

## **Avaliação do Relacionamento entre as organizações e a imprensa: a construção de um modelo de análise<sup>1</sup>**

Márcio Simeone HENRIQUES<sup>2</sup>

Alan CORREIA<sup>3</sup>

Martha DOMINGUES<sup>4</sup>

Igor MENDES<sup>5</sup>

Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG

### **Resumo**

Avaliar a comunicação organizacional sob a ótica do relacionamento foi e continua sendo um dos grandes desafios das relações públicas. Em um cenário empresarial de gestão de resultados, torna-se comum demandar dessa área evidências das suas contribuições para uma organização. Nesse sentido, este trabalho busca desenvolver e testar o protótipo de um modelo analítico que enfoca a performance de uma organização no relacionamento com a imprensa.

### **Palavras-chave**

Assessoria de imprensa – avaliação – relacionamento com imprensa

### **1 Introdução**

O desenvolvimento de processos de avaliação mais sistemáticos da relação entre as organizações e a imprensa tem sido objeto de interesse relativamente recente no cenário das atividades de relações públicas e comunicação organizacional. Mesmo que as atividades de relações públicas tenham se consolidado como fundadas em planejamento, e que este processo envolva, necessariamente, a avaliação, este é um ponto que, mesmo hoje, carece de maior desenvolvimento teórico e da construção de modelos analíticos que capturem os múltiplos aspectos que envolvem.

Foi com este interesse que realizamos estudos iniciais que deram origem ao projeto de pesquisa “Avaliação do Relacionamento entre as organizações e a imprensa:

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação organizacional do X Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Doutor em Comunicação Social pela Universidade Federal de Minas Gerais, Professor do Departamento de Comunicação Social da UFMG, e-mail: simeone@fafich.ufmg.br.

<sup>3</sup> Relações Públicas, assistente da pesquisa, e-mail: alanarc2@gmail.com

<sup>4</sup> Relações Públicas, assistente da pesquisa, e-mail: domingues.martha@gmail.com

<sup>5</sup> Estudante de Graduação em Relações Públicas, estagiário da pesquisa, e-mail: gormendez@gmail.com

a construção de um modelo de análise”<sup>6</sup>. O propósito da investigação é o de desenvolver e testar o protótipo de um modelo analítico com indicadores quantitativos e qualitativos que possam ser úteis para um quadro de avaliação tanto do desempenho das assessorias de imprensa – que envolve os seus produtos e a sua *performance* cotidiana – quanto para uma visualização do processo de relacionamento com esse público específico – dentro das características peculiares dessa relação. Ao objetivo de compor um modelo analítico mais amplo que dê conta dessa lacuna, junta-se a necessidade de testá-lo em organizações de diferentes tipos. Para isso, foram escolhidas como amostra quatro organizações do tipo empresarial com sede em Belo Horizonte/MG, cujo trabalho de assessoria foi acompanhado no período de julho a dezembro de 2009.

As organizações selecionadas para participarem da pesquisa seguiam um perfil pré estabelecido e deveriam ter as seguintes características: serem de capital privado ou economia mista; serem consideradas de grande porte, segundo os parâmetros de faturamento e número de funcionários; estarem sediadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte; possuírem setores de comunicação estruturados, com atividades sistemáticas de assessoria de imprensa.

Após estudos bibliográficos mais aprofundados, o quadro analítico foi finalizado e foram elaborados os instrumentos para coleta de dados quantitativos e qualitativos, dando início à fase de trabalho de campo com as organizações escolhidas. O trabalho encontra-se na fase final de análise dos dados e apresentação às empresas, para validação. Este trabalho apresenta a problematização básica levada em conta na pesquisa, bem como a fundamentação e a constituição do modelo de análise proposto.

## **2 O problema da avaliação de relacionamentos**

A avaliação em comunicação organizacional é um assunto desafiador na atualidade. As discussões sobre a organização e a efetividade da avaliação tornam-se importantes devido aos avanços do processo de planejamento, que trazem consigo uma demanda nova pela avaliação de resultados. Que novo momento é esse?

No princípio a avaliação em RP esteve voltada quase exclusivamente para a verificação da opinião pública, sob a premissa de que um adequado relacionamento com a imprensa é fator-chave para a formação de correntes de opinião, ou para interferir no

---

<sup>6</sup> Projeto de pesquisa realizado desde agosto de 2009.

conjunto de opiniões circulantes. Assim, um primeiro modelo de avaliação do trabalho de assessoria de imprensa compreendia basicamente uma verificação do seu sucesso através das mudanças de opinião dos públicos. A importância dada à visibilidade pública das organizações criou a demanda por mensurar, de algum modo, o grau de exposição na imprensa. A partir daí, um segundo modelo avaliativo emerge e se dissemina, baseado na mensuração de matérias publicadas sobre a organização ou que a ela faça alguma menção. A métrica do *clipping* passa a ser uma forma importante de legitimar o trabalho das próprias assessorias, acentuando o grau de visibilidade positiva alcançada em matérias não-pagas, sobretudo em veículos impressos, sustentado no valor abstrato presumido de uma visibilidade positiva nos espaços editoriais (fora dos espaços publicitários dos veículos), já que passa pelos crivos jornalísticos da relevância e da utilidade pública, e no valor concreto de um espaço ocupado nestes veículos que, se fossem pagos, teriam enormes custos para a organização.

A própria ampliação da atividade de relações públicas, no entanto, começa a evidenciar a insuficiência de avaliar o relacionamento com a imprensa apenas a partir dos seus efeitos, seja em termos de mudanças na opinião pública, seja nos resultados de visibilidade contabilizados em volume de exposição pública e em ganhos hipotéticos em termos de custos para a organização. O segundo modelo, embora tenha criado formas mais complexas de análise da visibilidade – com a classificação das notícias e dos veículos e seu enquadramento estratégico, através de ferramentas de *clipping* cada vez mais sofisticadas – e tenha passado a considerar cada vez mais a importância de avaliar a exposição da organização para além dos veículos impressos (alcançando até mesmo os meios digitais), ainda assim não cobre um espectro maior de avaliação que inclui o relacionamento das organizações com os veículos de imprensa e seus agentes, que se configura, cada vez mais, a partir do planejamento da comunicação e do alinhamento com o planejamento estratégico das organizações.

Certos aspectos daquilo que tem sido tomado como boa prática em relações públicas baseiam-se em planejamento. Entende-se que o planejamento faz com que se tenha orientação no momento de colocar em prática as ações, funcionando como um referencial que racionaliza o processo e que evita a ocorrência de improvisos. O processo de planejamento da comunicação é visto, em geral, como composto por quatro etapas principais: pesquisa, planejamento, implantação e avaliação (KUNSCH, 2003). Apesar de a avaliação ser um dos grandes pilares do processo, são escassas as reflexões

teóricas relacionadas ao tema e são poucos os modelos de análise de efetividade das ações de relacionamento.

Paralelamente, na realidade de mercado, a demanda que atualmente emerge é de apresentar a comunicação como uma ferramenta estratégica, que contribua para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Para entender se essa necessidade está sendo atingida é necessário realizar uma avaliação, e o desafio que se passa a ter é aquele que tem se configurado como o principal na avaliação em comunicação: medir o intangível.

Os valores que o trabalho de comunicação pretende agregar para as organizações – imagem positiva, boa reputação, força da marca, relacionamento eficiente com os públicos – são ativos intangíveis. Essas funções da atuação de relações públicas possuem caráter subjetivo, o que torna complexa a sua medição. Outro fator complicador é a dificuldade de observar retornos financeiros ou prejuízos relacionados às ações de comunicação.

Com este trabalho, pretendemos avançar na maneira como se organiza a avaliação em comunicação organizacional. Não pretendemos avaliar por meio da recepção. Temos o objetivo de observar a interação entre as partes envolvidas no relacionamento que se constrói numa ação de comunicação – e não somente os resultados e produtos dessa ação. As boas práticas das ações de comunicação, hoje, primam pela realização de uma ação minimamente planejada. E, no caso da assessoria de imprensa – nosso foco – costuma-se despender de uma estrutura organizada, com pessoal especializado e rotinas determinadas. Nosso objetivo é entender em que medida essa estrutura tem agido e funcionado no sentido de construir um relacionamento adequado com os veículos e agentes de imprensa. Ou seja: propomos uma avaliação focada na *performance* das assessorias.

O pressuposto é de que o objetivo principal dos trabalhos de relações públicas é construir e manter relacionamentos com públicos estratégicos (HON e GRUNIG, 2000). A avaliação, nessa perspectiva, não considera unicamente os produtos da comunicação organizacional – esses dados dão conta de apenas parte do cenário (ou seja, das ações implementadas). Avaliam-se, sim, variáveis que abordam a efetividade do trabalho de relações públicas de forma sistemática evidenciando a contribuição desse setor para a organização em que está inserido. Isso porque, ao tratar a avaliação a partir dos indicadores sugeridos por Grunig e Hon, se torna possível perceber a qualidade dos

relacionamentos de uma organização com seus públicos estratégicos e traçar ações para desenvolvê-los adequadamente.

A avaliação de resultados em relações públicas nessa perspectiva relacional é, de fato, complexa e desafiadora. Afinal, consideram-se aspectos subjetivos e que dificilmente podem ser medidos a partir de fórmulas matemáticas:

“Avaliação é um tema de maior relevância na contemporaneidade, quando os profissionais e pesquisadores de comunicação organizacional são desafiados a encontrar caminhos para avaliar o intangível e o abstrato. A antiga controvérsia sobre as dificuldades em mensurar as ações da área no contexto institucional – pois ela lida com bens simbólicos como administração de relacionamentos, conflitos e percepções; mudanças de atitudes comportamentais; construção de imagem e identidade corporativa das organizações etc. – não é mais justificativa para não se avaliar os programas de comunicação e de Relações Públicas das organizações com o seu universo de públicos” (Escola de Comunicação e Arte – Universidade de São Paulo, 2005: 05)

Cada vez mais as organizações demandam de seus departamentos de comunicação indicadores que demonstrem a efetividade de seus programas de relacionamento com os seus diversos públicos. Entretanto, a bibliografia que trata do assunto é recente e restrita:

Até meados de 2003, a literatura brasileira de comunicação tratava o tema avaliação com pouco aprofundamento. Poucos estudos se apresentavam em termos de análise e mensuração do valor econômico ou do benefício da comunicação organizacional para uma instituição e seus públicos (GALERANI, 2006:38).

Da mesma forma que as reflexões teóricas sobre avaliação e mensuração de resultados em comunicação organizacional, de maneira geral, são escassas, a avaliação que diz respeito à assessoria de imprensa também carece de mais estudos. Tendo em vista o panorama atual da comunicação organizacional, que valoriza a obtenção de resultados mensuráveis, demanda-se uma avaliação mais contínua tanto da *performance* das assessorias (produtividade, desempenho, contribuição no quadro geral de resultados da organização) quanto dos processos de relacionamento que institui com a imprensa (em termos do seu perfil estratégico). De modo geral, isso tem sido realizado a partir dos produtos mais tangíveis que gera – em termos da chamada “mídia espontânea” ou “mídia gratuita”, que passa a ser contabilizada como uma “economia” para a organização, tendo como parâmetros o custo presumível dos espaços ocupados. À “metrificação” desses espaços se acrescenta, nos casos de uma avaliação mais apurada, uma análise qualitativa fundamentada tão somente nos enquadramentos dados pela

imprensa e por seus agentes, ou seja, tendo como foco exclusivo os *produtos* gerados. As formas de avaliação correntes mostram-se, no entanto, insuficientes para dar conta de aspectos mais amplos que devem compor o planejamento das relações estratégicas que a organização precisa estabelecer:

A avaliação do retorno do trabalho de imprensa, quando realizado, também se caracteriza pela precariedade. Muitas vezes, ela se resume à chamada “centimetragem”, ou seja, a simples mensuração do chamado *clipping* de imprensa, quando, sem critério se somam espaços e tempos obtidos em veículos completamente distintos, independente dos objetivos da divulgação e da relação dos veículos com os públicos de interesse da organização (BUENO, 2005:24).

O que se observa é que os modelos analíticos utilizados para avaliação e diagnóstico da comunicação organizacional, em geral, e para o trabalho de assessoria de imprensa, em particular, são extremamente redutores. Daí o reconhecimento da necessidade de gerar modelos mais amplos, compostos de indicadores que consigam materializar, de alguma forma, aspectos menos tangíveis acerca do complexo *processo* de relacionamento que se estabelece entre as organizações e a imprensa (por meio de seus agentes) (HON e GRUNIG, 2008; GALERANI, 2003; MAFEI, 2004). Isso exige não apenas verificar resultados mais imediatos dos produtos e ações da assessoria, como também compreender efeitos de mais longo prazo de relacionamentos com este público específico, aliando os aspectos mais palpáveis (e mensuráveis) do desempenho da assessoria a outros menos tangíveis ou evidentes. Assim, quando se pensa em um novo modelo para avaliar o relacionamento entre organização e imprensa, se pretende suprir uma lacuna considerável nos estudos da área e, também, fornecer melhores subsídios para a prática de avaliação interna às organizações, de modo mais científico:

“Consideramos que, para a área de Relações públicas demonstrar a efetividade de suas ações e comprovar seu “valor” nas organizações, o caminho é formatar um *corpus* teórico sobre o assunto, criando mecanismos e instrumentos capazes de atribuir um caráter científico à avaliação e mensuração de suas atividades” (ECA-USP, 2005:05)

Nossa proposta é focar sobre o processo de comunicação, considerando a *performance* da organização. A ideia é integrar o produto e o processo, com vistas a entender de que maneira os procedimentos levam à geração daqueles determinados resultados. Como se configuram as influências das escolhas da assessoria, do contexto

organizacional, do planejamento, das rotinas e das estratégias da organização? Ou seja: como os relacionamentos que são construídos durante o processo interferem no desempenho da organização, nos produtos de comunicação?

Para responder a essas perguntas, faz-se necessário investigar os possíveis indicadores (quantitativos e qualitativos) que permitam evidenciar de modo mais concreto a contribuição e o valor que os relacionamentos podem trazer para a organização. Sobre as variáveis de referência para esses indicadores, Galerani afirma que

a intangibilidade das variáveis (...) ainda é uma realidade nas organizações modernas e, por influenciar nos resultados das organizacionais, precisa merecer tratamento diferenciado no momento da avaliação” (GALERANI, 2003: 30).

Não considerar essas variáveis intangíveis, priorizando os produtos de comunicação, significa sobrepor o intuito de persuadir ao objetivo de negociar e interagir com o público de interesse, sendo que esses últimos aspectos são considerados chave para qualquer relacionamento que se pretenda construir.

Neste trabalho, consideramos o que o processo de comunicação possui de mais objetivo. Olhamos para o processo possuindo como referência as boas práticas consolidadas em assessoria de imprensa. Então, temos condições de extrair do abstrato e do intangível aquilo que é “objetivável”. As questões relacionadas à maneira como os agentes interagem influem, sim, na maneira como o processo se constitui. Entretanto, aspectos que carecem de maior tangibilidade não são foco dessa avaliação em comunicação organizacional.

Tendo isso sido considerado, a necessidade de estruturar mecanismos eficientes de avaliação leva a perguntas como: em que medida o trabalho desenvolvido por uma assessoria de imprensa é efetivo? De que maneira é possível dar materialidade a indicadores dessa efetividade? Em que medida o desempenho dessa assessoria está condizente com o planejamento estratégico da própria empresa e da comunicação?

### **3 Construção de um modelo de análise**

Sistematizar indicadores que indiquem a efetividade da assessoria de imprensa e a qualidade dos relacionamentos nos leva ao desenvolvimento de um modelo de análise para avaliação em comunicação organizacional. Para tanto, utilizou-se como base o artigo “Guidelines for measuring relationships in public relations”, de Grunig e Hon

(2000). A proposta de Hon e Grunig traça diretrizes que orientam a avaliação de comunicação organizacional focada justamente na construção de relacionamentos. Os indicadores gerais de avaliação definidos por eles possuem as generalizações necessárias para que a proposta seja universal em sua aplicabilidade, e detalhamentos direcionados, que facilitam a adaptação das diretrizes para as mais diversas realidades.

A aplicação desses indicadores ao relacionamento com a imprensa se constitui como a base deste trabalho. Uma outra parte significativa das diretrizes dos autores, que é a reflexão a respeito da definição de estratégias de construção e manutenção de relacionamentos positivos, é tomada somente como pano de fundo. Com relação à natureza dos relacionamentos, Hon e Grunig definem as classificações de “relacionamento de troca” e “relacionamento comunal”. Neste trabalho, lançamos mão somente da definição dos relacionamentos de troca. O conceito de relacionamento comunal faz referência a noções como a de bem-estar, o que ganharia aplicabilidade, por exemplo, nas realidades de instituições filantrópicas e no relacionamento com a comunidade. O conceito de relacionamento de troca se adequa melhor a este trabalho. Afinal, como descreve Galerani,

[...] este nível de relacionamento ocorre quando organizações e públicos estratégicos mantêm bons contatos esperando um benefício futuro, ou dirigem boas ações para compensar um benefício que já receberam. Praticamente todas as relações comerciais têm esse indicador de relacionamento como o principal motivo de contato entre as partes (GALERANI, 2006, p. 93).

O contato entre assessores de imprensa e repórteres, no dia-a-dia, é fortemente marcado pelo estabelecimento de vínculos que facilitem o processo de levar a publicações que sejam interessantes para os dois lados. Para a assessoria de imprensa, interessa que sejam veiculadas abordagens favoráveis à organização. Para os repórteres, interessa ter acesso a informações pertinentes e de forma adequada. Essa troca é consequência da construção de bons contatos, que gerarão benefícios futuros para ambas as partes – o que justifica a utilização do conceito de relacionamento de troca.

Hon e Grunig utilizam quatro conceitos para definir a qualidade dos relacionamentos: *confiança*, *mútuo controle*, *satisfação* e *comprometimento*. *Satisfação* está relacionada à maneira como cada parte se mostra favorável à outra devido ao fato de terem, cada qual, suas respectivas expectativas correspondidas no relacionamento. *Confiança* diz da possibilidade de abertura e disponibilidade entre as partes envolvidas. É formada por três dimensões: a *Integridade*, a *Segurança* e a *Competência*.

*Comprometimento* abriga indicadores que mostram em que medida as partes entendem que vale a pena se dedicar e “gastar energia” num relacionamento. Por fim, o *Mútuo Controle* representa a maneira como se observa a legitimidade de influência da outra parte (HON e GRUNIG, 2000). Esses quatro conceitos foram problematizados de maneira a abrigar indicadores que compõem duas matrizes de mensuração de resultados. Na matriz quantitativa estão alocados todos os indicadores cuja mensuração é mais palpável numericamente. Os indicadores que não podem ser mensurados numericamente foram alocados na matriz qualitativa, que complementa e qualifica os números apresentados na matriz quantitativa. Os dados coletados nessas matrizes são cruzados, analisados e geram um relatório final de avaliação.

#### 4 Organização dos indicadores

A definição dessas matrizes e a maneira como os indicadores de Hon e Grunig são utilizadas nessas análises representam o cerne do trabalho. Conforme explicitado anteriormente, os autores sugerem quatro pilares para a definição da qualidade de relacionamentos: satisfação, comprometimento, confiança e mútuo controle. Na matriz quantitativa, cada um desses elementos representa uma variável. E cada variável, por sua vez, é composta por diversos indicadores. A combinação dos indicadores e das variáveis formam a parte quantitativa desse quadro de avaliação de relacionamento.

Os indicadores possuem, ainda, pesos diferentes que variam entre 1 e 3. Os índices parciais, de cada variável, são calculados por uma média ponderada dos indicadores, calibrados com pesos de 1 a 3, conforme o grau de planejamento estratégico envolvido. O índice de troca - resultado final da matriz quantitativa - é formado pela média aritmética dos índices parciais referentes às quatro variáveis. E todos os índices variam no intervalo entre 0 e 1, sendo que, quanto mais próximo de zero, pior, e quanto mais próximo de 1, melhor o relacionamento. Abaixo os aspectos gerais observados para formação dos indicadores.

Variáveis	Aspectos Observados
Satisfação	- Aproveitamento de releases - Atendimento a demandas dos veículos tidos como estratégicos pela organização
Comprometimento	- Prazos dos repórteres - Segmentação das ações de assessoria de

	imprensa
Confiança	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicação de depoimentos de fontes da organização</li> <li>- Publicação de matérias em destaque</li> <li>- Organização ser tomada como referência com relação a determinados assuntos</li> </ul>
Mútuo Controle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efetividade do planejamento das ações de assessoria de imprensa</li> <li>- Consultas feitas à assessoria de imprensa antes da publicação</li> <li>- Acompanhamento e orientação de fontes</li> </ul>

Tabela 1- Aspectos gerais da matriz quantitativa  
(Elaboração própria)

A matriz qualitativa é constituída de um questionário estruturado, a ser aplicado em atores estratégicos da organização no formato de entrevistas em profundidade. As perguntas são direcionadas às pessoas mais diretamente envolvidas com o trabalho de assessoria de imprensa da organização, que participam do dia-a-dia da assessoria. A quantidade de entrevistas varia de acordo com a realidade de cada organização, com quantas pessoas mantêm contato próximo com a assessoria de imprensa.

O questionário sugerido também segue a lógica das variáveis de Satisfação, Confiança, Mútuo Controle e Comprometimento. As perguntas têm o objetivo de compreender, de maneira aprofundada, os números da matriz quantitativa e de ressaltar aspectos relacionados às variáveis que não podem ser observados quantitativamente. A seguir os aspectos gerais observados para estruturação do questionário da matriz qualitativa.

Variáveis	Aspectos Observados
Satisfação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imagem da assessoria frente aos repórteres</li> <li>- Definição de veículos e repórteres estratégicos</li> <li>- Rotinas de atendimento à imprensa</li> </ul>
Comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação dos profissionais</li> <li>- Mailing</li> <li>- Follow-up</li> <li>- Segmentação</li> </ul>
Confiança	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visão da empresa sobre a assessoria de imprensa</li> <li>- Priorização no atendimento às demandas</li> <li>- Aprovação e confirmação de</li> </ul>

	informações publicadas - Uso do clipping - Estratégias de relacionamento com a imprensa - Pautas estratégicas para a empresa
Mútuo Controle	- Media training - Reação a publicações que não condizem com o planejamento

Tabela 2- Aspectos gerais da matriz qualitativa  
 (Elaboração própria)

A tabulação das informações que constam na matriz qualitativa deve ser feita levando-se em conta ideias-chave que se mostrem mais recorrentes nas falas dos entrevistados. O contexto em que se encontra aquela organização (sua conjuntura econômica, seus valores e em suas metas) é um fator importante que compõe o questionário e que baseia a análise dos dados levantados. Essa análise é registrada em um relatório.

A análise final é composta por uma tabela-síntese em que são elencados os principais itens a serem observados no momento da avaliação. Cada item possui indicadores da matriz quantitativa e informações da matriz qualitativa que evidenciam a qualidade do relacionamento entre essas duas partes. O resultado dessa análise é descrito como fraco, forte ou regular. Nesse momento, é fundamental, como já dito anteriormente, levar em conta sempre o perfil da organização analisada. As principais características que compõem a sua cultura organizacional, seus valores e suas metas devem representar sempre um *background* a ser considerado de maneira crítica.

Além disso, naturalmente, essa pesquisa foi realizada levando-se em conta um determinado período de tempo: seis meses. Nesse período aconteceu a coleta de dados junto às organizações que participaram da pesquisa, bem como a verificação da consistência dos mesmos.

## 5 Considerações finais

Os procedimentos até agora realizados já evidenciam alguns aspectos importantes do trabalho de assessoria de imprensa. Em primeiro lugar, que a referência ao planejamento estratégico é fundamental para o equilíbrio entre as ações pró-ativas e reativas. Em relação a isso, muito embora exista uma ideia generalizada de que a boa

prática deve se pautar pela pró-atividade, isso deve se dar a partir de uma profunda compreensão estratégica da organização. Isso porque a sua natureza e o tipo de relação que estabelece com os diversos públicos podem demandar uma postura de resposta constante e eficaz. Por isso mesmo, preferimos considerar na análise dos dados não a pró-atividade demonstrada pela assessoria, em termos absolutos, mas o equilíbrio que demonstra entre as duas posturas, em consonância com o seu planejamento.

Uma das maiores limitações na aplicação do modelo de análise é, exatamente, a verificação dos principais pontos a serem considerados no plano estratégico de comunicação da empresa (bem como no plano estratégico global). Nem sempre é comum que estes planos expressem de forma explícita os pontos específicos de atuação no nível tático ou até mesmo no nível estratégico. Em muitos casos, as organizações referem-se apenas a princípios político-filosóficos mais gerais para o relacionamento com a imprensa. Nestes casos, torna-se ainda mais fundamental captar, através das entrevistas qualitativas, de que maneira a empresa orienta a prática da assessoria.

Outra questão importante é a disseminada contratação de serviços externos de assessoria de imprensa. Já se tornou comum as empresas terceirizarem total ou parcialmente este serviço. Em nossa pesquisa precisamos considerar, para escolha das empresas participantes, aquelas que dispõem de uma estrutura própria para responder por este relacionamento, mesmo que contem com serviços de agências de assessoria de imprensa. Dos quatro casos investigados, apenas um cumpre integralmente o conjunto de tarefas de assessoria (com exceção do *clipping*). Embora os dados coletados não permitam inferir e avaliar de modo específico e aprofundado o tipo de relação que as empresas estabelecem com suas terceirizadas e os problemas pontuais dessa relação, tornam-se evidentes os pontos onde as agências colaboram com a *performance* da assessoria da organização.

Ressaltamos que o objetivo do modelo de análise proposto, ao fixar-se no desempenho das assessorias, não contempla outra dimensão fundamental, que também precisa ser considerada no universo da avaliação do relacionamento: a da percepção do próprio público (veículos de imprensa e seus agentes). Acreditamos que a implementação de processos avaliativos mais completos sobre as relações com a imprensa precisam considerar uma análise permanente de processos e produtos – incluindo desde o que já se faz hoje com a avaliação de resultados em termos de visibilidade e impacto na opinião pública, quanto o relacionamento em si e a forma como é percebido pelo público.

## Referências bibliográficas

BRUNING, S. D; LEDINGHAM, J. A. Relationships between organizations and publics: Development of a multi-dimensional organization-public relationship scale. In: **Public Relations Review**. Elsevier, 1999.

CHINEM, R. **Assessoria de Imprensa: como fazer**. São Paulo: Ed. Sumus, 2003.

CORREA, H. Á. **As relações com a imprensa**. Portugal: Europam, 1993.

DOTY, D. **Divulgação jornalística e relações públicas**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1995.

ESCOLA DE COMUNICAÇÃO E ARTES – UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO.  
**Organicom: revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas** / [publicação do Curso de Pós-graduação de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo]. – Ano 2, n.2 ( 1º semestre de 2005). – São Paulo: GESTCORP/CRP/ECA/USP, 2005.

GALERANI, G. **Avaliação em comunicação organizacional**. Brasília, DF: Embrapa - Assessoria de Comunicação Social, 2006.

HON, L. C. e GRUNIG, J. E. **Guidelines for measuring relationships in public relations. A report the Comission on public relations measurement and evaluation**. Institute for Public Relations, Gainesville. Disponível em:  
<[www.instituteforrrp.com/measurement\\_and\\_evaluation.phtml](http://www.instituteforrrp.com/measurement_and_evaluation.phtml)>. Acesso em 4 de abril de 2008.

KOPPLIN, E.; FERRARETTO, L. A. **Assessoria de imprensa: teoria e prática**. Porto Alegre : Sagra-Luzzatto, 1996.

KUNSCH, M. M. K. **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. São Paulo: USP, 1997.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LOPES, B. **O que é assessoria de imprensa**. São Paulo: Brasiliense, 1995.

LOREZON, G.; MAWAKDIYE, A. **Manual de assessoria de imprensa**. Campos do Jordão: Ed. Mantiqueira, 2003.

M & A Publicações e Eventos. **Com a palavra, os editores**. São Paulo, 1999

MAFEI, M. **Assessoria de Imprensa: como se relacionar com a mídia**. São Paulo: Ed. Contexto, 2004.

NASSAR, P. **Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2007.

**Manual Nacional de Assessoria de Imprensa** – Brasília: Fenaj, 1995.

PAINE, K. D. **Guidelines for Measuring Trust in Organizations**. Disponível em: <[http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2003\\_MeasuringTrust.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2003_MeasuringTrust.pdf)>. Acesso em 20 de agosto de 2008.

REGO, F. G. T. **Jornalismo empresarial: teoria e prática**. São Paulo: Summus, 1984.

SELTZER, T. **Measuring the Impact of Public Relations: Using a Coorientational Approach To Analyze the Organization-Public Relationship**. 2005.

TRAQUINA, N. **O estudo do jornalismo no século XX**. São Leopoldo: Unisinos, 2003.

WEY, H. **O processo de relações públicas**. São Paulo: Summus, 1986.

PINHO, J. A. **O contexto histórico do nascimento das relações públicas**. Disponível em: <<http://www.jornalismo.ufsc.br/redealcar/cd3/forum/juliopinho.doc>>. Acesso em 20 de abril de 2008.