



Guia de
pesquisa e medição para
elaborar e avaliar
uma função excelente de
Relações Públicas

James E. Grunig

- Professor de Relações Públicas do Departamento de Comunicação da Universidade de Maryland, College Park, Maryland, EUA
- Co-autor de *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries; Managing Public Relations; Public Relations Techniques* e *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*.
- Editor de *Excellence in Public Relations and Communication Management*, pelo qual recebeu o prêmio PRIDE 2002, da Divisão de Relações Públicas da National Communication Association, como o melhor livro em Relações Públicas nos dois anos anteriores.
- jgrunig@umd.edu

Resumo

Para que departamentos e programas de Relações Públicas sejam excelentes eles devem ser administrados da mesma forma como a pesquisa é realizada. Pesquisa formativa é necessária para planejar Relações Públicas e avaliar. Pesquisa avaliativa é necessária para estabelecer seu valor. Diversos tipos de pesquisa são necessários nos níveis de análise do programa, da sua funcionalidade e dos aspectos organizacionais e sociais. Este artigo fornece diretrizes para a realização desses diferentes tipos de pesquisas em Relações Públicas.

PALAVRAS-CHAVE: RELAÇÕES PÚBLICAS • PESQUISA FORMATIVA • PESQUISA AVALIATIVA • AVALIAÇÃO DE PROCESSO • AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

Abstract

For public relations departments and programs to be excellent they should be managed in the same way as scientific research is conducted. Formative research is needed to plan public relations, and evaluative research is necessary to establish its value. Different kinds of research are needed at program, functional, organizational and social levels of analysis. This article provides guidelines for conducting these different kinds of research in public relations.

KEY WORDS: PUBLIC RELATIONS • FORMATIVE RESEARCH • EVALUATIVE RESEARCH • PROCESS EVALUATION • OUTCOME EVALUATION

Resumen

Para que los departamentos y programas de Relaciones Públicas sean excelentes deben administrarse de la misma manera que se efectúa con la investigación. Para planificar y evaluar el área de Relaciones Públicas, es necesaria una investigación formativa. Para establecer su valor es necesario efectuar un estudio evaluativo. Diversos son los tipos de estudios necesarios en los niveles de análisis del programa, de su funcionalidad y de los aspectos organizacionales y sociales. Este artículo brinda directrices para la realización de los diferentes tipos de investigaciones en Relaciones Públicas.

PALABRAS CLAVES: RELACIONES PÚBLICAS • INVESTIGACIÓN FORMATIVA • INVESTIGACIÓN EVALUATIVA • EVALUACIÓN DE PROCESO • EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Broom e Dozier (1990), em seu livro *Usando Pesquisa em Relações Públicas*, descreveram cinco abordagens para o uso de pesquisa em programas de Relações Públicas. Três delas não incluem a pesquisa como parte integral do gerenciamento contínuo de tais programas. A primeira abordagem é não usar pesquisa, o que é muito comum na prática de Relações Públicas. Uma segunda abordagem é o uso de pesquisa informal, como uma conversa com membros do público ou da mídia, leitura de relatórios, ou ouvir comentários (*feedback*) não solicitados emitidos por superiores ou membros do público, sem um planejamento sistemático para pesquisar ou analisar os resultados. Essa é uma outra abordagem comum, porém limitada. Uma terceira é a pesquisa tipo “evento midiático”, onde as organizações realizam uma enquete, por exemplo, para estabelecer o grau de satisfação dos participantes com uma organização ou o quanto estão de acordo com as políticas da organização. Caso os resultados sejam favoráveis, a organização fará uma divulgação para angariar o apoio a seu favor. As organizações geralmente realizam o quarto tipo de pesquisa – exclusiva de avaliação – para mostrar ao gerente ou aos clientes que os programas foram eficazes. Caso a pesquisa mostre que o programa não foi eficaz, ela diminui a importância dos resultados ou é forçada a interromper o programa.

Nessa abordagem, a pesquisa não desempenha qualquer papel no planejamento ou na melhoria dos programas de comunicação.

Em contraste com essas abordagens típicas de pesquisa em Relações Públicas, Broom e Dozier recomendam o que chamaram de gerenciamento científico de Relações Públicas. Assim como a pesquisa na ciência é usada para desenvolver, testar e modificar teorias, a pesquisa científica em Relações Públicas é usada para desenvolver, testar e modificar programas de comunicação. No gerenciamento científico das Relações Públicas, a pesquisa também é parte do processo de comunicação.

Neste artigo, explicarei como a pesquisa pode ser utilizada para gerenciar cientificamente programas de Relações Públicas. Não há um método único que possa ser usado para medir e avaliar Relações Públicas. É importante realizar tanto a pesquisa formativa como de avaliação e considerar tanto o método quantitativo como o qualitativo. Mais importante ainda: os profissionais e os pesquisadores de Relações Públicas devem realizar diferentes tipos de pesquisas, utilizando-se de diferentes níveis de análise.

Níveis de análise na programação de Relações Públicas

Profissionais e acadêmicos de Relações Públicas empenham-se, há muitos anos, em explicar o valor de programas de comunicação. Até recentemente, focaram a maior parte de seus esforços na avaliação individual de programas de comunicação, tais como relações com os meios, relações com a comunidade, ou relações com empregados. De fato, a raiz da “avaliação” é o “valor”. Focar apenas a avaliação de um programa individualmente é muito estreito, embora a avaliação deva ser um processo intrínseco no gerenciamento científico de todos os programas de comunicação.

Num importante projeto de pesquisa de Relações Públicas Excelentes e Gerenciamento de Comunicação, que meus colegas e eu realizamos para a Fundação de Pesquisa da IABC (Associação Internacional para Comunicação de Negócios), buscamos na literatura sobre a eficácia organizacional idéias que poderiam explicar o valor de Relações Públicas além dos efeitos de programas individuais de comunicação¹. Acreditávamos que era necessário entender, inicialmente, o que significa ser eficaz para uma organização antes que pudéssemos explicar como as Relações Públicas podem ajudar neste sentido. Aprendemos que organizações eficazes atingem seus objetivos. Porém, há muito conflito dentro da organização e com clientes externos sobre quais são os objetivos mais importantes. Organizações eficazes realizam seus objetivos porque escolhem aqueles que são valorizados por seus públicos estratégicos, tanto dentro como fora da organização, e também porque gerenciam com sucesso os programas elaborados com a finalidade de realizar esses objetivos.

Organizações eficazes escolhem e realizam objetivos adequados porque desenvolvem relacionamentos com sua clientela, que em Relações Públicas chamamos de “públicos”. Organizações ineficazes não atingem seus objetivos, ao menos em parte, porque seus públicos não apóiam e, costumeiramente, opõem-se aos esforços da administração para alcançar o que os públicos consideram objetivos ilegítimos. As Relações Públicas tornam uma organização mais eficaz quando identificam os públicos mais estratégicos como parte de processos de gerenciamento estratégico e realizam programas de comunicação para desenvolver relacionamentos eficazes de longo prazo com esses públicos. Como resultado, devemos ser capazes de estabelecer o valor das Relações

1 Três livros foram publicados sobre o projeto *Excellence*. O primeiro foi uma revisão abrangente de pesquisas anteriores sobre Relações Públicas e disciplinas relacionadas que foram utilizadas para elaborar a pesquisa a respeito do valor das Relações Públicas e da organização da função de comunicação em aproximadamente trezentas organizações (incluindo agências de governo, grandes corporações, associações e ONGs) nos Estados Unidos, Canadá e o Reino Unido (Grunig, 1992). O segundo foi escrito para gerentes e profissionais da comunicação. O conteúdo resume a teoria apresentada no primeiro livro e apresenta os principais resultados das pesquisas realizadas (Dozier, Grunig e Grunig, 1995). O terceiro livro contém uma detalhada análise quantitativa das trezentas organizações pesquisadas e 25 estudos de caso das excelentes e não tão excelentes organizações encontradas na pesquisa (Grunig, Grunig e Dozier, 2002).

Públicas medindo-se a qualidade dos relacionamentos com os públicos estratégicos. Devemos também ser capazes de avaliar programas individuais de comunicação medindo-se seus efeitos sobre os indicadores de um bom relacionamento.

Organizações devem ser eficazes em quatro níveis crescentes de análise: 1) o nível do programa, 2) o nível funcional, 3) o nível organizacional e 4) o nível social. Eficácia num nível inferior contribui para eficácia em níveis mais altos. As organizações não podem ser consideradas verdadeiramente eficazes, porém, a menos que possuam valor nos mais altos destes níveis. Pesquisas em Relações Públicas podem ser realizadas para planejar, sistematicamente, como aumentar a eficácia em cada nível e avaliar a dimensão em que o programa de Relações Públicas contribui para a eficácia organizacional.

O *nível do programa* refere-se a programas individuais de comunicação, tais como relações com a mídia ou com os empregados que são componentes da função geral das Relações Públicas de uma organização. Programas de comunicação são geralmente eficazes quando atendem objetivos específicos de conhecimento, atitudes e comportamentos tanto dos públicos como de membros da organização.

O *nível funcional* refere-se à avaliação da função geral de Relações Públicas que costumemente inclui vários programas de comunicação para diferentes públicos. Embora os programas individuais de comunicação sejam bem-sucedidos na realização dos seus objetivos, a função geral de Relações Públicas pode não ser eficaz, a menos que esteja integrada com os processos gerais de gerenciamento da organização e tenha optado por escolher públicos e objetivos adequados para programas específicos de Relações Públicas. A função de Relações Públicas com um todo pode ser auditada comparando-se sua estrutura e processos com aqueles de departamentos semelhantes em outras organizações ou com princípios teóricos derivados de pesquisas acadêmicas; num processo denominado *benchmarking*. Essas auditorias podem ser realizadas por meio de auto-avaliação ou de avaliações externas.



O *nível organizacional* trata da contribuição que as Relações Públicas trazem para a eficácia geral da organização. As Relações Públicas contribuem para a eficácia organizacional quando participam do alinhamento dos objetivos e o comportamento da organização com as expectativas e necessidades de seus públicos estratégicos. Essa contribuição agrega valor – às vezes valor monetário – para a organização. As Relações Públicas agregam valor ao construir bons relacionamentos de longo prazo com públicos estratégicos. A pesquisa pode ser utilizada para monitorar e avaliar a qualidade desses relacionamentos estratégicos.

Pesquisa no *nível da sociedade* refere-se a avaliações da contribuição que as organizações trazem para o bem-estar geral da sociedade. Organizações têm impactos que se estendem além de suas próprias sedes. Também servem e afetam indivíduos, públicos e outras organizações na sociedade. Como resultado, as organizações não podem ser consideradas eficazes sem serem socialmente responsáveis. As Relações Públicas agregam valor à sociedade ao contribuir para o comportamento ético e para a responsabilidade social das organizações.

Pesquisa formativa e avaliatória

Cientistas realizam pesquisas para formular teorias e, depois, que as teorias estão especificadas, para avaliar e aperfeiçoar essas teorias. Os mesmos procedimentos devem ser usados no gerenciamento científico de programas de Relações Públicas. A pesquisa formativa e avaliatória deve ser usada nos quatro níveis de análise. Os departamentos de Relações Públicas, freqüentemente, são requisitados para fornecer provas de seu valor no âmbito social ou organizacional. Muito freqüentemente, porém, a resposta é dada realizando somente uma pesquisa de avaliação como, por exemplo, um monitoramento da mídia, no nível do programa.

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.

Pesquisa quantitativa e qualitativa

A pesquisa em Relações Públicas é, freqüentemente, confinada aos extremos de pesquisa quantitativa e qualitativa: enquetes de larga escala, altamente quantificadas,

custosas, pesquisas invasivas de opinião pública da população em geral ou pesquisa informal sem critérios com participantes escolhidos de forma inadequada. Nenhuma delas é útil na formulação ou avaliação de programas para públicos específicos ou para desenvolver, manter e avaliar relacionamentos com os públicos que necessitam ou são afetados pela organização.

Em contraste, 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. *Métodos quantitativos* incluem enquetes e experimentos com membros de públicos cientificamente segmentados. *Métodos qualitativos* incluem grupos focais; estruturados e semi-estruturados; ou entrevistas não estruturadas com participantes-chave; ou observações dos comportamentos de membros de públicos ou de profissionais de Relações Públicas ou de outros gerentes enquanto realizam seus trabalhos de rotina.

Métodos quantitativos e qualitativos não funcionam igualmente bem em diferentes níveis de análise ou para a pesquisa formativa e avaliatória. Por exemplo, pesquisa qualitativa (principalmente de grupos focais) é ideal para pesquisa formativa no nível do programa – embora possa ser utilizada também para avaliações naquele nível. A pesquisa quantitativa pode ser especialmente valiosa na segmentação de públicos e para avaliar resultados no nível do programa. Em muitos casos, ambos os tipos de pesquisa podem ser utilizados para fornecer perspectivas complementares, tanto na pesquisa formativa como na avaliatória.

Avaliação de processos e de resultados

Programas de Relações Públicas podem ser avaliados medindo-se tanto os processos de programas de comunicação como os resultados desses programas. No nível do programa, as *medidas de processos* revelam a frequência e de que forma um indivíduo está se comunicando ou seu sucesso em colocar mensagens num meio onde *seja possível, embora não certo*, que membros de um público possam prestar atenção a eles. Processos no nível do programa podem ser medidos contando se as mensagens foram enviadas, distribuídas ou recebidas – como contagem de comunicados de imprensa ou publicações divulgadas, posicionamento e monitoramento na mídia, exposição a ou assiduidade da leitura de publicações e participação em reuniões. No nível funcional, auditores frequentemente medem processos observando e contando que programas foram realizados, quais pessoas foram contratadas e quanto esforço foi dedicado pelo pessoal do programa.

É importante ressaltar que as medições de *processos* de comunicação devem ir além das medidas de *produtos*. Quase sempre produtos de comunicação (como números de comunicados de imprensa ou publicações) são contados sem o entendimento de como

esses produtos se ajustam num plano estratégico para comunicação com um público em particular. Por vezes, a contagem de produtos pode fornecer um bom indicador de que um processo está sendo implantado. Muitas vezes, porém, os produtos são fabricados porque a organização sempre os desenvolveu e não porque sejam parte de uma estratégia consistente.

A medição de indicadores de processo pode ser muito útil na avaliação de programas de Relações Públicas. Essas medições, porém, devem ser precedidas de estudos que demonstrem que os processos, sendo medidos ou contados, tiveram *resultados* demonstráveis e valiosos; tanto no curto como no longo prazo. No nível do programa, devemos demonstrar inicialmente que os processos tiveram efeitos de curto prazo sobre o conhecimento, as atitudes e os comportamentos dos públicos e da administração, ou seja, o que as pessoas pensam, sentem e fazem. Além disso, precisamos determinar se esses efeitos de curto prazo continuam durante um período mais longo, isto é, se há efeitos de longo prazo sobre relacionamentos, conhecimento, atitudes e comportamentos das organizações e públicos. Nos níveis funcional, organizacional e social, são essenciais as medidas amplas dos efeitos do departamento de Relações Públicas sobre a qualidade de relacionamentos de longo prazo entre a organização e seus públicos. Efeitos de curto prazo são insuficientes. Esses resultados podem ser medidos através de métodos de pesquisa quantitativa ou perguntas qualitativas efetuadas em entrevistas, grupos focais ou métodos similares.

Um departamento de Relações Públicas pode validar medidas de processo realizando pesquisas de resultados por si próprio (ou contratando uma empresa prestadora de serviços), utilizando-se uma pesquisa secundária realizada pelo departamento de Relações Públicas de outra organização, ou analisando pesquisas publicadas por estudiosos acadêmicos.

Um departamento de Relações Públicas pode realizar por si próprio estudos de pré-teste ou pós-teste para demonstrar que processos em particular, que se realizam com certa regularidade, produzem os efeitos desejados. Por exemplo, um programa de relações educacionais pode ser testado medindo-se quanto os alunos que participaram no programa aprenderam (um efeito cognitivo) num pré-teste do programa ou num pós-teste de um programa em andamento. Se os alunos aprenderam de forma consistente com o programa, podemos então inferir que os alunos que participarão do programa futuramente também aprenderão. Podemos também avaliar o programa contando quantos programas são realizados e o número de alunos que participam. Num programa de relacionamentos com a comunidade, podemos estabelecer se os moradores que participam de um programa de visitação são menos propensos a registrarem reclamações sobre a organização, ou mais propensos a expressar que apóiam seus objetivos. Caso ocorra este resultado, podemos então medir o efeito do programa contando quantos moradores da comunidade participam do programa de visitas a cada ano. Este tipo de estudo para confirmar os efeitos do processo deve ser repeti-

do periodicamente, a cada três ou cinco anos, para evidenciar que os processos continuam eficazes.

Organizações que realizam tais estudos de validação podem ajudar umas às outras por meio de compartilhamento de resultados ou colaborando na realização da pesquisa. Mais importante ainda, os departamentos de Relações Públicas sempre podem encontrar estudos para validar processos de comunicação na literatura acadêmica, publicados em edições específicas como o *Journal of Public Relations Research* ou o *Public Relations Review* nos Estados Unidos, ou nesta publicação aqui no Brasil.

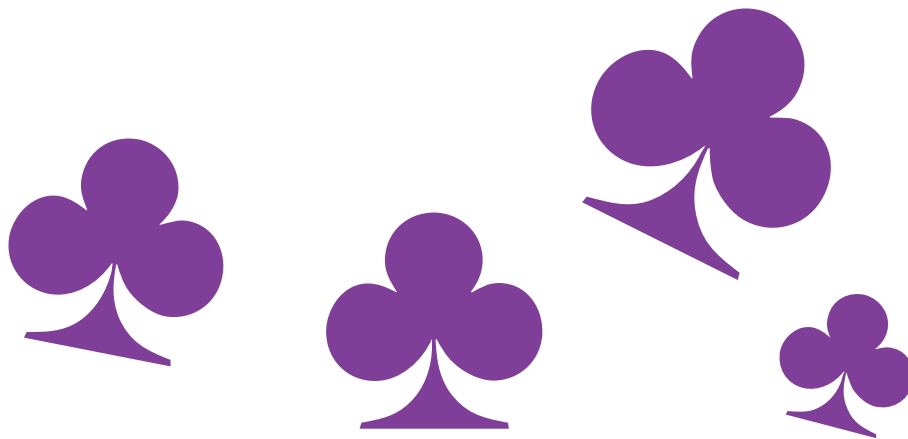
Utilizarei agora estas distinções a respeito de tipos de pesquisa para fornecer um guia de como realizar um estudo para gerenciar cientificamente programas de Relações Públicas. Essas sugestões são agrupadas nos quatro níveis de análise.

Pesquisa de Relações Públicas no nível do programa

A discussão de métricas nas Relações Públicas tem início no nível do programa porque este é o nível em que a maioria dos profissionais de Relações Públicas pensa quando são solicitados a realizar um estudo para demonstrar sua eficácia. Devemos ter em mente, porém, que um profissional experiente de Relações Públicas deveria começar a planejar programas de Relações Públicas nos níveis organizacional e social, para que programas específicos de comunicação estejam vinculados aos objetivos e decisões da organização e com os acionistas que influem sobre ou são afetados pelos objetivos e decisões da organização. À medida que discuto o estudo no nível do programa, também explicarei como os programas específicos de comunicação podem ser vinculados com a eficácia nos níveis organizacional e social.

Quando a maioria dos profissionais de Relações Públicas pensa em pesquisa, eles se orientam em uma pesquisa diretamente relacionada a programas específicos de comunicação. Por exemplo, quando pensam em relações com a mídia, pensam em monitorar o seu conteúdo. Quando pensam em relações com a comunidade, pensam numa enquete para estabelecer o nível de satisfação que os moradores têm com uma organização. Quando pensam em relações com os empregados, pensam numa auditoria de satisfação dos empregados com a organização, seus empregos ou a qualidade da comunicação numa organização.

É importante lembrar três fatos importantes sobre estes tipos de pesquisa programática. Primeiro, são apenas estudos de avaliação, que geralmente não foram precedidos de pesquisa formativa no planejamento do programa. Segundo, os estudos habitualmente não medem objetivos cuidadosamente elaborados baseados em pesquisa formativa ou delineamentos teóricos que categorizam objetivos de comunicação lógicos e mensuráveis. Terceiro, as medidas não podem ser utilizadas diretamente pa-



ra concluir se os programas de Relações Públicas contribuem para a eficácia da organização nos níveis organizacional ou social. Medições de processos e resultados no nível do programa podem ser utilizadas para inferir a eficácia em níveis superiores somente se eles forem lógica e cientificamente relacionados aos objetivos organizacionais mais amplos – mais notadamente para desenvolver relacionamentos de qualidade de longo prazo com públicos estratégicos – e se os públicos atingidos pelo programa forem estratégicos para a organização.

No estudo de Excelência do IABC, descobrimos que os departamentos de Relações Públicas mais eficazes participavam das decisões estratégicas globais nas organizações. Os departamentos menos eficazes geralmente tinham um papel menor na disseminação de mensagens sobre as decisões estratégicas tomadas por outros dentro da organização. Ao participar de decisões organizacionais, departamentos de Relações Públicas excelentes estavam numa posição de identificar as partes interessadas que seriam afetadas pelas decisões organizacionais ou que afetariam essas decisões. Uma vez identificadas as partes interessadas, os departamentos de Relações Públicas excelentes estrategicamente desenvolveram programas para comunicar-se com eles. Realizaram pesquisa formativa para identificar questões potenciais e definir objetivos para programas de comunicação com os *stakeholders*. Especificaram objetivos mensuráveis para os programas de comunicação e utilizaram métodos formais e informais para avaliar se os objetivos foram realizados. Departamentos menos excelentes não realizaram pesquisa formativa ou avaliatória e geralmente possuíam apenas objetivos vagos que eram difíceis de medir.

Pesquisa formativa no nível de programa

Em seus estágios iniciais, a pesquisa formativa no nível de programa não pode ser separada facilmente da pesquisa preliminar do meio no nível organizacional. Se um departamento de Relações Públicas pretende ser eficaz, deve se engajar no contínuo conhecimento das partes interessadas, efetivas e potenciais, para que o departamento construa uma base de conhecimento sobre elas, que viabilize o fornecimento de informações valiosas para os responsáveis pelas tomadas de decisões estratégicas sobre as conseqüências de decisões organizacionais e as desejadas pelas partes interessadas. A pesquisa formativa contínua possibilita ao departamento de Relações Públicas compreender e prever o provável surgimento de públicos e de questões específicas.

Os programas de Relações Públicas devem ter início quando a pesquisa formativa identificar um público estratégico novo ou já existente com o que a organização necessita relacionar-se. Quando um gerente de Relações Públicas estratégicas analisa o ambiente de forma geral, então seu primeiro passo será pensar amplamente em termos de categorias de partes interessadas, como empregados ou residentes da comunidade. Em seguida, o gerente de RP deve utilizar a teoria de públicos² para identificar e segmentar os públicos ativo, passivo e latentes que poderiam estar presentes na categoria de *stakeholders*. É importante segmentar os públicos ativos porque eles costumemente levantam questões como conseqüência das decisões organizacionais. Este comportamento pode ser individual ou coletivo quando membros dos públicos organizam-se em grupos ativistas. Às vezes, os públicos reagem negativamente às conseqüências prejudiciais dos comportamentos de uma organização, como por exemplo, a poluição ou a discriminação. Outras vezes, agem positivamente para tentar obter um comportamento de uma organização que tenha conseqüências úteis para ele, como o público da comunidade que deseja o ar ou a água mais limpa. Em outras vezes ainda, os públicos colaboram com as organizações para obter conseqüências mutuamente benéficas.

Após identificar os públicos, o comunicador estratégico deve realizar pesquisa formativa adicional para identificar os problemas que este segmento quer ver resolvidos ou que a organização cria para eles, questões que poderiam resultar desses problemas e estratégias que ajudarão construir um relacionamento bem-sucedido. Os programas de Relações Públicas estratégicas seguem estas quatro etapas:

1 - Desenvolvimento dos objetivos de curto prazo especificados como efeitos de comunicação e dos objetivos de longo prazo especificados como indicadores do relacionamento.

2 Fui responsável pela elaboração da teoria situacional dos públicos. Detalhes podem ser encontrados em Grunig e Hunt, 1984, cap. 7. Para informações adicionais ver Grunig, 1997, p. 3-46.

- 2 - Planejamento de um programa de comunicação para realizar esses objetivos.
- 3 - Implementação do programa.
- 4 - Avaliação do programa verificando até onde os objetivos foram realizados.

Em um programa de Relações Públicas cientificamente gerenciado, a pesquisa formativa deve ser parte integral das primeiras duas etapas, bem como servir à função de identificar públicos, problemas e questões transcendentais.

Em programas de comunicação de duas mãos, muitas estratégias elaboradas para escutar ou buscar informação de públicos podem ser descritas como pesquisa informal. Essa pesquisa pode se tornar mais científica se se utilizar de métodos qualitativos para estruturar estas atividades de busca de informação e para analisar e interpretar a informação.

Os profissionais de Relações Públicas usam os seguintes tipos de pesquisa formativa para essas finalidades:

Observações. O pessoal de Relações Públicas pode participar de reuniões de grupos da comunidade ou de outras organizações onde os públicos poderiam estar representados para observar o que eles estão dizendo e fazendo a respeito da organização ou sua discussão de problemas que poderiam afetar a organização, mesmo que os membros dos grupos não se relacionem especificamente com esses problemas da organização.

Grupos consultivos. Muitas organizações criaram painéis consultivos com a comunidade, tanto como uma forma de buscar informações de membros de públicos da comunidade como de organizações que os representam e para engajar públicos na resolução de problemas e questões da comunidade.

Entrevistas. Os profissionais de Relações Públicas freqüentemente entrevistam formalmente líderes da comunidade, ativistas e outras partes interessadas, ou interagem com eles informalmente. Os princípios de entrevistas qualitativas rigorosas podem ser utilizados para planejar e analisar estas entrevistas.

Grupos focais. Os profissionais de Relações Públicas usam grupos focais para obter informações relevantes dos públicos e servem como base para a elaboração do planejamento de programas e de políticas. Os grupos focais consistem de seis a doze participantes que discutem um tópico em profundidade, coordenado por um facilitador qualificado. Os grupos focais são seguramente o tipo mais útil de ferramenta da pesquisa formativa porque auxiliam os profissionais de Relações Públicas a captarem o que motiva as pessoas e explicam o que as pessoas pensam e fazem de sua própria maneira.

Questionários e pesquisas. Enquetes quantitativas de uma população foram usadas por muitos anos em Relações Públicas para segmentar públicos e para medir atitudes e

opiniões. Pesquisas, entretanto, são custosas e invasivas quando administradas para um grande número de pessoas. Questionários quantitativos são geralmente mais úteis para o estudo avaliatório do que o formativo, porque geralmente pedem que as pessoas respondam a problemas, questões ou programas previamente identificados.

Análise do conteúdo da mídia. O conteúdo da cobertura da mídia de uma organização pode ser analisado sistematicamente para detectar temas, problemas, questões e públicos. A análise do conteúdo pode ser realizada quantitativamente desenvolvendo-se categorias e distribuindo vinhetas nessas categorias. A análise pode também ser realizada qualitativamente buscando-se padrões e impressões dentro dos conteúdos.

Análise cyber. A equipe de funcionários de Relações Públicas pode acompanhar e analisar (qualitativa ou quantitativamente) o conteúdo de salas de bate-papo, grupos de discussão, *blogs* e servidores de listas relacionados com os interesses da organização e de problemas e questões que podem ser mencionados nesses *sites*.

Informações naturalmente fornecidas. Os públicos fornecem, freqüentemente, informações para uma organização sem nenhum esforço para a obtenção da parte dos profissionais ou dos pesquisadores de Relações Públicas. Eles fazem chamadas telefônicas, escrevem cartas, enviam mensagens eletrônicas, conversam com os empregados. O departamento de Relações Públicas pode desenvolver um sistema para capturar e analisar essas informações para identificar problemas, conseqüências, públicos e assuntos relevantes.

Bases de dados. As bases de dados são ferramentas para analisar, coletar e usar a informação obtida através dos métodos de estudo formal ou informal que descrevemos nesta seção. A informação deve ser classificada por problemas, públicos e assuntos e usada então como elemento de importância nos processos estratégicos decisórios.

Pesquisa avaliatória no nível do programa: desenvolvimento de objetivos e sua medição

Após o estudo formativo ter identificado os públicos com que a organização precisa de relacionamentos e os problemas e questões que existem ou poderiam existir, uma equipe de Relações Públicas deve formular os objetivos para os programas que serão utilizados para comunicar-se com estes públicos estratégicos.

Considerando-se que o valor das Relações Públicas para uma organização e para a sociedade está baseado nos relacionamentos desenvolvidos com os públicos estratégicos, os objetivos devem consistir de *estratégias para cultivar relacionamentos* e da formulação dos *resultados esperados de relacionamento* que a organização deseja realizar com estas estratégias. As estratégias para cultivar os relacionamentos podem ser especifi-

çadas como *objetivos de processo*. Resultados de relacionamento podem ser especificados como *objetivos de resultado*. A equipe de Relações Públicas pode monitorar os objetivos de processo e de resultado para avaliar seus programas de Comunicação; conquanto que estudos realizados tenham estabelecido que os objetivos de processo de fato conduziram aos objetivos de resultado.

Objetivos de processo e medidas. Uma boa parte do conhecimento que os profissionais de Relações Públicas possuem tem algo a ver com como comunicar-se com os públicos para cultivar um relacionamento com eles. No entanto, nem todas as estratégias para cultivar relacionamentos são igualmente eficazes. Conseqüentemente, devemos reconhecer que nem todas as estratégias, técnicas e programas de Relações Públicas possuem uma probabilidade equivalente de produzir resultados de relacionamento com qualidade. Pesquisadores das Relações Públicas identificaram e classificaram as estratégias que pesquisas realizadas evidenciaram ser as mais eficazes. As estratégias simétricas para cultivar relacionamentos são geralmente mais eficazes que as assimétricas. Ser simétrica significa que a equipe se comunica de tal sorte que pode equilibrar os interesses das organizações e dos públicos. Ser assimétrica significa que a equipe de Relações Públicas se empenha num relacionamento que beneficia a organização e não tanto os interesses dos públicos. Elaborei uma lista de estratégias para cultivar relacionamentos simétricos e assimétricos, produto de estudos realizados sobre relacionamentos e solução de conflitos, que pode ser examinada no *website* do Instituto para as Relações Públicas dos EUA (Hon e Grunig, 1999).

A equipe de Relações Públicas pode medir esses objetivos de processo para fornecer informação significativa no curto prazo para estabelecer se os programas de comunicação estão produzindo os efeitos desejados de longo prazo. Gerentes de Relações Públicas podem medir um desses objetivos, como por exemplo, a revelação dos interesses dos públicos com relação à organização, mediante a contagem de sugestões, reclamações, solicitações de informação e outros contatos que membros dos públicos, a mídia, o governo ou os líderes de grupos ativistas realizam com a organização, em vez de fazê-lo com agências reguladoras, legisladores ou meios de comunicação.

Os profissionais de Relações Públicas podem medir objetivos de processo a partir da ótica do gerenciamento do relacionamento organização/ público contando-se o número de vezes que a gerência os procura para aconselhamento ou quando se dispõe a revelar suas intenções, decisões e comportamentos para públicos externos ou a mídia através da função de Relações Públicas. Outros indicadores de processo que evidenciam o cultivo de estratégias eficazes incluem contagens do que a gerência fez para mostrar aos públicos que seus interesses são legítimos, dos contatos com redes de grupos ativistas ou dos relatórios de responsabilidade social que apresentam a extensão do trabalho realizado pela gerência a respeito de problemas de interesse dos públicos.

Objetivos e medidas do resultado. O objetivo final de programas de comunicação tais como relações com a comunidade, relações com os meios ou relações com os empregados – e mesmo de atividades específicas de comunicação tais como programas de visita, entrevistas com a mídia, publicações internas – é o relacionamento de qualidade com um público estratégico. Os relacionamentos desenvolvem-se lentamente, no entanto. Pode-se esperar que uma atividade particular de comunicação ou um programa de curto prazo possua um efeito crescente na qualidade do relacionamento. Na maioria dos casos, esse efeito crescente será demasiado pequeno para ser mensurado.

Há cinco objetivos de curto prazo que a pesquisa de comunicação mostrou poderem ser realizados através de atividades e programas específicos. Cada um dos objetivos pode ser mensurado quantitativa ou qualitativamente, dependendo da natureza da evidência desejada para demonstrar o efeito dos programas. Às vezes, a evidência qualitativa é suficiente. Em outras ocasiões, a gerência ou o cliente requer evidência quantitativa. Na maior parte da literatura da comunicação, estes objetivos são definidos como efeitos de sentido único – como efeitos sobre o público. Estes também podem ser mensurados utilizando-se a perspectiva da gerência, para estabelecer os efeitos de programas simétricos. Quando pensarmos em efeitos de duas vias, a utilização de uma terminologia diferente dará maior significado aos objetivos.

Apresentamos, na continuação, efeitos e exemplos de sentido único:

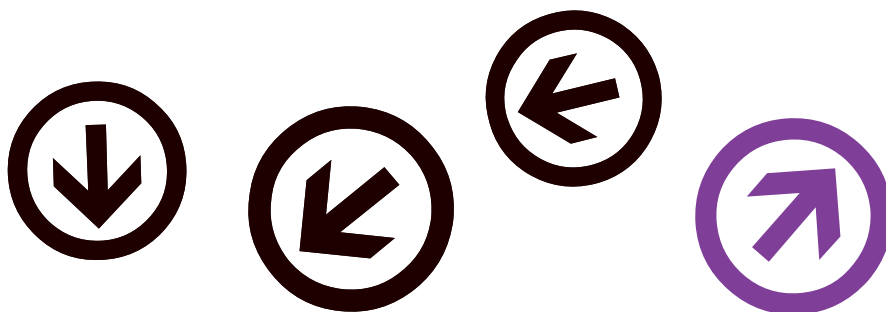
- *Exposição.* Os membros de um público estratégico ou da gerência recebem uma mensagem. Notícias são distribuídas nos meios e os públicos as lêem. Membros de um público vêem um anúncio, participam de um evento especial, visitam um *website* ou lêem um folheto. Gerentes reúnem-se com líderes públicos, lêem os resultados de uma pesquisa de opinião pública ou assistem a um videotape de um grupo focal. A exposição pode ser medida através de métodos como pesquisas dos níveis de leitura, contagem de participantes, visitas ao *website*, ou participação da gerência em reuniões. Observe que monitorar exclusivamente a mídia nem sempre é uma medição adequada, mesmo de exposição, porque não se sabe se alguém leu ou não a notícia.
- *Retenção de mensagens.* Os membros do público não somente são expostos a uma mensagem, como também se lembram dela. Os receptores da mensagem não concordam necessariamente com ela ou pensam em fazer algo a respeito. Recordam simplesmente o que você disse. Este objetivo pode ser medido através das perguntas sobre a lembrança das mensagens.
- *Conhecimento.* Os receptores de mensagens não só lembrarão as mensagens mas também as compreenderão e desenvolverão novo conhecimento. Para medir um efeito de conhecimento, por exemplo, perguntas de múltipla escolha poderiam ser apresentadas aos participantes de uma enquete sobre seu conhecimento a respeito da organização.

- *Atitude.* Membros de um público ou da gerência não somente recebem e compreendem a mensagem; eles também avaliam favoravelmente suas implicações e evidenciam a intenção de se comportar de forma coerente com a mensagem. As atitudes podem ser avaliadas mediante perguntas convencionais de avaliação.
- *Comportamento.* Os membros de um público ou da gerência comportam-se de uma maneira nova ou diferente – há uma modificação do relacionamento comportamental de uma organização e do público e quais as conseqüências que cada um exerce sobre o outro. Comportamentos podem ser avaliados perguntando-se o que os públicos fizeram que afeta a organização ou o que a gerência fez para afetar um público.

A sabedoria convencional na pesquisa de comunicação foi que estes cinco efeitos constituem uma hierarquia de efeitos – que mudanças no comportamento, por exemplo, devem ser precedidas por mudanças na exposição, retenção da mensagem, conhecimento e atitude. Estes efeitos, porém, podem ocorrer independentemente um do outro ou numa ordem diferente. Por exemplo, muitas pessoas possuem atitudes que se sustentam sobre conhecimentos limitados, ou simplesmente sem conhecimento nenhum. Às vezes, o comportamento se modifica perante mudanças de atitude ou de conhecimentos. Conseqüentemente, o gerente de Relações Públicas deve decidir que objetivos são mais prováveis para cada processo de comunicação que deve ser avaliado. Os objetivos tornam-se mais difíceis de realizar na medida em que passamos da exposição para o comportamento.

Quando um departamento de Relações Públicas visualiza seus objetivos em termos de vias de mão-dupla, deve usar terminologia um tanto diferente para os cinco efeitos indicados acima. Os objetivos de via de mão-dupla consideram o efeito de atividades de comunicação sobre a gerência e sobre os públicos simultaneamente. Idealmente, ambos mudam, embora às vezes um deva mudar mais ou menos do que o outro.

- A exposição torna-se *consciência mútua*. A gerência e o público estão cientes do efeito que um exerce sobre o outro.



- A retenção da mensagem torna-se *exatidão*. Ambos podem recordar e repetir exatamente o que o outro disse.
- O efeito conhecimento torna-se *entendimento*. Ambos possuem conhecimentos similares sobre um problema, questão ou propósito da organização.
- O efeito na atitude torna-se *acordo*. Ambos possuem avaliações similares do que a organização ou o público quer e pretendem comportar-se de tal maneira que o relacionamento seja intensificado.
- O efeito no comportamento transforma-se em *comportamento simbiótico*. Ambos comportam-se de tal sorte que atendem aos interesses do outro, bem como aos seus próprios.

Os profissionais de Relações Públicas devem reconhecer que a razão principal para medir objetivos de curto prazo nem é tanto para recompensar ou para punir gerentes de comunicação ou as Relações Públicas como função para o sucesso ou fracasso, mas sim para aprender, a partir de pesquisas realizadas, se um programa deve ser continuado tal qual como está, ou modificado ou deixado de lado em favor de outra abordagem. Se pré-testes forem realizados, em vez de apenas o pós-teste, tais decisões podem ser tomadas antes que grandes investimentos de tempo e dinheiro sejam efetuados no programa.

No longo prazo, as atividades e os programas de comunicação de curto prazo bem-sucedidos devem contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de relacionamentos de qualidade de longo prazo com públicos estratégicos. Estes relacionamentos têm valor no nível organizacional. Para compreender a natureza dos relacionamentos e como avaliá-los, vou examinar o nível organizacional da análise devido ao seu relacionamento lógico com o nível do programa. Posteriormente, retornarei para o nível funcional para propor formas de auditar o departamento de Relações Públicas.

Pesquisa das Relações Públicas no nível organizacional

No nível organizacional, o conceito central para o planejamento e programas de avaliação de Relações Públicas é o *relacionamento* entre a organização e seus públicos. O conceito é inerente ao termo “Relações Públicas” – que significa administrar a *comunicação* para construir *relacionamentos* com *públicos*. No nível organizacional, a equipe de Relações Públicas contribui para a tomada de decisão estratégica utilizando a pesquisa formativa como veículo da exploração ambiental para identificar os públicos com os quais uma organização necessita manter relacionamentos. A equipe de Relações Públicas também pode realizar pesquisa formativa para avaliar a qualidade dos relacionamentos com estes públicos antes de desenvolver programas específicos de comunicação para estabelecer, manter ou melhorar relacionamentos. Finalmente, a equipe de Relações Públicas deve realizar pesquisa avaliatória regularmente para aferir os efeitos de seus programas de comunicação nestes relacionamentos com públicos estratégicos.

Pesquisa formativa no nível organizacional

No nível organizacional, a equipe de Relações Públicas deve realizar a pesquisa formativa como parte integral da análise do meio ambiente que fornece informação essencial para a equipe na participação nos processos de planejamento estratégico e de tomada de decisão da organização. Tradicionalmente, os gerentes de Relações Públicas avaliam o ambiente monitorando os meios e os processos políticos.

Estas fontes são úteis, embora existam melhores métodos para a varredura ambiental. Quando as conseqüências de uma decisão de gerência saem na mídia e tornam-se políticas, é demasiado tarde para influenciar uma decisão. O gerenciamento de problemas então se torna reativo e se reduz ao controle de danos. Após uma análise da mídia e dos processos políticos, os profissionais de Relações Públicas utilizam mais freqüentemente pesquisas de opinião pública em larga escala. Eles também, costumemente, identificam problemas tarde demais.

O que é melhor? Fontes de informação analítica podem ser internas ou externas – fontes dentro da organização até públicos externos. Também podem ser fontes pessoais ou impessoais – fontes publicadas ou diretamente de contatos pessoais. Aqui, recomendo, portanto, o seguinte processo de varredura ambiental:

- 1 - Inicie a varredura do ambiente monitorando as decisões estratégicas tomadas por gerentes graduados. Pergunte que partes interessadas poderiam ser afetadas e que problemas poderiam surgir se determinadas decisões forem tomadas.
- 2 - Realize pesquisa qualitativa com ativistas e contatos pessoais. Forme grupos consultivos e marque e participe de reuniões das partes-chave interessadas. Sistemáticamente monitore e classifique problemas, públicos e questões identificadas com estas fontes pessoais.
- 3 - Monitore grupos de discussão, salas de bate-papo, servidores de listas, *blogs* e *websites* relacionados aos problemas e às questões de interesse para sua organização. Elabore seu próprio fórum interativo na Internet para permitir que os públicos tragam problemas e questões à sua atenção.
- 4 - Entreviste sistematicamente gerentes com contato freqüente além da organização, outros empregados com contatos dentro da comunidade e pessoas em departamentos ou funções que tenham contato freqüente com partes interessadas.
- 5 - Identifique as partes interessadas e os públicos que mais têm probabilidade de serem afetados e que ativamente farão algo a respeito de problemas e questões identificados na análise anterior.
- 6 - Analise sistematicamente o conteúdo, categorize toda a informação e coloque-a numa base de dados – classificando por tipo de decisão gerencial, problema e público. Utilize esta base de dados como a evidência da pesquisa para apresentar à gerência durante deliberações e decisões estratégicas.
- 7 - Monitore os meios e fontes impressos para verificar sua eficácia em tratar com pú-

blicos e questões. Além disso, realize pesquisas sistemáticas para avaliar seus relacionamentos com públicos.

Pesquisa avaliatória no nível organizacional

Recentemente, pesquisadores das Relações Públicas estudaram a literatura sobre relacionamentos em disciplinas relacionadas tais como comunicação interpessoal, Sociologia e organizacional para identificar características críticas de relacionamentos e para desenvolver métricas da qualidade dos relacionamentos de longo prazo do binômio organização-público.

Na discussão do nível do programa, descrevi diversos indicadores de processo que a pesquisa evidencia como prováveis condutores para os relacionamentos de longo prazo com qualidade. Para demonstrar que a função de Relações Públicas possui valor dentro de toda a organização, no entanto, é também necessário desenvolver e utilizar indicadores de resultado de longo prazo da qualidade dos relacionamentos.

Meus alunos na Universidade de Maryland e eu identificamos dois tipos de relacionamentos (comunitários e de troca) e quatro resultados do relacionamento (confiança, mutualidade de controle, satisfação e compromisso) que definem a qualidade de relacionamentos de longo prazo. Estes indicadores podem ser mensurados para monitorar o efeito geral de programas de Relações Públicas sobre cada público estratégico e, conseqüentemente, o valor da função das Relações Públicas para uma organização.

Também realizamos pesquisa para desenvolver métricas válidas e confiáveis dos seis indicadores da qualidade de relacionamentos de longo prazo – os dois tipos de relacionamentos e os quatro resultados do relacionamento. Detalhes da pesquisa podem ser encontrados num relatório publicado pelo Instituto para Relações Públicas (Hon e Grunig, 1999). Além das medições quantitativas que podem ser usadas em pesquisa tipo enquetes, foram também desenvolvidas métricas qualitativas para os indicadores que podem ser usadas em pesquisas formativas e avaliatória sobre a qualidade dos relacionamentos (Grunig, 2002).

Gerentes de Relações Públicas podem utilizar essas métricas como indicadores da qualidade de seus relacionamentos com públicos estratégicos – tais como membros da comunidade, jornalistas e empregados. Embora programas individuais de comunicação nem sempre produzam uma mudança num curto prazo nesses indicadores, no decorrer do tempo os programas de comunicação possuem um efeito cumulativo sobre os indicadores.

Conseqüentemente, os profissionais de Relações Públicas devem mensurar periodicamente esses indicadores para monitorar a qualidade dos relacionamentos que suas

organizações desenvolveram com cada um de seus públicos e, conseqüentemente, aferir o valor das contribuições das Relações Públicas para a organização. O ideal é que os relacionamentos sejam mensurados anualmente. No mínimo, porém, a medição deve ser efetuada a cada três anos.

Pesquisa das Relações Públicas no nível funcional

No nível funcional da análise, um departamento de Relações Públicas deve realizar pesquisas para se auto-avaliar – ou seja, para saber como está organizado e o que faz. Então, deve perguntar se a estrutura e o comportamento da função de Relações Públicas possibilitam uma contribuição de porte para a eficácia organizacional e social. A pesquisa no nível funcional é estudo de *benchmarking*.

Os estudos de *benchmarking* identificam tipicamente organizações que são consideradas líderes em uma área de atuação e então descrevem como estas organizações praticam Relações Públicas ou alguma outra função da gerência. Tais estudos são úteis, mas seriam ainda mais úteis se fossem calcados numa base científica que fornecesse um racional teórico que explicasse *por que* as práticas dos departamentos que passaram pelo *benchmarking* contribuem para a eficácia organizacional e social.

Nosso estudo dos departamentos de Relações Públicas excelentes realizado para a Fundação de Pesquisa do IABC fornece um perfil teórico dos fatores críticos de sucesso e das melhores práticas em Relações Públicas. É um perfil que construímos, inicialmente, a partir da pesquisa anterior e da lógica teórica. Além disso, buscamos evidências de mais de trezentas organizações localizadas nos Estados Unidos, Canadá e Reino Unido para confirmar que esse perfil teórico explica a melhor prática examinada, bem como a melhor prática na teoria.

Na maioria dos estudos de *benchmarking*, as unidades de comunicação comparam-se com unidades similares em sua indústria ou com unidades funcionais similares dentro da mesma organização. O estudo *Excellence*, pelo contrário, é um exemplo do que Fleisher denominou “*benchmarking* genérico” em seu livro sobre *benchmarking* nas Relações Públicas – identificando fatores críticos de sucesso através de diferentes tipos de organização (Fleisher, 1995). *Benchmarking* genérico é mais valioso teoricamente porque é improvável que uma organização seja, nas palavras de Fleisher, excelente em todas as dimensões do desempenho “organizacional”. No estudo *Excellence*, somente algumas organizações exemplificaram todas as suas melhores práticas, muitas exemplificaram algumas delas, e outras poucas práticas.

O *benchmarking* teórico não fornece uma fórmula exata ou descrição detalhada das práticas que uma unidade de Relações Públicas pode copiar para ser excelente. Em vez disso, fornece um conjunto genérico dos princípios que estas unidades podem

usar para gerar os fundamentos de práticas específicas em suas próprias organizações.

Os critérios que foram desenvolvidos e testados no estudo *Excellence* podem ser utilizados como um *benchmarking* teórico para examinar a função de Relações Públicas. Os critérios do *Excellence* requerem conhecimento e profissionalismo da unidade de Relações Públicas. Também requerem entendimento e apoio da Administração. Podem ser usados tanto para a análise formativa como avaliatória da função de Relações Públicas – como pesquisa prévia, que pode ser usada para planejar e organizar a função e, como padrão, para avaliar a estrutura e o desempenho anteriores da função.

As características das Relações Públicas excelentes enquadram-se em quatro categorias. Cada uma delas possui diversas características que podem ser utilizadas para auditar a função de Relações Públicas³:

- Participação da função de Relações Públicas na gerência estratégica, que fornece aos profissionais desta área acesso aos responsáveis pela tomada de decisões importantes, incluindo postos graduados de Relações Públicas e avaliação e planejamento estratégico de programas de comunicação.
- Organizar Relações Públicas como função gerencial e não como uma atividade de suporte técnico para outras funções gerenciais.
- Integrar todos os programas de comunicação através da função de Relações Públicas e não subordiná-la a outras funções gerenciais tais como *Marketing*, Recursos Humanos ou Finanças.
- Praticar Relações Públicas como um processo de comunicação de duas vias e com o propósito “simétrico” de utilizar a comunicação para fomentar a colaboração entre as organizações e seus públicos.

Pesquisa das Relações Públicas no nível social

O valor de Relações Públicas no nível social é a consequência do impacto cumulativo da sua ação nos níveis de programa, funcional e organizacional, assim como o impacto de longo prazo de bons relacionamentos identificados no nível organizacional e cultivados no nível do programa. Em consequência, pesquisa sobre a qualidade de relacionamentos também pode ser utilizada para estabelecer a contribuição das Relações Públicas à sociedade. Além disso, a função de Relações Públicas deve avaliar a ética e a responsabilidade social da organização e servir como conselheira de ética para a gerência como parte da sua função na gerência estratégica.

3 Critérios específicos podem ser encontrados em Grunig; Grunig e Dozier, 2002, p. 12-16.

A dimensão com que uma função das Relações Públicas se desempenha, de maneira ética e socialmente responsável, pode ser estabelecida comparando-se seu comportamento com dois princípios da ética derivados das principais ramificações da teoria ética: as abordagens teleológica (conseqüencialista) e deontológica (baseada em regras). Os programas de Relações Públicas devem ser avaliados de acordo com a extensão com que consideraram duas perguntas em sua função na gerência de uma organização:

- A pergunta teleológica: até que ponto a equipe de Relações Públicas auxilia a gerência a cuidar das conseqüências que a organização tem sobre os públicos e como cuida das necessidades dos públicos?
- A pergunta deontológica: até que ponto a equipe de Relações Públicas realiza sua obrigação moral de comunicar e revelar o comportamento da organização para os públicos quando há conseqüências sobre eles ou quando os públicos esperam conseqüências da organização?

Conclusão

As Relações Públicas devem ser uma parte integral da gerência de toda organização, pois auxiliam a organização a interagir com as partes interessadas em seu meio ambiente, tanto ao realizar sua missão como ao comportar-se de maneira socialmente responsável. Uma equipe de Relações Públicas excelente não pode desempenhar corretamente esta função a menos que a pesquisa e a mensuração sejam parte integral da função.

A pesquisa formativa é necessária para identificar os públicos estratégicos com quem a organização necessita se relacionar e para estabelecer como desenvolver e manter relacionamentos com esses públicos. A pesquisa avaliatória é necessária para estabelecer a eficácia de programas das Relações Públicas e de sua contribuição na eficácia organizacional. Programas de Relações Públicas podem ser auditados comparando-os com uma referência teórica ou *benchmarking* de programas de Relações Públicas excelentes e sua contribuição para o comportamento ético e socialmente responsável da organização. Este artigo deve ser considerado como um guia para os profissionais de Relações Públicas que desejam elaborar e avaliar Relações Públicas excelentes.

Bibliografia

BROOM, G. M. e DOZIER, D. M. *Using Research in Public Relations: Applications to Program Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1990, p. 14-20.

DOZIER, D. M.; GRUNIG, A. e GRUNIG, J. E. *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1995.

FLEISHER, C. S. *Public Relations Benchmarking*. Washington: Public Relations Council, 1995.

GRUNIG, J. E. (ed.). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992

_____. A Situational Theory of Publics: Conceptual History, Recent Challenges and New Research. In: MOSS, D.; MACMANUS, T. e VERCIC, D. (eds.). *Public Relations Research: An International Perspective*. London: International Thomson Business Press, 1997, p. 3-46.

_____. *Qualitative Methods for Assessing Relationships between Organizations and Publics*. Gainesville, FL: The Institute for Public Relations, Commission on PR Measurement and Evaluation, 2002. Disponível em http://www.instituteforpr.com/relationships.phtml?article_id=2002_relationships_org_public.

GRUNIG, J. E. e HUNT, T. *Managing Public Relations*. Ft. Worth: Holt, Rinehart & Winston, 1984, cap. 7.

GRUNIG, L. A.; GRUNIG, J. E. e DOZIER, D. M. *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2002.

HON, L. C. e GRUNIG, J. E. *Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations*. Gainesville, FL: The Institute for Public Relations: Commission on PR Measurement and Evaluation, 1999. Disponível em http://www.instituteforpr.com/relationships.phtml?article_id=1999_guide_measure_relationships.

