

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO E ARTES

MICHELLE BRASILIENSE FERRARI

ÍNDICE DE EFICÁCIA DA COMUNICAÇÃO (IEC):  
Medindo resultados do relacionamento com a imprensa do Grupo  
Telefônica

São Paulo, 2009



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO E ARTES

MICHELLE BRASILIENSE FERRARI

ÍNDICE DE EFICÁCIA DA COMUNICAÇÃO (IEC):  
Medindo resultados do relacionamento com a imprensa do Grupo  
Telefônica

Monografia apresentada em cumprimento  
parcial às exigências do Departamento de  
Relações Públicas, Propaganda e Turismo  
da Escola de Comunicação e Artes da  
Universidade de São Paulo, para obtenção  
do título de Especialista em Gestão  
Estratégica em Comunicação  
Organizacional e Relações Públicas, sob a  
orientação do Prof. Dr. Mitsuru Higuchi  
Yanaze.

São Paulo, 2009

# FOLHA DE APROVAÇÃO

MICHELLE BRASILIENSE FERRARI

## ÍNDICE DE EFICÁCIA DA COMUNICAÇÃO (IEC):

Medindo resultados do relacionamento com a imprensa do Grupo  
Telefônica

Monografia aprovada como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas, na área de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, pela seguinte comissão examinadora:

Nome: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

São Paulo, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2009.



“Se um profissional não pode medir um processo, também não pode gerenciá-lo”.

Peter Drucker



Ferrari, Michelle Brasiliense. (Índice de Eficácia da Comunicação (IEC): Medindo resultados do relacionamento com a imprensa do Grupo Telefônica). 2009. 73 p. Monografia (Curso de Pós-Graduação *Latu Sensu* de Especialização em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas). Escola de Comunicação e Artes. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.

## RESUMO

Esta monografia tem como objetivo apresentar o IEC – Índice de Eficácia da Comunicação, desenvolvido pela agência Burson-Marsteller de Madri, exclusivamente para o Grupo Telefônica. Foram realizadas entrevistas com o gerente de comunicação da Telefônica e com um executivo da Burson-Marsteller, que cuida exclusivamente do índice, para entender como a metodologia é aplicada na Telefônica. O IEC mede mensalmente o resultado do relacionamento com a imprensa, por meio de um cálculo que analisa quantas das notícias positivas informaram os valores da organização. Esta monografia realizou um estudo teórico sobre os principais temas que envolvem esta metodologia como: comunicação organizacional, assessoria de imprensa, mensuração de resultados, planejamento estratégico e pesquisa. Também foram brevemente detalhadas algumas metodologias de mensuração em comunicação, desenvolvidas por renomados especialistas da área. A partir desse estudo, pôde-se constatar que o índice é parcialmente satisfatório, necessitando de algumas modificações, como a inclusão das notícias consideradas negativas, a verificação do entendimento das mensagens, assim como uma análise sobre a mudança de comportamento dos públicos, entre outras sugestões. A grande contribuição deste trabalho é a apresentação deste índice para que possa ser utilizado em outras organizações, com as devidas adaptações, mas podendo ajudar os profissionais de comunicação a justificar o investimento recebido e demonstrar de forma clara e precisa os resultados do trabalho com a imprensa.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional – Relações Públicas – Assessoria de Imprensa - Relacionamento com a Imprensa – Mensuração – Resultado – Telefônica – Metodologia – Índice.



Ferrari, Michelle Brasiliense. (Index of Effective Communication (IEC): Measuring results of the relationship with the press of the Telefônica Group). 2009. 73 p. Paper (Lato Senu Pos Graduation Course of Specialization in Strategic Management in Organizational Communication and Public Relations). Escola de Comunicações e Artes. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.

## ABSTRACT

This paper aims to present the IEC - Index of Effective Communication, developed by agency Burson-Marsteller in Madrid, only for the Telefônica Group. Interviews were done with the Telefônica communication manager and with a professional of Burson-Marsteller to understand how the methodology is applied to Telefônica. The IEC measures monthly the outcome of the relationship with the press, within a calculation that analysis how much positive news reported the values of the organization. This paper has done a theoretical study on the main issues involving this approach as: organizational communication, publicity, measurement of results, strategic planning and research. They were also briefly detailed into methods of measurement in communication, developed by renowned experts in the area. Considering this study, we found that the index is partly satisfactory, requiring some changes, such as the inclusion of the negative news, the understanding of messages, as well as an analysis of the change in the public behavior, among other suggestions. The great contribution of this work is the presentation of this index to be used in other organizations, with adaptations, but it can help the communication professionals to justify the investment and demonstrate clearly and accurately the results of work with the press.

Keywords: Organizational Communication - Public Relations - Publicity - Press Relations - Measurement - Result - Telefônica - Methodology - Index.

Ferrari, Michelle Brasiliense. (Índice de Eficácia de Comunicación (IEC): Medindo los resultados de la relación con la prensa del Grupo Telefónica). 2009. 73 p. Monografía (Curso de pos graduación Lato Sensu de Especialización en Gestión Estratégica en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas). Escola de Comunicações e Artes. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.

## RESUMEN

Esta monografía tiene como objetivo presentar el IEC - Índice de Eficácia de Comunicación, desarrollado por la agencia Burson-Marsteller en Madrid, sólo para el Grupo Telefônica. Las entrevistas se llevaron a cabo con el gerente de Comunicación de Telefônica y un profesional de Burson-Marsteller para comprender la forma que la metodología se aplica a Telefônica. El IEC mide por más los resultados de la relación con la prensa, mediante un cálculo de las noticias positivas de prensa que informaron los valores de la organización. Este documento llevó a cabo un estudio teórico sobre las principales cuestiones que afectan a este enfoque como: comunicación organizacional, iniciativas de prensa, medición de resultados, planeamiento estratégico y investigación. También fueron detallados brevemente algunos métodos de medición en comunicación, desarrollados por expertos de renombre en el área. De este estudio, encontramos que el índice es parcialmente satisfactorio, lo que requiere algunos cambios, tales como la inclusión de las noticias negativas, verificación de comprensión de los mensajes, así como análisis del cambio en el comportamiento del público, entre otras sugerencias. La gran contribución de este trabajo es la presentación de este índice que se utilizará en otras organizaciones, con adaptaciones, pero puede ayudar a los profesionales de la comunicación a justificaren la inversión y demostrar con claridad y exactitud los resultados de los trabajos con la prensa.

Palabras clave: Comunicación Organizacional - Relaciones Públicas - Iniciativas de prensa - Relaciones con la Prensa - Mediciones - Resultados - Telefônica - Metodología - Índice.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
CAPÍTULO I – A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	15
1.1 Comunicação Institucional .....	18
1.2 Relações Públicas.....	19
1.2.1 Sua função estratégica .....	20
1.2.2 Os relacionamentos .....	21
1.2.3 O seu papel na reputação da organização .....	23
CAPÍTULO II – ASSESSORIA DE IMPRENSA .....	27
2.1 Sua história .....	27
2.2 A assessoria de imprensa vista mais de perto .....	28
2.3 Terceirizar ou não .....	32
CAPÍTULO III – MENSURAÇÃO EM COMUNICAÇÃO .....	34
3.1 Planejamento Estratégico .....	35
3.2 Pesquisa .....	38
3.3 A mensuração sob um novo olhar .....	41
3.3.1 Premissas necessárias .....	43
3.3.2 Mensurar as ações com a imprensa .....	46
3.4 Alguns métodos de mensuração existentes .....	47
CAPÍTULO IV – O “IEC” .....	55
4.1 A Telefônica .....	55
4.2 A Burson-Marsteller .....	58
4.3 O “IEC” .....	59
4.3.1 Como a Telefônica quer ser vista .....	61
4.3.2 Metodologia .....	63
4.3.3 Análises sobre o “IEC” .....	64
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	70
BIBLIOGRAFIA .....	73
ANEXOS .....	75

## INTRODUÇÃO

A transparência das empresas é hoje uma das práticas mais buscadas. Diante de um cenário onde os produtos e serviços estão cada vez mais parecidos, a imagem das organizações acaba sendo o grande trunfo. Como se diferenciar? Como ser vista como ética? Como garantir uma reputação de excelência?

A comunicação passa então a ter um papel fundamental em todo este processo, trabalhando as mensagens a todos os públicos, de forma a contribuir para alavancar, manter ou administrar a imagem positiva da empresa.

Mas será que a comunicação é hoje enxergada como fundamental para a conquista de posicionamentos favoráveis no mercado? A grande maioria dos profissionais de comunicação precisa, dia após dia, mostrar seu valor às organizações. Precisam apresentar resultados claros que representem sua colaboração frente ao desenvolvimento dos negócios.

Em grande parte das empresas a comunicação é considerada secundária e vista como custo e não investimento. Principalmente por lidarem com bens intangíveis, difíceis de serem medidos e relacionados diretamente aos resultados da organização.

A grande maioria dos executivos considera as ações de comunicação simplesmente restrita às atividades de assessoria de imprensa, e busca-se assim, que a área se responsabilize pela quantidade de matérias publicadas, de preferência em grandes veículos. Mas mesmo a divulgação de grande quantidade de informações sobre a empresa em veículos de grande expressão não expressa a eficiência da área de comunicação.

Neste sentido, este trabalho buscou apresentar, a partir de um estudo teórico, uma metodologia de mensuração de resultados que avalia o trabalho com a imprensa, já que é a atividade mais buscada pelos executivos, quando se pensa em comunicação.

O método consegue apresentar de forma clara e numérica, mensalmente, quais foram os resultados da área de comunicação no que se refere a esta prática. É importante ressaltar que em muitas organizações, mostrar resultados de forma indireta ou simplesmente demonstrando ações realizadas não convencem o alto escalão gerencial. É preciso apresentar numericamente os resultados da área.

Existem alguns métodos de mensuração de resultado da área de comunicação desenvolvidos por estudiosos, mas neste trabalho, buscou-se mostrar uma metodologia que já é utilizada por uma empresa, sendo então possível aplicá-la em outras organizações.

Por meio de entrevistas com o gerente de comunicação da empresa que utiliza o índice e outras entrevistas com a agência de comunicação que o desenvolveu, foi possível apresentar de forma clara como a empresa mede o resultado do trabalho com a imprensa.

Em um momento onde a comunicação está sendo cada vez mais cobrada por resultados, aliada à dificuldade em medir bens intangíveis, acreditamos que este trabalho tem muito a contribuir com os profissionais de grandes, médias ou pequenas empresas, que precisam justificar os investimentos em sua área.

O primeiro capítulo descreve a importância da comunicação organizacional e como seus impactos refletem em toda a empresa. Buscou-se discutir a comunicação integrada como propulsora de melhores resultados. Conceituou-se a comunicação institucional e a importância da missão, visão e valores para que a organização possa estar alinhada aos objetivos pretendidos.

Por fim, destacou-se o papel das Relações Públicas na busca pelo equilíbrio de interesses entre os públicos estratégicos e a organização, além do destaque dado à reputação, diferenciando-a da imagem e identidade corporativa.

O objetivo do segundo capítulo foi conceituar a assessoria de imprensa, detalhando brevemente sua história e mostrando seu valor estratégico para as organizações. A escolha por equipes terceirizadas ou por profissionais internos também foi abordada.

No terceiro capítulo buscou-se apresentar a importância em medir resultados para a comunicação. Detalhou-se separadamente o planejamento estratégico e a pesquisa em comunicação como fundamentais neste processo, sendo estes, o ponto de partida para qualquer análise. Apresentaram-se também algumas premissas necessárias para esta mensuração, principalmente quando estão ligadas à assessoria de imprensa.

Neste capítulo foram apresentados também alguns dos principais métodos de mensuração de resultado desenvolvidos por especialistas da área. Como a literatura brasileira não dispõe de muitos títulos sobre o assunto, foi utilizado o livro da autora Gilceana Soares Moreira Galerani para descrevê-los.

Já no último capítulo apresentou-se O IEC – Índice de Eficácia da Comunicação, desenvolvido pela agência Burson-Marsteller de Madri, exclusivamente para o Grupo Telefônica. Detalhou-se sobre como a Telefônica quer ser vista, além de como se chega a um resultado numérico sobre a eficácia do relacionamento com a imprensa no Grupo Telefônica.

Baseadas em todo o estudo teórico realizado ao longo do trabalho, ao final do capítulo, existem algumas considerações sobre o método, onde procurou-se contribuir com sugestões para sua melhoria.

## CAPÍTULO I – A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Nos dias de hoje, a quantidade de mudanças que sofrem as organizações de todo o mundo é enorme. A informação entra e sai em grande velocidade. Os profissionais correm contra o tempo para solucionar problemas nunca antes vislumbrados. Os clientes já não se satisfazem com serviços de nível mediano. Os grandes líderes precisam enxergar cenários que se encontram muito mais à frente do que usualmente se podia ver. E a tecnologia se mostra como a grande força capaz de auxiliar, alterar, ou mesmo transformar a realidade vivida. Tudo graças a um fenômeno já bastante discutido: globalização.

A concorrência se tornou muito mais acirrada. As empresas buscam nos diferenciais as grandes armas de combate. Atender de forma personalizada, surpreender, ou mesmo satisfazer por meio de níveis de qualidade altíssimos são hoje as apostas da grande maioria.

Em meio a este desafio, a comunicação organizacional surge como sendo a detentora do poder para auxiliar os gestores a competir com mais segurança. Segundo Kunsch (2003, p.70) “Um processo comunicacional interno, que esteja em sintonia com o sistema social mais amplo, propiciará não apenas um equilíbrio como o surgimento de mecanismos de crescimento organizacional”.

Kunsch (2003) divide a comunicação organizacional em: comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa.

Já para Torquato (2004, p.34), a comunicação organizacional pode ser dividida em quatro grandes modalidades: comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e sistema de informação. A comunicação cultural comporta os climas internos e, segundo o autor, ela normalmente não é estudada e trabalhada operacionalmente pelos profissionais. A comunicação administrativa é uma segunda dimensão de comunicação que também não é percebida, e que reúne papéis, cartas internas e memorandos. A terceira forma de comunicação dentro de uma organização é a comunicação social, que envolve as áreas de jornalismo, relações públicas,

publicidade, editoração e marketing. “É a mais desenvolvida, tanto do ponto de vista conceitual quanto dos pontos de vista operacional e tecnológico”, explica o autor. E para ele, há ainda uma quarta forma, conhecida como sistema de informação, que agrega as informações armazenadas em bancos de dados.

Kunsch (2003, p.69) também descreve o papel inicial da comunicação organizacional:

O sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo. Esse é o primeiro aspecto a ser considerado quando se fala em comunicação nas organizações.

Mas é preciso se atentar aos fatores que podem prejudicar a eficácia da comunicação organizacional, trazendo consequências aos resultados de toda a empresa.

Torquato (2004, p.36) relembra o modelo clássico da comunicação: F (Fontes) + M (Mensagens) + C (Canais) + R (Receptores). Com ele, o autor revela que grande parte dos problemas de comunicação organizacional situa-se, por exemplo, na esfera das fontes e não no âmbito dos canais ou das linguagens.

Já Kunsch (2003) classifica as barreiras que interferem na comunicação e a dificultam em quatro classes: as pessoais; as administrativas/burocráticas; o excesso e a sobrecarga de informações; e as informações incompletas e parciais.

As barreiras pessoais podem ser entendidas como a personalidade, o estado de espírito, as emoções, os valores e a forma como cada indivíduo se comporta no âmbito de determinados contextos. Já em relação às barreiras administrativas/burocráticas, Thayer (apud KUNSCH, 2003, p.75) destaca quatro condições, que se imbricam uma na outra: a distância física; a especialização das funções-tarefa; as relações de poder, autoridade e *status*; e a posse das informações. O excesso de informação é caracterizado como a proliferação de papéis administrativos e institucionais, reuniões desnecessárias, número crescente de novos meios impressos, eletrônicos e temáticos. E, por fim, as comunicações incompletas e parciais são encontradas nas informações fragmentadas, distorcidas ou sujeitas a dúvidas, nas informações não transmitidas ou sonegadas, etc.



Desta forma, a comunicação organizacional é vista hoje como uma das áreas mais estratégicas dentro das empresas. Caso todas as suas modalidades estejam sendo trabalhadas de forma harmônica e eficaz, e as barreiras sendo identificadas e sanadas, a organização está preparada para competir neste cenário de grandes transformações.

Além destas questões, é fundamental aplicar o conceito de comunicação integrada, que vem sendo muito discutido entre os estudiosos e profissionais da área. A partir dele, a comunicação organizacional consegue garantir melhores resultados à empresa, possibilitando maiores níveis de competitividade.

De acordo com Kunsch (2003), a comunicação integrada é uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Segundo a autora, o composto da comunicação organizacional é formado pela comunicação interna e administrativa, comunicação institucional e comunicação mercadológica.

Segundo Kunsch,

Esta deve constituir uma unidade harmoniosa, apesar das diferenças e das particularidades de cada área e das respectivas subáreas. A convergência de todas as atividades, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia. (2003, p.150)

Mitsuru Higuchi Yanaze ressalta ainda que não é somente por meio de fatos comunicáveis que a empresa se relaciona com seus públicos.

Tudo da empresa, de alguma forma, comunica, contribui para construir sua imagem pública. A aparência física de suas instalações, o cuidado com o asseio, o estilo de decoração, a aparência e a conservação dos veículos de transporte, o comportamento de seus dirigentes, as condições de trabalho oferecidas aos seus colaboradores, a qualidade do café servido a colaboradores e visitantes, a conservação e a limpeza dos uniformes dos operários, entre outros, são elementos muitas vezes destituídos de qualquer intencionalidade comunicativa explícita, mas que compõem uma enorme carga de significados para os públicos que com eles tenham contato. (2007, p. 348)

Somente sendo trabalhada desta forma é que a comunicação organizacional estará realmente preparada para alcançar os objetivos globais da empresa, sendo eles internos ou externos.

## **1.1 Comunicação Institucional**

De acordo com o composto da comunicação desenvolvido por Margarida Kunsch (2003), a comunicação institucional é formada por: relações públicas, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, editoração multimídia, imagem corporativa, propaganda institucional, marketing social e marketing cultural.

Já Torquato também reúne praticamente as mesmas atividades, mas denomina a área em Comunicação Social:

A área da comunicação social da organização envolve os atos da comunicação diretos, unilaterais e públicos. Ou seja, as ações da comunicação coletiva ou de massa, por meio de jornais, revistas, rádio e televisão. A irradiação das mensagens se volta tanto para os circuitos internos quanto para os circuitos externos. (2004, p. 52)

Dentre as conceituações de Kunsch está a da comunicação institucional:

A comunicação institucional está intrinsecamente ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserida. (2003, p.164)

Para que a personalidade esteja relacionada com os atributos que a empresa considera importantes, é fundamental que sua missão, visão e valores sejam transparentes, claros e alinhados a estes interesses.

Neste momento, a comunicação institucional exerce um importante aspecto de seu papel, na medida em que constrói e torna pública estas informações, tanto para seu público interno, quanto para o externo.

Kunsch (2003) classifica a missão como a razão de ser de uma organização e o papel que ela exerce na sociedade e no mundo dos negócios. A visão está relacionada com o futuro. É como ela deseja ser vista e considerada pelos seus públicos estratégicos. Já os valores expressam as crenças, os atributos ou as convicções filosóficas dos fundadores e dirigentes das organizações.

Toda essa estrutura de valores, missão e metas e a definição estratégica do conceito organizacional devem ser integrados de forma adequada pelo profissional de relações públicas para estruturar as mensagens preferenciais. Isto é, frases que estarão presentes em todos os pronunciamentos públicos, peças institucionais e promocionais da organização, mostrando, desta forma, coesão e força. (apud João Alberto Ianhez in Kunsch, 2006, p.185)

Torna-se então fundamental verificar e analisar se o discurso institucional é realmente verdadeiro e condiz com as reais práticas empresariais. Caso contrário, a comunicação organizacional deve equacionar mensagens com atitudes, de modo a priorizar a transparência e a verdade.

É isso o que acredita Yanaze quando explica sobre a necessidade de se praticar a ação institucional antes da comunicação institucional. Para o autor, a ação institucional pode ser definida como “o esforço, por parte da empresa, de administrar adequadamente suas relações com seus públicos, minimizando eventuais conflitos gerados por objetivos, estratégicas e políticas divergentes”. (2007, p. 348)

## **1.2 Relações Públicas**

As relações públicas se destacam neste processo por serem responsáveis por um dos pontos de maior importância dentro dos desafios de toda e qualquer organização: manter o relacionamento com seus públicos estratégicos de forma benéfica para ambos.

“A comunicação organizacional deve constituir-se num setor estratégico, agregando valores e facilitando, por meio das relações públicas, os processos interativos e as mediações” (KUNSCH, 2003, p.90).

Kunsch detalha também a importância das relações públicas ao lado institucional e corporativo das organizações. Em síntese, como atividade profissional, elas:

- Identificam os públicos, suas reações, percepções e pensam em estratégias comunicacionais de relacionamentos de acordo com as demandas sociais e o ambiente organizacional.
- Supervisionam e coordenam programas de comunicação com públicos – grupos de pessoas que se auto-organizam quando uma organização os afeta ou vice-versa.
- Prevêm e gerenciam conflitos e crises que porventura passam as organizações e podem despontar dentro de muitas categorias: empregados, consumidores, governos, sindicatos, grupos de pressão, etc.

(2003, p. 95)

Heloiza Helena Gomes Matos (in Kunsch, 2006, p.185) também apresenta as responsabilidades deste profissional:

Em sentido amplo, o profissional de relações públicas assume a função de coordenação estratégica de todas as mensagens que refletem a organização, atividades de gerenciamento da identidade e imagem corporativa, de produção de mensagens institucionais e de relações com os meios de comunicação.

(2006, p. 227). (? É um livro de vários autores)

Desta forma, as relações públicas devem ser encaradas como a peça-chave de todo o processo comunicacional interno e externo. Se uma empresa não tem em suas bases, o conhecimento profundo sobre seus *stakeholders* e um relacionamento próximo e vantajoso para ambos, dificilmente ela conseguirá se manter no mercado.

## 2.1 Sua função estratégica

Para que as ações de Relações Públicas possam ser implantadas, analisadas e valorizadas de acordo com o resultado atingido, é imprescindível que o departamento de Relações Públicas esteja diretamente subordinado ao alto escalão da organização. É fundamental contar com um profissional que tenha os recursos teóricos e práticos que a função exige, e que possa participar diretamente das decisões da empresa, estando o departamento em uma posição favorável no organograma.

“O desempenho da função estratégica dependerá do posicionamento que a área ocupa na estrutura organizacional e da formação e capacitação do executivo responsável pela comunicação”. (KUNSCH, 2003, p. 104)

Mas nem sempre foi assim. Há muito tempo, as relações públicas passaram de uma atuação pontual, ocultando, muitas vezes, os fatos e as políticas empresariais e se tornaram mais estratégicas, alinhadas aos reais objetivos da empresa, valorizando o exercício da transparência.

A postura clássica era a de “dar cobertura”, sempre positiva, aos fatos empresariais e, na seqüência, aos dirigentes. Hoje as Relações Públicas trabalham no sentido de ajustar o objeto da comunicação aos interesses dos diversos públicos da organização. Atuam de uma maneira mais realista e objetiva. (TORQUATO, 2004, p. 72)

Neste sentido, o executivo de Relações Públicas deverá focar seus esforços muito mais em estratégias e sinergias com a organização como um todo, do que restringir sua atuação em atividades pontuais e específicas, que de nada contribuirão sem uma visão mais ampla e sistêmica.

Cada vez mais nossos clientes e empregadores esperam que possamos prever eventos e tendências futuras, em vez de apenas lhes informar o que aconteceu ontem, ou mesmo o que está acontecendo hoje. (apud Nemércio Nogueira Santos in Kunsch, 2006, p.173)

## 2.2 Os relacionamentos

James E. Grunig, em texto publicado na revista *Organicom* número 2 (2005) afirma a necessidade de sermos capazes de estabelecer o valor das Relações Públicas medindo-se a qualidade dos relacionamentos com os públicos estratégicos.

Neste sentido, é fundamental que as atividades de relações públicas sejam entendidas e valorizadas por toda empresa, para que possa ser exercida uma atuação mais estratégica.

Valéria de Siqueira Castro Lopes em texto publicado na revista *Organicom* número 2 (2005) indicou os dez princípios genéricos de Relações Públicas e da Comunicação excelentes, que foram utilizados em um projeto de pesquisa intitulado *The Excellence Sytudy*, realizado por um grupo de acadêmicos coordenado pelo Phd James Gruning, da Universidade de Maryland, em associação com a Fundação de Pesquisa do *Institute of American Business Communication* – IABC. São eles:

1. Envolvimento de Relações Públicas na administração estratégica.
2. Participação de Relações Públicas na alta administração ou relacionamento direto com o executivo principal.
3. Função integrada de Relações Públicas – as organizações eficazes integram todas as funções de Relações Públicas dentro de um único departamento. Somente em um sistema integrado de Relações Públicas é possível desenvolver novos programas de Comunicação para conseguir mudanças nos públicos estratégicos.
4. Relações Públicas como função administrativa separada de outras funções – Relações Públicas é uma função separada das outras funções administrativas como Marketing e Recursos Humanos. Quando a função de Relações Públicas está subordinada a outro departamento não pode movimentar recursos comunicacionais de um público estratégico para outro e perde sua autonomia.
5. O papel do profissional de Relações Públicas – a unidade de Relações Públicas deve ser coordenada por um administrador e não apenas por um técnico.
6. Uso do modelo de Relações Públicas simétrico de duas mãos.
7. Uso de um sistema simétrico de comunicação interna.
8. Profundo conhecimento do papel do administrador de Relações Públicas simétricas. Os programas de Relações Públicas excelentes são conduzidos por profissionais que possuem um profundo conhecimento teórico e técnico da área.
9. Diversidade em todos os papéis desempenhados – inclusão de homens e mulheres de origens étnicas, raciais e culturais distintas.

10. Contexto organizacional para a excelência – Relações Públicas excelentes são resultado de culturas participativas e estruturas administrativas orgânicas, que tendem à descentralização, autonomia e participação na tomada de decisões por parte dos funcionários.

Outro ponto importante a ser discutido é como se realiza a manutenção destes relacionamentos. De acordo com Linda Childers Hon, em texto publicado na revista *Organicom* número 2 (2005), a positividade é a primeira estratégia de manutenção que as empresas precisam aplicar. “Essa estratégia se refere a tudo o que uma organização ou público faz para tornar o relacionamento mais positivo ou agradável para outra parte”.

E como na maioria dos relacionamentos, o conflito pode acontecer. Segundo Hon, neste mesmo texto publicado na *Organicom*, a chave para a manutenção dos relacionamentos está em como as organizações e os públicos lidam com o conflito.

As estratégias de interesse mútuo utilizadas para a solução de conflitos são as mais eficazes porque valorizam a construção e a manutenção de relacionamento positivo de longo prazo, em vez de procurar soluções de curto prazo ou ganhos à custa da outra parte envolvida. (apud HON, 2005, p.112)

Uma das práticas necessárias para que o conflito seja minimizado ou mesmo combatido é o modelo simétrico de duas mãos, desenvolvido por James Grunig e Todd Hunt.

Nele, as relações públicas buscam o equilíbrio entre os interesses das organizações e os de seus públicos. Esse modelo também inclui, como no assimétrico de duas mãos, o uso de pesquisas e de métodos científicos. Buscam-se entendimento e compreensão mútua entre a organização e seus públicos. Trata-se de um relacionamento considerado ideal, ético e justo. É o modelo capaz de propiciar a excelência da comunicação nas organizações, mas o mais difícil de ser praticado na sua essência. (Kunsch, 2003, p.107)

### 2.3 O seu papel na reputação da organização

O grande tesouro de qualquer organização é sua reputação, ou seja, “a representação mais consolidada, mais amadurecida de uma organização, embora, como a imagem, se constitua numa percepção, numa síntese mental” (BUENO in Revista *Organicom*, 2005, p. 20).

Além de Wilson da Costa Bueno, muitos são os autores que a definem, diferenciando-se apenas em poucos aspectos. Mario Rosa, em texto publicado na *Organicom* número 7, em 2007, explicou que a função da reputação é “manter a coerência de uma imagem, entre seus valores professados e praticados. Significa zelar para que esta pureza, essa coerência, seja percebida como tal”.

Mas para entendê-la em sua amplitude é preciso compreender também os significados das palavras identidade e imagem: “Identidade organizacional é considerada pelos membros [gestores] como a essência da organização, o que faz a organização se distinguir de outras e o que é percebido como estável ao longo do tempo”. (apud ALMEIDA e NUNES, 2007, p. 263 *Organicom*) Já para Kunsch, “a identidade corporativa reflete e projeta a real personalidade da organização. É a manifestação tangível, o aut retrato da organização ou a soma total de seus atributos, sua comunicação, suas expressões, etc” (2003, p.172).

Para Ana Luísa C. Almeida e Dário Arantes Nunes, em texto publicado em 2007 na *Organicom* número 7, “a imagem é definida como o reflexo da identidade, se traduz em como os outros vêem a organização, respondendo à indagação de como somos vistos”. Mas é importante ressaltar a existência de outras variações da imagem, como detalha Wilson Costa Bueno:

A literatura costuma distinguir também a imagem pretendida da imagem real e também se refere à auto-imagem. A imagem pretendida diz respeito àquela leitura ou representação que uma organização gostaria de merecer das pessoas, grupos ou da sociedade como um todo. A imagem real, em contraposição, é aquela que efetivamente se tem dela. A auto-imagem está associada à imagem de uma organização construída pelos públicos internos. (*Organicom*, n2, 2005, p. 19).



Em texto publicado na revista *Organicom* número 7, Luiz Carlos Assis Iasbeck detalha as nuances significativas da imagem mental para aquele que a produz:

A impressão causada pelos discursos organizacionais na mente de quem os recebe tende a ser fortemente icônica e, portanto, evada de emoções, humores, sensações, qualidades estéticas e afetivas. Isso não quer dizer que a imagem não indica ou simboliza, mas que todos os demais atributos advêm da competência afetiva. Por esse motivo, a imagem das organizações na mente de seus diversos públicos (e também na mente daqueles que a integram) tende a ser fugaz, efêmera, vulnerável a alterações de toda ordem. (2007, p. 89)

Mitsuru Higuchi Yanaze ressalta a importância do comportamento empresarial para o gerenciamento de sua imagem:

Em sua relação com seus públicos, ela [empresa] deve ser, ao mesmo tempo, compradora e vendedora, pagadora e cobradora, implacável e tolerante, aquela que contrata e que demite, obcecada pelo lucro e preocupada com o bem-estar social, ativa e passiva, orgulhosa e humilde, etc. Qualquer equívoco no desempenho desses papéis, qualquer atitude imprópria em relação a algum público podem causar danos à sua imagem e identidade corporativa. (2007, p. 344)

Neste sentido, a grande responsabilidade das relações públicas é gerenciar a reputação da organização por meio das relações com seus públicos. Somente com a verificação e análise das oportunidades e ameaças do ambiente, além da identificação das demandas de cada *stakeholder* é que a empresa conseguirá um lugar de destaque no mercado.

Bueno (*Organicom* n2, 2005) acredita que a comunicação deve se empenhar em aproximar a imagem pretendida da imagem real. Em alguns casos, a imagem real não traduz a identidade corporativa que, por vários motivos, inclusive por um trabalho agressivo de comunicação, os públicos acabam tendo uma imagem equivocada da organização.

O trabalho de relações públicas é realmente complexo e estratégico, devendo estar completamente focado nas práticas reais da empresa, tornando-as conscientes e transparentes.

De acordo com os estudos realizados por Fombrun e van Riel (apud ALMEIDA, Organicom n2, 2005, p. 123), as organizações melhor posicionadas em reputação são aquelas que trabalham melhor seu processo de comunicação dentro de cinco dimensões: visibilidade, transparência, distintividade, consistência e autenticidade.

Segundo este estudo, através do processo de comunicação, a organização demonstra suas habilidades, competências e conhecimentos específicos que podem lhe garantir uma posição diferenciada.

Por isso, identificar o perfil e as prioridades de cada público, definir ações compatíveis a esta demanda, estabelecendo uma comunicação clara e transparente, contribuirá na reputação da organização, seja qual for o setor de atuação.

Mário Rosa afirma sobre como as relações públicas assumem um importante papel nos clientes de determinada empresa:

Os profissionais de Relações Públicas e todos aqueles que se dedicam a refletir e planejar as imagens de suas organizações assumem uma missão que vai muito além de propagar uma percepção. 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. (em texto publicado na Organicom n7 em 2007)

## CAPÍTULO II – ASSESSORIA DE IMPRENSA

### 2.1 Sua História

Ainda nos dias atuais, muitos são os jornalistas que não consideram a prática de assessoria de imprensa como uma de suas funções. Para eles, o jornalista é aquele que apura e descreve fatos, sendo a imparcialidade o grande troféu a ser honrado. Profissionais formados em jornalismo, mas que buscam informar e mediar as iniciativas de determinada empresa, instituição ou personalidade ainda são considerados assessores de imprensa e não jornalistas.

Desde os primórdios das práticas de assessoria de imprensa, os jornalistas que nela atuavam sofriam de discriminação por serem vistos como profissionais “vendidos”. O primeiro jornalista que inventou o que hoje chamamos de assessoria de imprensa, e também sofreu preconceitos, foi o americano Ivy Lee. Em 1906, o jornalista abandonou o jornalismo para estabelecer o primeiro escritório de relações públicas no mundo. Para prestar serviços a Rockefeller, na época o mais impopular homem de negócios dos Estados Unidos, Lee foi escolhido a dedo para melhorar a imagem do executivo frente à opinião pública americana.

Nascia ali as primeiras ações direcionadas a promover as iniciativas de determinadas organizações à mídia interessada. No Brasil, segundo Jorge Duarte, o setor público deu início a estas práticas quando, em 1909, o presidente Nilo Peçanha criou a *Secção de Publicações e Bibliotheca* para integrar serviços de atendimento, publicações, informação e propaganda:

No setor privado, a divulgação institucional teria surgido durante os anos 50, com empresas estrangeiras notadamente do ramo automobilístico e de higiene, que traziam a experiência de seus países de origem. O mais comum era a existência de um conjunto de ações de comunicação desenvolvidas por agências ou departamentos de publicidade e relações públicas que faziam planejamento de comunicação, divulgação jornalística e produziam publicações, mas sem a área específica de relacionamento com a imprensa. (in Jorge Duarte, 2006, p.82)

Já em meados de 70, segundo Torquato (2002, p. 4), os profissionais da imprensa viviam um clima de “jornalismo revolucionário”, que atraía jovens interessados em abrir frentes de batalha contra os “imperialistas”. “Quem trabalhava na área de comunicação empresarial era jogado na vala da indecência, da subordinação ao capitalismo internacional. Ser assessor de imprensa, na época, equivalia a ter estampado na testa o selo ‘vendido aos capitalistas’”.

Mas neste período de muita turbulência e divergências de interesses por parte dos jornalistas que trabalhavam nos veículos de comunicação e dos que trabalhavam com assessorias de imprensa, pôde-se observar grandes vitórias por parte dos assessores.

Jorge Duarte (in 2006, p. 85) ressalta a assessoria de imprensa da Volkswagen como sendo a primeira a se estruturar e atuar com um relacionamento planejado, sistematizado e permanente com a imprensa, em uma perspectiva estratégica.

E hoje, o que se observa é um número cada vez maior de jornalistas em assessorias de imprensa, já que este mercado é o que tem mais crescido, se comparado aos jornais, sites, editoras, entre outros. Sejam pequenas, médias ou grandes organizações, todas estão preocupadas com sua imagem frente aos consumidores, fornecedores, acionistas e poder público, e utilizam a assessoria de imprensa como ferramenta de divulgação para as mais diversas iniciativas.

## **2.2A Assessoria de Imprensa vista mais de perto**

São cada vez mais valorizadas as atividades atribuídas a assessoria de imprensa, ou aos chamados “departamentos de relacionamento com a mídia”. A grande maioria das organizações, sejam elas públicas ou privadas, ONGs, ou mesmo personalidades que buscam destaque no setor em que atuam, investem no relacionamento com a mídia, de forma a garantir visibilidade e uma imagem positiva frente aos seus mais diversos públicos.

De acordo com Kunsch, as organizações que não estiverem inseridas nesta realidade não conseguirão sobreviver:

Uma das razões principais do crescimento e da intensidade das relações entre organizações e a imprensa é a necessidade de aquelas se comportarem como sistemas abertos e, portanto, sensíveis ao ambiente externo e anseios da sociedade. Com as mudanças no mundo político, econômico e social, as organizações, sejam de que tipo forem, precisam estar sintonizadas com todo este processo, pois, do contrário, não subsistirão. (2003, p.191)

“O poder da mídia é uma realidade incontestável, e as organizações, como fontes de informação, para se relacionar com seu universo de públicos e a sociedade, dela não podem prescindir”, completa Kunsch. (2003, p. 195)

Torquato também detalha importantes aspectos do cenário que contribuiram para que as práticas de assessoria de imprensa obtivessem grande destaque:

Nos últimos anos, as assessorias de imprensa – chamadas, ainda, de assessorias de comunicação, designação mais ampla – tiveram um crescimento extraordinário em todo o País. Esse crescimento deriva de alguns fatores. Em primeiro lugar, a expansão dos negócios, principalmente no âmbito das grandes companhias. Passamos a ver, nos últimos tempos, incorporações, fusões, enfim, um adensamento de organizações. E quanto mais crescem os negócios, maiores são as organizações e maior é a necessidade de comunicação. Cresce a quantidade de assessores de comunicação internos e externos, em função, primeiro do crescimento dos negócios. Em segundo lugar, a expansão das assessorias de comunicação se deve à abertura do universo da locução nas últimas décadas. (2004, p.81)

Neste sentido, o assessor de imprensa é um elemento fundamental na política de comunicação das empresas, pois segundo Wilson Bueno (apud KUNSCH, 2003, p. 191),

é ele quem intermedeia as relações entre o *staff* das organizações e o público externo: atende os jornalistas, facilitando-lhes o trabalho; exerce uma estratégia sadia de *lobby* junto às comunidades de interesse da empresa; assessora diretores e presidência;

alimenta áreas estratégicas com informações que coleta no ambiente exterior; interpreta climas, analisa oportunidades e contribui para o processo de tomada de decisões.

Dentre as funções operacionais estão: desenvolvimento de arquivos de dados atualizados sobre o assessorado; produção e arquivo de fotos; atendimento às solicitações dos jornalistas; redação de *press-releases*, *press-kits*, sugestões de pauta, artigos e notas; organização de entrevistas; *follow up*; manutenção do clipping; media training; acompanhamento do noticiário; acompanhamento de visitas à organização; apoio na organização de eventos; plano de comunicação para gestão de crise; avaliação e elaboração de relatórios para medição de resultados; entre outros.

Uma das questões mais importantes é saber identificar quais são as informações realmente relevantes da organização, e se são de interesse público. É comum alguns gestores acreditarem que um trabalho eficiente de assessoria de imprensa é aquele que consegue tornar público todo e qualquer acontecimento da organização. Mas nem sempre os assuntos de interesse da mídia são os mesmos que a empresa deseja divulgar. Daí a importância em, primeiramente, entender o perfil de cada veículo, para posteriormente adequar a pauta.

Roberto Seabra (in Roberto Seabra, 2006, p.105) acredita que a redação não é o único lugar onde se decide o destino de determinada notícia. Para ele, existem muitos canais intermediários (sociedade, Estado, igrejas, empresas, sindicatos, etc), ou outros interesses externos subjetivos (ideológicos, éticos, técnicos, etc), que influenciam esta decisão.

Segundo Torquato (2004), é fundamental compreender o posicionamento e o ideário de cada meio de comunicação, por meio de uma análise de suas posições a respeito de temáticas e questões centrais. Somente assim, será possível direcionar informações mais focadas aos veículos que se deseja trabalhar, facilitando a publicação de notícias institucionais.

Outra questão importante que influencia a publicação ou não de determinada notícia é a chamada *agenda-setting*. “São elas que determinam quais os acontecimentos (assuntos e problemáticas) com direito à existência pública e que, por isso, figuram na agenda de

preocupações da opinião pública, como temas importantes” (in MONTEIRO, 2006, p.141). Assim, a *agenda-setting* acaba pautando quais fatos serão divulgados e qual será o tipo de enquadramento aplicado.

É importante ressaltar que somente a publicação de determinada notícia na mídia não é garantia de que a organização está sendo bem vista pelos seus públicos. É preciso identificar quais são os efeitos das notícias publicadas.

De acordo com Linda Childers Hon, em texto publicado na revista *Organicom*, número 2, em 2005, uma importante mudança aconteceu na indústria das Relações Públicas nos Estados Unidos no que se refere a medir a colocação na mídia como um meio para um fim (resultado) e não como um fim em si (impacto). “Em outras palavras, a colocação de informações na mídia tornou-se mais um processo de medição que pode ou não levar a efeitos desejados de Relações Públicas em organizações e públicos”. (2005, p. 106)

Armando Medeiros de Faria também acredita que as assessorias de imprensa estão hoje mais focadas na publicação de seus releases e menos em avaliar os efeitos produzidos destas informações.

Além de uma concepção centrada na capacidade persuasiva da mídia, como se cada indivíduo fosse pessoal e individualmente atingido pela “mensagem”, as organizações encaram o emissor como um ente extremamente poderoso, enquanto o público é visto como frágil, indefeso e passivo. (in Armando Medeiros de Faria, 2006, p. 163)

Neste sentido, é fundamental que a área especializada no relacionamento com a imprensa obtenha um lugar de destaque na organização, ou seja, que esteja em contato direto com quem decide e que possa ter a liberdade de atuar alinhada aos objetivos da empresa, mas com as estratégias de quem tem conhecimento sobre o assunto.

Atualmente, observa-se uma área pouco estratégica e ainda focada nas atividades operacionais, sem que exista uma preocupação maior com a reputação e menor com o número de releases publicados. É o que defende João José Azevedo Curvello:

Em muitos casos, os profissionais refugiam-se nas frondosas sombras das tarefas diárias e abdicam das funções de prospectar cenários, montar diagnósticos, planejar, coordenar e avaliar. Com honrosas exceções, ainda hoje se vêem assessorias movidas pelas ondas das coletâneas de notícias publicadas na imprensa, pelo atendimento às demandas telefônicas, pela redação de *releases* e sugestões de pauta. (in CURVELLO, 2006, p. 132)

### **2.3 Terceirizar ou Não**

É importante pontuar alguns conceitos sobre a utilização ou não de agências de comunicação para a realização de atividades ligadas à assessoria de imprensa.

Torquato, por exemplo, é incisivo a respeito da terceirização deste trabalho:

Uma organização que tem assessoria de imprensa externa, ou seja, opta pelo serviço terceirizado, ganha em profissionalismo, em flexibilidade e na compreensão mais sistêmica do meio ambiente. Pode perder, num primeiro momento, no aspecto da climatização do assessor com os temas da empresa. Para sentir o clima de uma empresa, a estrutura terceirizada demora um pouco. Dentro de dois meses, a assessoria externa capta o clima de uma organização e passa a realizar um trabalho adequado aos objetivos organizacionais. As empresas ganham também no aspecto da neutralidade, porque uma estrutura interna de comunicação fica subordinada a determinada área, gerando ciúmes em outras áreas, às quais ela não é subordinada. (2004, p. 94)

Já Flávio Schmidt acredita que grande parte das agências não compreende ainda a comunicação de forma mais completa:

Poucas agências se prepararam neste sentido, oferecendo consultoria e planejamento numa visão ampliada da comunicação organizacional, tendo a capacidade de olhar a organização como um todo, diagnosticar o perfil organizacional e avaliar o processo de mudanças e deficiências de comunicação e relacionamentos da empresa. (in SCHMIDT, 2006, p.204)



Neste sentido, o que se percebe não é a anulação de nenhuma destas opções. O que grande parte das empresas vem optando é a união de profissionais internos focados somente neste trabalho e a contratação de uma agência que possa desenvolver o operacional.

Desta forma, é possível unir a percepção das necessidades e a identificação da cultura organizacional com a *expertise* das atividades e o relacionamento com os principais jornalistas dos grandes veículos.

## CAPÍTULO III – MENSURAÇÃO EM COMUNICAÇÃO

Nunca se fez tão necessário que a área de Comunicação buscasse métodos para mensurar seu trabalho. Com a abertura do mercado, as organizações passaram a valorizar e investir ainda mais na qualidade do relacionamento com seus públicos, por meio de um discurso transparente e verdadeiro. O anseio pela fidelização, a busca por novos clientes e até mesmo a preocupação com seus colaboradores transferiu à Comunicação toda esta responsabilidade, realocando-a a patamares cada vez mais altos no organograma das organizações.

Ser enxergada como área estratégica é ainda o que almeja grande parte dos executivos de comunicação, e o que se pode observar atualmente é um número relativamente grande de comunicadores que ganharam seu espaço nas empresas e hoje participam de todas as decisões relacionadas à imagem, discurso e iniciativas que direcionam a um melhor posicionamento no mercado.

Os esforços em comunicação acabam necessitando de investimentos em pessoas, tempo, estrutura, ferramentas, entre outros e, naturalmente, os comunicadores têm sido questionados sobre o retorno de todo este investimento. Por isso, a mensuração de resultados em comunicação tem sido hoje uma das grandes buscas, já que não é simples medir bens intangíveis como, por exemplo, gestão de relacionamentos, mudanças de atitudes, manutenção da reputação, transparência, etc.

Wilson Costa Bueno, em texto publicado na revista *Organicom* número 2, afirma que as empresas deveriam estar investindo mais nos ativos intangíveis do que nos ativos físicos porque são eles que definem a sua inserção e a sua sobrevivência no mercado.

Pouco importa, agora, se uma empresa dispõe de inúmeras fábricas espalhadas por um único país ou pelo mundo ou milhares de funcionários porque, na prática, o que vale mesmo é saber se os seus produtos/serviços atuais e futuros são (e serão) demandados pelo mercado e se os seus “colaboradores” estão capacitados para enfrentar os desafios que virão pela frente. (2005, p.16)

De acordo com Mitsuru Higuchi Yanaze, o patrimônio do investidor também pode variar em consequência direta dos denominados Retornos Intangíveis, advindos das ações de marketing e comunicação, notadamente quando elas influem no posicionamento da empresa no mercado. “Nesses casos, a liderança de mercado transmite uma sensação de segurança, que exerce sobre os investidores um fascínio não explicável numericamente” (2007, p.385)

Gaudêncio Torquato, ao explicar como a Administração contabiliza seus resultados, mostra a dificuldade em trabalhar os ativos intangíveis:

A Administração financeira não conseguiu, ainda, passar para seus componentes financeiros, passíveis de contabilização, variáveis extremamente subjetivas como o clima organizacional, empatia, integração de objetivos, identidade corporativa, espírito de corpo, ou o suporte de tudo isso, o poder expressivo das organizações. (apud GALERANI, 2006, p.30)

Alguns estudiosos e muitos profissionais ainda não acreditam que os resultados da Comunicação possam ser medidos.

De acordo com Gilceana, Philip Lesly, um clássico estudioso e profissional premiado de relações públicas, não acredita totalmente em medidas tangíveis para a área e acredita que a aceitação com base no julgamento pode ser pertinente como um tipo de avaliação. “O maior recurso da profissão é o intelecto humano e a criatividade, e o campo da comunicação trata de gerenciar fatores intangíveis”. (apud Galerani, 2006, p.61)

### **3.1 Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico é o primeiro passo para que os programas de comunicação possam ter caráter mensuráveis, ou seja, é praticamente impossível tentar medir os resultados da comunicação se não existir, de forma clara, as metas e os objetivos que se pretende alcançar.

De acordo com Kunsch,

Essencialmente, o planejamento é uma das funções administrativas, e das mais importantes, que permite estabelecer um curso de ações para atingir objetivos predeterminados, tendo em vista, sobretudo, a futuridade das decisões presentes, a fim de interferir na realidade para transformá-la. (2003, p. 207)

Os autores Anderson e Hadley recomendam, após entender o planejamento da organização como um todo, responder às seguintes questões:

O que a administração está tentando alcançar e o que ajudará ou impedirá seu sucesso, de uma perspectiva de comunicação? Como os públicos estratégicos provavelmente responderão às decisões da administração? Quais respostas que a administração gostaria que os públicos desse às suas metas? O que a comunicação pode fazer de mais efetivo além de coordenar anúncios, enviar notícias aos jornais, fazer eventos, colaborar em promoções e dar consultoria à alta administração? (apud GALERANI, 2006, p. 52)

Desenvolver um planejamento estratégico para a Comunicação é a premissa básica para a estruturação e aplicação de métodos mensuráveis de resultado, assim como para que os projetos, ou mesmo os programas de comunicação possam ser efetivamente realizados e, principalmente, estejam alinhados ao planejamento estratégico da organização. Segundo Kunsch,

O planejamento estratégico de relações públicas deve ser orientado pelas informações estocadas e obtidas com o planejamento estratégico geral da organização. Nesse sentido, os programas de ação propostos devem ser coerentes com a definição da missão, dos valores, dos negócios, dos objetivos e das metas estabelecidas por ela e, numa atuação sinérgica, hão de convergir para uma comunicação organizacional integrada. (2003, p. 276)

Um dos principais objetivos das relações públicas é a mudança de comportamento de determinados públicos estratégicos, a fim de que exista uma completa sinergia entre empresa e os públicos. Gilceana Galerani, baseada nas propostas de Lindenmann, propõe que esta mudança esteja discriminada no planejamento estratégico, facilitando também a mensuração de resultados:

A organização deve, portanto, declarar o que a mudança de comportamento quer, quando, quanto, para quê e de que modo. Dessa forma, os objetivos de comunicação programados no planejamento tornam-se indicadores de desempenho declarados no documento de linha empresarial. Fica então possível declarar os resultados como objetivos mensuráveis dentro do plano de comunicação. Os objetivos do plano são, enfim, amarrados diretamente aos objetivos de negócio da organização. (2006, p. 87)

Faz-se imprescindível então, o desenvolvimento de um planejamento estratégico de comunicação, a fim de estruturar e suportar todos os objetivos da área. Kunsch revela a importância do planejamento estratégico de comunicação para estabelecer as grandes diretrizes, orientações e estratégias para a prática da comunicação nas organizações:

As organizações modernas, para se posicionar perante a sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, precisam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação. Não basta pautar-se por ações isoladas de comunicação, centradas no planejamento tático, para resolver questões, gerenciar crises e gerir veículos comunicacionais, sem uma conexão com a análise ambiental e as necessidades do público, de forma permanente e estrategicamente pensada. Para tanto, elas não poderão prescindir de políticas, estratégias e ações de relações públicas. (2003, p.245)

A autora ainda revela quatro princípios que devem ser considerados no momento de viabilizar o planejamento estratégico de comunicação organizacional:

Primeiro, a organização deve ter a consciência da importância de fazer o planejamento estratégico como uma metodologia gerencial ou técnica administrativa capaz de direcionar suas atividades com vistas em resultados eficazes que correspondam às demandas e às necessidades do ambiente. [...] Em segundo lugar, a área de comunicação/relações públicas precisa ocupar um espaço estratégico na estrutura organizacional. Isto é, deve estar subordinada à cúpula diretiva e participar da gestão estratégica. [...] Um terceiro princípio está relacionado com a capacitação do executivo principal, responsável pela comunicação, e da equipe que conduzirá o processo. Estes precisam estar preparados e deter conhecimentos técnico-científicos sobre planejamento estratégico, sobre o campo das ciências da comunicação e, especificamente sobre relações públicas [...]. Por fim, a valorização de uma cultura organizacional corporativa,

em que se crie possibilidade efetiva de participação das pessoas, envolvendo-as no processo de formulação do planejamento estratégico [...]. (2003, p. 246)

Gilceana Galerani também acentua a importância de um ambiente favorável para o estabelecimento do planejamento estratégico:

Um cenário onde há a participação integrada dos membros da organização no planejamento estratégico, onde a administração incentiva o estabelecimento de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, é a situação ideal para a atuação dos profissionais de comunicação e onde deve estar fundamentado seu planejamento. Esse cenário facilita o estabelecimento de objetivos compatíveis com as estratégias e pode fazer com que, por meio de avaliação sistemática, a comunicação possa apresentar resultados efetivos para toda a organização. (2006, p. 32)

### **3.2 Pesquisa**

A pesquisa deve ser considerada a premissa necessária ao desenvolvimento do planejamento estratégico de comunicação e imprescindível para medir os resultados da área. Em muitas organizações, elas acabam sendo vistas como custo e não investimento, e no sinal da primeira crise são as primeiras a serem descontinuadas. Direcionar as ações baseando-se em percepções pessoais ou no que chamamos de “*feeling*” não proporciona as bases necessárias para a realização de uma comunicação eficaz e de excelência.

Segundo Kunsch, a pesquisa em relações públicas tem como objetivos:

Conhecer a opinião dos públicos; construir diagnósticos da área ou do setor de comunicação organizacional/institucional; conhecer em profundidade a organização, sua comunicação e seus públicos para a elaboração de planos, projetos e programas especiais de comunicação; fazer análise ambiental interna e externa, verificando quais as implicações que possam afetar os relacionamentos. (2003, p. 278)

Ou seja, segundo Doug Newton, Alan Scott e Judy Vanslyke Turk, “a pesquisa descreve o que está acontecendo, o que tem acontecido ou o que pode acontecer à organização ou a seus públicos”. (apud Kunsch 2003, p. 281)

Em texto traduzido e publicado na revista *Organicom* número 2, James E. Grunig detalha uma série de tipos de pesquisas possíveis de serem realizadas em comunicação. Dentre elas, estão a formativa e avaliatória, que são definidas pelo autor como sendo: “a formativa necessária para planejar Relações Públicas e avaliar e a avaliatória necessária para estabelecer seu valor”.

Os departamentos de Relações Públicas devem realizar pesquisas formativas para identificar os públicos estratégicos, para estabelecer como a organização pode se comunicar melhor para desenvolver relacionamentos de qualidade com esses públicos, para desenvolver estruturas departamentais que facilitem a comunicação com os públicos estratégicos e para determinar como a organização pode alinhar seu comportamento com as necessidades de seus públicos. Os departamentos de Relações Públicas devem realizar pesquisa avaliatória tanto no pré-teste como no pós-teste desses programas, das estruturas e das políticas e comportamentos organizacionais. (2005, p. 52)

Dependendo do tipo de ação ou do objetivo que se tenha, as pesquisas qualitativas podem complementar as quantitativas, ou vice-versa. James E. Grunig, em texto traduzido para a revista *Organicom*, número 2, discute sobre a escolha destes métodos:

Os profissionais de Relações Públicas devem escolher dentro de um *menu* de métodos quantitativos e qualitativos o que melhor se adequará em diferentes situações e qual deles é igualmente científico [...]. Em muitos casos, ambos os tipos de pesquisa podem ser utilizados para fornecer perspectivas complementares, tanto na pesquisa formativa quanto na avaliatória. (2005, p. 53)

Gilceana Galerani (2006) também acredita que ambas se complementam e destaca que a abordagem quantitativa não é suficiente para abranger os resultados que a comunicação gera, sendo então fundamental priorizar a qualitativa, permitindo análises de manifestações que podem estar latentes nas mensagens.

A pesquisa de opinião é um dos tipos de análises mais utilizadas em relações públicas, já que pode ser aplicadas a todos os públicos da organização com o objetivo de identificar a percepção de cada grupo sobre a empresa. De acordo com Bertrand R. Canfield, “a opinião pública de uma organização é continuamente influenciada por fatores sobre os quais a organização não exerce nenhum controle, tais sejam a mudança das condições econômicas, transformações sociais, ou ações das agências de pressão ou do governo”. (apud Kunsch, 2003, p. 289)

Além das pesquisas realizadas especificamente para a comunicação, a área também pode aproveitar as pesquisas desenvolvidas pelos outros departamentos como Marketing, RH, entre outros. Resultados como a preferência ou avaliação de determinado produto, ou mesmo informações sobre o clima organizacional podem ser de grande valor ao comunicador.

A comunicação também deve se valer das auditorias, que de acordo com Kunsch (2003, p. 288), são mais pontuais do que a pesquisa e visam basicamente avaliar o desempenho da organização em si ou de outras áreas, objetivando a busca da excelência e eficácia. “A auditoria está mais direcionada para intervir, elaborar diagnósticos e estabelecer possibilidades de melhorias de funcionamento para o objeto que está sendo avaliado”.

Alguns são os tipos de auditoria como a de comunicação organizacional, de imagem, social ou monitoramento do ambiente, mas a mais comum ainda continua sendo a de opinião. Carlos Eduardo Mestieri e Waltermir de Melo a conceituam como “um exame analítico e pericial com o objetivo de se chegar a um balanço das opiniões, após a realização de um levantamento cuidadoso de informações com os públicos de todos os segmentos de interesse de uma organização”. (in MESTIERI e MELO, 2006, p. 24).

Os autores ainda ressaltam que “a auditoria de opinião nada mais é do que o braço das relações públicas, que busca mapear, identificar, auscultar e monitorar essas partes homogêneas do público”. Além disso, segundo eles, a auditoria de opinião estrutura-se basicamente sobre técnicas de entrevistas abertas, de relatórios e de análises de material coletado junto a representantes ou lideranças previamente definidas dentro do público considerado como preferencial de uma organização. (in MESTIERI e MELO, 2006, p. 26)



As pesquisas ou mesmo as auditorias se tornam imprescindíveis quando se objetiva medir o resultado da comunicação. Elas precisam ser aplicadas de forma científica e com objetivos claros. Somente com estas análises em mãos é que os gestores poderão se aprofundar em técnicas de mensuração e assim mapear de forma estruturada os resultados que a área está apresentando.

### **3.3A mensuração sob um novo olhar**

É importante apresentarmos a diferença entre mensuração e avaliação em comunicação. De acordo com Lindenmann, os dois conceitos representam ações distintas:

Mensurar é fazer pesquisa projetada para determinar a efetividade relativa ou o valor do resultado em relações públicas. Em curto prazo, medir comunicação é determinar seu sucesso ou fracasso. Avaliar é considerar os mais largos esforços de relações públicas, que têm como meta melhorar ou aumentar as relações das organizações com os *stakeholders*. (apud GALERANI, 2006, p. 36)

Neste trabalho, serão trabalhados os dois conceitos, mas a mensuração será mais aprofundada, quando analisarmos o estudo de caso do Grupo Telefônica.

João José Azevedo Curvello (in Jorge Duarte, 2006) explica que a tentativa de quantificar, medir, ordenar aparece, como busca incessante do homem racional de dominar as realidades, que sempre foram complexas e traziam, dentro de si, componentes inexplicáveis, não interpretáveis, não controláveis, da ordem e do caos.

Segundo ele, desde o início do século XX, quando surgem os pioneiros da racionalização do trabalho como Frederic Taylor e Henri Fayol, por exemplo, tornou-se corrente a afirmação de que alguém será um bom administrador à medida que planejar cuidadosamente seus passos, organizar, coordenar e controlar suas atividades.

Na comunicação, a mensuração e avaliação se tornam realmente importantes quando, nos dias de hoje, a área precisa fornecer elementos objetivos à alta administração, legitimando seu trabalho, justificando investimentos e valorizando sua atuação.

Cristina Panella, em texto publicado na revista *Organicom*, número 7, em 2007, elenca cinco respostas de Assaël Adary e Benoît Volatier sobre a questão: por que medir?

- Para provar a maturidade da função e o profissionalismo dos atores;
- Para justificar o orçamento investido, obter a prova do retorno sobre o investimento;
- Para ver reconhecido e valorizado o trabalho realizado;
- Para otimizar a estratégia e suas ações de comunicação;
- Para apoiar a tomada de decisão e a avaliação de riscos.

Muitos são os estudiosos que acreditam que a área consegue apresentar os resultados financeiros que ela destina às organizações. E outros afirmam que é possível medir apenas quais são os resultados alcançados sem transformá-los em valores monetários.

Um dos modelos mais utilizados para apresentar o valor do que se foi publicado através da mídia espontânea é compará-los aos custos de publicidade para um espaço similar. O que, naturalmente, não traz resultados corretos, já que as matérias jornalísticas têm mais credibilidade do que a propaganda, e ambas têm objetivos diferentes.

Já Mitsuru Yanaze, em texto publicado na revista *Organicom*, número 2, destaca a viabilidade de traduzir as metas em valores, elencando algumas premissas:

- Toda comunicação tem objetivos;
- Todos os objetivos podem ser decompostos em metas quantificáveis, o que não significa serem expressas somente em valores monetários;
- Todas as metas quantificadas podem, direta ou indiretamente, ser traduzidas em valores monetários e comparadas aos recursos necessários para sua consecução;
- O prazo necessário para atingir as metas (Período do Retorno do Investimento) depende da complexidade e da abrangência da ação pensada. (2005, p. 143)

Em contrapartida, Hon afirma que, nos Estados Unidos, o momento já não é mais propício para se implementar técnicas de avaliação de risco ou de resultados financeiros em comunicação organizacional:

A discussão de uma solução mágica a respeito de valores monetários deu lugar a um entendimento de que a comunicação organizacional constitui um processo educacional. E cita como indicadores mais significativos de comunicação bem sucedida aqueles resultados não financeiros, como reputação da empresa, boa vontade da comunidade, entre outros. Isso porque estes resultados funcionam como representação de relacionamentos positivos com público-chave. (apud GALERANI, 2006, p. 41)

Gilceana Galerani ressalta este aspecto, pois “ao se insistir em resultados financeiros, corre-se o risco de a comunicação organizacional recorrer a atividades que possam oferecer resultados puramente quantificáveis e então ser reduzida a um nível tático ou operacional”. (2006, p. 42)

Acreditamos sim, na possibilidade de traduzir os resultados da comunicação em resultados financeiros, mas neste trabalho, não iremos nos aprofundar neste assunto, visto que o método que será descrito neste trabalho, não insere em sua metodologia as questões ligadas ao aspecto monetário.

### 3.3.1 Premissas necessárias

De acordo com Marcos F. Evangelista, “a avaliação tem três momentos distintos: ao término da elaboração de um programa, no desenvolvimento das ações desse programa e ao término da execução do mesmo”. (apud KUNSCH, 2003, p. 355)

Gilceana Galerani, ao destacar a importância da avaliação, elencou seis aspectos que ela considera essenciais:

1. A obrigação de se definir indicadores de avaliação na fase do planejamento da comunicação.
2. A necessidade de avaliar constantemente o desempenho das ações em cada função e em todas as etapas de um plano de comunicação.

3. A sugestão de que o termo controle, como sinônimo de acompanhamento, seja uma etapa no contexto mais amplo e estratégico que é a avaliação da comunicação, o que torna desnecessário o uso daquele termo de conotação negativa.
4. A oportunidade de vincular avaliação com tomada de decisão, isto é, uma vez avaliado um plano ou uma atividade, necessariamente deverão ser consideradas as conclusões dessa avaliação na continuidade da ação e no próximo planejamento.
5. A possibilidade de demonstrar resultados após o desenvolvimento de cada ação planejada.
6. A convicção de que a avaliação não pode ocorrer para controlar ou punir pessoas, mas para estimular o aprendizado contínuo. Para que assim seja, deve estar presente durante todas as etapas das atividades de comunicação organizacional e propor correções à proporção que os problemas forem detectados. (2006, p. 37)

Para que a comunicação organizacional obtenha níveis de excelência, deve-se desenvolver o planejamento, pesquisas e avaliação, tendo cada uma, relações com as demais.

Margarida Kunsch (2003) ressalta que a avaliação faz parte do todo o processo de planejamento, não sendo, portanto, apenas uma tarefa para depois da execução das ações planejadas, como normalmente se pensa. Sobre a relação entre mensuração e pesquisa, a autora também afirma que

“a pesquisa em relações públicas está bastante imbricada com a mensuração e a avaliação. Muitos autores denominam essa conexão de pesquisa de avaliação, outros elencam tipos de pesquisa que, na verdade, são antes instrumentos de mensuração de resultados dos mais diversos programas de ação levados a efeito”. (2003, p. 287)

Já Frank Conrado consegue dividir em dois tipos as avaliações, denominando-as em formais e informais. Estas últimas dizem respeito às ações que não utilizam pesquisa:

Os instrumentos da medição formal são levantamento de índices de leitura, análise de conteúdo, índice de legibilidade, acompanhamento e audiência. Como avaliação informal, cita visitas, pesquisas no refeitório, entrevistas com grupos específicos, materiais de leitura e visuais, casos, canais de retroalimentação como linhas telefônicas 0800 e caixas de sugestões. (apud GALERANI, 2006, p. 59)

A definição de indicadores de performance é parte essencial de todo este processo. Com eles, é possível identificar se determinado programa ou ação obteve resultado positivo ou negativo e se foi eficaz.

William Nielander e Raymond Miller apontam alguns dos possíveis indicadores a serem utilizados:

Mudanças favoráveis em torno das notícias e reportagens; os efeitos podem ser um importante sintoma de êxito, mas geralmente pouco seguro; a procura de folhetos e outros materiais; cartas de comentários e críticas; redução das reclamações; [...] pesquisas de opinião que refletem mudanças favoráveis nas idéias sustentadas pelo público, entre outros. (apud KUNSCH, 2003, p. 360)

O objetivo do trabalho das relações públicas é manter um equilíbrio entre os interesses da organização e de seus públicos estratégicos. Para isso, suas ações devem almejar, não somente o entendimento de suas mensagens, como também que suas mensagens proporcionem uma mudança de postura e comportamento de determinados públicos.

Em texto publicado na Revista *Organicom*, número 2, Linda Childers Hon salienta que o ciclo de comunicação conhecimento – atitude – comportamento é muitas vezes implícito e não bem documentado mediante evidências formais.

Uma análise mais profunda revela que profissionais não são bem-sucedidos na avaliação de atitudes específicas e freqüentemente tecem conclusões infundadas na avaliação dos indicadores de exposição e / ou resultados de conhecimento e comportamento desejado. (2005, p. 107)

Nesta linha, Vera Giangrande acentua a necessidade de verificar a aceitação das ações da organização por parte do público e não apenas no seu entendimento:

[...] Hoje, o sucesso estará com as empresas que buscarão uma interação com seus públicos, medindo o entendimento e a aceitação de suas atitudes passo a passo. Para isto e por isto esta postura moderna de abertura de canais facilitadores e dinamizadores de *feedback*. (apud KUNSCH, 2003, p. 167)

### 3.3.2 Mensurar as ações com a imprensa

Medir o resultado do trabalho com a imprensa é uma tarefa imprescindível dentro da avaliação que deve ser feita a todo o trabalho de relações públicas.

Um dos tipos de mensuração de resultados do trabalho junto aos veículos de comunicação é a chamada “centimetragem”, ou seja, a simples medição dos clippings de imprensa, que podem ser somados entre diferentes veículos.

Outro tipo é a denominada “ponderação”, que “diferencia a mera contabilidade de dados de uma mensuração quantitativa mais precisa e informativa. Todos os índices criados nos últimos dez anos no mercado a consideram como base para toda a análise”. (LUDWIG in Revista Organicom, 2005, p. 175)

Este método pode ser considerado um pouco mais elaborado, pois busca oferecer uma visão mais abrangente da imagem da empresa na imprensa.

De acordo com os estudiosos Albuquerque e Wey, uma das formas de avaliar a efetividade de uma ação de comunicação está embasada nas “pesquisas de opinião, a centimetragem de matérias publicadas na imprensa, o aproveitamento dos *releases* distribuídos, o número de menções que aparecem na imprensa e a consulta dos veículos de comunicação pelos públicos”. (apud GALERANI, 2006, p. 65)

Lia Mathias Ludwig, em texto publicado na Revista Organicom, número 2, em 2005 explica que uma tendência observada é a comparação da empresa com seus concorrentes como uma forma de mensurar o êxito do trabalho de relacionamento com a imprensa.

Nesta mesma edição da Revista Organicom, Gisele Lorenzetti, diretora executiva da LVBA afirmou que “uma matéria que não foi publicada, fruto de um trabalho profissional junto à imprensa, tem um valor e também precisa ser medida”.

Desta forma a avaliação da atuação junto à imprensa também deve considerar quais informações não foram publicadas, em quais veículos, e por qual razão.

### **3.4 Alguns Métodos de Mensuração Existentes**

Serão apresentados neste capítulo alguns modelos de mensuração de resultados em comunicação. A literatura brasileira não dispõe de grande variedade de obras sobre este assunto, por isso, restringi-me a consultar o livro de Gilceana Soares Moreira Galerani, que é resultado de sua dissertação de mestrado defendida na Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, em 2003, sob a orientação de Margarida Kunsch.

#### **Modelo da Compensação Variável**

O principal idealizador deste modelo foi William Ehling, pesquisador da Universidade de Syracuse, EUA, que revisou teorias de análise de custo-benefício para derivar procedimentos que podem ser usados para calcular o valor econômico das ações de comunicação organizacional.

O autor parte do princípio de que, para ser um programa de relações públicas, seu objetivo principal deve atingir, manter ou aumentar cooperação entre uma organização e seu ambiente. Essas condições finais podem ser valorizadas nomeando utilidades aos vários graus de realização e convertendo essas utilidades em equivalentes monetários.

O método de Compensação Variável (CV) oferece uma metodologia que estabelece e mede tais equivalentes monetários.

Considerando que os efeitos de comunicação organizacional podem ser descritos por medidas de cooperação e conflito, o modelo defende que esses estados são opostos e podem ser expressos em graus. Enquanto a pessoa se distancia do ponto final de cooperação, o movimento está para conflito, e se aproxima do lado oposto, está então para cooperação.

O autor provê uma explicação detalhada para converter valores negativos em medidas monetárias. A idéia pode ser simplificada afirmando que as fórmulas se propõem chegar ao valor máximo de um prejuízo com conflito ou descontentamento e que o produto desta equação seria o valor que a organização estaria ou não disposta a investir para prevenir o problema.

Assim, é possível escolher se compensa ou não investir em programas de comunicação destinados a evitar ou enfrentar determinados problemas.

O próprio autor adverte que o modelo não pode servir como único parâmetro ao se planejar e avaliar os resultados de comunicação, já que a estimativa monetária não é igual e nem pode ser diretamente substituída pela utilidade de um tomador de decisões que se apóia na pesquisa e em sua opinião.

### **Modelo de Duas Fases**

Este modelo foi proposto por Yungwook Kim, pesquisador da Universidade de Illinois. Ele visa medir o impacto econômico da comunicação organizacional e tem duas relações: o impacto dos gastos da comunicação na reputação como uma meta e o impacto econômico da reputação no lucro da empresa.

Em sua pesquisa, Kim elaborou três hipóteses:

H1 – O aumento dos investimentos com relações públicas fará com que haja um impacto positivo na reputação da empresa.

H2 – O aumento da reputação da empresa fará com que haja um impacto positivo no retorno financeiro da empresa.

H3 – O mercado de ações terá um impacto positivo com o retorno financeiro positivo da empresa.

Os investimentos em relações públicas foram definidos como todos os recursos financeiros gastos pelo departamento. A meta de relações públicas foi considerada como sendo a reputação da organização, que deve provar seu impacto positivo na meta da organização.



Os retornos financeiros da empresa foram definidos como metas da organização. Retorno financeiro e mercado de ações foram coletados dos bancos de dados existentes nas empresas consultadas, sendo que para o retorno ainda foram coletadas as taxas crescentes comparadas com o retorno do ano anterior.

O resultado da pesquisa significa, portanto, que se houver aumento de gastos com a comunicação organizacional, pode-se esperar um efeito positivo na reputação da empresa, considerando sempre uma constância de qualidade dos programas.

### **Modelo Preparação, Implementação e Impacto – PII**

Cutlip ET AL. (1985), além de autores consagrados e clássicos, são talvez os mais conhecidos no mundo pela classe das relações públicas. Watson afirma que o modelo proposto por eles (Scott Cutlip, Allen Center e Glen Broom) é um modelo passo-a-passo, muito utilizado no ensino norte-americano e oferece níveis de avaliação para diferentes demandas.

#### **1ª fase: Preparação**

Esta fase consiste em quantificar a informação e a estratégia de ação. Concentra parâmetros de elaboração e execução do plano de comunicação e abrange as tecnologias e os recursos necessários e disponíveis, a estrutura organizacional adequada, a consistência interna e externa, o risco e o tempo necessários.

Com o apoio de técnicas de pesquisa, nesta fase também se definem os objetivos que comporão o planejamento. Logo em seguida, definem-se as estratégias de execução para cada objetivo previsto.

#### **2ª fase: Implementação**

Nesta fase, avaliam-se esforços e táticas executadas. Há um padrão como parâmetro, e esse padrão deve ser medido de acordo com a coerência das estratégias e dos objetivos previamente propostos no planejamento. Para se verificar estratégias e mensurar desempenho, faz-se necessário elaborar pesquisas de receptividade dos públicos quanto à:

- Adequação dos programas ao público que se quer atingir.
- Adequação dos códigos das mensagens ao público receptor.
- Adequação dos programas aos padrões de desempenho estipulados.
- Adequação dos programas às novas situações.

Os resultados da pesquisa definem o processo de continuidade do trabalho. Caso a estratégia esteja sendo atingida, recomenda-se prosseguir nas ações. Se as estratégias não estão sendo atingidas, deve-se então ajustar imediatamente as ações. A sistemática é a mesma para verificar se os objetivos estão sendo alcançados.

### 3ª fase: Impacto

É o momento de se verificar o retorno, os resultados das ações implementadas. O autor recomenda uma pesquisa mais acurada nessa fase, que poderia abordar temas cujas respostas atendessem às seguintes indagações.

- O plano resultou no que estava previsto?
- A mensagem conseguiu modificar a atitude de um grupo?
- O plano poderia ter-se realizado de outra maneira, com menos gastos?
- Houve reação da opinião pública no sentido desejado?
- A direção da empresa está satisfeita com os resultados?

Além da pesquisa de avaliação, deve-se comparar os objetivos determinados com os resultados alcançados e, de posse dos dados, elaborar o relatório final de avaliação.

### **Modelo *Yardstick* - Régua da Efetividade**

Walter Lindenmann, consultor internacional e membro do Comitê de Avaliação sediado no Instituto de Relações Públicas da Flórida, EUA, propôs um modelo que acreditava ser prático, para ser executado em pouco tempo e sem muitos custos. O *Yardstick* de Lindenmann é uma ferramenta, como uma régua, com um conjunto de diretrizes ou padrões que o profissional pode seguir se quiser medir efetividade de relações públicas. Constitui-se de duas etapas: primeiro estabelece objetivos para a comunicação no planejamento e, em seguida, determina em que níveis se deseja medir a efetividade.

1ª etapa: Fixando objetivos

O autor sugere que, nesta etapa, o profissional se pergunte sobre as metas que deseja alcançar com seu programa e orienta a definir mensagens, audiência-alvo e canais de comunicação. Somente então poderá pensar no impacto que este trabalho poderá ter. Cada um destes itens servirá como um marcador para determinar o alcance do que foi pretendido.

2ª etapa: Determinando níveis de medida

Depois de estabelecidos os objetivos de comunicação organizacional, deve-se decidir o que realmente se quer medir. O autor assinala três níveis diferentes para avaliar a efetividade:

- Nível 1, o básico para medir quantidade e qualidade dos produtos de comunicação.
- Nível 2, o intermediário, para medir as impressões e a retenção que os produtos de comunicação causaram.
- Nível 3, o avançado, para medir efeitos e resultados de comunicação organizacional no comportamento dos públicos estratégicos.

Dependendo do interesse e das condições, o profissional determina o nível de avaliação e se concentra nas técnicas necessárias para atendê-lo.

Nível básico – avaliação de produtos

No nível básico, é avaliado o que e como o profissional ou a empresa produziu. É a oportunidade de avaliar panfletos, entrevistas coletivas, notícias à imprensa, tempo que um diretor permanece na mídia, etc.

Os profissionais devem medir a quantidade de exposição que a organização recebeu na mídia. Para medir a produção, o profissional pode usar técnicas tão simples como contagem para localizar ou medir colocações de publicidade, eventos, publicações institucionais, até análise de conteúdo de recortes de jornais.

Nível intermediário – avaliação de impressões

É um nível um tanto mais sofisticado, utilizado por profissionais que estão interessados em saber se as mensagens que veicularam foram recebidas, compreendidas e retidas pelo público-alvo.

Para este nível de avaliação, normalmente é empregada uma mistura de técnicas de coleta de dados qualitativos e quantitativos, por meio de grupos de foco, entrevistas em profundidade com grupos de líderes de opinião, pesquisa junto a grupos de audiência-alvo fundamentais ou mesmo por telefone, face-a-face ou por correspondência.

Nível avançado – avaliação de resultados

Lindenmann explica que, quando a pessoa chegar a este ponto na régua da efetividade, o que estará sendo medido são resultados. O trabalho de relações públicas e de comunicação organizacional demonstra seus resultados quando os materiais de comunicação resultam em qualquer mudança de opinião, comportamento ou atitude por parte da audiência-alvo.

Para avaliar resultados, o autor comenta que o profissional pode utilizar técnicas como testes pré e pós-campanha, pesquisas experimentais, coleção de dados moderados, como observação, participação, análise de dados e de conteúdo, análise psicográfica, análise de agrupamento de fatores, análises conjuntas, auditoria abrangente de comunicação ou estudo multifacetado.

A organização deve declarar que mudança de comportamento quer, quando, quanto, para quem e de que modo. Dessa forma, os objetivos de comunicação programados no planejamento tornam-se indicadores de desempenho declarados no documento de linha empresarial.

### **Modelo de Curta Duração e Modelo Contínuo**

Tom Watson, presidente da Associação de Consultores de Relações Públicas do Reino Unido, foi o primeiro britânico a ser premiado com PhD por sua pesquisa sobre avaliação em comunicação. O autor então propôs dois modelos para avaliar a comunicação organizacional.

O primeiro é o Modelo de Curta Duração, para ações de curto espaço de tempo. É um modelo que não contempla nem busca diálogo. Tem um único processo linear com um resultado, não foi concebido para medir efeitos e, por não ter existência continuada, não tem mecanismos de retorno. Para medir alcance de objetivos pode-se fazer uma análise da mídia e das respostas às vendas, ou uma pesquisa telefônica entre o público-alvo, ou ainda técnicas quantitativas por telefone ou correio.

O julgamento do sucesso ou da falha será feito pelo atingimento ou não das metas e dos objetivos.

O segundo é o Modelo Contínuo, para atividades de longo prazo, no qual a consistente promoção de mensagens é a estratégia central e os resultados podem vir após longos períodos. Baseia-se na retroalimentação (*feedback*) para monitoramento de campanhas e modificação de mensagens.

Watson afirma sobre a necessidade do monitoramento permanente e a necessidade de incluir no planejamento os efeitos desejados após a execução da campanha.

Os elementos do modelo são um estágio inicial da pesquisa, incluindo a definição dos objetivos, a escolha dos efeitos do programa, a estratégia de seleção e as escolhas táticas. Enquanto o programa se desenvolve, a avaliação acontece e há possibilidade de análises formais e informais. Por meio do resultado dessas análises, podem ser feitos julgamentos quanto à sobrevivência e a continuidade do programa.

### **Modelo para Avaliação de Relacionamentos**

O modelo foi formulado pelos professores norte-americanos Linda Childers Hon, da Universidade da Flórida, e James Grunig, da Universidade de Maryland. Ele fundamenta-se na idéia de que o valor de um programa de comunicação está na qualidade dos relacionamentos com públicos estratégicos e que isso pode ser percebido por meio da avaliação dos efeitos dos programas.

O modelo focaliza as percepções relativas a uma organização em seis elementos que, segundo eles, compõem as diversas relações que existem e podem ser indicadores de resultados de relacionamentos prósperos:

- Mútuo controle: grau de aceitação entre as partes sobre quem tem o legítimo poder para influenciar o outro;
- Confiança: nível de confiança que as partes apresentam para se mostrar disponíveis ou “abertas” umas às outras;
- Satisfação: limite em que cada parte é favorável à outra por ter reforçadas as suas expectativas positivas sobre o relacionamento;
- Compromisso: até que ponto cada parte acredita que vale gastar energia para manter e promover o relacionamento;
- Relação de troca: em uma relação de troca, uma parte beneficia a outra porque a outra promoveu benefícios a ela no passado ou sabe que a beneficiará no futuro;
- Relação comunal: ambas as partes se beneficiam porque estão preocupadas com o bem-estar da outra parte, mesmo quando nada adquirem em retorno.

Os autores propõem formas de avaliar relacionamentos, mas lembram que não há técnicas ou maneiras diferentes ou revolucionárias, deve-se apenas focar sempre nos dois lados da questão. Sugerem algumas ferramentas, como esquadramento ambiental (identificação e conhecimento profundo do público estratégico de cada programa), pesquisas de opinião e indicadores para avaliar resultados imediatos.

Outra técnica proposta pelos autores é a auditoria contínua de relacionamento, um segundo passo após o esquadramento ambiental. Eles também propõem a realização de pesquisas de opinião fundamentadas em conceitos da comunicação interpessoal e da psicologia interpessoal.

## CAPÍTULO IV – O IEC

### 4.1 A Telefônica

Em setembro de 1998, com início das operações da Telefônica SP/Telesp (concessionária do serviço de telefonia fixa no Estado de São Paulo) e da Telefônica Celular em quatro Estados (Rio de Janeiro, Espírito Santo, Bahia e Sergipe), o grupo Telefônica iniciava a consolidação de suas operações no Brasil. Abaixo, está uma breve história de como surgiram algumas empresas do grupo:

#### **Operação integrada em soluções de comunicação**

Desde 1996, o Grupo Telefônica já estava presente no Brasil, mas apenas com uma operação isolada, a Companhia Rio-grandense de Telecomunicações (CRT), operadora de telefonia fixa e móvel no Estado do Rio Grande do Sul, adquirida naquele ano em leilão estadual. Com a aquisição da Telesp fixa na privatização das companhias que formavam a antiga *holding* federal Telebrás, em julho de 1998, o Grupo Telefônica teve, por força de regulamentação em vigor, de abrir mão da operação fixa da CRT, mantendo a operação celular, integrada às quatro novas operadoras móveis na Telefônica Celular.

Desde então, o Grupo Telefônica foi instalando no Brasil, ano após ano, suas diferentes companhias, que viriam a formar um completo e integrado *portfólio* em Soluções de Comunicação. Os negócios do conglomerado no País foram construídos nas seguintes linhas de atividades:

**Telefonia Móvel** – Em agosto de 1998, as cinco operadoras que acabavam de formar a Telefônica Celular no Brasil (Estados do Rio de Janeiro, Espírito Santo, Bahia, Sergipe e Rio Grande do Sul) acumulavam 1,7 milhão de clientes. Em dezembro de 2002, elas foram integradas à Brasilcel, *joint venture* formada com as operadoras do grupo Portugal Telecom no Brasil (são elas a Telesp Celular, de São Paulo e a Global Telecom, dos Estados de Santa Catarina e Paraná). Telefônica Móveis (controladora

das operadoras da antiga Telefônica Celular) e Portugal Telecom dividem em partes iguais o capital da Brasilcel.

Em janeiro de 2003, a Brasilcel adquiriu a operadora nacional TCO, ampliando o número de Estados de operação de oito para vinte (que incluem o Distrito Federal e concentram 86% do PIB brasileiro), e estendendo sua presença para 83% do território nacional. Em abril de 2003, as operadoras da Brasilcel passaram a usar a marca nacional Vivo, consolidando a maior empresa de telefonia móvel do Hemisfério Sul e uma das dez maiores do mundo, superando a marca de 23 milhões de clientes no primeiro semestre de 2004.

**Telefonia Fixa** – A operadora foi a primeira a lançar serviços nacionais de chamadas de longa distância nacional, o chamado *Super 15*. Com quase total digitalização da planta de telefonia fixa do Estado, a Telefônica SP lançou produtos e serviços como o *Speedy*, Internet em banda larga pelo sistema ADSL. O *Speedy* foi lançado em fevereiro de 2000, na mesma época em que o serviço ADSL era implantado em países europeus como Espanha, Inglaterra e Alemanha.

Em 2009, a Telefônica SP possui 14,7 milhões de linhas instaladas e mais de 250 mil telefones públicos.

**Internet** – O provedor e portal de Internet Terra foi implantado no Brasil a partir da aquisição, pelo Grupo Telefônica, no final de 1999, do serviço ZAZ, por sua vez sucedâneo de um dos pioneiros da web brasileira, o NutecNet, surgido no início da segunda metade dos anos 90. Em 2009, os clientes de banda larga totalizam 2,5 milhões, somente no Estado de São Paulo. O número de clientes de TV paga, incluindo TV por satélite e MMDS somam 472 mil, em 2009. O número de assinantes do portal Terra soma 2,5 milhões, sendo o líder nacional.

**Contact Center** – Desde 1999, quando se estabeleceu no Brasil, a empresa especializada em call Center e contact Center Atento se tornou a quarta maior empregadora do País, investindo pesadamente em treinamento de sua mão de obra especializada. Em 2009, a Atento possui mais de 100 clientes dos setores de telecomunicações, financeiro, indústria e serviços públicos e privado. Com mais de 72



mil teleoperadores, a Atento contabiliza mais de 25 Contact Centers próprios em 13 cidades brasileiras.

**Guias e listas impressos e eletrônicos** – A Telefônica Publicidade e Informação (TPI) e seu *Guia Mais* conquistaram a liderança em consultas e anunciantes no maior mercado do País, a cidade de São Paulo. Produto de guias e listas disponível em maior número de versões (impresso, *on-line*, celular WAP, por telefone e palm), o *Guia Mais* tem edições também nas ricas regiões paulistanas de Ribeirão Preto, Guarulhos, Grande ABC e Alphaville/Barueri.

### **Responsabilidade Social e Corporativa**

O Grupo Telefônica tinha apenas seis meses de presença forte no Brasil quando, em março de 1999, estabeleceu no País a unidade local da Fundação Telefônica. Como nos demais países onde atua, a função da entidade é apoiar tecnicamente as ações do conglomerado e suas empresas no campo da responsabilidade social, desenvolvendo projetos próprios, mas sempre buscando parcerias com organizações não-governamentais e órgãos do poder público. A prioridade do Grupo Telefônica neste campo no Brasil é o combate à exclusão social de vastas camadas da população. Para melhor atender a este objetivo, o conglomerado procura utilizar sua competência no setor de Comunicações para ações de inclusão digital, caminho fundamental para o desenvolvimento de famílias de baixa renda nos dias de hoje.

No Brasil, o Grupo Telefônica contabiliza 84.342 empregados, somando uma receita líquida de 8,6 bilhões de Euros em 2008. Com atuação em 24 países, o Grupo soma mais de 251,8 mil funcionários, 255,4 milhões de clientes, receita líquida de 57,9 bilhões de Euros e um dos três maiores conglomerados de telecomunicações do mundo pelo critério de número de clientes.

Atualmente, as empresas do Grupo Telefônica no Brasil são:

- Telefônica SP
- Atento
- A.Telecom
- Terra
- TGestiona

- TESB
- Telefônica Internacional Wholesale Services (TIWS)
- VIVO

A visão do Grupo Telefônica é assim constituída:

"Queremos melhorar a vida das pessoas, facilitar o desenvolvimento dos negócios e contribuir para o progresso das comunidades em que atuamos, proporcionando-lhes serviços inovadores com base nas Tecnologias da Informação e Comunicação".

O que significa a visão para:

Empregados: Oferecer aos nossos profissionais o melhor lugar para trabalhar, atraindo e retendo talentos, e garantir as melhores oportunidades de desenvolvimento pessoal.

Clientes: Pôr as necessidades do cliente no centro de tudo que fazemos, para obter sua satisfação máxima com nossos serviços e soluções.

Acionistas: Proporcionar aos nossos acionistas a melhor combinação de crescimento e rentabilidade do setor.

Sociedade: Atuar como um importante agente de desenvolvimento tecnológico, econômico e social nas comunidades onde estamos presentes, combinando nossa ambição de ser global e eficiente, com a vocação de satisfazer os requisitos de cada mercado local.

## **4.2A Burson-Marsteller**

A Burson-Marsteller foi fundada em 1953 pelo jornalista Harold Burson e o publicitário Bill Marsteller, com o propósito inicial de atender a corporações que atuam no segmento B2B. Dessa parceria, nasceu uma agência com cultura distinta e inovadora, que passou a ditar tendências na indústria americana de Relações Públicas e a ser vista como referência para outras grandes agências.

Poucos anos depois, a Burson-Marsteller inaugurava sua primeira filial na Europa, em Genebra, Suíça. Em seguida, abriu escritórios na Ásia, Austrália, Canadá, América

Latina e África. E, em 1983, passou a ser considerada a maior empresa global de Relações Públicas no mundo.

Atualmente sob o controle da WPP – um dos maiores conglomerados de comunicação no mundo, com mais de 80 empresas e 65 mil funcionários em 102 países –, a Burson-Marsteller integra a divisão Y&R Brands e está presente em todos os principais mercados internacionais, empregando cerca de 2 mil profissionais. Na América Latina, possui escritórios no Brasil, Argentina, Chile, Colômbia, Guatemala, Panamá, Peru, Porto Rico, México e Venezuela.

Em 2007, a Burson-Marsteller foi eleita a Agência Internacional do Ano pela Holmes Report, conceituada publicação do setor de Relações Públicas. E seu fundador e chairman Harold Burson foi apontado pela revista PR Week como o mais influente profissional de Relações Públicas do século XX.

Com sede mundial em Nova York, o grupo Burson-Marsteller inclui também as empresas Marsteller (propaganda e publicações), Direct Impact (políticas públicas e campanhas educacionais), Penn, Schoen & Berland (pesquisa), BKSH (relações governamentais) e Communique (Relações Públicas).

Missão:

Para os nossos clientes - local, nacional ou global - a nossa missão é criar valor superior aos seus negócios. Fornecendo-lhes o melhor em estratégia integrada e eficaz. Com a implementação das comunicações, vamos ajudá-los a atingir os resultados empresariais que procuram.

Dentre as principais atividades estão: Relações com a Mídia; Prevenção e Gerenciamento de Crises; Assuntos Públicos; Comunicação Digital; Relações com Especialistas; Comunicação de Marketing; Análises, Pesquisas e Auditorias de Percepção; Comunicação Interna; Responsabilidade Social Corporativa.

### 4.30 “IEC”

O IEC – Índice de Eficácia da Comunicação é uma ferramenta de medição dos resultados do trabalho de relações com a imprensa. Foi desenvolvida no final de 2007 pela agência Burson-Marsteller da Espanha, exclusivamente ao Grupo Telefônica.

Desde quando chegou ao Brasil, em 1998, a Telefônica já tinha esta preocupação em medir os resultados de sua comunicação. Na época, apenas era feita a separação das notícias positivas, negativas e neutras, contabilizando assim seu resultado.

Na Espanha, a Telefônica trabalha sua comunicação totalmente com sua área interna, não existindo nenhuma agência que faça o trabalho operacional, nem mesmo o estratégico. Somente em ocasiões isoladas, quando o volume de atividades excede o planejado é que a Burson-Marsteller de Madri é acionada para auxiliá-los.

No Brasil, a Telefônica é agenciada pela Burson-Marsteller. A Burson-Marsteller de Madri é a desenvolvedora do índice e quem faz as análises mensais do IEC. A Telefônica do Brasil possui 17 profissionais em seu departamento de comunicação e a equipe se reúne todo mês para discutir o resultado do IEC. No planejamento estratégico da comunicação é estipulada uma meta anual para o IEC.

O índice é medido igualmente nos 24 países onde o Grupo Telefônica atua: Espanha, Brasil, Argentina, Chile, Peru, Colômbia, Venezuela, Equador, Uruguai, México, Nicarágua, Guatemala, Panamá, El Salvador, Portugal, Alemanha, Reino Unido, Irlanda, República Tcheca, Eslováquia, Itália, Marrocos, EUA e China.

Durante o processo de estruturação da metodologia, buscou-se algo que ultrapassasse a classificação no noticiário negativo, positivo e neutro. O objetivo então é saber quantas das notícias publicadas, consideradas positivas, são também eficazes. Para a metodologia, ser eficaz significa transmitir os valores da corporação. O IEC varia de 0 a 100%, sendo os resultados acima de 50% já considerados positivos para a companhia.

São analisados apenas revistas e jornais impressos. No Brasil, os veículos monitorados são:

Gerais: Folha de São Paulo, Jornal da Tarde, O Globo e O Estado de São Paulo.

Econômicos: Época Negócios, Exame, Gazeta Mercantil, Isto é Dinheiro e Valor Econômico.

Regionais: A Cidade, A Tribuna, Agora São Paulo, Correio Popular, Diário de São Paulo, Diário do Grande ABC, Jornal Valeparaibano e Vale Paraibana São José.

Foram escolhidos os principais jornais do país. Levou-se em conta que mais de 70% das atividades estão centralizadas em São Paulo e, por isso, grande parte dos veículos são do Estado. A maioria das notícias é publicada nos diários econômicos e, em seguida, nos considerados da grande imprensa.

As revistas semanais não são monitoradas, exceto às econômicas, em função da crença de que as revistas semanais noticiam, na maior parte das vezes, aquilo que os jornais publicam. Além disso, nos demais países onde o IEC é aplicado, as revistas semanais, que não são de cunho econômico, não são monitoradas pelo índice e daí, a importância de se ter um critério único de medição, para poder também comparar os países entre si.

A Telefônica considera que a inserção da Internet no índice deverá ser realizada futuramente, quando ela estiver mais madura e com audiências mais precisas de serem calculadas. A TV e o rádio também são descartados, pois ambos não têm uma cobertura sistemática e não tem massa crítica para serem analisados. A Telefônica acredita que grande parte dos assuntos que são noticiados no rádio, na TV e na Internet também é noticiada nos jornais e nas revistas econômicas.

#### 4.3.1 Como a Telefônica quer ser vista

Os valores formam a imagem que a corporação quer ter. Eles significam como a empresa quer ser enxergada. Para cada valor, foram determinados alguns assuntos mais específicos para facilitar o trabalho de medição.

Na tabela abaixo se encontram os valores da corporação e a importância que cada assunto tem a determinado valor. Esta tabela é a mesma para os 24 países:

Eixos Estratégicos	Temas	Grau de Importância
<b>Solidez Financeira</b>		
	Resultados/Receitas/Lucro	Muito Importante
	Dividendo/retribuição ao acionista/rentabilidade	Muito Importante
	Capitalização em bolsa	Muito importante
	Geração de caixa (cash flow)	Importante
	Dívida	Importante
	Carteira de Clientes	Muito importante
	Fusões e aquisições/OPAs	Importante
<b>Liderança</b>		
	Potencial de Crescimento	Muito importante
	Visão clara de futuro	Muito importante
	Líderes fortes e respeitados	Importante
	Liderança	Importante
<b>Qualidade de produtos e serviços</b>		
	Qualidade de produtos e serviços	Muito importante
	Garantia de serviço	Importante
	Relação qualidade/preço	Importante
	Atendimento/orientação ao cliente	Muito importante
	Cumprimento	Importante
	Reclamações/demandas/queixas	Importante
	Serviço responsável	Importante
	Proteção de dados/spam	Menos importante
	Conteúdos para adultos	Menos importante
<b>Inovação</b>		
	Pesquisa e desenvolvimento	Muito importante
	Inovação	Muito importante
	Novos produtos e serviços	Muito importante
	Adaptação às mudanças	Importante
	Novas tecnologias	Importante
	Patentes	Menos importante
	Geração de idéias	Menos importante
	Certificados de qualidade	Muito Importante
	Políticas e processos	Muito importante
	Boa gestão	Importante
	Controle de custos	Importante
<b>Compromisso com os empregados</b>		
	Paga bem aos empregados/salários	Muito importante
	Segurança no emprego/demissões em massa/PDVs	Muito Importante

	Terceirização de atividades	Muito importante
	Condições de trabalho	Importante
	Empregos temporários	Importante
	Formação e desenvolvimento profissional	Importante
	Bom lugar para trabalhar	Importante
	Relações sindicais	Importante
	Casos de "mobbing" e assédio	Importante
	Processos de seleção de empregos	Menos importante
Responsável com a comunidade		
	Responsabilidade corporativa	Muito importante
	Proximidade e compromisso	Muito importante
	Apoio a causas sociais/ação/filantropia	Muito importante
	Pessoas com deficiências	Muito importante
	Desenvolvimento econômico do país	Importante
	Proteção ao meio ambiente	Importante
Boa governança		
	Ética/códigos de ética	Muito importante
	Abuso de poder/monopólio	Muito importante
	Multas/sanções/concorrência	Muito importante
	Monopólio	Muito importante
	Conduta empresarial	Muito importante
	Governança corporativa	Muito importante
	Transparência empresarial	Muito importante
	Patrocínio/apoio cultural	Importante

Anualmente, os executivos de comunicação de todos os países que a Telefônica atua se reúnem e discutem o grau de importância de cada tema, verificando se alguns merecem ser mais valorizados e outros menos. De forma geral, de um ano para outro, o grau de importância praticamente não muda.

Toda a comunicação externa da empresa busca difundir os valores de acordo com o que se está informando. O porta-voz é treinado, os *press-releases* estão alinhados com estas mensagens, existem eventos de relacionamento e treinamento dos jornalistas, visitas a centros de excelência tecnológica no Brasil e fora, entre outras ações. A transmissão dos valores é realizada naturalmente, sem que se imponha nenhum tipo de informação que não condiz com o que se deseja informar. Geralmente as atividades da empresa já estão alinhadas com estes valores, não existindo nenhuma iniciativa de informar apenas para ser contabilizado pelo IEC.

### 4.3.2 Metodologia

São separadas pela Telefônica e pela Burson-Marsteller Brasil as notícias negativas e neutras das positivas, sendo somente estas analisadas pelo IEC. O método é dividido em duas etapas: análise quantitativa (presença) e análise qualitativa (eficácia). Em cada análise se chega a um determinado número. O IEC é determinado dividindo-se a presença pela eficácia.

Análise quantitativa (presença):

Tiragem do veículo X Tamanho e destaque da notícia X Destaque dado à empresa

Análise qualitativa (eficácia):

A pontuação do tema X a pontuação do grau de importância

Desta forma, na análise quantitativa, multiplica-se a tiragem do veículo (milhares de exemplares) pelo tamanho da notícia (em centímetros) e pelo destaque dado à matéria, que recebe uma nota que varia de 1 a 3 (de mera citação, à citação sem ser o principal destaque, até o assunto principal da matéria). Chega-se então a um determinado número: A.

Na análise qualitativa, cada tema tem uma pontuação que varia de 0 a 10. Os graus de importância também variam de um determinado número a outro. Então, deve-se multiplicar um com o outro e chegar a outro determinado número: B.

Como o IEC é medido mensalmente, é preciso somar os números obtidos pela análise quantitativa (A) de todas as matérias do mês e dividir este número enorme pela soma de todas as análises qualitativas (B) das matérias no mês. Chega-se então a um valor (IEC), ou seja, uma porcentagem, que representa quanto das notícias positivas publicadas, são eficazes.

### 4.3.3 Análises sobre o “IEC”



- Imparcialidade ao desenvolver a metodologia

O IEC é uma metodologia que mede o trabalho de relacionamento com a imprensa. O objetivo é não somente medir quantas das notícias publicadas são consideradas positivas, mas também quantas são eficazes, ou seja, quantas transmitem um ou mais valores do grupo Telefônica. Quando se decide optar por uma empresa externa para desenvolver um método relacionado à área de comunicação, é fundamental que esta empresa seja totalmente neutra, ou seja, não tenha nenhum tipo de vínculo com a empresa contratante, nem com as empresas que prestam serviços relacionados à assessoria de imprensa ou às outras atividades da área.

Desta forma, é possível garantir que o método será desenvolvido com a mais completa imparcialidade e sem eventuais estratégias que possam beneficiar a área de comunicação ou às outras empresas relacionadas ao departamento.

A Burson-Marsteller do Brasil presta os seguintes serviços ao grupo Telefônica no Brasil: Assessoria de Imprensa (apoio à equipe de Comunicação Corporativa do Grupo Telefônica no Brasil), *Media Training*, *Media Audit* (pesquisa anual de avaliação do trabalho e da imagem da empresa junto aos jornalistas) e apoio à Comunicação Interna. Para desenvolver uma metodologia que pudesse auxiliar a comunicação a medir seus resultados com a imprensa, foi feita uma concorrência pública com algumas agências e após diversas análises foi escolhida a Burson-Marsteller de Madri para esta finalidade.

Pelo fato de ser a mesma empresa a desenvolvedora do índice e a prestadora de serviços relacionados à assessoria de imprensa, o IEC pode, em sua estrutura, conter alguns pontos tendenciosos e assim, prejudicar o valor daquilo que se propõe.

De acordo com o gerente de Comunicação da Telefônica, Milton Abrúcio, a Burson-Marsteller de Madri não possui nenhum vínculo neste sentido com a Burson-Marsteller do Brasil. A agência da Espanha foi escolhida para o desenvolvimento do índice por sua capacidade e qualidade nos serviços e não pelo fato da filial prestar serviços de comunicação ao grupo no Brasil. Segundo ele, o índice é extremamente rigoroso e as análises, que são feitas pela Burson-Marsteller de Madri, são exigentes e minuciosas.

- Metodologia igual em todos os países do grupo

O IEC é medido igualmente nos 21 países onde o grupo Telefônica atua. Todos os departamentos de comunicação mensuram os resultados do relacionamento com a mídia por meio do IEC.

Não existe diferença, entre os países, na estrutura do índice, dos temas que compõem cada valor do grupo, nem mesmo no grau de importância destes temas. A escolha por medir apenas veículos impressos e a eliminação de revistas que não publicam apenas assuntos econômicos também é igual entre estas nações.

De acordo com Milton Abrúcio, é importante que a metodologia seja a mesma em todos os países, pois assim é possível comparar um com o outro e verificar quais têm sido mais eficientes. Segundo ele, perde-se um pouco, pois cada país possui uma cultura diferente, mas se ganha pela padronização do índice.

Mais do que a importância em poder comparar a eficácia de cada área de comunicação em todos os países em que o grupo atua, é fundamental respeitar a cultura de cada povo. Em muitos países, possivelmente determinados temas que são medidos podem ser mais ou menos importantes em relação a outro país. Além disso, é possível que determinadas revistas que não publicam somente assuntos econômicos também mereçam igual ou maior relevância do que as econômicas, e não devem ser retiradas do mapeamento, simplesmente em função da padronização.

É importante desenvolver metodologias iguais em sua estrutura, mas diferentes em alguns detalhes, mas que estejam completamente alinhadas à realidade de determinado povo e que possam ser adaptadas de cultura a cultura.

- Grau de importância de alguns temas

Analisando o grau de importância de alguns temas que compõem os valores do grupo Telefônica foi percebida a existência de algumas disparidades. Por exemplo, o tema “Dívida” que faz parte do valor “Solidez Financeira” é classificado somente como Importante, o que não condiz com a realidade, já que para toda e qualquer empresa, é preocupante uma notícia com esta abordagem.

Além disso, o tema “Liderança”, que faz parte do valor “Liderança” é menos importante do que o tema “Visão clara de futuro”, que compõe este mesmo valor. A empresa que é noticiada sobre sua liderança no mercado acaba tendo uma imagem muito mais positiva do que se fosse noticiada sobre como possui uma visão clara do futuro.

Outro tema que merece ser analisado é a “Garantia de Serviço”, que faz parte do valor “Qualidade de produtos e serviços”, já que o grupo a considera apenas importante. Para uma empresa onde a prestação de serviços é o seu negócio, não classificar este tema como Muito Importante é preocupante. O atendimento prestado pela Telefônica ao seu cliente, seja por um problema de telefonia fixa, móvel ou mesmo Internet, possui um peso enorme e é por meio deste serviço que o cliente irá criar, mudar ou manter uma determinada imagem da empresa. A qualidade deste atendimento é maior do que qualquer notícia lida a respeito da empresa.

- Análise das notícias (positivas negativas e neutras)

Antes de iniciar a medição do resultado do relacionamento com a imprensa por meio do IEC, o departamento de comunicação separa as notícias positivas, negativas e neutras, utilizando somente as positivas para medir sua eficácia.

A eficácia é medida se, entre as notícias positivas publicadas, elas transmitem alguns dos valores do grupo. Para o índice, não basta apenas publicar notícias positivas da empresa, é preciso que sejam eficazes, ou seja, que informem os valores da organização.

Segundo o gerente de comunicação, existe certa diferença entre as notícias neutras e as positivas. Ele afirmou exemplificando uma notícia sobre o almoço do presidente da Telefônica Brasil com uma personalidade importante. Para o grupo Telefônica, a notícia

não traz nenhum valor do ponto de vista informativo, mas a notícia não pode ser classificada como negativa, já que não existiu nenhum fato que capaz de prejudicar a imagem da empresa. Esta então seria um exemplo de notícia neutra.

Para podermos avaliar o trabalho da área de comunicação em relação ao seu relacionamento com a imprensa também é importante ser analisado quantas e quais foram as notícias publicadas que são consideradas negativas e neutras e porque foram publicadas desta maneira. É preciso avaliar qual foi o veículo que a publicou, qual é sua importância, o destaque que foi dado a este acontecimento negativo, etc. Esta contagem deve entrar na estrutura de medição do IEC e contribuir também para que se chegue no resultado de eficácia da comunicação. Eficácia da comunicação é a diferença entre as notícias positivas e eficazes e o impacto das negativas e neutras.

- Mudança de comportamento

É importante que o departamento de comunicação entenda que não basta apenas comunicar determinada mensagem, é importante identificar se ela foi entendida e se haverá alguma ação positiva em relação à mensagem.

Margarida Kunsch explica alguns fatores que podem contribuir ou prejudicar este processo:

As organizações em geral, como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram intencionados. É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo. Daí a necessidade de ultrapassarmos a visão meramente mecanicista da comunicação para outra mais interpretativa e crítica. (2003, p.72)

Além disso, é fundamental que a comunicação entenda que um de seus principais papéis é a mudança ou a manutenção do comportamento de seus públicos em prol da

organização. Portanto, é importante medir até que ponto essas mudanças, advindas das iniciativas da área, foram eficientes à empresa.

Gilceana Galerani ressalta esta afirmativa:

A organização deve, portanto, declarar que mudança de comportamento quer, quando, quanto, para quê e de que modo. Dessa forma, os objetivos de comunicação programados no planejamento tornam-se indicadores de desempenho declarados no documento de linha empresarial. Fica então possível declarar os resultados como objetivos mensuráveis dentro do plano de comunicação. Os objetivos do plano são, enfim, amarrados diretamente aos objetivos de negócios da organização. (2006, p. 87)

Neste sentido, o IEC deveria incorporar em sua estrutura os resultados de pesquisas aplicadas a determinados públicos, que indicariam se as mensagens sobre os valores da corporação, enviadas nos materiais informativos à imprensa ou mesmo nas entrevistas dos porta-vozes, estão sendo realmente entendidas.

Após esta constatação, é fundamental também analisar se o objetivo de manter ou mudar determinado comportamento está sendo realizado eficazmente através destas mensagens formadas pelos valores do grupo.

Desta forma, o IEC poderia medir de forma completa se os resultados do relacionamento com a imprensa estão sendo eficazes.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou apresentar uma metodologia de mensuração de resultados do trabalho desenvolvido com a imprensa aplicado no Grupo Telefônica, a fim de que o índice possa ser conhecido e compreendido pelos demais profissionais de comunicação do mercado, e desta forma, possa ser implantado, com as devidas adaptações, em outras organizações.

Com base em um estudo teórico, é possível afirmar que o IEC contribui para a apresentação de resultados da área de comunicação, mas precisa de algumas modificações.

É preciso incluir na metodologia as notícias publicadas, que são consideradas negativas. O ideal seria contabilizá-las e analisá-las em relação ao seu impacto. O índice deveria avaliar as negativas e positivas e após este processo, verificar entre as positivas quais foram eficazes. Não é coerente um método que se propõe a apresentar o resultado do relacionamento da empresa com a imprensa se ele não trabalha com as notícias negativas.

O objetivo do IEC é contabilizar quantas das notícias publicadas consideradas positivas são também eficazes, ou seja, comunicam os valores da organização. Este processo somente não traduz o resultado de uma área de comunicação. É imprescindível saber se a mensagem foi entendida e, acima disso, se quem leu esta mensagem tem uma percepção positiva sobre o Grupo Telefônica. O objetivo da comunicação é manter a percepção positiva de seus *stakeholders* ou modificá-la, caso ela seja negativa. O índice seria mais eficiente se tivesse a preocupação, não somente de transmitir os valores da organização, mas também verificar se a mensagem foi entendida e se houve algum tipo de mudança ou manutenção do comportamento do público sobre a empresa.

É fundamental que sejam inseridas entre os veículos monitorados as revistas Veja, Época e IstoÉ, que possuem grande penetração nas camadas formadoras de opinião, tem destaque no Brasil e principalmente nas grandes capitais. Abrir mão destas revistas em prol de um modelo único a ser seguido pelo Grupo Telefônica no mundo todo prejudica a qualidade do índice.

Acreditamos também na importância da inclusão da TV, já que existe uma série de programas jornalísticos de grande impacto no público brasileiro. Já as informações de maior relevância que são noticiadas no rádio e na Internet acabam sendo também noticiadas nos jornais diários.

Esta metodologia é possível de ser aplicada em pequenas, médias ou grandes empresas, desde que haja adaptações, principalmente em relação ao nível de importância que será atribuído a cada tema, que formam os valores.

Não é possível mais admitir que os profissionais de comunicação ainda apresentem seus resultados a partir da realização da chamada “centimetragem”. Este trabalho pôde detalhar brevemente alguns métodos, desenvolvidos por renomados estudiosos, que aplicados seguindo determinadas adaptações, podem sim contribuir para que o departamento de comunicação apresente resultados reais e claros de seu trabalho.

É importante ressaltar que nenhum esforço em medir o resultado das ações de comunicação podem ser classificados como eficientes se não forem iniciados a partir do planejamento estratégico da organização e ancorados em pesquisas. São eles os grandes norteadores de todo o processo.

Para isso, as universidades desenvolvem um papel fundamental, no sentido de valorizar este tema e traduzir aos alunos a realidade e a necessidade do mercado. A mensuração de resultados em comunicação é ainda pouco explorada nos cursos de graduação, tendo um pouco mais de visibilidade nos cursos *lato sensu* e *stricto sensu*, pela simples razão de possuir profissionais que já apresentem esta necessidade de conhecimento.

Outro ponto que merece destaque é o número restrito de obras literárias que abordam este tema em sua totalidade. Muitos autores citam brevemente o assunto, mas a

abordagem, na maioria das vezes, é superficial. Para que os profissionais possam realmente desenvolver ou mesmo implementar metodologias de mensuração de resultado em comunicação, é imprescindível que a discussão sobre o assunto seja realizada nas universidades e nas empresas com os executivos da área.

O Grupo Telefônica merece ser reconhecido por sua iniciativa em buscar uma metodologia única que possa refletir sua realidade no que se refere ao trabalho com a imprensa. Poucas são as empresas que investem, ou mesmo autorizam a estruturação de índices como este, acreditando que os esforços serão desnecessários.

Somente com a troca de informações nas universidades e entre as empresas é possível fazer com que a comunicação obtenha o destaque e a valorização que merece, conseguindo estes profissionais, provar a sua importância de forma clara, precisa e verdadeira.



## BIBLIOGRAFIA

DUARTE, Jorge. **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia** – teoria e técnica. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

CURVELLO, João José Azevedo. Legitimação das Assessorias de Comunicação nas Organizações. In: DUARTE, Jorge (Organizador). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia** – teoria e técnica. São Paulo: Editora Atlas, 2006. p. 126.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

GALERANI, Gilceana Soares Moreira. **Avaliação em Comunicação Organizacional**. Brasília: Embrapa, 2006.

MATOS, Heloiza Helena Gomes. Relações com a Mídia. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Organizadora). **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. p.227.

IANHEZ, João Alberto. Relações Públicas nas Organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Organizadora). **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. p.185.

SANTOS, Nemércio Nogueira. Relações Públicas no Brasil: onde estamos e aonde vamos. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Organizadora). **Obtendo resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006, p. 173.

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

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

YANAZE, Higuchi Mitsuru. **Gestão de Marketing e Comunicações** – avanços e aplicações. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso** – Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005

## ANEXOS

Abaixo, encontram-se dois releases enviados à imprensa. O objetivo de colocarmos estes dois releases é para demonstrarmos de que forma os valores são transmitidos:

Exemplo 1:

*Telefônica*

---

### **Telefônica terá rede de fibra óptica no Estado de SP para 370 mil domicílios e lança soluções em automação residencial**

**São Paulo, 28 de outubro de 2008** – Em sua apresentação no Futurecom 2008, o presidente do Grupo Telefônica no Brasil, Antonio Carlos Valente, apresentou as ações que a empresa vem adotando para atuar como indutor do desenvolvimento de soluções tecnológicas e prestação de serviços que permitam aos consumidores viverem em um verdadeiro “lar digital”. Entre as ações anunciadas, Valente informou que a Telefônica atingirá, até o final de 2008, graças a investimentos de R\$ 123 milhões, um total de 370 mil domicílios no Estado de São Paulo com acesso à rede de fibras ópticas da empresa, que permite usufruir de uma capacidade de banda larga de até 30 Mbps (megabits por segundo).

A rede de fibras permite o acesso a uma série de serviços como navegação à internet em alta velocidade, soluções digitais avançadas, como rede *wi-fi* doméstica, VOD (vídeo sob demanda) e demais aplicações de IPTV, além de possibilidade de gestão remota de equipamentos e serviços. A qualidade da rede garante serviços de voz de alta qualidade, facilitando a utilização de vídeo-telefonia e vídeo-mensagens.

Atualmente, cerca de 40 mil domicílios, situados na região dos Jardins e bairros próximos, na capital paulista, têm acesso à rede de fibras ópticas da Telefônica – a primeira nesta tecnologia na América Latina. Com a ampliação em curso, outros bairros da capital, de seis outros municípios da Grande São Paulo e de duas cidades no interior do Estado, passarão a ter acesso à “super banda larga” proporcionada pela rede de fibras. Os bairros a serem beneficiados na capital e nas cidades da região metropolitana e interior serão anunciados no início de 2009, quando será lançada a oferta comercial.

### ***Tecnologia incluída nos projetos residenciais***

Outra ação concreta em favor do “lar digital” anunciada por Valente é o início da comercialização, por meio da subsidiária ATelecom, de soluções de “automação residencial”. A Telefônica já negocia com grandes incorporadoras do mercado imobiliário para que estas soluções sejam incluídas na fase de construção dos imóveis. Os pacotes incluem projeto, instalação e manutenção de dispositivos controláveis: dimmers, termostatos, sensores de presença e contato, painéis de controle remoto, câmeras IP, áudio e vídeo e fechadura com biometria, entre outros. A Telefônica oferecerá também uma central de automação, uma espécie de computador para a programação destes dispositivos controláveis.

Além disso, a empresa comercializará serviços como o portal de internet do morador, que permite acessar remotamente os controles da casa. Em uma segunda fase, as soluções em automação residencial serão comercializadas também para condomínios e diretamente aos clientes de construções já existentes.

“Pretendemos, além de fornecer serviços de comunicação, entretenimento e informação, atuar como um importante indutor na transformação do conceito de ‘lar digital’ em realidade para os clientes”, diz Antonio Carlos Valente. “Neste sentido, atuamos para contribuir para o desenvolvimento dos quatro pilares do ‘lar digital’”, prossegue Valente.

“O primeiro é a conectividade, e a nossa rede pioneira de fibras ópticas e os serviços prestados aos 2,5 milhões de clientes Speedy falam por si”, afirma o presidente do Grupo Telefônica. Ele lembra que, na semana passada, a Telefônica iniciou também, em parceria com a Motorola e a Intel, testes nos bairros paulistanos de Pinheiros e Jardins, com o acesso à internet em banda larga pela tecnologia sem fio Wi-Max. Utilizando a frequência de 2,5 gigahertz, o Wi-Max permite o atendimento a domicílios em que não é possível oferecer banda larga pela tecnologia ADSL, em função de sua distância da central telefônica.

“No segundo pilar do ‘lar digital’, o de conteúdo”, prossegue Valente, “nossa principal ação é com o portal Terra, com serviços inovadores na internet brasileira, como o Sonora, que disponibiliza o acesso a mais de 600 mil músicas”. “Mas também temos contribuído, com a Telefônica TV Digital e com a TVA, para aumentar a densidade de acesso aos serviços de TV por assinatura, graças à flexibilidade de nossos pacotes, nos quais o cliente só compra os canais que pretende ver”, completa o presidente do Grupo Telefônica. Em setembro, a Telefônica atingiu os 425 mil clientes de TV por assinatura, serviço iniciado no segundo semestre de 2007.

O terceiro pilar do “lar digital” citado por Valente em sua palestra no Futurecom foi o de serviços. Neste sentido, destaca-se a ação da Tec Total, sociedade da Telefônica com a empresa Autômatos, que oferece serviços de instalação, integração e configuração de computadores, TVs (plasma e LCD), home theater, roteadores, wi-fi, media centers e outros equipamentos de alta tecnologia da residência. A Tec

Total iniciou suas atividades em 2008, mas já atua 280 cidades de 18 estados brasileiros, tendo atingido o índice de 97% de clientes satisfeitos e muito satisfeitos.

“O último eixo do ‘lar digital’ é o de dispositivos que facilitem a utilização integrada de todos os equipamentos de telecomunicações e eletrônicos”, prosseguiu Valente. As primeiras soluções em termos de dispositivos lançadas pela empresa são as que compõem os pacotes de automação residencial, embora estas também tenham uma forte dimensão de serviços. “No campo específico dos dispositivos, apresentaremos, no início de 2009, os primeiros aparelhos desenvolvidos em parceria com fabricantes -- por exemplo, os que terão a função de integradores dos diferentes equipamentos da casa, que estão em fase final de testes”, concluiu o presidente do Grupo Telefônica no Brasil.

Telefônica  
Assessoria de imprensa  
Tel: (11) 3549-7020  
[www.telefonica.com.br](http://www.telefonica.com.br)

Os valores transmitidos são: Inovação e Qualidade de produtos e serviços.

Os temas transmitidos são: Novos produtos e serviços, Novas tecnologias, Inovação e Qualidade de produtos e serviços.

Exemplo 2:

*Telefônica*

---

### **Rede de fibra óptica da Telefônica chega a 370 mil residências, atinge oito cidades do Interior e 20 novos bairros da Capital e proporciona pacotes inéditos de internet e TV em até 30 megas**

- *Pacotes de 8 e 30 megas de banda larga terão a mais rápida internet, TV por assinatura completa, serviço de voz de alta qualidade e chamadas locais sem limite, na Capital, vídeo sob demanda com 500 títulos de filmes, shows, séries e documentários;*
- *Expansão da rede beneficia Campinas, Santos, Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Barueri, Cotia e Santana do Parnaíba e 20 novos bairros da capital, além dos Jardins, onde serviço já está disponível em 2008;*

**São Paulo, 17 de dezembro de 2008** – A Telefônica lança, em janeiro de 2009, em 20 novos bairros da Capital e oito cidades do Interior do Estado de São Paulo, uma oferta inédita em termos de serviços combinados de voz, internet, TV e vídeo. Esta oferta será viabilizada graças à expansão, para 330 mil novos domicílios, da rede de fibras ópticas da empresa, pioneira nesta tecnologia na América Latina, mas que anteriormente estava disponível apenas para 40 mil domicílios na região dos Jardins, em São Paulo. A rede de fibras abrange agora 370 mil residências no Estado. Na capital, a rede agora atinge bairros como Vila Madalena, Pinheiros, Perdizes e Moema.

A expansão da rede de fibras ópticas contribui para a ampliação do conceito de Lar Digital, iniciado com os Duos (Voz+internet Speedy) e Trios (Voz+Speedy+TV por assinatura) da Telefônica e que se baseia no usufruto, pelas famílias, de diversos serviços de comunicação combinados. Os novos pacotes viabilizados pela fibra oferecem uma solução inédita no País em termos de variedade de serviços combinados para o Lar Digital. Disponível inicialmente nas velocidades de 8 megas e 30 megas (a fibra óptica permite até 100 megas de velocidade), os pacotes incluirão todos os canais disponíveis na Telefônica TV Digital e na TVA, internet de alta velocidade sem cotas de consumo para download e upload e serviço de voz de alta qualidade, incluindo chamadas locais sem limites de utilização.

Os pacotes terão ainda (na Capital, nesta primeira fase) a opção de incluir 500 títulos (entre filmes, shows, séries, programas infantis e documentários, entre outros conteúdos), formando uma espécie de canal personalizado e administrado pelo próprio cliente. Os títulos também poderão ser adquiridos individualmente, neste sistema de Vídeo sob Demanda (VOD) -- uma “locadora virtual”. Os preços e condições detalhadas dos novos pacotes serão divulgados em janeiro.

“Com a expansão da nossa rede de fibras, vamos proporcionar aos nossos clientes a verdadeira experiência de um Lar Digital, com cada vez mais simplicidade, interatividade e personalização da programação, de acordo com o gosto de cada família”, diz Antonio Carlos Valente, presidente do Grupo Telefônica no Brasil. “Ao abarcar TV por assinatura com o cardápio completo de canais, incluindo diversas opções de canais fechados e abertos em alta definição (HD) e o VOD, os pacotes de serviços oferecidos para os clientes da fibra óptica da Telefônica proporcionam a mais completa experiência em vídeo disponível no Brasil”.

Outras opções de interatividade na TV que os pacotes acessíveis aos clientes da rede de fibras ópticas da Telefônica oferecerão estarão disponíveis no próprio controle remoto, com informações em tempo real como o tempo (condições e previsão), notícias, trânsito, resultados e tabelas dos campeonatos de futebol e cotações e índices da economia. Veja abaixo, a relação de cidades do Interior e bairros da capital que passam a ter acesso à rede de fibras ópticas da Telefônica:

<b>CIDADE</b>	<b>BAIRRO</b>
Barueri	Aldeia da Serra e Alphaville
Campinas	Alphaville; Barão Geraldo; Belvedere; Boa Esperança; Cambuí; Castelo e Taquaral
Cotia	Granja Viana
Santana de Parnaíba	Alphaville
Santo André	Centro
São Bernardo do Campo	Centro e Ferrazópolis
São Caetano do Sul	Vila Gerti
Santos	José Menino; Washington Luiz; Tocantins e Ponta da Praia
São Paulo	Campo Belo; Caxingui; Chácara Santo Antônio; Congonhas; Ibirapuera; Interlagos; Jabaquara; Jd.Bonfiglioli; Jardins; Lauzane Paulista; Moema; Morumbi; Água Branca; Perdizes; Pinheiros; Real Parque; Santana; Santo Amaro; Tremembé; Vila Madalena e Vila.Mariana

### **Outra novidade: o “Orby”**

Outra ação da Telefônica para transformar o Lar Digital em realidade é o lançamento de serviços e dispositivos que integrem e facilitem o uso dos diversos equipamentos eletrônicos e de informática de uma residência. No início de 2009, a Telefônica lançará o Orby (nome provisório), um aparelho com tela sensível ao toque com conexão à internet em banda larga que permite acesso imediato, por meio de cada uma de suas teclas, a serviços como o You Tube, notícias, guia de restaurantes, de cinema, previsão do tempo – além de funcionar como telefone fixo.

#### **Telefônica - Assessoria de imprensa**

Tel: (11) 3549-7020/[www.telefonica.com.br](http://www.telefonica.com.br)

Os valores transmitidos são: Inovação e Qualidade de produtos e serviços.

Os temas transmitidos são: Novos produtos e serviços, Novas tecnologias, Inovação e Qualidade de produtos e serviços.