

O Relacionamento com a Mídia no Processo de Construção da Reputação Organizacional: um Estudo de Caso sobre o Trabalho de Assessoria de Imprensa da Fundação Dom Cabral¹

Danielle Fernandes Costa Machado, Especialista em Gestão Estratégica de Marketing, Mestranda em Administração; Leandro Bornacki de Mattos, Graduado em Publicidade e Propaganda e graduando em Relações Públicas; Marcelo Aureliano Monteiro de Andrade, Especialista de Gestão Estratégica em Marketing e Mestrando em Administração.

Universidade Federal de Minas Gerais

Resumo

Este artigo trata do esforço desenvolvido pelas organizações no processo de construção de sua reputação. Especificamente, no que tange ao relacionamento com a mídia, considerando-se o importante papel desempenhado por esta na sociedade contemporânea. Trata-se de um estudo de caso sobre o trabalho de assessoria de imprensa da Fundação Dom Cabral, instituição que, conforme pesquisa já realizada (ALMEIDA, 2005), dispõe de reputação favorável perante aos seus *stakeholders*. Para isso, foram realizadas análise de conteúdo do *clipping* disponibilizado pela instituição e entrevistas em profundidade com assessores da Fundação.

Palavras chaves: comunicação organizacional, mídia, reputação, relacionamento.

Introdução

Esta pesquisa se propõe a investigar o processo de construção e manutenção da reputação organizacional, com foco em uma das dimensões que integram esse processo. Trata-se de um estudo de caso sobre o relacionamento desenvolvido pela Fundação Dom Cabral com a mídia (FDC)², considerando-se que essa é “um dos principais meios de disseminação de informações organizacionais e de forte influência na reputação” (ALMEIDA, 2005, p. 311). Por sua vez, a partir da compreensão dos esforços desenvolvidos pela assessoria de imprensa da escola de

¹ Trabalho submetido ao GT 2 do II Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, orientado pelos professores Alexandre de Pádua Carrieri, professor do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Administração e Ciências Econômicas da UFMG e Márcio Simeone Henriques, professor do Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da UFMG.

² A FDC é uma escola de negócios que se define como um centro de desenvolvimento de executivos e empresas. Fundada em 1976, a partir do desdobramento do Centro de Extensão da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC MG, a FDC é uma instituição autônoma e sem fins lucrativos. No ano de 2007, mais de 22 mil executivos de 920 empresas participaram dos programas oferecidos pela instituição.

negócios, busca-se averiguar até que ponto eles corroboram para o equilíbrio entre a imagem presente na cobertura midiática e aquela projetada pela instituição.

Na atualidade, esses esforços podem ser compreendidos no contexto da crescente valorização dos aspectos intangíveis de uma organização, como forma – em alguns casos, a única – de se diferenciar perante concorrentes, aproximar-se dos funcionários, gerar valor para os acionistas e inserir-se e se manter protegida na sociedade da qual faz parte. Almeida (2005), Almeida e Araújo (2007), Almeida e Muniz (2005), Bueno (2005), Carrieri *et. al.* (2003), Lopes (2005), Rosa (2006) destacam a preocupação das organizações em zelar pela construção e manutenção de uma reputação favorável.

Tal preocupação ocupa posto estratégico, uma vez que, no mundo contemporâneo, na dita sociedade do conhecimento e da informação, fruto de inúmeras revoluções, dentre elas, a tecnológica, todos estão de alguma forma mais expostos. Como ressalta Rosa (2006), as possibilidades de acesso às tecnologias e facilidades de manuseio tornam as chances de se alcançar visibilidade imensuravelmente maior, seja para o bem ou para o mal. Para o autor, a disponibilidade de tecnologia, permitindo a produção e a difusão rápida de informações de todo tipo, cria uma sociedade mais invasiva, mas visto sob outro ângulo, mais transparente. Thompson (1998) fala em escrutínio global para designar um sistema em que, mesmo com determinadas restrições, os receptores são capazes de acessar fatos, eventos e informações que não fazem parte de sua realidade próxima. Dessa forma, pessoas e organizações tornam-se alvos de múltiplos olhares e interesses, oriundos de postos que estão muito além das barreiras que, em algum tempo passado, definiam os públicos de uma organização em interno e externo.

É preciso reconhecer, conforme pontua Bueno (2005), que ainda não há uma definição precisa do valor dos aspectos intangíveis do ponto de vista financeiro e/ou contábil. Se paira algum receio sobre a interferência da reputação nos resultados mensuráveis economicamente de uma organização, não há como duvidar, no entanto, que os efeitos de um abalo na reputação pode acarretar impactos difíceis de serem contornados e são medidos com maior facilidade. Dessa forma, torna-se essencial compreender o processo de constituição e manutenção de uma reputação favorável.

O ciclo da reputação organizacional

A reputação é resultado de um processo de construção, fruto das inúmeras interações da organização e seus diversos públicos ao longo dos anos. Dito de outra maneira, a reputação é

proveniente do acúmulo das imagens que os *stakeholders* formam a partir dos sinais emitidos pela organização. O emprego do plural para ‘imagem’ se justifica uma vez que uma organização não tem uma única imagem, mas várias imagens decorrentes das interpretações feitas pelas pessoas acerca do contato com a organização e das ações praticadas por ela frente às pessoas. A imagem, por ser um produto subjetivo, fruto de um processo operado na mente de cada indivíduo a partir de suas interações com o objeto e influenciada por elementos de valor próprio (ITUASSU, 2005), não só muda de acordo com um determinado contexto, mas se apresenta diferentemente em cada indivíduo, em cada grupo social. Enfim, trata-se de uma percepção externa da organização, de caráter múltiplo e certo grau de volatilidade.

Cabe dizer, entretanto, que se por um lado há esse dinamismo na formação da imagem, por outro lado, verifica-se, da parte das pessoas, certa resistência em aceitar elementos que venham contradizer a imagem que dispõem (REIS, 1991 e Machado, 2001 *apud* ITUASSU, 2005). Assim, “embora em princípio pareça contraditório, pode-se dizer que a imagem é passível de mudança, ainda que modificações de imagem, em geral, não ocorram de forma rápida, simples e freqüente” (ITUASSU, 2005, p.28).

Ao se relacionar com a organização ou acessar os sinais emitidos por ela, os públicos tomam contato com a identidade da organização. Por está intrinsecamente relacionada à cultura organizacional, a identidade é um elemento singular, particular (ALMEIDA, 2005; BUENO, 2005) o que de fato é capaz de diferenciá-la de qualquer outra instituição. Sinteticamente, pode-se dizer que a identidade se refere àquilo que é compartilhado pelos membros das organizações, ainda que, possa ser múltipla, contraditória e fragmentada, como ressalta Almeida (2005). A referida autora ainda apresenta uma classificação fornecida por Van Riel (2003), em que distingue 4 tipos de identidade: percebida, projetada, desejada e aplicada. Enquanto o primeiro tipo se refere à essência da organização, de caráter duradouro e que a distingue das demais, a identidade projetada se relaciona àquilo que a organização divulga aos seus públicos, por meio de seus símbolos e de sua comunicação, o que ela acredita ser. A identidade desejada contrapõe-se à identidade aplicada, na medida em que aquela diz respeito a como a alta administração deseja que a organização seja vista, enquanto esta se refere àquilo que é realmente transmitido, inconscientemente e conscientemente, pelos membros da organização.

Como se torna perceptível, as três dimensões estão umbilicalmente relacionadas, constituídas em um processo cíclico, resultado processual das relações que se estabelecem no interior das organizações e na sociedade que integram. Enquanto a identidade é algo interno à

organização, do reflexo externo, por sua vez, tem-se a construção de sua imagem e de sua reputação.

identidade corporativa distingue-se dos conceitos de imagem e de reputação porque se localiza em uma outra instância: ela flui da empresa para o mercado e para a sociedade, enquanto, (...) a imagem e a reputação são exterioridades, ou seja, representam percepções de pessoas, públicos ou da sociedade (ou mercado) como um todo (BUENO, 2005, p. 19).

A gestão da reputação

Conforme mencionado, a reputação resulta da percepção dos diversos públicos da organização e é diretamente afetada pelas inúmeras fontes de informações e de contato que eles têm com a instituição (ALMEIDA e ARAÚJO, 2007). É fundamental, portanto, o estabelecimento de uma gestão eficaz que, segundo Ana Luísa de Castro Almeida e Leonardo Araújo, deve observar quatro dimensões capazes de afetar internamente ou externamente a reputação da organização: a percepção dos *stakeholders* externos, o alinhamento dos empregados à estratégia organizacional, a cobertura da mídia e as mensagens corporativas produzidas e veiculadas pela organização.

Quanto ao aspecto da cobertura midiática – que diz respeito às veiculações que faz a imprensa em geral sobre determinada organização – os autores supracitados lembram que o interesse da sociedade pelos negócios e o impacto destes na vida social têm alçado o papel dos meios de comunicação de meros divulgadores de informações a vigilantes dos comportamentos organizacionais. Se, por um lado, a mídia é capaz de influenciar a percepção dos indivíduos sobre uma organização, de outro lado, uma organização que goze de uma reputação favorável é capaz de influenciar a mídia, obtendo maior visibilidade e reiteração de seus interesses (ALMEIDA, 2005), o que, conseqüentemente, contribui para a construção de uma reputação favorável.

Sendo assim, são grandes os esforços empreendidos pelos profissionais de comunicação corporativa que dispõem, enquanto área estratégica (LOPES, 2005), para o relacionamento com os *stakeholders*, de ferramentas como a propaganda corporativa, relações com a mídia, comunicações financeiras, relações com os empregados, relações com a comunidade e filantropia corporativa, relações com o governo e comunicações de crises (AMANTINODE- ANDRADE e MENDONÇA, 2003). A relação com a mídia, de acordo com Mendonça e Amantino Andrade (2003), é uma forma de comunicação corporativa que objetiva moldar a imagem da organização por meio de terceiros. Diz respeito a uma atividade crítica considerando a competitividade nos

negócios, de forma que, a partir dela, espera-se apresentar uma imagem positiva aos acionistas e a outros componentes críticos.

Deve-se dizer, contudo, que os resultados pretendidos nem sempre são alcançados, já que a imprensa também possui “compromissos, interesses e sistemas de produção específicos” (BUENO, 2005, p.21). Soma-se ainda, a segmentação e o grande número de veículos que formam a mídia, sem contar os inúmeros meios de comunicação possibilitados na atualidade como sítios pessoais e *blogs*, contribuindo sobremaneira para a pluralidade de retratações. Uma mesma organização, por exemplo, pode ser tratada de uma maneira positiva em um veículo segmentado ou uma editoria específica – como economia e negócios; mas, ao mesmo tempo, contrariamente em cadernos e espaços sobre sustentabilidade, qualidade de vida de funcionários e preocupação com o meio ambiente.

Para o relacionamento com a mídia, as organizações contam com estruturas internas para prestação da atividade de assessoria de imprensa, responsável também pela capacitação de fontes e definição de ações e estratégias que visam alcançar espaços de visibilidade para a organização (BUENO, 2005). Ainda complementam seus esforços através da contratação de agências de comunicação e/ou assessoria de imprensa, e podem contar com

especialistas que devem estar aptos a realizar pesquisas junto a escritores e produtores, treinar gerentes para entrevistas, bem como controlar relações com repórteres e editores dos meios de comunicação (AMANTINO-DE-ANDRADE e MENDONÇA, 2003, p.45).

Metodologia de Pesquisa

Como já foi mencionado, o objetivo geral da pesquisa é analisar a dimensão “cobertura midiática” no processo de construção e manutenção da reputação organizacional da Fundação Dom Cabral, instituição com mais de 30 anos, cuja “reputação é forte, positiva, com alto grau de *distintividade* e visibilidade no setor que atua” (ALMEIDA, 2005, p. 311) ³. De maneira específica, pretende-se averiguar como se constrói o trabalho de assessoria de imprensa da instituição e sua influência no gerenciamento de impressões e da imagem institucional.

³ Trata-se da conclusão da pesquisa desenvolvida por Ana Luísa Castro de Almeida. A pesquisadora adotou a técnica de mensuração “Quociente de Reputação” consolidada pelo Instituto de Reputação, em que 20 atributos integrantes de seis dimensões (apelo emocional, produtos e serviços, desempenho financeiro, visão e liderança, ambiente de trabalho, responsabilidade) são avaliados por um grupo de *stakeholders*. Numa escala de 1 a 7, a FDC obteve média 6,29.

Por se tratar de um estudo exploratório, de acordo com Malhotra (2001), foram realizadas entrevistas com especialistas e análise de dados secundários. Na primeira fase da pesquisa, foram analisadas as reportagens veiculadas pela mídia impressa sobre a FDC, nos anos de 2005 a meados de 2007, e que constavam no *clipping*⁴ de sua assessoria de imprensa (AI). Para a análise e a interpretação dos dados, valeu-se da análise de conteúdo, método mais apropriado quando o fenômeno a ser observado é a comunicação, segundo Bardin (1977), Malhotra (2001), e permite investigar questões como atitudes, valores, representações, mentalidades e ideologias. Conforme Laville e Dionne (1999), utilizou-se a abordagem qualitativa, com o emprego do modelo indutivo para construção das categorias de análise e da técnica de construção iterativa para interpretação dos dados.

Posteriormente, foram realizadas entrevistas em profundidade com questões não-estruturadas com a Assessora de Imprensa e o Assessor de Relações Institucionais da organização, objetivando-se compreender como se dá o trabalho da AI, assim como os interesses e expectativas em relação à mídia.

Dentre as restrições para este estudo, ressalta-se que a análise foi realizada com base em materiais fornecidos pela própria FDC e em entrevistas de funcionários da instituição. Ainda que no período analisado não houve registro de fatos expressivos que pudessem gerar pautas com conteúdos desfavoráveis, um levantamento mais abrangente do conteúdo veiculado pela mídia, além de entrevistas com outros públicos, como membros da própria mídia e leitores de seus veículos, seria enriquecedor.

Análise do “Clipping” da FDC

No *clipping* analisado neste estudo, há, entre matérias, entrevistas e notas, 29 exemplos de veiculações feitas sobre a Fundação Dom Cabral, que se dividem em: 1 na revista “IstoÉ Dinheiro”; 4 no jornal “Valor Econômico”; 3 no “Jornal do Commercio”; 2 no jornal “Estado de São Paulo”; 2 no jornal “Diário do Comércio”; 8 no jornal “Gazeta Mercantil”; 2 no jornal “O Globo”; 1 no “Jornal do Brasil”; 5 no jornal “Folha de São Paulo”; e 1 no jornal “Estado de

⁴ O *clipping* é o “recorte ou gravação de uma unidade informativa (nota em coluna, editorial, notícia, reportagem, artigo de um colaborador etc), que consolida o processo de interação da empresa ou entidade com um determinado veículo de comunicação” (BUENO, 2007, p.1).

Minas”. Elas se encontram em veículos segmentados para o público executivo ou foram feitas em cadernos direcionados para esse público, como economia e negócios em geral.

No quadro a seguir, a partir da interpretação do conteúdo das reportagens, foram sintetizados os principais atributos veiculados pela mídia sobre a Fundação Dom Cabral:

Quadro 1 – Categorias temáticas recorrentes na análise do conteúdo do *clipping* da FDC

Atributos (categorias temáticas)	Assuntos mais recorrentes	Total de citações
Reconhecimento internacional e nacional enquanto centro de excelência em capacitação executiva	- Liderança nos principais rankings de MBAs executivos do Brasil e do Mundo.	21
Instalações físicas	- Qualidade da estrutura física da escola. - Investimentos na ampliação e melhoria das instalações.	10
Programas	- Internacionalização dos programas desenvolvidos. - Ênfase nos programas ofertados pela FDC, destacando-se, sobretudo, os cursos customizados e os programas de Gestão Continuada.	13
Corpo docente	- Destaca-se mais o número de docentes do que a qualificação desses profissionais. - Contratação de novos profissionais. - Investimentos na qualificação e atualização do corpo docente próprio e de outras instituições.	8
Perfil dos clientes	- Público-discente formado pela elite do empresariado brasileiro.	13
Promoção de eventos	- Divulgação de eventos promovidos/organizados pela FDC ou que teve alguma participação da instituição.	4
Parcerias e alianças	- Destaca-se a quantidade de parcerias mantidas pela FDC, assim como o prestígio e “grandeza” dos seus parceiros.	20
Relacionamento com o mundo corporativo	- Comprometimento com as necessidades das corporações. - Aproximação da teoria e prática.	8
Crescimento e investimentos financeiros	- Aumento da receita. - Aumento dos investimentos em pesquisas e expansão geográfica/comercial.	8

Fonte: elaborado pelos autores da presente pesquisa.

Como se pode verificar, a maior parte das notícias (20%) está relacionada ao reconhecimento internacional e nacional da FDC enquanto centro de excelência em capacitação executiva. Pode-se supor que essa grande incidência de reportagens se deve, em grande parte, ao fato da FDC configurar-se entre as instituições líderes dos principais *rankings* realizados por publicações especializadas e renomadas. Isso pode ser inferido a partir do exemplo da revista “IstoÉ Dinheiro”, de 18 de junho de 2007, na ocasião da publicação do ranking do jornal de negócios britânico *Financial Times*:

Deu no Financial Times, o mais prestigioso diário econômico do continente europeu. Num tradicional ranking das melhores escolas de negócios do mundo, uma, e apenas uma, brasileira aparece entre as 20 primeiras colocadas. Ela não está localizada em São Paulo, o mais pulsante centro de negócios do País. Seu nome lembra mais uma organização católica de caridade do que uma instituição de ensino. Mas, mesmo assim, a Fundação Dom Cabral foi eleita, segundo os critérios do jornal britânico, o melhor centro de educação executiva do Brasil e da América Latina (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2007).

Outro aspecto que fica bastante saliente é a importância que a mídia oferece às parcerias e alianças institucionais firmadas pela FDC, citado em 20 do total de 27 reportagens analisadas, como exemplificado na reportagem de agosto de 2006, do jornal “Valor Econômico”:

A Fundação acaba de ingressar na Argentina, Colômbia, Equador e China, por meio de parcerias com empresas e instituições de ensino locais. Hoje, a Dom Cabral tem alianças com o Insead, na França, com a Kellogg Scholl of Management, nos Estados Unidos, e com a University of British Columbia, no Canadá. O objetivo é consolidar-se como referência global em educação executiva (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2007).

Já na matéria do jornal “Gazeta Mercantil”, de 15 de março de 2005, em matéria de título “Executivos de Primeira Linha”, são destacados os convênios estabelecidos pela FDC com grandes empresas brasileiras, o que fortalece seus vínculos com o meio executivo e abre espaços para suas pesquisas.

Entre as empresas parceiras, figuram a TAM, Usiminas, Andrade Gutierrez, Serasa, CCR, Telemar, Fir Capital e Banco Alfa. Cada uma vai coordenar um núcleo. A Serasa, por exemplo, ficou com o conteúdo Inovação. A Telemar vai desenvolver os estudos sobre Liderança (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2007).

Certamente, isso incorre em um impacto positivo para a reputação da FDC que passa a ser divulgada como uma empresa com grandes parceiros, à altura dos grandes executivos que ela ajuda a formar. Para as matérias, esses diferenciais dão aos alunos oportunidades únicas, que lhes enriquecem o currículo e proporcionam melhores condições de competição no mercado de trabalho. Aliás, ao enfatizar que se trata de uma instituição de ensino que atende com primazia

um público seletivo, o próprio público-alvo da instituição serve para promover a boa reputação da empresa, como demonstra a reportagem “Fundação é preferida dos executivos”, do jornal “Gazeta Mercantil”, de dezembro de 2005:

Eleita uma das vinte melhores escolas de educação executiva do mundo no ranking do jornal inglês Financial Times, a Fundação Dom Cabral – com campus em Alphaville, Nova Lima – é a escola de negócios brasileira mais citada por executivos que vão para as salas de aula em busca de intercâmbio de experiências e conhecimento (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2007).

Em matéria de março de 2005, o jornal “Gazeta Mercantil”, dava ênfase a um dos cursos da FDC destinados à capacitação de altos executivos, ressaltando que, nele, os profissionais têm a oportunidade de estudar por duas semanas em escolas de negócios renomadas do exterior, além de conviverem diretamente com colegas que ocupam posições profissionais semelhantes.

Atualmente, o mais famoso curso é o programa de Gestão Avançada, exclusivo para acionistas de grandes empresas, que tem parte das aulas realizadas na escola Insead, na França, com quem tem acordo de cooperação (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2007).

Um outro aspecto interessante de se notar é que o atributo “relacionamento com o mundo corporativo”, em todos os casos analisados, aparece apenas como citações de membros da FDC entrevistados para a elaboração das reportagens, e não como opinião da mídia que produziu a notícia. Possivelmente, trata-se de um discurso incorporado internamente pelos funcionários da FDC e tem raízes mais profundas na formação da identidade corporativa – outra dimensão da constituição da reputação organizacional.

A qualidade das instalações físicas, um dos atributos considerados na construção da boa reputação da instituição, também foi outro tema recorrente nas reportagens (10%). Destacam-se nelas a qualidade dos materiais audiovisuais disponíveis, a arquitetura e localização da sede da instituição, dentre diversos outros fatores, como no jornal “Valor Econômico”, do dia 23 de fevereiro de 2005:

Em 2001, foi inaugurado o campus Aloysio Faria, dentro do condomínio de luxo Alphaville Lagoa dos Ingleses, que fica em Nova Lima, a 30 quilômetros de Belo Horizonte. Orçado na época em R\$ 15 milhões, ele tem 36 mil metros quadrados de área construída. Além de um espaço acadêmico com salas de aula, biblioteca e anfiteatro, nele funciona um hotel padrão quatro estrelas para 150 hóspedes, utilizado para acomodar alunos de outros estados. Com a construção do novo centro, a área construída do campus deverá dobrar de tamanho (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2007).

Por fim, cumpre analisar a forma como as reportagens revelam aspectos do corpo docente da FDC. Geralmente, as reportagens dão pouca atenção à qualificação atual dos professores, veiculando-se mais notícias sobre a contratação de novos profissionais e o investimento em atualização dos mesmos. Em princípio, esse fato pode ser controverso, pois, em instituições de ensino, o peso da qualidade do corpo docente costuma ser decisivo. Tal fato incita uma investigação mais profunda sobre o posicionamento da Fundação sobre a formação dos seus professores. É preciso também analisar o impacto disso na reputação corporativa, pois, sob o ponto de vista das reportagens analisadas, encontra-se subordinado em relação a outros atributos, como as parcerias internacionais e suas colocações nos diversos *rankings* de publicações jornalísticas especializadas.

O Trabalho de Assessoria de Imprensa da Fundação Dom Cabral

Tendo em vista a forma como a FDC é (re) tratada pela mídia, buscou-se conhecer o trabalho estratégico desenvolvido pela assessoria de imprensa no relacionamento com os veículos de comunicação para obtenção de uma cobertura favorável à instituição.

A AI subordina-se, juntamente com a Assessoria de Comunicação, à Relações Institucionais que compõe, com o setor de *Marketing*, o Processo de Relações Institucionais e Mercado. Esta configuração é fruto de uma mudança ocorrida em 2007 na instituição que, segundo a Assessora de Imprensa, “*reflete a importância que a FDC hoje dá a imagem da organização e o posicionamento em relação ao mercado*”. Com a mudança, a assessoria deixou de ser um *staff* da presidência e representou a sistematização e a organização da função, a partir do entendimento de sua importância como área estratégica para a instituição.

Desde 2005, no entanto, já havia sido estabelecida uma nova estratégia para a Assessoria de Imprensa, tanto na sua constituição, quanto no papel a ser cumprido. A função, que era desempenhada por uma pessoa da FDC, naquele ano, passou a contar com o apoio de uma empresa paulista especializada em comunicação estratégica. A assessora, responsável pela coordenação das ações da área, ressalta que “*na verdade, a grande decisão e reorientação do nosso trabalho eram de que a nossa inserção na mídia seria mais estratégica*”. Nesse sentido, foram definidos as mídias, os membros do corpo técnico e os temas prioritários, ou seja, como a FDC queria ser reconhecida pelos veículos de comunicação (hierarquizados no quadro a seguir).

Quadro 2 – Mídias prioritárias da FDC

Grupo	Peso	Veículos
1	5	Revista Exame, Revista Você S.A, Jornal Valor Econômico, Jornal Folha de São Paulo, Jornal Gazeta Mercantil, Jornal O Globo, Jornal O Estado de Minas, Jornal O Estado de São Paulo, Revista Isto É Dinheiro, Revista Época.
2	4	Jornal do Commercio, Revista Veja, Revista Carta Capital.
3	3	Jornal O Tempo, Jornal Hoje em Dia, Jornal Diário do Comércio, Jornal DCI – SP, Jornal Correio Braziliense.
4	2	Revista Amanhã, Revista Forbes, Jornal do Brasil.
5	1	Revista Mercado Comum, Jornal da Pampulha, Jornal Diário da Tarde, Jornal da Cidade, Minas Gerais, Revista Encontro.

Fonte: Assessoria de Imprensa da FDC

Em decorrência dessas mudanças, a mensuração dos resultados alcançados pela assessoria também tem sido submetida a adequações. Isso dificulta a realização de uma análise comparativa entre o período de 2005 e 2007. “A gente tem mudado nossa *clippagem*, nossa *centimetrage*, a maneira como a gente avalia. (...) E isso tem sido o mais difícil, a mensuração desse resultado”, ressalta a entrevistada.

Para o trabalho de *clipping*, a assessoria de imprensa conta com o auxílio de uma empresa especializada. Além da aferição da presença e da centimetrage, a FDC adota em sua análise, o sistema de pesos diferentes para cada veículo e o número de inserções por temática e inserções institucionais, em conformidade com a sua definição estratégica.

No quadro abaixo, é possível visualizar o número de inserções alcançadas no período de 2005 a outubro 2007.

Quadro 2 – Número de inserções jornalísticas alcançadas pela FDC

ANO	TOTAL ENTRADAS	MÉDIA NACIONAL	MÉDIA REGIONAL	MÉDIA INTER-NACIONAL	ARTIGOS
2005	523	336	185	02	48
2006	565	287	227	06	45
2007*	505	292	161	09	43

* Até o mês de outubro.

Apesar de ser um parâmetro, a assessora entende que pelo número de inserções não se pode avaliar a evolução do trabalho da assessoria. Para ela, a abrangência do *clipping* é reduzida, pois não dá conta de veículos internos de organizações, além de não contabilizar parcerias estabelecidas entre alguns veículos e a FDC para produção e divulgação de resultados de pesquisas. E ainda, completa que há um ponto de saturação, já que, por exemplo, o número de professores ou o número de pesquisas produzidas não aumentou.

De forma mais ampla, à AI compete a intermediação da relação da instituição com a mídia. Especificamente, é responsável pelo atendimento das demandas originadas pelos veículos de imprensa, assim como um trabalho ativo de obtenção de espaço para a FDC, para seu corpo técnico e para os resultados de seus trabalhos. Como ressalta o Assessor de Relações Institucionais, o objetivo desse relacionamento é estratégico, pois impacta na formação da imagem e na construção da reputação da FDC. Para ele, *“o objetivo é transformar a Fundação em referência em determinados assuntos da gestão, onde a imprensa tenha na Fundação o recurso para ser de opinião, para ser de estudo, para ser citado como referência”*.

Para tanto, os entrevistados destacam que se busca uma aproximação com a mídia, visando o reconhecimento da instituição, para que conheçam os valores que preconiza e os produtos que oferta. E isso se dá com visitas às redações e editores, com a promoção de encontros entre os jornalistas e os professores da Escola, oportunidade para aqueles conhecerem esses, o trabalho por eles desempenhado e o domínio sobre determinados assuntos.

Contudo, por se tratar de um relacionamento, há dificuldades e desafios a serem superados. Dentre os pontos ressaltados pelos assessores, estão questões intrínsecas à mídia; a localização da instituição e a distância de seus veículos prioritários. No que diz respeito à forma como a mídia se estrutura, os assessores lembram que, cada vez mais, as redações se compõem de um número menor de jornalistas com a incumbência de cobrir várias pautas diariamente, tratando de diversos assuntos, sobre os quais nem sempre têm domínio. A Assessora de Imprensa cita, por exemplo, que comumente os jornalistas tratam qualquer curso para executivos como se fosse um *MBA*. A FDC, por sua vez, oferece outros programas e quer ser reconhecida com uma instituição de educação executiva. À estrutura reduzida, soma-se a rotatividade de jornalistas entre as várias editorias de um mesmo veículo, ou mesmo, entre veículos. *“Assim, para você formar vínculo e formar a imagem que a gente quer é mais complicado”*, diz o Assessor de Relações Institucionais.

Estar localizada em Minas Gerais e ter os veículos prioritários para sua estratégia localizados fora do Estado, principalmente no eixo Rio-São Paulo, torna-se outro ponto a ser considerado. Apesar de São Paulo representar grande parte do faturamento da instituição, a Fundação ainda é pouco conhecida da mídia paulista ou, nas palavras do entrevistado, *“ainda a FDC é desconhecida do grande público, é desconhecida da grande mídia”*, mesmo sendo reconhecida pelo mercado em que atua. E, acrescenta *“a relação com o meio de SP é tentar formar uma imagem, tentar mostrar o que a Fundação faz, levando o que a Fundação tem de conhecimento, o que ela tem de produção e mostrando o que ela traz de retorno e o que ela desenvolve. Trata-se de uma fase de apresentação da instituição”*.

A Assessora de Imprensa menciona que a FDC tem conquistado um posicionamento favorável e que, nesse sentido, a participação em *rankings* e as certificações conquistadas têm contribuído. Exemplifica a questão com uma matéria publicada em 2007 pela revista “Istoé Dinheiro”, cujo título “O mundo descobriu Dom Cabral” e o conteúdo da matéria, posicionam-na como uma das melhores escolas de negócios do mundo.

Por fim, a distância - ainda que a tecnologia disponível seja facilitadora - pode dificultar o acesso da mídia aos recursos que a instituição tem disponível. No que se refere à mídia mineira, se por um lado há uma facilidade no reconhecimento da FDC, por outro, está voltada para o grande público, com temas, em grande medida, locais. Dessa forma, os veículos não apresentam o mesmo interesse pelo conteúdo produzido pela instituição, como acontece com os veículos especializados em gestão ou que tratam de assuntos de forma macro, como os grandes veículos localizados em São Paulo e Rio de Janeiro.

Conclusão e considerações finais

Neste estudo de caso, procurou-se analisar o impacto de uma das quatro dimensões que afetam o processo de construção e manutenção da reputação de uma organização – a cobertura da mídia. Para isso, foi apresentado e analisado o trabalho desempenhado pela assessoria de imprensa da Fundação Dom Cabral. Através do relacionamento com a mídia, a AI busca não só tornar a instituição em referência em assuntos que tangem a gestão empresarial, mas que os veículos de comunicação sejam fontes de disseminação de informações e opiniões favoráveis à constituição de uma imagem favorável juntos aos diversos públicos da FDC.

A análise realizada do *clipping* permite afirmar que tais propósitos têm sido alcançados. As nove categorias temáticas encontradas a partir da interpretação dos dados da cobertura midiática representam atributos positivos para reputação e estão alinhados aos interesses da Fundação. Como constatado com as entrevistas, tal alinhamento é decorrente de um esforço estratégico de relacionamento cotidiano com a mídia. O papel desempenhado pela assessoria de imprensa está muito além do envio de *releases* e atendimento de demandas jornalísticas, cabendo à área a superação constante dos desafios inerentes a esse relacionamento.

Ainda que sejam necessários outros estudos acerca das demais dimensões que afetam o processo de formação e manutenção da reputação, os resultados desse estudo de caso permitem afirmar que uma organização não é capaz de deliberar e dispor de total domínio sobre ele. A organização é apenas um dos agentes envolvidos neste complexo processo, que acontece de forma subjetiva, a partir das inúmeras interações que ela mantém com seus diversos públicos, direta ou indiretamente. Deve-se, portanto, encarar tal processo numa perspectiva relacional, que implica em constante negociação junto aos *stakeholders*, visando à harmonização de interesses e expectativas que estão em questão – em se tratando desse caso específico, da organização e da mídia.

Referências bibliográficas

ALMEIDA, A. L. C. A influência da identidade projetada na reputação organizacional. Belo Horizonte, 2005. Disponível em:

[http://cordoba.cepead.face.ufmg.br/banco_teses/index_HYPERLINK\"http://cordoba.cepead.face.ufmg.br/banco_teses/index_result.asp\"_parent\"result.asp](http://cordoba.cepead.face.ufmg.br/banco_teses/index_HYPERLINK\)

Acesso em: 24 de outubro de 2007.

ALMEIDA, A. L. C. Reputação organizacional: a importância de parâmetros para o seu gerenciamento. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo, n.2, p. 117-133, jul./dez. 2005.

ALMEIDA, A. L. C.; ARAUJO, L. Desafios e convergências na gestão da marca e reputação: seus impactos na sustentabilidade da empresa. Dom, Nova Lima, n.3, p.6-10, jul./out. 2007.

ALMEIDA, A. L. C.; MUNIZ, R; M. A construção da reputação organizacional como recurso estratégico: O papel dos gestores e a percepção dos *stakeholders*. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXIX, 2005, Brasília. Anais...Brasília: ANPAD, 2005.

AMANTINO-DE-ANDRADE, J.; MENDONÇA, J.R. Gerenciamento de impressões: em busca da legitimidade organizacional. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.43, n.1, p.36-48, jan./mar. 2003.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

BUENO, W. C. A personalização dos contatos com a mídia e a construção da imagem das organizações. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo, n.2, p. 11-27, jul./dez. 2005.

BUENO, W.C. Auditoria de imagem: Do clipping à auditoria: como medir o retorno do trabalho de assessoria de imprensa. Disponível em: http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/auditoria_imagem/artigo1.php. Acesso em: 26 de novembro de 2007.

CARRIERI, A. P.; ALMEIDA, A. L. C.; FONSECA, E. J. F. Imagem Organizacional: Um estudo de caso sobre a PUC Minas. Administração em diálogo, São Paulo, n.6, p. 23-35, 2004.

Fundação Dom Cabral, 2007. A palavra da imprensa. IN.. Compêndio para Licitações Públicas. Nova Lima, nov. 2007.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. A construção do saber: Manual de 16 metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LOPES, V. S. C. O relações-públicas como gestor da imagem e a importância da mensuração dos resultados em comunicação corporativa. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo, n.2, p. 71-115, jul./dez. 2005.

MALHOTRA, M. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

ROSA, M. A reputação. São Paulo: Geração Editorial, 2006.

THOMPSON, B. J. A transformação da visibilidade. In: A mídia e a modernidade: Uma teoria social da mídia. Petrópolis: Ed. Vozes, 1998. p.109-133.