

**ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES COM A
IMPRENSA PARA O FORTALECIMENTO DA REPUTAÇÃO CORPORATIVA**

Tânia Oliveira Pereira¹

Resumo

O objetivo da dissertação é compreender melhor as estratégias de relacionamento com a imprensa de organizações reconhecidamente célebres por sua boa reputação corporativa e avaliar de que maneira esse ativo é impactado. A imprensa foi o público escolhido, entre outros fatores, pelo seu poder de influência sobre os demais públicos. Nesse contexto, ficou estabelecida a seguinte pergunta de pesquisa: “como as estratégias de relacionamento com a imprensa podem ajudar a fortalecer a reputação corporativa?” Devido a seu caráter exploratório, optou-se em utilizar o método qualitativo por ser o mais apropriado para responder às questões propostas.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional. Reputação Corporativa. Relacionamento. Imprensa.

Introdução

Diante da concorrência cada vez mais acirrada e imersa em um ambiente incerto, as organizações têm buscado estabelecer relacionamentos duradouros e se diferenciar por meio da percepção positiva de sua reputação perante seus públicos de interesse. Esses grupos, que interagem cada vez mais entre si, exigem um alinhamento verdadeiro do discurso e da prática das organizações, em um momento em que as atitudes são mais importantes que as palavras (GRUNIG; KIM, 2011). É preciso que os comunicadores estejam atentos a essa questão, pois a dissonância entre discurso e prática parece ser a gênese da perda de reputação (VIANA, 2006). Mas será que as empresas estão, de fato, preocupadas com essa postura coerente? Ou trata-se apenas de uma preocupação efêmera, pois seus esforços mais importantes continuam concentrando-se exclusivamente na venda de seus produtos e serviços? Como as empresas estão se relacionando com seus públicos a fim de fortalecer sua reputação?

¹Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Universidade de São Paulo (PPGCOM-USP). E-mail: tania.pereira@usp.br

Acompanhando a tendência dos estudos de reputação, a dissertação pretende refletir sobre o conceito de reputação corporativa como um subproduto dos comportamentos e relacionamentos organizacionais (GRUNIG; KIM, 2011). Cabe lembrar que cultivar relacionamentos duradouros é a base para manter uma reputação em tempos de crise, quando pode ser necessário se valer dos chamados créditos de confiança ameadados ao longo dos anos (THEVISSSEN, 2002). Neste contexto, a compreensão do papel do processo de comunicação e, sobretudo da atividade de relações públicas são essenciais para o desenvolvimento de práticas adequadas a esse novo cenário, assim como para a construção de reputação positiva. Segundo Grunig e Kim (2011, p. 41), “as relações públicas educam e convencem públicos, defendendo os interesses corporativos, mas também negocia quando há uma colisão de interesses”; tal afirmação aponta para a busca da manutenção de relacionamentos de qualidade.

O objeto de estudo da pesquisa é verificar de que maneira as relações públicas, inseridas em uma estratégia global de comunicação podem ajudar as organizações a fortalecer a reputação baseada em seus relacionamentos, com foco em um público específico: a imprensa. Surge então a pergunta de pesquisa: “Como as estratégias de relacionamento com a imprensa podem ajudar a fortalecer a reputação corporativa?” O que se pretende compreender melhor são as estratégias de relacionamento que as organizações estabelecem com a imprensa a fim de conseguir uma reputação corporativa positiva, além de avaliar de que maneira tal prática pode ajudar a fortalecer a percepção dos públicos.

Justificativa

A comunicação passou a ter um papel mais estratégico nas últimas décadas, em grande parte pelo reconhecimento do valor da reputação corporativa, ativo considerado cada vez mais precioso. Ao mesmo tempo, os públicos estão mais exigentes: a qualidade dos produtos e serviços está sendo mais questionada (é importante saber se a organização pratica a responsabilidade social e respeita o meio ambiente, assim como a saúde dos consumidores e os direitos dos funcionários, por exemplo). Cabe à comunicação transmitir os valores da organização e promover o relacionamento com os seus públicos, pois “a comunicação e a negociação são de fato a essência das relações públicas.” (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011, p. 28). Mas a grande questão que se coloca é: como estabelecer um relacionamento

duradouro quando as visões e interesses de cada um dos lados são tão diferentes? Almeida (2005) acredita que cabe aos comunicadores administrar as percepções para que não haja dúvida entre

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

Neste sentido, a legitimidade de uma organização parece depender, inexoravelmente do julgamento feito por seus públicos, pois suas ações precisam ser legitimadas socialmente. E a imprensa é, sem dúvida, um dos formadores de opinião mais importantes da sociedade, capaz de influenciar a percepção dos mais diferentes públicos à medida que fornece informações sobre uma organização ou uma marca. Os públicos podem duvidar da publicidade, cada vez mais cara e tendenciosa, mas quando um emissor que não tem nenhum vínculo com a empresa fala bem dela, o potencial de credibilidade é elevadíssimo (WILNER, 2011). Por outro lado, o conteúdo publicado em fontes consideradas confiáveis e imparciais, quando negativo para a organização, também tem grande impacto sobre a opinião dos públicos. Por isso é fundamental que o relacionamento com a imprensa seja bem conduzido, pois há dois pontos dos quais nenhuma empresa que queira estar alinhada aos novos tempos pode prescindir: uma equipe de comunicação capacitada para atender com rapidez e qualidade as solicitações de todos os seus públicos e uma liderança consciente da importância deste trabalho.

Assim, a assessoria de imprensa só passa a ser considerada estratégica quando consegue auxiliar a empresa a se diferenciar no mercado e, em consequência, conquistar seus objetivos e expandir os negócios. Para tanto, as organizações devem procurar construir relacionamentos de longo prazo, fazendo com que a empresa se torne fonte legítima de informação para a imprensa, em vez de simplesmente divulgar conteúdos de autopromoção. Vale ressaltar que a simples divulgação de notícias para um *mailing* padronizado já não contribui mais para diferenciar as organizações em uma realidade tão competitiva. Em pesquisa realizada nos *sites* das 500 maiores empresas listadas pela revista *Fortune*, por exemplo, foi possível chegar à conclusão que as empresas com salas de imprensa mais bem elaboradas eram aquelas consideradas com melhor reputação (CALISSON, 2003 apud

WILNER, 2008). Ou seja, mais do que distribuir *press releases*², é preciso suprir o jornalista com informação relevante e investir na construção de vínculos duradouros com esses profissionais, pois um bom relacionamento com a imprensa garante ao menos o benefício da dúvida, podendo minimizar a publicação de conteúdos desfavoráveis ao possibilitar à organização a oportunidade de defesa, na tentativa de neutralizar o impacto de uma reportagem negativa. Dessa maneira, ao oferecer conteúdo relevante, os assessores de imprensa estão ganhando credibilidade e legitimando o seu trabalho no apoio às redações e na “evangelização” dos executivos no relacionamento com a imprensa.

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

Quadro teórico de referência

Para alcançar os objetivos propostos, o marco teórico desta dissertação está estruturado no tripé: (1) relações públicas e comunicação, (2) reputação corporativa e (3) relacionamento com a imprensa.

No cenário atual, são as relações públicas que, na administração dos relacionamentos, se mostram mais preparadas para gerenciar essa plataforma e trabalhar as questões de identidade, imagem e reputação por meio de relacionamentos com esses diferentes públicos. Assim, Ferrari (2011, p. 158) afirma que “o conceito contemporâneo enfatiza que relações públicas é uma função corporativa, pois elas ajudam a organização a definir suas políticas de comunicação e de relacionamento com seus públicos a fim de responder aos seus interesses estratégicos”. Fruto dessa definição, cada vez mais empresas se valem da atividade para buscar estratégias que perenizem um bom relacionamento, uma vez que existe uma estreita relação entre relacionamento e reputação. Acredita-se que as relações públicas têm um efeito de longo prazo maior nos relacionamentos do que na reputação, e que reputações são um subproduto do comportamento da administração e da qualidade de relacionamentos entre a

²*Press release* é o “documento elaborado pelas assessorias de imprensa das organizações para ser distribuído aos jornalistas” (WILNER, 2008, p. 298).

organização e seus públicos. Consequentemente, a atenção dada aos relacionamentos resultará fundamentalmente na melhoria da reputação da organização. A reputação, entretanto, não pode ser administrada diretamente, e só ocorre quando se cultivam os relacionamentos. (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011, p. 106).

É bastante interessante a proposição dos autores de que a reputação é o resultado dos relacionamentos de uma organização e que não pode ser administrada diretamente, complementar às primeiras definições, em que se considerava que a reputação se tratava do comportamento anterior da empresa ao longo dos anos (FOMBRUN, 1996). Conforme essa perspectiva, de que a reputação é resultado dos relacionamentos organizacionais, Grunig e Kim (2011, p. 38, tradução nossa) afirmam que as relações públicas são uma “atividade que afetam o comportamento das organizações e melhoram os relacionamentos entre as organizações e as partes interessadas”, defendendo o papel estratégico das relações públicas na gestão das empresas. Nesta linha, os autores destacam dois paradigmas da área, o simbólico e o comportamental, sendo que o último centra-se na participação de executivos de comunicação na tomada de decisões, de tal maneira que eles possam ajudar a gerenciar o comportamento das organizações, e não apenas interpretá-lo para os seus públicos. Ou seja, o que as pessoas falam sobre a organização é importante e afeta o seu comportamento. No entanto, a maioria dos profissionais e estudiosos ainda defende o paradigma simbólico, acreditando que os discursos organizacionais e a mídia, por si só, fortalecem uma marca e criam reputação.

Delimitação do problema

O desenvolvimento do estudo pretende colocar luz sobre alguns aspectos considerados fundamentais para a reflexão da problemática da pergunta de pesquisa. Para responder a pergunta central, o estudo será embasado por uma pesquisa qualitativa na tentativa de compreender a relação entre os relacionamentos organizacionais e a reputação corporativa. Como recorte dessa análise, serão avaliadas cinco organizações de reputação destacada no Brasil – Johnson & Johnson, Mercedes-Benz, Nestlé, Petrobras e O Boticário, de acordo com o *ranking* do *Reputation Institute*³. O objetivo é entender se o relacionamento com a imprensa

³O *Reputation Institute* é uma empresa especializada em gestão de reputação, imagem, marca e identidade. Fundado em 1995 pelos professores Cees van Riel e Charles Fombrun, possui hoje nove escritórios e 21 empresas associadas ao redor do mundo. Para saber mais, acesse: <<http://www.reputationinstitute.com>>.

colabora no fortalecimento da reputação positiva e, se sim, verificar quais são as estratégias de comunicação utilizadas pelas referidas empresas.

Metodologia

Para esse estudo, devido a seu caráter exploratório e pelo desejo da pesquisadora em refletir sobre o problema de pesquisa a partir da prática, optou-se em utilizar o método de pesquisa qualitativa por ser o mais apropriado para responder às questões propostas. Esse tipo de pesquisa oferece a profundidade necessária para compreender os significados que estão além dos dados coletados. De acordo com essa perspectiva, Demo (2001, p. 10 apud DUARTE, p. 62) afirma que na pesquisa qualitativa “os dados não são apenas colhidos, mas também resultado da interpretação e reconstrução pelo pesquisador, em diálogo inteligente e crítico com a realidade”, possibilitando identificar diferentes maneiras de perceber e descrever os fenômenos analisados, o que é bastante relevante para esta dissertação, que conta com uma pequena amostra de organizações para a pesquisa de campo.

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

Uma das vantagens desse modelo é, segundo Duarte (2005, p. 67), “permitir criar uma estrutura para comparação de respostas e articulação de resultados, auxiliando na sistematização das informações fornecidas por diferentes informantes.” O estilo essencialmente aberto dessa forma de investigação permite a obtenção de uma grande riqueza de informação, proporcionando ao pesquisador uma oportunidade de interação direta e flexível para o entendimento de fenômenos complexos e em constante construção, como no caso da reputação corporativa.

Na pesquisa de campo serão realizadas entrevistas em profundidade para compreender quais são as estratégias de relacionamento com a imprensa realizada pelas organizações e de que maneira se relacionam com a reputação corporativa em cada uma das empresas

pesquisadas. Assim, como parâmetro inicial, as entrevistas serão feitas com três grupos distintos de informantes-chave para que a coleta de dados seja realizada sob diferentes perspectivas; tal opção da pesquisadora visa minimizar a possibilidade de viés dos dados por parte dos entrevistados e melhorar a compreensão. Por meio de uma seleção intencional, será realizada inicialmente uma entrevista com um gestor da área de relacionamento com a imprensa indicado pelo ponto focal estabelecido em cada empresa. Na sequência os entrevistados serão definidos por uma técnica denominada bola de neve, em que o gestor indicará para ser entrevistado um assessor de imprensa (funcionário ou prestador de serviço em uma agência de comunicação terceirizada) e o assessor, posteriormente, indicará dois jornalistas da grande mídia que sejam do relacionamento da organização, totalizando quatro entrevistas por empresa. Acredita-se que essas fontes sejam qualificadas por serem capazes de exemplificar as duas faces desse relacionamento, o da imprensa e o da organização, permitindo a verificação da percepção das estratégias de relacionamento com a imprensa sob diferentes pontos de vista para a posterior análise. Além das entrevistas, a pesquisa deve se valer também de observação direta no ambiente de trabalho das organizações estudadas e de agências de comunicação parceiras, quando for o caso. Incluem-se aqui observações realizadas por ocasião da realização das entrevistas e em visitas às organizações, que serão devidamente anotadas em um caderno de campo. Por fim, deverão ser analisados documentos das organizações para ampliar a pesquisa e corroborar as evidências oriundas de outras fontes, como reportagens publicadas na imprensa, relatórios anuais e os portais institucionais. Ademais, inclui-se nas técnicas auxiliares a revisão da literatura por ser uma importante etapa da pesquisa, cujo objetivo é identificar a bibliografia pertinente aos temas essenciais do referido estudo.

A escolha das organizações teve como direcionamento a busca de referências que possibilitariam compreender melhor o objeto de estudo dessa dissertação (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). A seleção de empresas teve como base uma amostra intencional, partindo do pressuposto que as companhias estudadas deveriam ter, comprovadamente, uma reputação corporativa positiva, pois a intenção é compreender nesse estudo quais estratégias de relacionamento ajudam a construí-la. Sendo assim, buscou-se um modelo de referência no mercado e decidiu-se adotar como parâmetro a edição 2012 das pesquisas *Global RepTrak™ 100* e *Brasil Reputation Pulse*, ambas desenvolvidas pelo *Reputation Institute*.

A pesquisa *Global RepTrak™ 100* foi realizada entre março e abril de 2012 e contou com cerca de 47.000 participantes, que responderam questionários *online* com aproximadamente 15 minutos de duração. O perfil da amostra foi o público geral, com representatividade por gênero e faixa etária, além do controle por região. Para participar, o filtro determinava que a pessoa tivesse um grau mínimo de familiaridade com pelo menos uma empresa pesquisada. Já a amostra do estudo *Brasil Reputation Pulse* contou com 5.013 respondentes para avaliar a reputação das cinco maiores empresas de 22 setores e as campeãs do estudo *Global RepTrak™ 100* de 2011. No Brasil, cada respondente pode avaliar no máximo cinco empresas com as quais ele tivesse um nível mínimo de familiaridade. Todas as empresas selecionadas tiveram pelo menos 100 avaliações, somando um total de 19.751 avaliações entre janeiro e fevereiro de 2012. A pesquisa foi divulgada no mês de junho de 2012, primeiro aos participantes da 16ª *International Conference on Corporate Reputation, Brand, Identity and Competitiveness* organizada pelo *Reputation Institute*, em Milão, na Itália e, posteriormente no portal da revista norte-americana *Forbes* e pelos escritórios locais do instituto.

Na metodologia *RepTrak™*, índices acima de 80 pontos indicam uma reputação excelente, mas nenhuma empresa atingiu este nível na pesquisa de 2012. As primeiras colocadas no estudo brasileiro permaneceram no patamar entre 70 e 80 pontos, que sugere uma reputação corporativa forte. Assim, de acordo com dados públicos da pesquisa *Brasil Reputation Pulse 2012*, a empresa com melhor reputação no país foi o Google (79,49 pontos), seguido por Sony (79,43 pontos) e Nestlé (78,68 pontos). As demais empresas que completam as dez primeiras colocações do *ranking* foram gentilmente informadas pelo próprio *Reputation Institute*, que preferiu não fornecer detalhes da classificação dessas empresas e da pontuação atingida. Em ordem alfabética, as empresas consideradas para a construção da amostra desta pesquisa foram: Apple, Google, Johnson & Johnson, Mercedes-Benz, Natura, Nestlé, O Boticário, Petrobras, Sony e Tigre. Dessas, apenas Natura, O Boticário e Tigre não fizeram parte também do *ranking Global RepTrak™ 100 2012*, sendo que a Petrobras foi a única representante brasileira a figurar entre as empresas de melhor reputação global, na 98ª posição.

Tendo como universo as dez empresas citadas foi realizada uma apresentação virtual do projeto de pesquisa pela própria autora para cada uma das respectivas áreas de

comunicação dessas organizações, por meio de endereços eletrônicos encontrados com o auxílio do mecanismo de busca do Google. As apresentações do projeto de pesquisa foram realizadas conforme o interesse das empresas de forma pessoal ou por telefone, com material audiovisual de apoio também preparado pela autora, a fim de esclarecer possíveis dúvidas e estreitar o relacionamento.

Referências

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

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

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

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

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

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

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

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

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