luísa de Castro. Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos e dimensões da práxis. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. (Org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. Vol. 2. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 215-242.

_____. A reputação na velocidade do pensamento. **Organicom** - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Paulo, a.4, n. 6, p. 227-231, 1. sem. 2007.

_____. Reputação organizacional: a importância de parâmetros para o seu gerenciamento. **Organicom** - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Paulo, a.2, n. 2, p. 116-133, 1. sem. 2005.

_____.; NUNES, Dário Arantes; BATISTA, Leandro L. Corporate reputation and the news media in Brazil. In: CARROLL, Craig E. (Ed.). **Corporate reputation and the news media: agenda-setting within business news coverage in developed, emerging and frontier markets**. Nova York: Routledge, 2011, p. 260-278.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de S. **Para entender relações públicas**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2001.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1988.

BELO, Jussara; BARROS, Frederico. Impressões sobre a 16ª conferência do Reputation Institute. **Nós da Comunicação**, São Paulo, 13 Jun. 2012. Disponível em: <http://www.nosdacomunicacao.br/versao_impressao.asp?id=502&tipo=G&sessao=pesquisa>. Acesso em: 02 Fev. 2013.

BUCCI, Eugênio. **Sobre ética e imprensa**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

CARROLL; Craig E. Corporate reputation and the disciplines of journalism and mass communication. In: CARROLL, Craig E. (Ed.). **The handbook of communication and corporate reputation**. United Kingdom: Wiley-Blackwell, 2013, p. 121-129.

_____.; MCCOMBS, Maxwell. Agenda-setting effects of business news on the public's images and opinions about major corporations. **Corporate Reputation Review**. [S.l.], v. 6, n. 1, p. 36-46, 2003.

CASTRO, Mariela. Os desafios para gerenciar a reputação corporativa. **Portal Exame**. 22 maio 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/midias-sociais/2013/05/22/os-desafios-para-gerenciar-a-reputacao-corporativa/>>. Acesso em: 05 jun. 2013.

COSTA, Joan. **Imagen corporativa en el siglo XXI**. Buenos Aires: La Crujía, 2001.

DI BELLA, Priscilla Pompeu Piva. **Jornalistas, relações públicas e assessoria de imprensa**: um problema de comunicação. 2011. 124 f. Dissertação (mestrado em Comunicação). Faculdade Cásper Líbero, São Paulo, 2011.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005, p. 62-83.

_____. Assessoria de imprensa no Brasil. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**: teoria e técnica. São Paulo, Atlas, 2002. p. 81-102.

_____.; MONTEIRO, Graça. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **Comunicação organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas. Vol. 2. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 333-359.

_____. DUARTE, Marcia Yukiko Matsuuchi. Papel e atuação de jornalistas e relações-públicas em uma organização, segundo jornalistas. In: Congresso Virtual de Comunicação Empresarial, 2., 2005, [S.l.]. Anais eletrônicos. [S.l.]: jun. e jul. 2005. Disponível em: <<http://www.comtexto.com.br/convicomartigoJorgeMarciaRPjornalista.htm>>. Acesso em: 07 abr. 2013.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**. [S.l.], v. 50, n.1, p.25-32, 2007.

FERRARI, Maria Aparecida. **A influência dos valores organizacionais na determinação da prática e do papel dos profissionais de relações públicas**: estudo comparativo entre organizações do Brasil e do Chile. 2000. 250 f. Tese (doutorado em Ciências da Comunicação). Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

FIGARO, Roseli. **O perfil do jornalista e os discursos sobre o jornalismo**: um estudo das mudanças no mundo do trabalho do jornalista profissional em São Paulo. 2012. Disponível em: <http://www.eca.usp.br/comunicacaoetrabalho/wp/wpcontent/uploads/relatorio_final_2012.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2013.

FINURAS, Paulo. **Gestão intercultural**: pessoas e carreiras na era da globalização. 2. ed. Lisboa: Sílabo, 2007.

FOMBRUN, Charles J. **Reputation**: realizing value from the corporate image. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

_____.; SHANLEY, Mark. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. **Academy of Management Journal**. Mississippi, v. 33, n. 2, p. 233-258, June 1990.

FRANÇA, Fábio. **Públicos**: como analisá-los em uma nova visão estratégica – *business relationship*. 2. ed. São Caetano do Sul: Yendis, 2008.

_____. Relações Públicas: visão 2000. In: KUNSH, Margarida M. Krohling. (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004, p. 3-17.

GAINES-ROSS, Leslie. A batalha da reputação. **Harvard Business Review**. São Paulo: RFM Editores, p. 40-47, dez. 2010.

GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**. California, v. 33, n. 3, p. 114-135, Spring, 1991.

GRUNIG, James E., FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. 2. ed., São Caetano do Sul: Difusão, 2011.

_____.; HUNT, T. **Managing public relations**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1984.

_____.; KIM, Jeong-Nam. Actions speak louder than words. **Insight Train**, [S.l.], v. 1, p. 36-51, 2011.

HALL, Richard. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**. United States, v. 13, n. 2, p. 135-144, Feb. 1992.

HON, Linda C.; GRUNIG, James E. Guidelines for measuring relationships in public relations. **The Institute for Public Relations**. Gainesville, 1999.

HUNG, Chun-Ju Flora. Toward the theory of relationship management in public relations: how to cultivate quality relationships? In: TOTH, Elizabeth L. (Ed.). **The future of excellence in public relations and communication management: challenges for the next generation**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2007. p. 443-476.

_____. Exploring types of organization–public relationships and their implications for relationship management in public relations. In: **Journal of Public Relations Research**. [S.l.], v. 17, n.4, p.393-426, 2005.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. Leituras da imagem: impressão, sensação, interpretação e opinião. In: Encontro Anual da Compós, 21., 2012, Juiz de Fora. **Anais eletrônicos**. Juiz de Fora: UFJF, jun. 2012. Disponível em: < <http://www.compos.org.br/pagina.php?menu=8&mmenu=0&fcodigo=1858>>. Acesso em: 26 jun. 2012.

_____. Identidade organizacional e a construção dos discursos institucionais. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. (Org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. Vol. 2. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 7-29.

_____. Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. **Organicom** - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Paulo, a.4, n. 7, p. 84-97, 2. sem. 2007.

IKEDA, Patrícia. Como construir (ou destruir) sua imagem. **Exame**. São Paulo: Abril, ed. 1043, a. 47, n. 11, p. 120-130, 12 jun. 2013.

KIM, Jeong-Nam; BACH, Seung B.; CLELLAND, Iain J. Symbolic or behavioral management? Corporate reputation in high-emission industries. **Corporate Reputation Review**. [S.l.], v. 10, n. 2, p. 77-98, 2007.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. A comunicação para a sustentabilidade das organizações na sociedade global. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009, p. 57-81.

LOPES, Valéria de Siqueira Castro. O relações-públicas como gestor da imagem e a importância da mensuração dos resultados em comunicação corporativa. **Organicom** - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Paulo, a.2, n. 2, p. 70-95, 1. sem. 2005.

MARSHALL, Leandro. **O jornalismo na era da publicidade**. São Paulo: Summus, 2003.

MARTINEZ, Maria Regina Estevez. Implantando e administrando uma assessoria de imprensa. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. São Paulo, Atlas, 2002. p. 218-235.

MARTINS, José Roberto. Para ganhar: a relação sensata entre as técnicas de branding e as relações públicas. **Organicom** - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Paulo, a.4, n. 7, p. 114-125, 2. sem. 2007.

MATILLA, Kathy. **Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de las relaciones públicas**. Barcelona: Editorial UOC, 2009.

MENG, Juan; BERGER, Bruce K. What they say and what they do: executives affect organizational reputation through effective communication. In: CARROLL, Craig E. (Ed.). **The handbook of communication and corporate reputation**. United Kingdom: Wiley-Blackwell, 2013, p. 306-317.

POST, James E.; PRESTON, Lee E.; SACHS, Sybille. **Redefining the corporation: stakeholder management and organizational wealth**. California: Stanford University Press, 2002.

RADFAHRER, Luli. Homo dissatisfactens. **MSG** - Revista de Comunicação e Cultura. São Paulo, a. 2, n. 8, p. 28-29, jul. 2012.

REPUTATION INSTITUTE (Belo Horizonte, MG). **Reputation Institute: prospecto**. Belo Horizonte, [2013?], 8 p.

_____. **Global RepTrak™ 100 & Brasil Reputation Pulse: resultados de 2012.** Belo Horizonte, 2012, 41 p.

RIEL, Cees B.M. van. **Reputação: o valor estratégico do engajamento de stakeholders.** Tradução Cristina Yamagami. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

_____. Tracking strategic alignment with EcQ® - the strategic alignment monitor. **Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.** São Paulo, a.4, n. 7, p. 46-57, 2. sem. 2007.

RIES, Al; LAURA, Ries. **A queda da propaganda e a ascensão da mídia espontânea.** São Paulo: Campus, 2003.

ROSA, Mário. A reputação sob a lógica do tempo real. **Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.** São Paulo, a.4, n. 7, p. 58-69, 2. sem. 2007.

_____. **A reputação na velocidade do pensamento: imagem e ética na era digital.** São Paulo: Geração Editorial, 2006.

SCHULTZ, Majken; HATCH, Mary Jo; LARSEN, Mogens Holten. Why the expressive organization? In: SCHULTZ, Majken; HATCH, Mary Jo; LARSEN, Mogens Holten (Ed.). **The expressive organization: linking identity, reputation and corporate brand.** New York: Oxford University Press, 2002, p. 1-7.

THEVISSSEN, Frank. Belgium: corporate reputation in the eye of the beholder. **Corporate Reputation Review.** [S.l.], v. 4, n. 4, p. 318-326, 2002.

VIANA, Francisco. **Reputação: a imagem para além da imagem.** Coleção Cadernos Aberje, São Paulo, v. 1, outubro de 2006.

VILLAFANE, Justo. Guia de la reputación corporativa. **Manual de la empresa responsable.** Biblioteca Empresarial Cínco Dias, Madri, v. 4, p. 71-87, 2005.

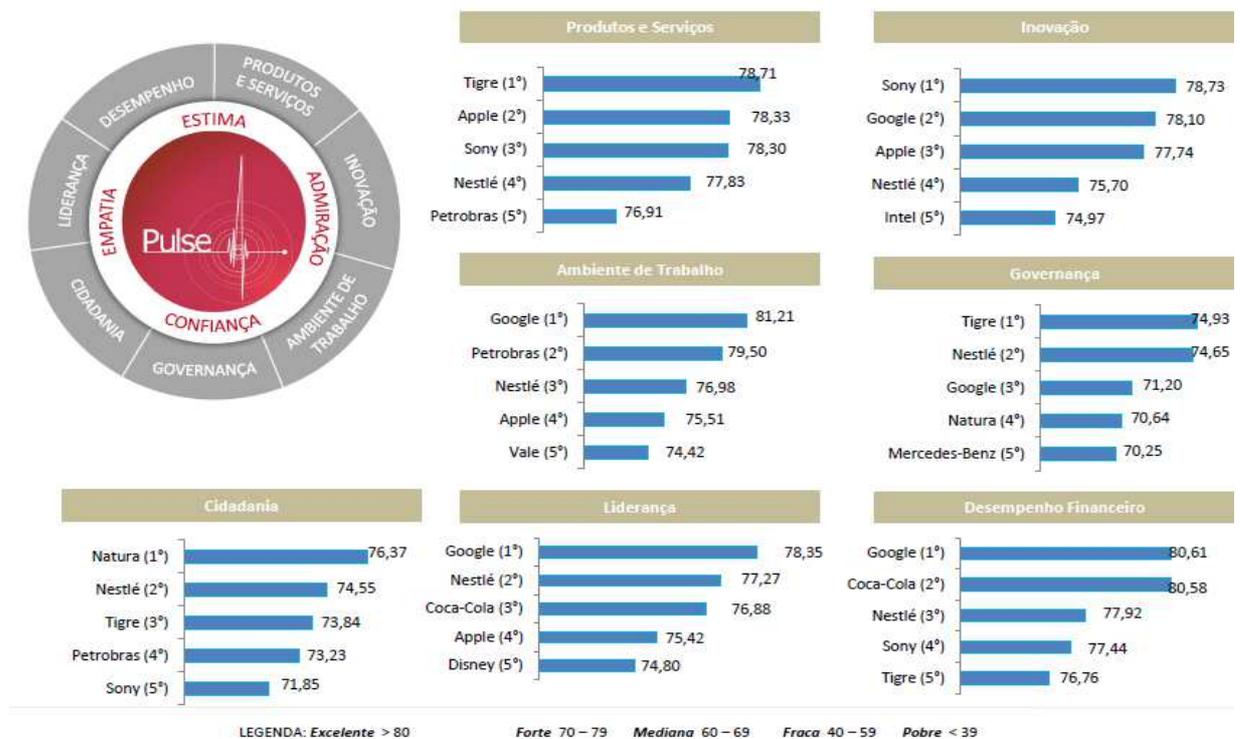
WILNER, Adriana. **As engrenagens da celebridade empresarial.** 2008. 301 f. Tese (doutorado em Administração de Empresas). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

WOLF, Mauro. **Teorias das comunicações de massa.** São Paulo: Martins Fontes, 2003.

ANEXOS

Anexo 1 – Destaques da pesquisa *Brasil Reputation Pulse 2012*

Abaixo estão listadas as cinco melhores empresas em cada dimensão da reputação corporativa, conforme a pesquisa do *Reputation Institute*.



Anexo 2 – Maiores jornais do Brasil

Relação dos 40 maiores jornais do Brasil de circulação paga no ano de 2012, conforme a ANJ.

Class.	Título	UF	Circulação Média	Varição 2011/2012
1	Folha de S. Paulo	SP	297.650	4%
2	Super Notícia	MG	296.799	1%
3	O Globo	RJ	277.876	8%
4	O Estado de S. Paulo	SP	235.217	-11%
5	Extra	RJ	209.556	-21%
6	Zero Hora	RS	184.674	-2%
7	Diário Gaúcho	RS	166.221	7%
8	Daqui	GO	159.022	-3%
9	Correio do Povo	RS	149.562	0%
10	Meia Hora	RJ	118.257	-12%
11	Aqui (consolidado das edições de MG, MA, DF e PE)	-	116.725	-3%
12	Agora São Paulo	SP	92.046	0%
13	Dez Minutos	AM	91.498	2%
14	Estado de Minas	MG	83.787	5%
15	Lance!	RJ	80.238	-6%
16	Expresso da Informação	RJ	67.181	-28%
17	Correio*	BA	62.070	1%
18	Valor Econômico	SP	61.861	3%
19	A Tribuna	ES	60.662	-3%
20	O Tempo	MG	56.051	19%
21	Correio Braziliense	DF	55.105	-2%
22	Jornal NH	RS	45.248	0%
23	O Dia	RJ	44.776	-11%
24	Gazeta do Povo	PR	42.786	-2%
25	Jornal do Comércio	PE	41.239	-1%
26	Diário Catarinense	SC	40.718	-2%
27	A Tarde	BA	40.019	-12%
28	Diário de S. Paulo	SP	39.198	1%
29	Aqui	PE	39.074	0%
30	Na Hora H	DF	35.012	104%
31	Aqui	MG	33.113	-8%
32	Aqui	DF	32.827	-1%
33	Folha de Londrina	PR	32.394	-2%
34	Hora de Santa Catarina	SC	32.061	11%
35	Diário do Nordeste	CE	31.577	-5%
36	Correio Popular	SP	31.485	-2%
37	O Popular	GO	30.986	-3%
38	Pioneiro	RS	27.300	0%
39	A Gazeta	ES	26.770	0%
40	Diário do Pará	PA	25.522	-2%

Anexo 3 – Empresas participantes da pesquisa *Brasil Reputation Pulse 2012*

Abaixo estão listadas, em ordem alfabética, as empresas participantes do estudo realizado pelo *Reputation Institute*. Em negrito estão destacadas as dez empresas com melhor classificação.

Alesat	Eletrobras	Oi
Ambev	Eletropaulo	Panpharma
Andrade Gutierrez	Embraer	Pão de Açúcar
AngloGold Ashanti	Embratel	Paranapanema
Apple	Fiat	PDG Realty
Arcelor Mittal	Gerdau	Petrobras
Banco do Brasil	Gol Linhas Aéreas	Pfizer
Banco Santander	Google	Procter & Gamble
BASF	Grupo Martins	Profarma
Bayer	Heringer	Redecard
BMW	Honda	Sabesp
Bradesco	Hypermarcas	Sadespar
Brasil Foods	Infraero	Samarco
Braskem	Intel	Schincariol
Brazil Trading	Ipiranga	SHV Gás Brasil
Bunge Alimentos	Itaú-Unibanco	Siemens
Caixa Econômica Federal	JBS	Sony
Camargo Corrêa	Johnson & Johnson	Souza Cruz
Canon	Kimberly-Clark	Suzano Papel e Celulose
Carrefour	Kinross Mineração	Syngenta
CCR	Klabin	TAM
Cedae	LDC-SEV	Tereos Internacional
Cemig	LEGO	The Coca-Cola Company
Cenibra	LG Corporation	The Walt Disney Company
Cielo	Localiza	Tigre
Claro	Lojas Americanas	TIM
Comgás	Magazine Luiza	Toyota
Contax Participações	Magnesita	Unilever
Copasa	Makro	Usiminas
Copersucar	Marfrig	Usina Santa Terezinha
Correios	Mercedes-Benz	Vale
Corsan	MMX Mineração	Vivo
Cosan	Natura	Volkswagen
CPFL	Neoenergia	Votorantim
CSN	Nestlé	Wal-Mart
Cyrela Brazil Realty	Nokia	Whirlpool
Duratex	O Boticário	
Electrolux	Odebrecht	

APÊNDICES

Apêndice 1 – Roteiro de entrevista para a empresa – gestor e assessor de imprensa⁵¹

Nº	Pergunta	Objetivo	EL ⁵²	Eixo	Indicador	Peso
1	Sempre houve uma equipe dedicada à assessoria de imprensa? Qual é o espaço ocupado pela área na comunicação da empresa?	Compreender se o espaço ocupado pela comunicação é considerado estratégico e o valor da área	B	Realidade	Compromisso	0,4
2	Como se dá o relacionamento com a imprensa no dia a dia da/o (nome da empresa)? Como você avalia esse relacionamento?	Verificar se os relacionamentos são planejados de forma estratégica ou se são consequência de ações do dia a dia	A	Realidade	Reciprocidade de Controle	0,7
3	Quais são as principais estratégias da área para se relacionar com a imprensa? Como você as avalia?	Verificar se existe, de fato, uma estratégia para o relacionamento com a imprensa	A	Realidade	Compromisso	0,6
4	É levado em consideração algum tipo de <i>feedback</i> dos jornalistas para a definição das estratégias de relacionamento com esse público?	Analisar se a imprensa é capaz de influenciar a organização a ponto de alterar suas estratégias	C	Realidade	Reciprocidade de Controle	0,3
5	Em que valores você acredita que o relacionamento da/o (nome da empresa) com a imprensa está baseado? Como você avalia isso?	Avaliar se o relacionamento está baseado em valores racionais ou emocionais	A	Percepção	Compromisso	0,7
6	Para você, a/o (nome da empresa) tem um relacionamento de confiança com os jornalistas mais próximos?	Verificar se a organização está de fato aberta ao risco de participar de um relacionamento	C	Percepção	Confiança	0,2

⁵¹ Todas as entrevistas foram codificadas e possuem um breve perfil do entrevistado.

⁵² EL = Escala de *Likert*, em referência às possibilidades de escolha para avaliação da resposta, apresentadas no Quadro 14.

7	Para você, houve uma diminuição na criticidade da atividade jornalística? Hoje os jornalistas aceitam sem muitos questionamentos a versão das organizações?	Verificar a opinião sobre a influência das assessorias de imprensa sobre o trabalho de apuração das pautas	C	Percepção	Reciprocidade de Controle	0,4
8	Você acredita que a/o (nome da empresa) é capaz de influenciar a imprensa por conta do relacionamento que construiu? Há mais assédio da empresa sobre os jornalistas?	Avaliar a percepção da organização sobre sua capacidade de influenciar a imprensa e se o assédio é ou não admitido	C	Percepção	Reciprocidade de Controle	0,6
9	Qual é o principal projeto da área de relacionamento com a imprensa hoje? Como você o avalia?	Averiguar se o esforço está concentrado em uma ação que visa promover o relacionamento	A	Realidade	Confiança	0,5
10	Em que tipo de situação a/o (nome da empresa) procura aparecer na imprensa? E em que tipo evita se envolver? Como você avalia isso?	Avaliar se há uma orientação institucionalizada quanto ao posicionamento da organização perante a imprensa	A	Realidade	Confiança	0,5
11	No geral, como você avalia a reputação que a/o (nome da empresa) construiu na imprensa?	Verificar qual é a avaliação sobre a reputação da empresa construída na imprensa	A	Percepção	Satisfação	0,5
12	Você acredita que o relacionamento com a imprensa pode contribuir para o fortalecimento da reputação da/o (nome da empresa)? Por quê?	Entender quais os fatores do relacionamento com a imprensa são percebidos como importantes no fortalecimento da reputação	C	Percepção	Satisfação	0,5
13	Você acredita que a/o (nome da empresa) transmite para a imprensa um discurso alinhado à sua prática?	Averiguar se há alinhamento entre o discurso e a prática da organização	C	Percepção	Confiança	0,8
14	Você acredita que o relacionamento com a imprensa é construído no longo prazo?	Avaliar se a consistência no relacionamento é percebida como um fator importante	C	Percepção	Compromisso	0,3
15	Quais são os indicadores de mensuração dos resultados da área? Como é acompanhada a visibilidade da/o (nome da empresa) na imprensa? Como você os avalia?	Conhecer os mecanismos de mensuração dos resultados e averiguar o grau de satisfação com os mesmos.	A	Realidade	Satisfação	0,2
16	Se pudesse, o que faria de diferente no relacionamento com a imprensa na/o (nome da empresa)? De uma forma geral, como o avalia?	Verificar a percepção geral sobre o trabalho e se há e quais são as deficiências percebidas	A	Realidade	Satisfação	0,8

Apêndice 2 – Roteiro de entrevista para a imprensa – jornalista⁵³

Nº	Pergunta	Objetivo	EL ⁵⁴	Eixo	Indicador	Peso
1	Qual é o espaço ocupado pela assessoria de imprensa das empresas na sua rotina de trabalho?	Compreender qual é o espaço ocupado pela assessoria de imprensa e a influência disso na apuração das notícias	B	Realidade	Compromisso	0,4
2	Como é o seu relacionamento com a/o (nome da empresa) no dia a dia? Como você o avalia?	Verificar se a qualidade do relacionamento estabelecido entre a empresa e o jornalista é percebida da mesma forma pelos dois públicos	A	Realidade	Reciprocidade de Controle	0,7
3	Você tem alguma estratégia para se relacionar com a assessoria de imprensa da/o (nome da empresa)? Qual? Como você a avalia?	Verificar se existe uma estratégia para o relacionamento com a assessoria de imprensa da empresa	C	Realidade	Compromisso	0,6
4	Em que valores você acredita que o relacionamento da/o (nome da empresa) com a imprensa está baseado? Como você avalia isso?	Avaliar se o jornalista percebe os valores que a organização quer transmitir nesse relacionamento.	A	Percepção	Compromisso	0,5
5	Na sua opinião, você tem um relacionamento de confiança com a/o (nome da empresa)?	Verificar se o jornalista está de fato aberto ao risco de participar de um relacionamento	C	Percepção	Confiança	0,7
6	Você acredita que a/o (nome da empresa) é capaz de influenciar o seu trabalho por conta do relacionamento estabelecido? Você é assediado de alguma forma em suas apurações?	Avaliar se o jornalista se sente pressionado pela empresa e se isso interfere no seu trabalho	C	Percepção	Reciprocidade de Controle	0,5
7	Quais são os critérios que você utiliza para escolher fontes ligadas a/o (nome da empresa) para as suas matérias? Por quê? Como você avalia essas fontes?	Entender o que é importante para a seleção das fontes	A	Realidade	Reciprocidade de Controle	0,3

⁵³ Todas as entrevistas foram codificadas e possuem um breve perfil do entrevistado.

⁵⁴ EL = Escala de *Likert*, em referência às possibilidades de escolha para avaliação da resposta, apresentadas no Quadro 14.

8	Para você, quais são as melhores estratégias utilizadas pela assessoria de imprensa da/o (nome da empresa)? E as piores? No geral, como avalia as estratégias da/o (nome da empresa)?	Verificar quais são as estratégias de relacionamento mais e menos apreciadas pelos jornalistas	A	Realidade	Confiança	0,7
9	Para você, houve uma mudança na criticidade da atividade jornalística? Você, como jornalista, aceita a versão das organizações sem muitos questionamentos ou sempre apura tudo?	Verificar a percepção do jornalista sobre a criticidade na apuração das notícias	C	Percepção	Reciprocidade de Controle	0,5
10	Você confia nos conteúdos que a assessoria da/o (nome da empresa) passa para você? Como é a sua apuração?	Avaliar qual é o processo de apuração da notícia utilizado pelo jornalista	C	Realidade	Confiança	0,3
11	No geral, como você avalia a reputação que a/o (nome da empresa) construiu na imprensa?	Verificar qual é a avaliação sobre a reputação da empresa construída na imprensa	A	Percepção	Satisfação	0,5
12	Você percebe algo que a/o (nome da empresa) faça diferente das outras empresas para manter um bom relacionamento com você?	Entender quais estratégias de relacionamento são mais valorizadas	C	Percepção	Satisfação	0,5
13	Você acredita que a/o (nome da empresa) transmite para a imprensa um discurso alinhado à sua prática?	Averiguar se há a percepção de alinhamento entre o discurso e a prática da organização	C	Percepção	Confiança	0,3
14	Você acredita que o seu relacionamento com a/o (nome da empresa) continuará o mesmo se mudar de veículo? Por quê?	Avaliar como é percebida a consistência do relacionamento	C	Percepção	Compromisso	0,5
15	Como o seu trabalho é avaliado? Existe alguma forma de mensuração? Como você avalia seu desempenho?	Conhecer os mecanismos de avaliação de performance e averiguar o grau de satisfação com os mesmos.	A	Realidade	Satisfação	0,2
16	Se pudesse, o que faria de diferente no seu relacionamento com a/o (nome da empresa)? De uma forma geral, como o avalia?	Verificar a percepção geral sobre o trabalho e se há e quais são as deficiências percebidas	A	Realidade	Satisfação	0,8

Apêndice 3 – Consolidação dos dados das matrizes das entrevistas em profundidade⁵⁵

MATRIZ		CORES			TIPOLOGIA DE RELACIONAMENTOS				EIXO PERCEÇÃO		EIXO REALIDADE		MODELOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS			
Empresa	Categoria	Vermelho	Amarelo	Verde	Manipulador	Simbiótico	Troca	Pactuado	Negativa	Positiva	Assimétrica	Simétrica	1º modelo	2º modelo	3º modelo	4º modelo
NE	Gestor	*	*	Compromisso Confiança Reciprocidade Satisfação	*	*	*	Compromisso Confiança Reciprocidade Satisfação	*	Compromisso Confiança Reciprocidade Satisfação	*	Compromisso Confiança Reciprocidade Satisfação	*	*	*	Compromisso Confiança Reciprocidade Satisfação
NE	Assessor de Imprensa	*	*	Compromisso Confiança Reciprocidade Satisfação	*	*	*	Compromisso Confiança Reciprocidade Satisfação	*	Compromisso Confiança Reciprocidade Satisfação	*	Compromisso Confiança Reciprocidade Satisfação	*	*	Compromisso Confiança Satisfação	Reciprocidade
NE	Jornalista	*	Compromisso Reciprocidade	Confiança Satisfação	*	Compromisso	Reciprocidade	Confiança Satisfação	Reciprocidade	Compromisso Confiança Satisfação	Compromisso	Confiança Reciprocidade Satisfação	*	Compromisso	Confiança Reciprocidade	Satisfação
NE	Jornalista	*	Compromisso	Confiança Reciprocidade Satisfação	*	Compromisso	Satisfação	Confiança Reciprocidade	Satisfação	Compromisso Confiança Reciprocidade	Compromisso	Confiança Reciprocidade Satisfação	*	Compromisso	Confiança Reciprocidade Satisfação	*
MB	Gestor	*	*	Compromisso Confiança Reciprocidade Satisfação	*	*	*	Compromisso Confiança Reciprocidade Satisfação	*	Compromisso Confiança Reciprocidade Satisfação	*	Compromisso Confiança Reciprocidade Satisfação	*	*	Confiança Satisfação	Compromisso Reciprocidade
MB	Assessor de Imprensa	*	*	Compromisso Confiança Reciprocidade Satisfação	*	*	*	Compromisso Confiança Reciprocidade Satisfação	*	Compromisso Confiança Reciprocidade Satisfação	*	Compromisso Confiança Reciprocidade Satisfação	*	*	Confiança	Compromisso Reciprocidade Satisfação
MB	Jornalista	*	Compromisso	Confiança Reciprocidade Satisfação	*	Compromisso	*	Confiança Reciprocidade Satisfação	*	Compromisso Confiança Reciprocidade Satisfação	Compromisso	Confiança Reciprocidade Satisfação	*	Compromisso	Confiança	Reciprocidade Satisfação
MB	Jornalista	*	Compromisso Satisfação	Confiança Reciprocidade	*	Compromisso	Reciprocidade	Confiança Satisfação	Reciprocidade	Compromisso Confiança Satisfação	Compromisso	Confiança Reciprocidade Satisfação	*	Compromisso	Satisfação	Confiança Reciprocidade
JJ	Gestor	*	Reciprocidade	Compromisso Confiança Satisfação	*	*	Reciprocidade	Compromisso Confiança Satisfação	Reciprocidade	Compromisso Confiança Satisfação	*	Compromisso Confiança Reciprocidade Satisfação	*	*	Compromisso Confiança Reciprocidade Satisfação	*
JJ	Assessor de Imprensa	*	*	Compromisso Confiança Reciprocidade Satisfação	*	Satisfação	*	Compromisso Confiança Reciprocidade	*	Compromisso Confiança Reciprocidade Satisfação	Satisfação	Compromisso Confiança Reciprocidade	*	Satisfação	Compromisso Confiança Reciprocidade	*
JJ	Jornalista	*	Compromisso Satisfação	Confiança Reciprocidade	*	Compromisso Confiança	Satisfação	Reciprocidade	Satisfação	Compromisso Confiança Reciprocidade	Compromisso Confiança	Reciprocidade Satisfação	*	Compromisso Confiança	Satisfação	Reciprocidade
JJ	Jornalista	Reciprocidade	Compromisso	Confiança Satisfação	*	Compromisso	Reciprocidade	Confiança Satisfação	Reciprocidade	Compromisso Confiança Satisfação	Compromisso	Confiança Reciprocidade Satisfação	Compromisso	Confiança Reciprocidade Satisfação	*	*

⁵⁵ Na tabela, as empresas estão abreviadas da seguinte forma: NE = Nestlé; MB = Mercedes-Benz; JJ = Johnson & Johnson; PE = Petrobras; OB = O Boticário. Além disso, o indicador “Reciprocidade de Controle” está abreviado como “Reciprocidade” e o asterisco (*) indica a ausência de indicador.

MATRIZ		CORES			TIPOLOGIA DE RELACIONAMENTOS				EIXO PERCEÇÃO		EIXO REALIDADE		MODELOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS			
Empresa	Categoria	Vermelho	Amarelo	Verde	Manipulador	Simbiótico	Troca	Pactuado	Negativa	Positiva	Assimétrica	Simétrica	1º modelo	2º modelo	3º modelo	4º modelo
PE	Gestor	*	*	Compromisso Confiança Reciprocidade Satisfação	*	*	*	Compromisso Confiança Reciprocidade Satisfação	*	Compromisso Confiança Reciprocidade Satisfação	*	Compromisso Confiança Reciprocidade Satisfação	*	*	Confiança	Compromisso Reciprocidade Satisfação
PE	Assessor de Imprensa	*	Confiança	Compromisso Reciprocidade Satisfação	*	*	*	Compromisso Confiança Reciprocidade Satisfação	*	Compromisso Confiança Reciprocidade Satisfação	*	Compromisso Confiança Reciprocidade Satisfação	*	*	Compromisso Confiança Reciprocidade Satisfação	*
PE	Jornalista	*	Compromisso Confiança	Reciprocidade Satisfação	Compromisso	Confiança	Reciprocidade	Satisfação	Compromisso Reciprocidade	Confiança Satisfação	Compromisso Confiança	Reciprocidade Satisfação	*	Compromisso Confiança	*	Reciprocidade Satisfação
PE	Jornalista	*	Compromisso Reciprocidade Satisfação	Confiança	*	Compromisso	Reciprocidade	Confiança Satisfação	Reciprocidade	Compromisso Confiança Satisfação	Compromisso	Confiança Reciprocidade Satisfação	*	Compromisso	Confiança Reciprocidade Satisfação	*
OB	Gestor	*	Reciprocidade	Compromisso Confiança Satisfação	*	*	Reciprocidade	Compromisso Confiança Satisfação	Reciprocidade	Compromisso Confiança Satisfação	*	Compromisso Confiança Reciprocidade Satisfação	*	*	Compromisso Confiança Reciprocidade Satisfação	*
OB	Assessor de Imprensa	*	*	Compromisso Confiança Reciprocidade Satisfação	*	*	*	Compromisso Confiança Reciprocidade Satisfação	*	Compromisso Confiança Reciprocidade Satisfação	*	Compromisso Confiança Reciprocidade Satisfação	*	*	Confiança	Compromisso Reciprocidade Satisfação
OB	Jornalista	*	Compromisso	Confiança Reciprocidade Satisfação	*	Compromisso	*	Confiança Reciprocidade Satisfação	Compromisso	Confiança Reciprocidade Satisfação	Compromisso	Confiança Reciprocidade Satisfação	*	Compromisso	Confiança Reciprocidade Satisfação	*
OB	Jornalista	*	Compromisso	Confiança Reciprocidade Satisfação	*	*	Compromisso	Confiança Reciprocidade Satisfação	Compromisso	Confiança Reciprocidade Satisfação	*	Compromisso Confiança Reciprocidade Satisfação	*	*	Compromisso Confiança Reciprocidade Satisfação	*

Apêndice 4 – Média ponderada por grupo de entrevistados

Na sequência será apresentado o detalhamento da média ponderada dos gestores, assessores de imprensa e jornalistas de cada uma das empresas pesquisadas. Para facilitar a leitura, as perguntas dos roteiros foram agrupadas por indicador e eixo, conforme os quadros subsequentes.

1) GESTOR

Pergunta	Indicador	Eixo	JJ	OB	MB	PE	NE	Média
5	Compromisso	Percepção	3,6	3,6	3,7	3,3	3,3	3,5
14	Compromisso	Percepção	5,0	5,0	5,0	3,3	4,3	4,5
1	Compromisso	Realidade	4,3	4,3	5,0	4,3	5,0	4,6
3	Compromisso	Realidade	3,6	3,6	4,0	4,3	4,0	3,9
6	Confiança	Percepção	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
13	Confiança	Percepção	5,0	5,0	3,7	3,7	4,0	4,3
9	Confiança	Realidade	4,3	4,3	3,0	4,0	5,0	4,1
10	Confiança	Realidade	3,0	3,0	3,3	3,0	3,0	3,1
7	Reciprocidade de Controle	Percepção	3,0	2,0	2,0	3,7	3,7	2,9
8	Reciprocidade de Controle	Percepção	2,7	1,7	5,0	3,7	2,7	3,2
2	Reciprocidade de Controle	Realidade	3,3	3,3	4,3	4,3	4,0	3,8
4	Reciprocidade de Controle	Realidade	4,3	4,3	3,3	4,3	4,3	4,1
11	Satisfação	Percepção	4,3	4,3	4,0	4,0	4,3	4,2
12	Satisfação	Percepção	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
15	Satisfação	Realidade	2,3	2,3	3,6	4,0	3,3	3,1
16	Satisfação	Realidade	4,0	4,0	4,0	4,3	4,3	4,1

Fonte: elaborado pela autora.

2) ASSESSOR DE IMPRENSA

Pergunta	Indicador	Eixo	JJ	OB	MB	PE	NE	Média
5	Compromisso	Percepção	4,3	4,0	4,3	4,0	4,0	4,1
14	Compromisso	Percepção	3,3	5,0	4,0	5,0	4,0	4,3
1	Compromisso	Realidade	3,3	5,0	4,0	4,0	4,3	4,1
3	Compromisso	Realidade	3,3	4,0	4,0	3,3	3,0	3,5
6	Confiança	Percepção	4,3	4,3	5,0	3,0	3,3	4,0
13	Confiança	Percepção	3,7	4,3	4,0	3,3	4,3	3,9
9	Confiança	Realidade	4,0	4,3	3,3	3,3	3,0	3,6
10	Confiança	Realidade	2,7	3,3	3,0	3,0	3,3	3,1
7	Reciprocidade de Controle	Percepção	4,0	1,7	4,0	3,7	4,0	3,5
8	Reciprocidade de Controle	Percepção	3,3	4,3	4,3	3,7	4,0	3,9
2	Reciprocidade de Controle	Realidade	3,6	4,3	4,3	3,3	4,3	4,0
4	Reciprocidade de Controle	Realidade	4,3	4,3	3,6	3,3	4,0	3,9
11	Satisfação	Percepção	4,3	4,3	4,0	4,0	4,0	4,1
12	Satisfação	Percepção	5,0	4,3	5,0	5,0	3,3	4,5
15	Satisfação	Realidade	1,7	3,0	3,0	3,0	4,0	2,9
16	Satisfação	Realidade	3,0	4,3	4,3	4,0	3,0	3,7

Fonte: elaborado pela autora.

3) JORNALISTA

Pergunta	Indicador	Eixo	JJ		OB		MB		PE		NE		Média
			J1	J2									
4	Compromisso	Percepção	4,7	4,7	4,0	3,0	5,0	3,3	4,0	3,3	4,3	2,7	3,9
14	Compromisso	Percepção	2,3	3,3	3,0	2,3	2,3	3,0	1,0	4,0	4,0	4,0	2,9
1	Compromisso	Realidade	3,4	2,3	4,0	5,0	4,3	4,7	4,3	4,0	3,7	4,0	4,0
3	Compromisso	Realidade	2,6	1,7	2,3	2,0	2,0	1,3	2,0	2,0	1,0	1,7	1,9
5	Confiança	Percepção	4,0	4,3	3,0	4,0	5,0	4,0	3,3	3,7	4,3	4,0	4,0
13	Confiança	Percepção	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,2
8	Confiança	Realidade	2,3	3,0	4,0	3,3	4,0	4,0	3,0	4,0	4,3	3,0	3,5
10	Confiança	Realidade	4,0	3,3	2,7	3,3	3,3	4,0	3,0	3,3	3,0	3,3	3,3
6	Reciprocidade de Controle	Percepção	1,7	2,0	3,7	4,3	3,7	1,7	2,0	2,0	1,7	1,7	2,5
9	Reciprocidade de Controle	Percepção	5,0	1,0	3,7	4,3	3,0	3,7	2,0	3,0	3,3	4,3	3,3
2	Reciprocidade de Controle	Realidade	4,0	3,3	3,6	3,3	4,3	4,3	4,3	3,3	4,3	3,3	3,8
7	Reciprocidade de Controle	Realidade	4,7	3,0	3,0	3,0	3,3	4,3	5,0	3,0	3,0	5,0	3,7
11	Satisfação	Percepção	4,7	4,0	4,3	4,0	4,3	3,3	4,3	4,0	4,3	3,0	4,0
12	Satisfação	Percepção	1,0	2,7	3,3	3,0	2,7	3,3	2,0	2,0	2,7	2,7	2,5
15	Satisfação	Realidade	4,0	3,7	3,3	3,3	4,3	4,0	4,0	4,0	4,0	3,3	3,8
16	Satisfação	Realidade	3,3	4,0	4,0	3,3	4,0	3,0	4,0	3,0	4,0	4,0	3,7

Fonte: elaborado pela autora.

Apêndice 5 – Perfil das empresas pesquisadas

Na sequência será apresentado um breve perfil das organizações estudadas nesta dissertação, por ordem de aceite: Nestlé, Mercedes-Benz, Johnson & Johnson, Petrobras e O Boticário.

1) NESTLÉ

A Nestlé⁵⁶, fundada em 1866, tem origem suíça e é a maior empresa mundial de nutrição, saúde e bem-estar, com operações industriais em 83 países, nos cinco continentes. O símbolo da empresa, exposto na Figura 45, mostra uma família de pássaros em um ninho é uma alusão ao vocábulo inglês *nestle*, que significa “aninhar (-se)”. No Brasil, a empresa opera desde 1921, quando instalou sua primeira fábrica, em Araras (SP), para a produção do leite condensado *Milkmaid*, que mais tarde se tornou conhecido como Leite Moça. A atuação da Nestlé Brasil abrange os segmentos de achocolatados, biscoitos, cafés, cereais, águas, chocolates, culinários, lácteos, refrigerados, sorvetes, nutrição infantil, nutrição clínica, produtos à base de soja e alimentos para animais de estimação, com a liderança de mercado da maioria das categorias em que atua. Atualmente, a marca está presente em 98% dos lares brasileiros, segundo pesquisa realizada pela *Kantar Worldpanel*⁵⁷. A empresa tem 31 unidades industriais, localizadas nos Estados de São Paulo, Minas Gerais, Bahia, Pernambuco, Goiás, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Espírito Santo. Emprega mais de 20 mil colaboradores diretos e gera outros 220 mil empregos indiretos, que colaboram na fabricação, comercialização e distribuição de mais de 1.000 itens disponíveis para o mercado brasileiro.

Figura 25 – Logomarca da Nestlé



Fonte: Nestlé.

⁵⁶ Para mais detalhes, consulte www.nestle.com.br.

⁵⁷ Disponível em: <<http://corporativo.nestle.com.br/aboutus/nestlebrasil>>. Acesso em: 17 mai. 2013.

Missão

Oferecer ao consumidor brasileiro produtos reconhecidamente líderes em qualidade e valor nutritivo, que contribuam para uma alimentação mais saudável e agradável, gerando sempre oportunidades de negócios para a empresa e valor compartilhado com a sociedade brasileira.

Visão

A organização não tem visão formalizada.

Valores

Pessoas em primeiro lugar;

Qualidade de nossos produtos e serviços;

Segurança é inegociável;

Respeito para todos, dentro e fora da empresa;

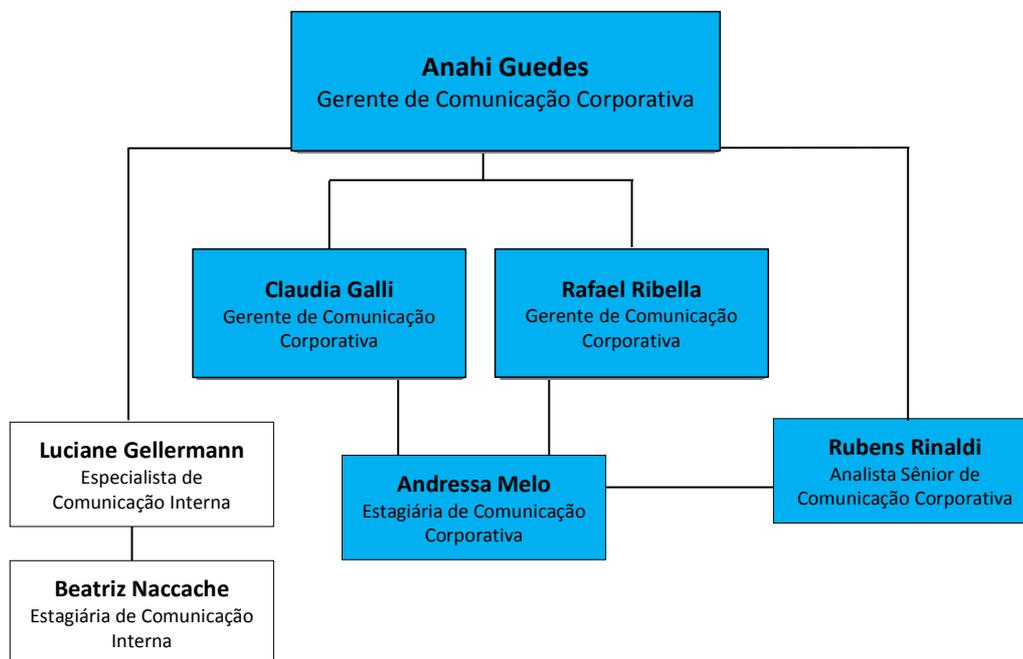
Responsabilidade em toda decisão;

Paixão pelo que fazemos.

Estrutura de Relacionamento com a Imprensa

A equipe de relacionamento com a imprensa da Nestlé, sediada na cidade de São Paulo, conta com cinco profissionais de comunicação e uma agência externa de comunicação, conforme destacado em azul no organograma da Figura 26 e detalhado na sequência.

Figura 26 – Organograma da Nestlé



Fonte: Nestlé.

• **Anahi Guedes**

Gerente de Comunicação Corporativa

Na empresa desde 2008

Formada em Jornalismo pela Universidade Católica de Santos e com MBA em Comunicação Corporativa pela Universidade Anhembi Morumbi. Construiu sua experiência profissional sempre na área de comunicação corporativa em empresas como a TAM. Atualmente, coordena as áreas de comunicação corporativa da Nestlé Brasil.

• **Claudia Galli**

Gerente de Comunicação Corporativa

41 anos, na empresa desde 2001

Graduada em Jornalismo na Universidade Metodista de São Paulo e pós-graduada com MBA em Comunicação Corporativa pela Universidade Anhembi Morumbi. Responsável pelo gerenciamento das estratégias de comunicação e relacionamento com a imprensa para algumas

unidades de negócio da Nestlé, como refrigerados, chocolates, Garoto, Maggi, Nestlé *Waters*, Serviço Nestlé ao Consumidor, Nestlé *Professional* e biscoitos. Também é responsável pela revista interna da empresa, chamada “Atualidades”.

• **Rafael Ribella**

Gerente de Comunicação Corporativa

38 anos, na empresa desde 2010

Graduado em Jornalismo na Universidade Católica de Santos e pós-graduado em Finanças e Derivativos pela Fundação Instituto de Administração (FIA). Responsável pelo gerenciamento das estratégias de comunicação e relacionamento com a imprensa para algumas unidades de negócio da Nestlé, como institucional (RH, *marketing* institucional), lácteos, bebidas (Solllys, Nestlé FAST, Nestea), achocolatados, nutrição infantil, Nestlé *Health Science*, cereais e Nescafé.

• **Rubens Rinaldi**

Analista Sênior de Comunicação Corporativa

32 anos, na empresa desde 2013

Graduado em Jornalismo na Universidade Metodista de São Paulo, com MBA em Comunicação Corporativa pela Universidade Anhembi Morumbi. Sua função é dar suporte ao gerenciamento das estratégias de comunicação e relacionamento com a imprensa e *blogueiros* para diversas unidades de negócio da companhia, como Nutrição Infantil, Sorvetes Nestlé, Garoto, Nestlé PURINA e também à comunicação interna.

• **Andressa Melo**

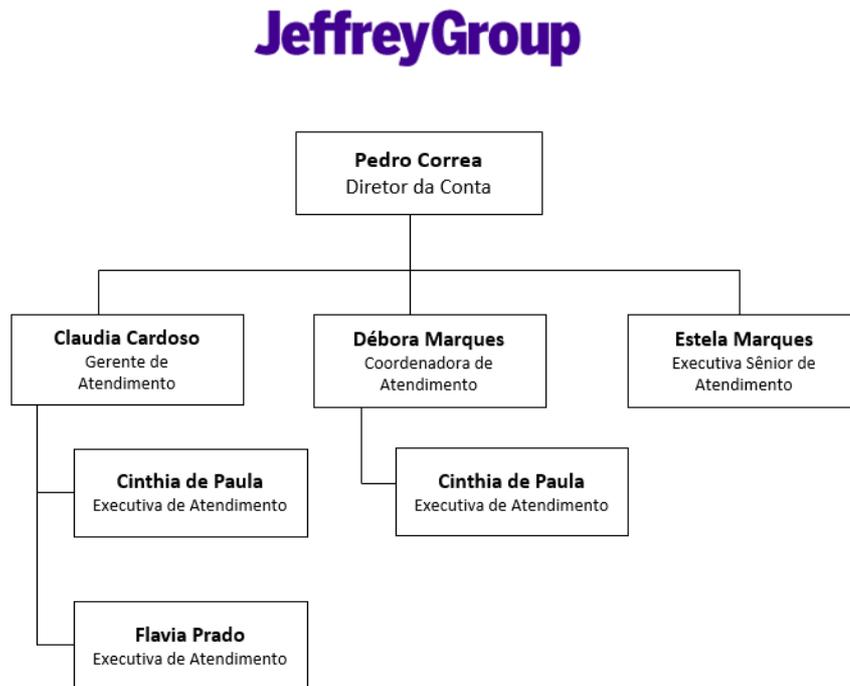
Estagiária de Comunicação Corporativa

20 anos, na empresa desde 2012

Está cursando o último ano de Jornalismo na Universidade Presbiteriana Mackenzie. Sua função é dar suporte às atividades de relacionamento com imprensa e *blogueiros*, bem como à revista interna “Atualidades”.

Para atendimento à imprensa, a área tem o apoio de uma agência externa, a *Jeffrey Group*, com profissionais dedicados, conforme mostra a Figura 27.

Figura 27 – Agência de assessoria de imprensa da Nestlé



Fonte: Nestlé.

2) MERCEDES-BENZ

Fundada na Alemanha em 1902, a Mercedes-Benz⁵⁸ faz parte do Grupo Daimler, que hoje tem quatro divisões de negócios: a Mercedes-Benz *Cars*, a Daimler *Trucks*, a Daimler *Financial Services* e a divisão de Vans, Ônibus e Outros Negócios. A Mercedes-Benz do Brasil comercializa produtos para transporte de cargas e de passageiros, além de automóveis de passeio importados, sendo a maior fabricante de caminhões e ônibus da América Latina. A empresa está presente no país desde 1956 com a inauguração de sua fábrica em São Bernardo do Campo (SP). A unidade é a maior planta da Daimler fora da Alemanha e a única a produzir, em um mesmo local, caminhões, chassis de ônibus e agregados, como motores, câmbios e eixos, além de cabinas de caminhões. Em suas instalações, abriga o Centro de Desenvolvimento Tecnológico, o maior da América Latina no setor de veículos comerciais, onde engenheiros e técnicos criam e testam os veículos e os agregados. A empresa conta também com uma unidade em Campinas, onde estão concentradas as atividades de assistência técnica, pós-venda, comercialização de peças, treinamento e desenvolvimento da rede de concessionários. Já a unidade de Juiz de Fora (MG) é responsável pela produção de caminhões e considerada uma das plantas mais modernas do mundo em seu segmento. Em suas três unidades localizadas no Brasil trabalham cerca de 14 mil colaboradores. Além disso, sua rede de concessionárias está distribuída por todo o país, com mais de 200 pontos de atendimento. Abaixo, na Figura 28, é possível observar a logomarca da Mercedes-Benz.

Figura 28 – Logomarca da Mercedes-Benz



Fonte: Mercedes-Benz.

⁵⁸ Para mais detalhes, consulte www.mercedes-benz.com.br.

Missão

Nossa missão é ser reconhecida como uma fabricante/fornecedora mundial de veículos comerciais, automóveis, agregados, componentes e serviços. Para isso, trabalhamos para nos manter como a fornecedora número 1 de uma linha completa de veículos comerciais de alta qualidade e de serviços relacionados que excedam as expectativas do cliente. Buscamos continuamente otimizar o nosso negócio de automóveis, fornecendo veículos de alta performance e confiabilidade.

Visão

Nosso objetivo é ser referência como produtora e fornecedora brasileira dos melhores veículos comerciais, agregados, automóveis, componentes e serviços atendendo às necessidades e expectativas dos nossos clientes e criando valor para o nosso acionista e os demais públicos com os quais nos relacionamos.

Valores

Paixão;

Respeito;

Integridade;

Disciplina;

Alinhamento de visão, objetivos e pessoas;

Foco e prioridades com base na orientação do cliente;

As pessoas sabem suas contribuições;

Vontade indiscutível de ter sucesso;

Mentalidade de melhoria contínua;

Cultura de decisão e implementação – abertura, velocidade, disciplina, consequência;

Pessoas inspiradas e capacitadas;

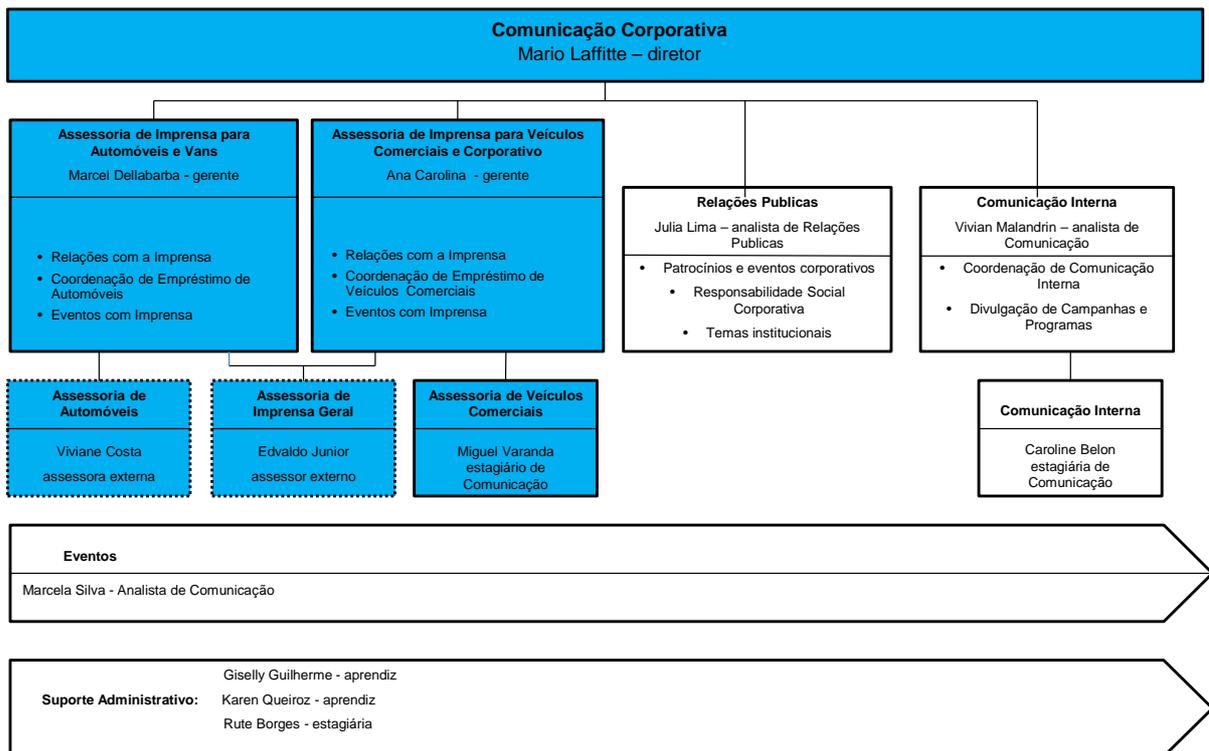
Cultura de inovação e risco.

Estrutura de Relacionamento com a Imprensa

A equipe de relacionamento com a imprensa da Mercedes-Benz, sediada na cidade de São Bernardo do Campo, conta com seis profissionais de comunicação, sem o apoio de uma agência

externa de comunicação, conforme destacado em azul no organograma da Figura 29. A empresa optou por não fornecer os dados pessoais de nenhum membro da equipe, com o descritivo da formação acadêmica, experiência profissional e detalhamento das responsabilidades de cada um.

Figura 29 – Organograma da Mercedes-Benz



Fonte: Mercedes-Benz.

3) JOHNSON & JOHNSON

A Johnson & Johnson⁵⁹ foi criada em 1886, quando os irmãos Robert, James e Edward Johnson montaram uma pequena empresa na cidade de *New Brunswick*, nos Estados Unidos. A intenção era criar a primeira fábrica no mundo a produzir uma compressa cirúrgica asséptica pronta para o uso, o que reduziria as ameaças de infecção. Nessa época, as taxas de mortalidade no pós-operatório chegavam a 90% em alguns hospitais americanos. Fabricando compressas e desenvolvendo novos processos de esterilização, a Johnson & Johnson começou sua expansão internacional em 1919, com a abertura de uma filial no Canadá. Dois anos mais tarde, a empresa iniciou a diversificação de seus produtos com o lançamento do BAND-AID®. Atualmente, a empresa fabrica produtos cirúrgico-hospitalares, de primeiros socorros, para higiene de crianças, de higiene oral, farmacêuticos, de higiene feminina, entre outros. Com o crescimento, a Johnson & Johnson organizou-se em divisões e subsidiárias e hoje está presente em 51 países, tendo seus produtos comercializados em 175 países. No Brasil desde 1933, a empresa emprega cerca de cinco mil funcionários e atua em três setores: Johnson & Johnson Produtos para Consumo, Johnson & Johnson *Medical Devices* e a farmacêutica Janssen-Cilag. A companhia tem 11 fábricas em São José dos Campos, que compõem o maior complexo industrial da empresa no mundo, além de quatro escritórios regionais de vendas e três centros de distribuição. Em 2012, o faturamento bruto global foi de R\$ 67,2 bilhões. Abaixo, na Figura 30, é possível observar a logomarca da Johnson & Johnson.

Figura 30 – Logomarca da Johnson & Johnson



Fonte: Johnson & Johnson.

⁵⁹ Para mais detalhes, consulte www.jnjbrasil.com.br.

Missão

Ser uma companhia de saúde, higiene e beleza que cresce acima do mercado através de superior satisfação do consumidor e dos clientes.

Visão

A Johnson & Johnson do Brasil promoverá o bem-estar de cada pessoa, fazendo parte de sua vida, pelo menos uma vez por dia, desde sua infância até a maturidade.

Valores**Nosso Credo**

Creemos que nossa primeira responsabilidade é para com os médicos, enfermeiras e pacientes, para com as mães, pais e todos os demais que usam nossos produtos e serviços. Para atender suas necessidades, tudo o que fizermos deve ser de alta qualidade. Devemos constantemente nos esforçar para reduzir nossos custos, a fim de manter preços razoáveis. Os pedidos de nossos clientes devem ser prontos e corretamente atendidos. Nossos fornecedores e distribuidores devem ter a oportunidade de auferir um lucro justo.

Somos responsáveis para com nossos empregados, homens e mulheres que conosco trabalham em todo o mundo. Cada um deve ser considerado em sua individualidade. Devemos respeitar sua dignidade e reconhecer seus méritos. Eles devem sentir-se seguros em seus empregos. A remuneração deve ser justa e adequada e o ambiente de trabalho limpo, ordenado e seguro. Devemos ter em mente maneiras de ajudar nossos empregados a atender às suas responsabilidades familiares. Os empregados devem sentir-se livres para fazer sugestões e reclamações. Deve haver igual oportunidade de emprego, desenvolvimento e progresso para os qualificados. Devemos ter uma administração competente, e suas ações devem ser justas e éticas.

Somos responsáveis perante as comunidades nas quais vivemos e trabalhamos, bem como perante a comunidade mundial. Devemos ser bons cidadãos – apoiar boas obras sociais e de caridade e arcar com a nossa justa parcela de impostos. Devemos encorajar o desenvolvimento do civismo e a melhoria da saúde e da educação. Devemos manter em boa ordem as propriedades que temos o privilégio de usar, protegendo o meio ambiente e os recursos naturais.

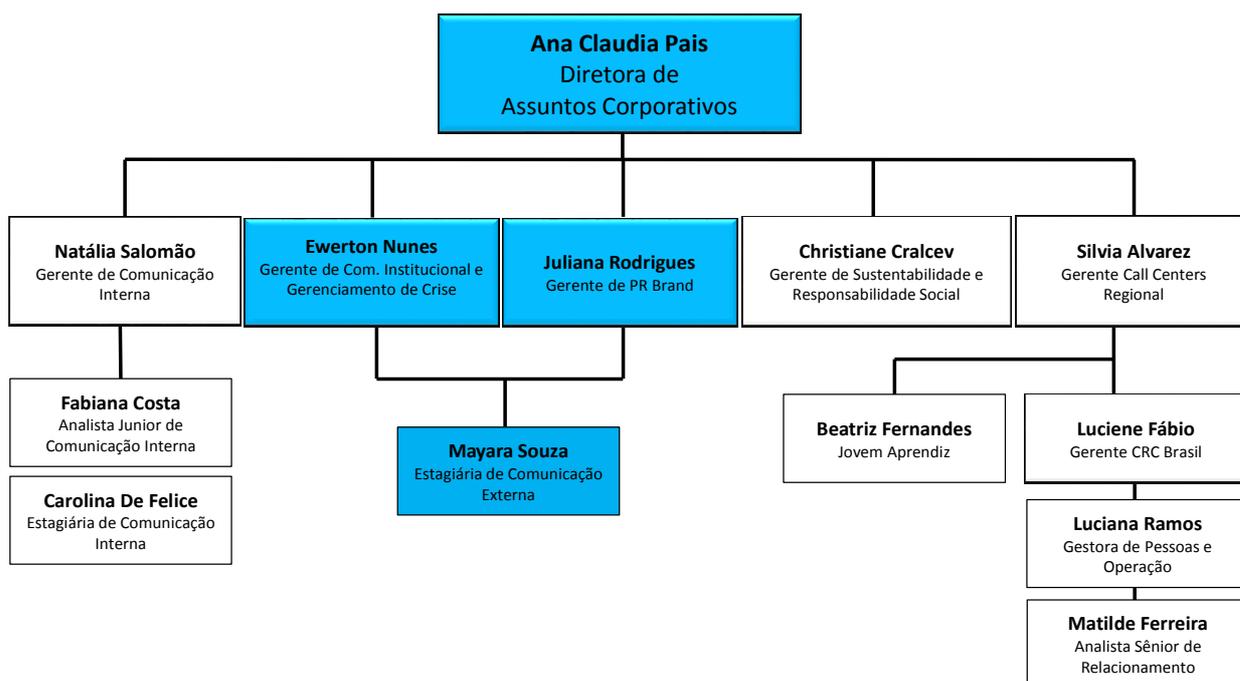
Nossa responsabilidade final é para com os acionistas. Os negócios devem proporcionar lucros adequados. Devemos experimentar novas ideias. Pesquisas devem ser levadas avante,

programas inovadores desenvolvidos e os erros reparados. Novos equipamentos devem ser adquiridos, novas fábricas construídas e novos produtos lançados. Reservas devem ser criadas para enfrentar tempos adversos. Ao operarmos de acordo com esses princípios, os acionistas devem receber justa recompensa.

Estrutura de Relacionamento com a Imprensa

A equipe de relacionamento com a imprensa da Johnson & Johnson, que fica sediada na cidade de São Paulo, conta com quatro profissionais e duas agências de comunicação, conforme destacado em azul no organograma da Figura 31 e detalhado na sequência.

Figura 31 – Organograma da Johnson & Johnson



Fonte: Johnson & Johnson.

• Ana Claudia Pais

Diretora de Assuntos Corporativos

Na empresa desde 2010

Formada em jornalismo pela PUC-RJ, pós-graduada em *marketing* pela mesma instituição e com especialização em *marketing* cultural pela UERJ. Coursou o Programa Internacional de

Comunicação Empresarial pela *Aberje/Syracuse University*. Construiu sua experiência profissional sempre na área de comunicação corporativa em empresas de vários segmentos, como Universidade Cândido Mendes, White Martins e Kraft *Foods*, além das agências de comunicação CDN e InPress. Trabalhou por quatro anos coordenando a área de Comunicação e *Branding* da Holcim Brasil. Atualmente, é responsável pelas áreas de comunicação interna, comunicação externa, gestão de crises, comunicação para sustentabilidade e *call centers*.

• **Ewerton Nunes**

Gerente de Comunicação Institucional e Gerenciamento de Crise

33 anos, na empresa desde 2007

Formado em jornalismo pela Universidade Anhembi Morumbi, com pós-graduação em socio-psicologia pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo. Cursou o Programa Internacional de Comunicação Empresarial pela *Aberje/Syracuse University* e atualmente cursa pós-graduação em Relações Públicas e Comunicação Organizacional na Faculdade Cásper Líbero. Trabalhou nas agências CDN e Publicom, atendendo clientes como NET Serviços, Pfizer e Walmart. É responsável por comunicação institucional, gestão de crises, patrocínio da Copa do Mundo da FIFA de 2014 e pelas marcas SUNDOWN[®], TYLENOL[®] e BAND-AID[®].

• **Juliana Rodrigues**

Gerente de *PR Brand*

32 anos, na empresa desde 2007

Formada em jornalismo pela Universidade Metodista de São Paulo, cursa MBA em Gestão de Comunicação Empresarial na ABERJE. Já trabalhou nas agências Inpress e Perspectiva. É responsável pelo gerenciamento das marcas JOHNSON'S[®] Baby e Adulto, RoC[®], NEUTROGENA[®], CLEAN & CLEAR[®], o.b.[®], SEMPRE LIVRE[®], CAREFREE[®], REACH[®] e LISTERINE[®].

• **Mayara Souza**

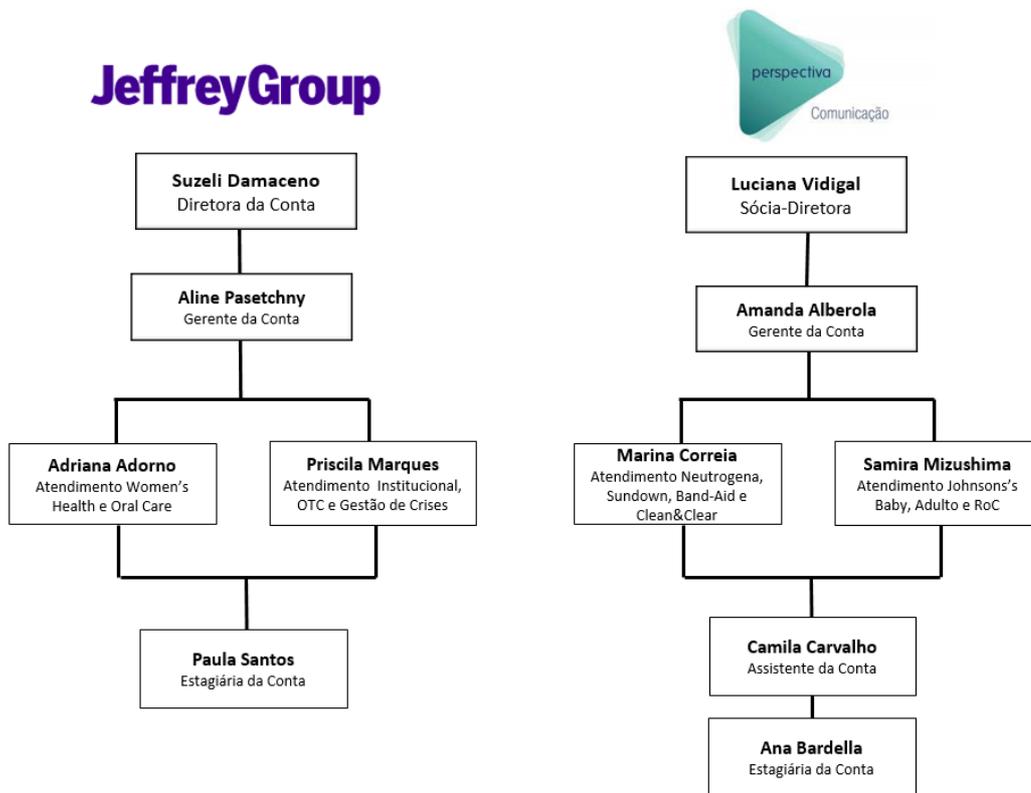
Estagiária

22 anos, na empresa desde 2012

Cursa o 4º ano de Relações Públicas na Faculdade Cásper Líbero. Sua função é dar suporte às duas gerências de comunicação externa.

Na Figura 32 é possível observar a estrutura de atendimento das duas agências que prestam suporte à área de comunicação externa, a *Jeffrey Group* (institucional) e a *Perspectiva Comunicação* (produtos).

Figura 32 – Agências de assessoria de imprensa da Johnson & Johnson



Fonte: Johnson & Johnson.

4) PETROBRAS

Fundada em 1953, a Petrobras⁶⁰ é uma empresa integrada de energia cujo acionista majoritário é o Governo do Brasil e com atuação nos seguintes setores: exploração e produção, refino, comercialização e transporte de óleo e gás natural, petroquímica, distribuição de derivados, energia elétrica, biocombustíveis e outras fontes renováveis de energia. A companhia conta com mais de 135 plataformas de produção, 15 refinarias, 30 mil quilômetros em dutos e mais de 8.000 postos de combustíveis em todo o país. Suas reservas provadas estão em 15,7 bilhões de barris de petróleo no Brasil, mas a perspectiva é de que esse número, no mínimo, dobre nos próximos anos. Atualmente emprega cerca de 85 mil pessoas, com produção diária em 2012 de mais de 2 milhões de barris de petróleo e 472 mil barris de óleo equivalente de gás natural. A meta da Petrobras é alcançar produção total de 5,2 milhões barris diários de óleo, LGN e gás natural (boed) no Brasil em 2020. Presente em 25 países e líder do setor petrolífero brasileiro, está expandindo suas operações para estar entre as cinco maiores empresas integradas de energia no mundo até 2020. O resultado líquido da Petrobras em 2012 foi de R\$ 21,2 bilhões, e sua receita de vendas, de R\$ 281 bilhões. Abaixo, na Figura 33, é possível observar a logomarca da Petrobras.

Figura 33 – Logomarca da Petrobras



Fonte: Petrobras.

⁶⁰ Para mais detalhes, consulte www.petrobras.com.br.

Missão

Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua.

Visão⁶¹

Seremos uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos nossos públicos de interesse.

Valores

Desenvolvimento sustentável;
Integração;
Resultados;
Prontidão para mudanças;
Empreendedorismo e inovação;
Ética e transparência;
Respeito à vida;
Diversidade humana e cultural;
Pessoas;
Orgulho de ser Petrobras.

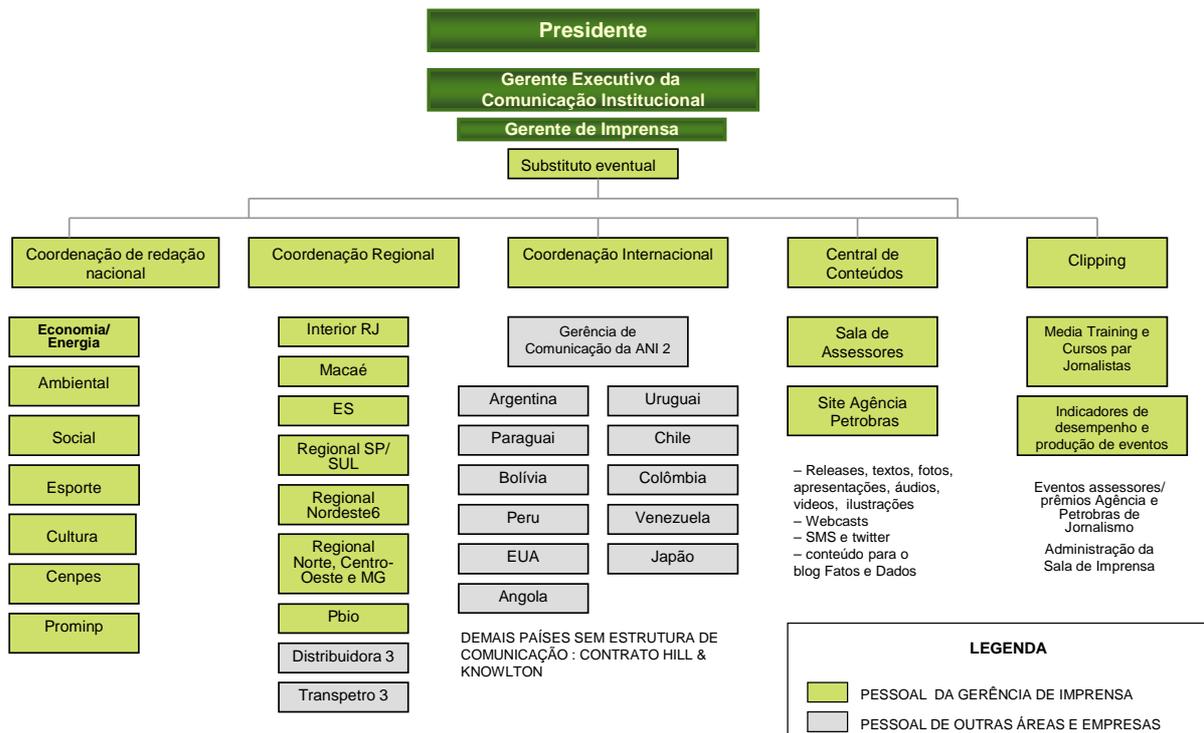
Estrutura de Relacionamento com a Imprensa

A equipe de relacionamento com a imprensa da Petrobras, que fica sediada na cidade do Rio de Janeiro, conta com cerca de 100 profissionais, conforme o organograma da Figura 34. A área não conta com o apoio de agências, exceto para apoio de assessoria de imprensa no exterior, por meio de um contrato para atendimento global com a agência *Hill & Knowlton*. O processo de assessoria de imprensa na Petrobras funciona como um grande veículo de comunicação

⁶¹ Esta é a visão 2020 da Petrobras, cujos atributos são: forte presença internacional; referência mundial em biocombustíveis; excelência operacional, em gestão, em eficiência energética, em recursos humanos e em tecnologia; rentabilidade; referência em responsabilidade social e ambiental; comprometimento com o desenvolvimento sustentável.

(sucursais e rede). A empresa optou por não fornecer os dados pessoais de nenhum membro da equipe, com o descritivo da formação acadêmica, experiência profissional e responsabilidades de cada um.

Figura 34 – Organograma da Petrobras



Fonte: Petrobras.

5) O BOTICÁRIO

Em sua configuração atual, o Grupo Boticário⁶² conta com quatro unidades de negócio: O Boticário, Eudora e quem disse, berenice? – concebidas para a comercialização de fragrâncias e cosméticos de marcas próprias, porém focadas em propostas de portfólio e público distintos – e *The Beauty Box* – que reúne produtos nacionais e importados de beleza em um único espaço multimarcas. É importante esclarecer que para este trabalho será considerada apenas a unidade de negócio O Boticário. A história desta marca começou em março de 1977, como uma pequena farmácia de manipulação, no centro de Curitiba (PR), na qual os produtos eram fabricados e comercializados. Em 1979, a empresa adquiriu aproximadamente 70 mil ânforas, que serviram para acondicionar sua primeira deo colônia, a Acqua Fresca. Sua embalagem de formas arredondadas acabou se tornando um ícone de O Boticário, sendo até hoje um dos itens de perfumaria mais vendidos da marca. Ainda em 1979 a empresa inaugurou sua segunda loja, no aeroporto Afonso Pena, localizado em São José dos Pinhais, na Grande Curitiba. Logo em seguida foi aberta a primeira franquia, em Brasília, no ano de 1980. Embora o conceito de *franchising* ainda não estivesse inserido no contexto comercial brasileiro, ano a ano mais lojas passavam a representar a marca e foi necessário aumentar a estrutura produtiva com a construção de uma fábrica, também em São José dos Pinhais, inaugurada em 1982. O crescimento foi tão rápido que, em 1985, O Boticário já somava 500 franqueados. E no ano seguinte, a marca deu início à internacionalização, inaugurando a primeira loja em Portugal. Hoje, O Boticário é a maior rede de franquias do Brasil, em faturamento e em número de lojas, segundo a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF). São mais de 900 franqueados que somam cerca de 3.550 lojas, em 1.750 cidades brasileiras, onde são gerados em torno de 22 mil empregos diretos e indiretos. Do total de lojas, 290 foram inauguradas em 2012, ano em que o faturamento da rede foi de R\$ 6,9 bilhões. Atualmente, o portfólio de O Boticário conta com mais de 1.100 produtos entre itens de perfumaria, maquiagem e cuidados pessoais para homens, mulheres e crianças. Na sequência, na Figura 35, é possível observar a logomarca de O Boticário.

⁶² Para mais detalhes, consulte www.grupoboticario.com.br.

Figura 35 – Logomarca de O Boticário



Fonte: O Boticário.

Missão⁶³

A organização não tem missão formalizada.

Visão

Ser referência na criação de valor em negócios de beleza.

Valores

Somos íntegros;

Paixão pela evolução e desafios;

Valorizamos as pessoas e as relações;

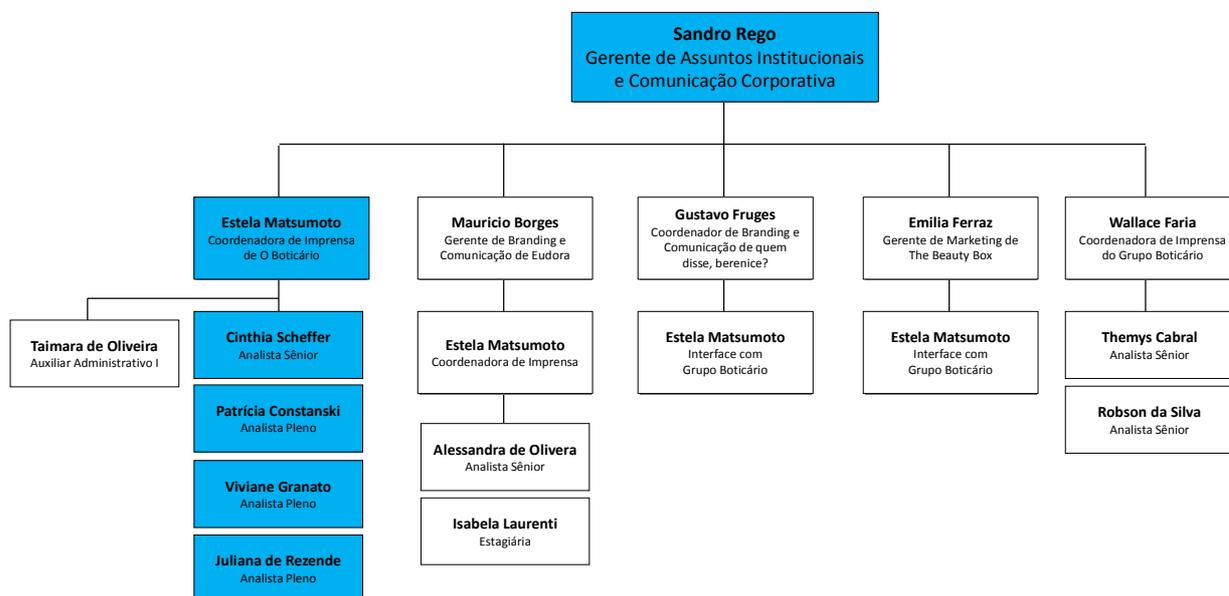
Comprometimento com os resultados.

Estrutura de Relacionamento com a Imprensa

A equipe de relacionamento com a imprensa de O Boticário, que fica sediada na cidade de São José dos Pinhais (PR), conta com seis profissionais e uma agência de comunicação, conforme destacado em azul no organograma da Figura 36 e detalhado na sequência.

⁶³ A visão e os valores são do Grupo Boticário.

Figura 36 – Organograma de O Boticário



Fonte: O Boticário.

• **Sandro Rego**

Gerente de Assuntos Institucionais e Comunicação Corporativa

40 anos, na empresa desde 2007

Graduado em Jornalismo pela Universidade de Barra Mansa (RJ), pós-graduado em Comunicação Empresarial pela Escola Superior de Propaganda e *Marketing* (ESPM) e com especialização em *Branding* pela Troiano Consultoria de *Branding*. Com experiência de quase 20 anos na área de comunicação corporativa, atuou em suas diversas esferas como comunicação interna e externa, *endomarketing*, relações com a imprensa, gestão de crises, eventos, relações institucionais e governamentais, *branding* e sustentabilidade. Tem passagens pela Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) e Bunge.

• **Estela Matsumoto**

Coordenadora de Assessoria de Imprensa

39 anos, na empresa desde 2009

Graduada em Jornalismo pela PUC-PR, tem MBA em Gestão de Negócios pela FAE *Business School*; é também pós-graduada em Comunicação na Era Digital pela PUC-PR, com

profissionalização em *Marketing* pelo Centro Europeu. Atualmente é responsável pela coordenação das atividades de imprensa relacionadas à unidade de negócio O Boticário.

• **Cinthia Scheffer**

Analista Sênior

33 anos, na empresa desde 2011

Graduada em Jornalismo pela Universidade Federal do Paraná (UFPR); com MBA em Informações Econômico-Financeiras e Mercado de Capitais para Jornalistas pela Fundação Instituto de Administração (FIA) e pós-graduada em Comunicação Empresarial pela PUC-PR. É responsável pela divulgação à imprensa de assuntos referentes à área institucional de O Boticário, que inclui todos os movimentos da marca, tais como as plataformas “Viva Linda” e “O Boticário na Dança”, eventos como SPFW e *Fashion* Rio, campanhas publicitárias, ações de relacionamento com jornalistas e atendimento às demandas de imprensa que envolvem as diretorias (executiva e de áreas).

• **Patrícia Constanski**

Analista Pleno

39 anos, na empresa desde 2010

Graduada em Jornalismo pela PUC-PR e pós-graduada em Comunicação Contemporânea, com ênfase em assessoria de imprensa, também pela PUC-PR. É responsável pela divulgação à imprensa de assuntos referentes aos produtos das categorias Perfumaria, Cuidados Pessoais e Datas Comemorativas, além de ações de relacionamento com jornalistas e atendimento às reclamações de consumidor demandadas por veículos de imprensa.

• **Viviane Granato**

Analista Pleno

28 anos, na empresa desde 2011

Graduada em Jornalismo pela PUC-PR e pós-graduada em *Marketing* pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). É responsável pela divulgação à imprensa dos assuntos referentes aos produtos da categoria Maquiagem e pela organização dos eventos com jornalistas, além de ações

de relacionamento com jornalistas e controle do orçamento destinado às ações da assessoria de imprensa O Boticário.

• **Juliana de Rezende**

Analista Pleno

28 anos, na empresa desde 2013

Graduada em Jornalismo pela Universidade Positivo e pós-graduada em Gestão da Comunicação Organizacional e *Marketing* pela FAE *Business School*. É responsável pela interface, planejamento e execução das ações com as agências de assessoria de imprensa regionais que atendem O Boticário.

• **Taimara de Oliveira**

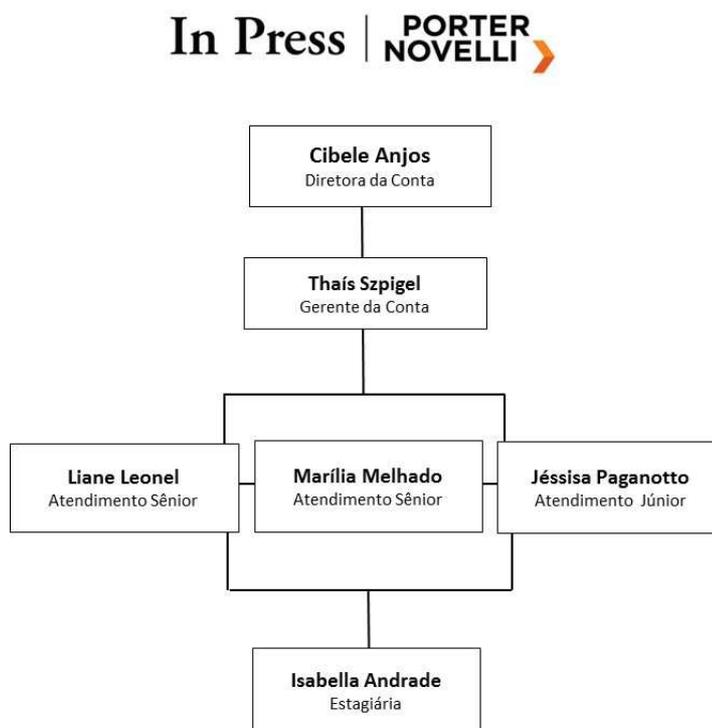
Auxiliar Administrativo I

18 anos, na empresa desde 2013

Tem segundo grau completo e é responsável por dar suporte à equipe em tarefas administrativas.

Para atendimento à imprensa, a área tem o apoio de 21 agências externas, sendo a principal a *In Press Porter Novelli*, cuja estrutura de atendimento está detalhada na Figura 37. Essa agência realiza o trabalho de assessoria de imprensa de O Boticário no estado de São Paulo (exceto nas Regiões de Campinas e Ribeirão Preto) e em todas as localidades do país onde O Boticário não conta com assessorias regionais. Na sequência estão as 20 assessorias de imprensa regionais, conforme distribuição apresentada no Quadro 18.

Figura 37 – Principal agência de assessoria de imprensa de O Boticário



Fonte: O Boticário.

Quadro 18 – Assessorias de imprensa regionais de O Boticário

Cidade	Estado	Agência
Aracaju	SE	Alcance Comunicação & <i>Marketing</i>
Belém	PA	Norte Comunicação
Belo Horizonte	MG	Interface Comunicação
Brasília	DF	Olá Comunicação
Campinas	SP	Mendes & Nader Comunicação - M&NCOM
Cuiabá	MT	<i>Studio Press</i>
Florianópolis	SC	Fábrica de Comunicação
Fortaleza	CE	AD2M Comunicação
Goiânia	GO	Fato Comunicação

João Pessoa	PB	Criart – Lumiar Comunicação
Maceió	AL	Maria Elzlane dos Santos (Espalhaí.com)
Natal	RN	BDM Comunicação
Porto Alegre	RS	Moglia Comunicação Empresarial
Recife	PE	JustPress Comunicação
Ribeirão Preto	SP	Fonte Comunicação
Rio de Janeiro	RJ	RPM Comunicação
Salvador	BA	Texto & Cia
São Luís	MA	Cores Comunicação
Teresina	PI	D&A Comunicação
Vitória	ES	Mosaico Comunicação

Fonte: O Boticário.