



# A *personalização* dos contatos com a *mídia* e a *construção* da *imagem das organizações*

**Wilson da Costa Bueno**

- Doutor e Mestre em Ciências da Comunicação pela ECA-USP
- Especialista em Jornalismo Científico e Comunicação Rural
- Bacharel em Jornalismo
- Professor do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Umesp
- Professor de Jornalismo da ECA-USP
- Diretor da Comtexto Comunicação e Pesquisa
- Editor de *sites* temáticos e de revistas digitais de Comunicação nas áreas de Comunicação Empresarial, Jornalismo Científico, Comunicação em Agribusiness e Meio Ambiente e Comunicação e Saúde
- Autor do livro *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. São Paulo: Manole, 2003, entre outros
- [wilbueno@comtexto.com.br](mailto:wilbueno@comtexto.com.br)

## Resumo

A auditoria da imagem corporativa constitui-se em um importante instrumento de inteligência empresarial porque garante às organizações um planejamento mais adequado e profissional de suas ações de comunicação. Ela deve ser planejada a partir de uma leitura atualizada da comunicação corporativa e, particularmente, das novas tendências da mídia. O artigo revisa os conceitos de imagem e reputação empresarial e destaca a importância da imprensa na construção da imagem das organizações modernas.

**PALAVRAS-CHAVE:** AUDITORIA DE IMAGEM • COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL • PESQUISA EM COMUNICAÇÃO

## Abstract

The corporate image audit is an important instrument of business intelligence because it guarantees organizations a professional and appropriate planning of their communication actions. It must be planned from an up-to-date reading of corporate communication and, especially, from the new trends of the media. This article reviews the concepts of the organizational image and reputation, pointing out the importance of the press in building the image of modern organizations.

**KEY WORDS:** IMAGE AUDIT • CORPORATE COMMUNICATION • COMMUNICATION RESEARCH

## Resumen

La auditoria de la imagen corporativa es un importante instrumento de inteligencia empresarial que le permite a las organizaciones una planificación profesional y adecuada de sus acciones de comunicación. Este instrumento debe planearse a partir de una lectura actualizada de la comunicación corporativa y, especialmente, de las nuevas tendencias de los medios. Este artículo revisa los conceptos de imagen y reputación organizacional y resalta la importancia de la prensa en la construcción de la imagen de las organizaciones modernas.

**PALABRAS CLAVES:** AUDITORÍA DE IMAGEN • COMUNICACIÓN CORPORATIVA • INVESTIGACIÓN EN COMUNICACIÓN

**A** análise da experiência brasileira no que diz respeito à auditoria de imagem das organizações nos remete, obrigatoriamente, a duas constatações contundentes: primeira, o trabalho de mensuração ou de avaliação da imagem das organizações tem se multiplicado nos últimos anos, e já é possível encontrar inúmeras agências que realizam ou, pelo menos, oferecem este tipo de serviço e segunda, com raras exceções, esta prática tem sido conduzida de maneira equivocada. Essa situação pouco favorável pode ser explicada por vários motivos.

Em primeiro lugar, devemos reconhecer que a comunicação empresarial brasileira ainda está fortemente identificada com uma perspectiva estritamente operacional, que privilegia o tático em detrimento do estratégico, embora o discurso dos executivos preconize exatamente o contrário. Por causa disso, a preocupação com a avaliação dos resultados ou da eficácia das ações e/ ou estratégias de comunicação está restrita a um grupo bastante seletivo de organizações, notadamente aquelas que cultivam uma “cultura de comunicação” e que se inserem em segmentos de mercado onde a concorrência é acirrada. Mais ainda: apesar dessa preocupação, que já desponta nesse conjunto privilegiado de empresas, a competência para a realização do trabalho de pesquisa (onde se inclui a auditoria de imagem) ainda é reduzida.

Até há pouco tempo (e, infelizmente, a maioria das empresas ainda não se libertou do estágio anterior), defendia-se a tese de que é difícil, se não impraticável, avaliar, de maneira consistente, o retorno do trabalho em comunicação. Evidentemente, essa postura vigorava nos que lidavam com a comunicação dita institucional, já que a comunicação mercadológica (especialmente o *marketing* e a propaganda) detém, de longa data, instrumentos e técnicas para aferirem os seus resultados (isso não quer dizer que todos eles são adequados ou legítimos). Questionava-se, portanto, a validade do trabalho de mensuração da imagem das organizações ou do retorno de ações institucionais em geral, mas não a possibilidade de mensurar o sucesso de campanhas publicitárias ou de lançamento de produtos. Quase sempre, justificava-se esse fato com a alegação de que os resultados na comunicação institucional só podem ser avaliados a longo prazo, o que, como sabemos hoje, é apenas uma meia verdade.

Muitos profissionais ainda insistem em estabelecer uma distinção (quando não um conflito) entre as vertentes institucional e mercadológica, o que talvez possa ser explicado não apenas pelas singularidades (efetivamente reais) de cada uma, mas pela recusa em assumir a chamada “comunicação empresarial de resultados”.

A pesquisa em Comunicação não está incorporada ao dia-a-dia das organizações brasileiras<sup>1</sup> e apenas este fato é suficiente para desmistificar o caráter estratégico com que se pretende tipificar a comunicação empresarial brasileira. Pesquisas recentes evidenciam esta triste realidade, indicando o longo caminho ainda a percorrer nessa área.

Levantamento realizado pelo Instituto Aberje de Pesquisa junto a uma centena de grandes empresas (quase 90% delas tinha mais de mil funcionários e perto de 50%, mais de cinco mil) revelou que um terço das organizações consultadas não faz (ou fez ocasionalmente) pesquisa para avaliação de programas e ações de comunicação e que pouco mais de 40% delas contratam institutos de pesquisa. Mais ainda: 35% das organizações admitem que o seu *staff* de comunicação não possui conhecimentos básicos de pesquisa (Figueiredo, 2005). Se não nos limitarmos aos dados meramente estatísticos, chegaremos a um quadro ainda menos favorável, já que uma porcentagem significativa da pesquisa realizada se confunde com sondagens de opinião junto ao público interno, de consistência metodológica discutível.

Valéria Castro Lopes, em doutorado defendido na ECA-USP, em fevereiro de 2005, analisou o processo de gestão da imagem corporativa em nove empresas brasileiras, reconhecidamente competentes em comunicação empresarial, concluindo que a mensuração dos resultados ainda é feita de maneira incipiente (quando não equivocada), quase sempre centrada na avaliação dos produtos comunicacionais. Isso significa que as organizações não estão capacitadas e/ou dispostas a trabalhar a comunicação sob uma perspectiva realmente estratégica, limitando-se a esforços pontuais de pesquisa, muitas vezes utilizados para legitimar as próprias estruturas ou produtos de comunicação (Lopes, 2005).

Não seria generalizar demais afirmar que, para a maioria das organizações, a pesquisa em comunicação ainda é vista como despesa e não como investimento e que, portanto, sua prática não está, necessariamente, incluída em seus planejamentos e que os recursos para tal estão distantes dos orçamentos.

Até em empresas onde existe uma “cultura de pesquisa” em consolidação, os investimentos para este esforço costumam ser descontinuados ao sinal da primeira crise, como relata Ana Maria Gemignani, diretora de *marketing* da Globosat:

*[...] quando fazemos uma pesquisa com a finalidade de conhecer o perfil do nosso consumidor ou testar um novo produto, os gastos são vistos como investimento, já que o resultado deve embasar uma ação extremamente positiva para a saúde financeira da em-*

1 Organizações brasileiras neste artigo não devem ser confundidas com empresas de capital nacional, abrangendo, na verdade, o conjunto das empresas aqui sediadas, sejam elas multinacionais ou não, públicas ou privadas ou mesmo do Terceiro Setor.



*presa. Entretanto, nos momentos nos quais se faz necessária a redução de despesas, a pesquisa é um dos primeiros itens orçamentários a ser cortado porque o feeling e a “intuição”, acredita-se, podem ser as ferramentas que trazem os mesmos resultados que uma pesquisa traria (Gemignani, 2005).*

É fundamental que essa perspectiva seja modificada e, felizmente, há sinalizações importantes que apontam para isso, como a gradativa valorização do papel da comunicação corporativa nas organizações e, especialmente, o refinamento de instrumentos de avaliação e mensuração do processo de gestão.

A administração moderna tem se apropriado de metodologias para avaliação da eficácia e eficiência da gestão organizacional e se caracterizado, inclusive, por uma busca obsessiva por resultados. Adaptada a uma sociedade (e a um mercado) em constante mudança, tem buscado desenvolver instrumentos para mensurar o retorno de ações em curto e médio prazos e, inevitavelmente, tem incorporado (ou vai incorporar) os investimentos em comunicação (particularmente na chamada comunicação externa) a esse esforço. Com isso, torna-se contraproducente e arriscado manter a postura tradicional, que enxerga com restrições as tentativas de mensuração e avaliação em comunicação empresarial; pelo contrário, postula-se o incremento da massa crítica na área e o desenvolvimento de metodologias para dar conta desta demanda.

### **O valor dos ativos intangíveis**

Pouco a pouco, as organizações vêm se dando conta de que os chamados ativos intangíveis têm um valor crescente no mundo dos negócios e, gradativamente, vêm dedicando a eles a atenção devida.

A força da marca, a imagem ou reputação, a inovação, o chamado capital humano ou intelectual, a cultura organizacional, os relacionamentos com os *stakeholders*, a responsabilidade social etc. são, hoje, atributos constituintes do valor de uma organização. Eles correspondem às demandas de uma nova economia fundada no conhecimento

e na informação. Na verdade, se levassem em conta inúmeras pesquisas<sup>2</sup>, as empresas deveriam estar investindo (como parece que está ocorrendo para as empresas líderes) mais nos ativos intangíveis do que nos ativos físicos (fábricas, lojas, equipamentos) porque são eles que definem a sua inserção e a sua sobrevivência no mercado. Pouco importa, agora, se uma empresa dispõe de inúmeras fábricas espalhadas por um único país ou pelo mundo ou milhares de funcionários porque, na prática, o que vale mesmo é saber se os seus produtos/ serviços atuais e futuros são (e serão) demandados pelo mercado e se os seus “colaboradores” estão capacitados para enfrentar os desafios que virão pela frente. Não se avalia mais a autoridade ou o prestígio das chefias pelo número de seus subordinados, mas pela efetiva liderança e pela competência em trabalhar com eles em equipe ou num time, como prefere a literatura em administração.

O *hardware* tende a ter cada vez menos importância, porque o que confere vantagem competitiva às organizações são o *software* e o *peopleware*. O *hardware* encerra o estigma da coisa pronta, limitada fisicamente, que se deprecia à medida que é colocada no mercado (como o carro novo que perde parte do valor imediatamente após sair da loja), enquanto o *software* (pelo menos o bom *software*) incorpora a possibilidade de *upgrade* permanente. O *peopleware* traduz a capacidade de adaptação às novas demandas, à inovação e está associado ao talento humano e à potencialização das novas tecnologias.

Neste cenário, as organizações buscam investir e desenvolver as competências que as tornam únicas ou melhores no mercado, difíceis de serem copiadas pelos concorrentes novos ou tradicionais. Não se consegue liderança tecnológica de um dia para o outro, não se constrói uma reputação com facilidade, assim como não se cria uma cultura organizacional focada no cliente sem esforço e capacitação.

Apesar disso, é preciso reconhecer que os especialistas em finanças ainda não conseguiram definir (embora estejam trabalhando com afinco nesse sentido) o verdadeiro valor dos ativos intangíveis, com progressos significativos na fixação, por exemplo, dos valores das marcas. O problema é que, desta vez, o trabalho não pode ficar restrito aos contadores, porque as demonstrações financeiras costumam não revelar tudo, como pudemos observar especialmente no caso Enron.

2 Jonathan Low e Pam Cohen Kaluft (Vantagem invisível: como os ativos intangíveis conduzem o desempenho da empresa, publicado pela Bookman Companhia Editora, de Porto Alegre, em 2003, p. 39-42) realizaram pesquisa junto a analistas e investidores de Wall Street visando a avaliar a importância dos ativos intangíveis no processo de tomada de decisões e concluíram que 70% destes importantes executivos de finanças em cerca de um terço dos casos levam em consideração em suas decisões de investimento dados não financeiros, como execução de estratégia, credibilidade da diretoria e inovação. Descobriram também que a hierarquia dos intangíveis considerados tinha a ver com as especificidades de cada segmento, por exemplo, na área de computadores, pontificava a qualidade da administração; na área de óleo e gás, as boas relações com fornecedores e canais de distribuição e, na indústria farmacêutica, a qualidade de desenvolvimento de novos produtos.

O universo empresarial está repleto de exemplos de como detalhes, aparentemente pouco importantes, podem gerar prejuízos às organizações e todos eles se situam no campo dos ativos intangíveis. Deixemos Jonathan Low e Pam Cohen Kalafut, especialistas em ativos intangíveis, resgatar alguns deles, sobejamente conhecidos:

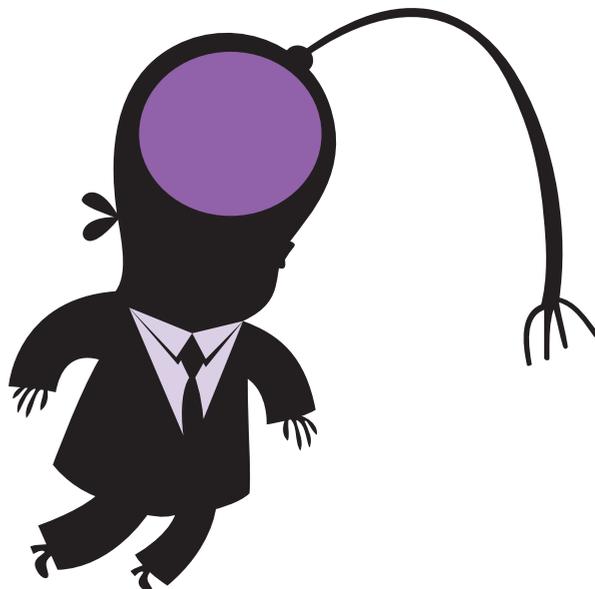
*Charles Frombrun, professor de administração da Stern School of Business da New York University, mostrou que um único fato – a falha amplamente divulgada (embora mínima) em um dos chips da Intel, por exemplo, que ocorreu há alguns anos – pode diminuir o valor de mercado de uma empresa em bilhões de dólares simplesmente pelo dano causado à sua reputação... a Coca-Cola perdeu US\$ 34 bilhões em valor de mercado depois que crianças belgas ficaram doentes e alegaram que a doença fora causada por latas de Coca-Cola contaminadas (Low e Kalafut, 2003).*

Podemos ainda agregar alguns outros exemplos, como os relacionados com a exploração do trabalho infantil pela Nike, que ainda hoje ameaça a sua reputação, e a retirada tardia do Vioxx do mercado pela Merck, embora, sabidamente, ela tivesse informações sobre os prejuízos causados pelo medicamento à saúde dos cidadãos. Nesse caso, não apenas ela, mas toda a indústria farmacêutica e o próprio órgão fiscalizador (o FDA) passaram a ficar sob suspeita, com danos à sua credibilidade e prejuízos financeiros incalculáveis. No caso brasileiro, embora não esteja ainda decretada a falência da Vasp (o que surpreende pela situação lamentável em que se encontram as finanças desta companhia aérea), será razoável imaginar que a sua reputação, definitivamente abalada, não lhe permitirá retornar ao mercado.

A imagem e a reputação, conceitos que nos interessam particularmente neste artigo, constituem-se, portanto, em ativos intangíveis absolutamente fundamentais e conseguir gerenciá-los, avaliá-los ou mensurá-los passa a ser uma questão de sobrevivência. Para os comunicadores, esta é uma tarefa prioritária e inadiável e todo esforço no sentido de desenvolver metodologias ou fixar indicadores confiáveis deve ser realizado. Independente da nossa participação, os administradores e os homens de finanças estarão buscando formas ou fórmulas para medir a imagem e a reputação das organizações. Cabe-nos participar deste processo sob pena de não agregarmos a ele a nossa perspectiva, fundamental porque a imagem e a reputação derivam ou estão também relacionadas a uma competência em comunicação corporativa.

Provavelmente, um dos primeiros desafios a resolver será precisar os conceitos, ainda um pouco fluidos, de imagem e reputação, bem como os de identidade corporativa que costumam ser utilizados como sinônimos<sup>3</sup>. Ainda que não tenhamos a preten-

3 Valéria Lopes, em sua tese de doutorado já citada, revelou, com clareza, que nem os executivos de importantes empresas brasileiras transitavam, com autoridade, por esses conceitos, o que apenas evidencia a pouca atenção que o mercado de comunicação presta aos valores intangíveis, embora eles possam lhe ser tão caros e freqüentes, sem cerimônia, os textos e as falas produzidos na área.



são de solucionar esse impasse conceitual, interessa-nos arrolar aqui alguns elementos básicos e distintivos de cada um desses termos ou expressões, mesmo porque estaremos nos ocupando, especificamente neste artigo, da imagem das organizações (ou melhor, das suas imagens, como poderemos ver mais adiante) construída pela mídia.

A identidade corporativa pode ser entendida, simplificada, como a “personalidade” da organização e está umbilicalmente associada à sua cultura e ao seu processo global de gestão (filosofia gerencial, competência técnica ou de inovação etc.). Ela inclui o seu portfólio de produtos ou serviços, a forma de relacionamento com os seus públicos de interesse (fornecedores, acionistas, clientes, funcionários, imprensa etc.), a sua história e trajetória (social, cultural, política, econômico-financeira) e mesmo, o que nos interessa bastante, o seu sistema de comunicação (canais de relacionamento, como *house-organs*, SACs, *call centers*, *sites* etc.). A somatória de todos esses atributos ou virtudes é que confere a uma organização a sua singularidade, diferenciando-a de qualquer outra. Evidentemente, como reflexo desta “personalidade” emergem a sua imagem (ou imagens) e a sua reputação.

De maneira equivocada, muitos profissionais e agências de comunicação costumam reduzir a identidade corporativa à sua identidade visual, constituída pelos elementos gráficos, estéticos ou visuais que a identificam (logotipo, cores, arquitetura dos prédios, embalagens etc.). Na prática, a identidade corporativa é muito mais do que isso: ela compreende o que a empresa é, o que ela faz, o que ela diz, e como ela diz ou faz, como explica Joan Costa<sup>4</sup>.

4 Joan Costa, um dos maiores especialistas iberoamericanos em gestão da imagem, define (ver *Imagen corporativa em el siglo XXI*, publicado em 2001 por La Crujía Ediciones, de Buenos Aires, Argentina, p. 218-219) a identidade corporativa como um “sistema de comunicación se incorpora a la estrategia global de la empresa, y se extiende y está presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones. La identidad se presenta así en primer lugar, como la unidad de estilo de las comunicaciones corporativas dentro de la diversidad de sus componentes”. Embora essa definição nos satisfaça (ou nos envaideça) porque privilegia a comunicação corporativa, pode conduzir a uma redução do conceito, já que, efetivamente, a identidade corporativa não se limita a ela.

A 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, como veremos em seguida, a imagem e a reputação são exterioridades, ou seja, representam percepções de pessoas, públicos ou da sociedade (ou mercado) como um todo.

A imagem corporativa é a representação mental de uma organização construída por um indivíduo ou grupo a partir de percepções e experiências concretas (os chamados “momentos de verdade”), informações e influências recebidas de terceiros ou da mídia. Ela constitui-se numa síntese integradora, que acumula aspectos cognitivos, afetivos e valorativos, e expressa a “leitura”, ainda que muitas vezes superficial, incompleta ou equivocada, da identidade corporativa de uma organização.

Por este motivo, é justo e apropriado admitir que uma organização, quase sempre, tem várias imagens porque as experiências, vivências, informações que uma pessoa ou grupo associa a uma organização são múltiplas, distintas, particulares, e às vezes absolutamente contraditórias. A imagem da Petrobras, por exemplo, varia bastante em função dos públicos com os quais ela se relaciona ou que a interpretam a partir de ações ou características específicas. Será certamente positiva entre os investidores da Bolsa ou dos que a contemplam sob a perspectiva da tecnologia desenvolvida (pesquisadores, engenheiros etc.), mas menos favorável entre os ambientalistas ou os petroleiros. A Monsanto, só para citar um outro caso, tem uma imagem distinta entre os adeptos da biotecnologia e os adversários dos transgênicos. Sua ação nem sempre ética ou transparente (propaganda enganosa, suborno na Indonésia, pressão sobre veículos ambientalistas etc.) também a compromete junto aos jornalistas ou aos comunicadores, que têm dificuldade ou escrúpulos para identificá-la como socialmente responsável. A indústria tabagista também convive com várias imagens: fumantes, profissionais de saúde, produtores de fumo, agências de propaganda, governos etc. fazem leituras distintas de sua identidade, comprometidos com as vantagens ou os prejuízos que sua ação e, especialmente, seus produtos, lhes conferem.

A literatura costuma distinguir também a imagem pretendida da imagem real e também se refere à auto-imagem. A imagem pretendida diz respeito àquela leitura ou representação que uma organização gostaria de merecer das pessoas, grupos ou da sociedade como um todo. A imagem real, em contraposição, é aquela que efetivamente se tem dela. A auto-imagem está associada à imagem de uma organização construída pelos seus públicos internos<sup>5</sup>.

A comunicação corporativa desempenha um papel importante no sentido de plasmar esta representação e, em princípio, empenha-se em fazer aproximar a imagem preten-

5 Recomenda-se especialmente a leitura dos trabalhos de Justo Villafañe, em particular *Imagem positiva: gestão estratégica da imagem das empresas*, Lisboa: Silabo, 1998.

dida da imagem real. Pode-se admitir que, em alguns casos, a imagem real efetivamente não traduz a identidade corporativa e que, por vários motivos, inclusive por um trabalho agressivo (o que não quer dizer ético) de comunicação, as pessoas, os públicos e a sociedade podem ter uma imagem equivocada de uma organização. A Enron, a Parmalat, o Banco Santos, para só lembrar de casos recentes, pelo menos junto a alguns públicos (no caso do Banco Santos, por exemplo, a sua vulnerabilidade era conhecida pelos especialistas, em particular pelos seus concorrentes, mas ignorada pelos correntistas e investidores) tinham uma imagem que não se sobrepunha à sua identidade. Será sempre importante questionar o papel (condenável sob o ponto de vista ético) que a comunicação corporativa dessas organizações exerceu (com a cumplicidade de profissionais, agências de comunicação e de propaganda e da própria mídia) no sentido de mascarar a realidade, de que resultou, nesses casos, prejuízo para os cidadãos.

A reputação, finalmente, é uma representação mais consolidada, mais amadurecida, de uma organização, embora, como a imagem, se constitua numa percepção, numa síntese mental. Poderíamos dizer que a reputação é uma leitura mais aprofundada, mais nítida, mais intensa de uma organização e que, na prática, apenas um número reduzido de organizações chega a ser contemplada com este nível de representação. Pode-se construir uma imagem de uma organização com alguma facilidade (mesmo quando eu não tenho relação direta com ela), mas a reputação resulta de uma interação maior, vivenciada por um tempo mais longo e com mais intensidade. Alguns autores traduzem reputação como sinônimo de fama e, na verdade, semanticamente os dois conceitos estão muito próximos. A imagem pode ser formada a partir de um único ou poucos e fugidios “momentos de verdade”, mas a reputação é a síntese de vários contatos e leituras efetuados ao longo de um tempo. Simplificadamente, quando tenho uma imagem de uma organização, eu *acho* que ela, eu *sinto* que ela é ou representa alguma coisa; quando compartilho a reputação de uma empresa eu *sei*, eu *tenho certeza* sobre o que ela é ou representa.

Dessa forma, eu posso modificar mais facilmente a imagem de uma organização (de negativa para positiva ou vice-versa) do que a sua reputação. A reputação se constrói a partir de vivências, conhecimentos, experiências mais fortes e é mais difícil, se não impossível, alterá-la. O investimento afetivo, cognitivo, valorativo diante de uma imagem é, comparativamente, aquele que uma pessoa tem quando se relaciona com um colega; no caso da reputação, este investimento pode ser pensado como o que identifica o relacionamento entre irmãos ou entre filhos e pais. O comprometimento é maior na reputação do que na imagem, portanto, ela tem um peso maior. A reputação estabelece entre a organização e os públicos ou pessoas (ou a sociedade) um vínculo difícil de ser rompido.

Toda organização gostaria de ter uma reputação positiva. Isso equivale, para os assessores de imprensa, ter seu cliente (ou empresa) destacado positivamente na manchete de um jornal ou revista de prestígio. A imagem representa, comparativamente, uma

nota numa página qualquer. Será pouco provável que a somatória dessas notas (ainda que sejam muitas e dispostas em várias editorias) chegue a ter o peso de uma manchete, simplesmente porque poucas pessoas lêem todas as páginas (e, portanto, não irão se deparar com todas estas notas), mas ninguém (em tese) deixará de “topar” com a manchete (que está sempre “gritando” na capa dos veículos).

## A imagem na mídia

Os profissionais de comunicação corporativa (e os empresários) sabem a importância dos meios de comunicação de massa na construção da imagem corporativa e, diuturnamente, empenham-se, investem e se capacitam para estarem neles inseridos de maneira positiva.

Esses esforços incluem a contratação de agências de comunicação / assessorias de imprensa ou a constituição de estruturas internas especializadas no relacionamento com a mídia, a capacitação das fontes (por exemplo, através de programas de *media training*) e a definição de ações / estratégias que buscam a conquista de espaço (e tempo nos veículos eletrônicos) para a divulgação das organizações.

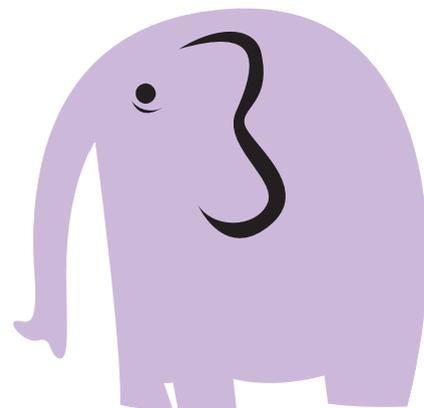
Sabidamente, nem sempre os resultados são os esperados, mesmo porque a imprensa tem também os seus compromissos, interesses e sistemas de produção específicos (que variam de mídia para mídia) e porque, apesar da crescente profissionalização da área, há dificuldades e desafios novos a enfrentar.

A segmentação da mídia e o número surpreendente de novos títulos de publicações são fenômenos importantes da imprensa brasileira dos nossos dias. A inexistência de dados atualizados sobre as publicações jornalísticas (seus cadernos, suplementos, colunas, editorias etc.) dificulta sobremaneira o trabalho daqueles que buscam promover a interação entre as organizações e os veículos. Além disso, a Internet tem propiciado a explosão de publicações jornalísticas, desde *sites* de notícias a periódicos de vários formatos (revistas digitais, jornais *on line*, agências *on line*, *newsletters* e, mais recentemente, de *blogs* sob a responsabilidade de jornalistas profissionais, alguns de grande prestígio e influência), agregando novos obstáculos a este trabalho de relacionamento.

A imagem (ou melhor, as imagens) de uma organização na imprensa está fragmentada porque é distribuída por várias mídias (jornais e revistas, rádio, TV, Internet etc.) e por segmentos específicos em cada uma delas (a grande imprensa de informação geral, a imprensa regional, jornais de bairro, veículos de negócios ou especializados – ciência e tecnologia, agronegócios, propaganda, informática etc.; TV aberta ou por assinatura, veículos *on line* etc.); logo, conseguir uma imagem-síntese que expresse a imagem pretendida pela organização é uma tarefa hercúlea, se não irrealizável do ponto de vista prático. É possível inclusive perceber que uma mesma organização dispõe

de imagens distintas quando se consideram as várias editorias ou cadernos de um mesmo veículo. A Petrobras se sente mais confortável, por exemplo, num caderno ou editoria de economia (ou de tecnologia) do que num caderno ou editoria de meio ambiente pelo próprio foco ou leitura da realidade empreendida em cada um deles. A mesma observação vale para uma empresa que atua no ramo químico ou de mineração, para só citar dois casos. Além disso, os veículos se utilizam cada vez mais de colunistas (muitos deles responsáveis pelos seus maiores índices de leitura) e que dispõem de autonomia face à redação. Não é difícil encontrarmos organizações que, embora estejam presentes de maneira positiva em um veículo, não tenham a mesma boa vontade de colunistas, deste mesmo veículo, comprometidos com certas idéias ou convicções. A estratégia de relacionamento com a mídia, por este motivo, vai exigir que as organizações não pensem os veículos como uma entidade única ou íntegra porque eles, de há muito tempo, estão internamente segmentados. Um bom trabalho de assessoria de imprensa culminará com um contato diversificado mesmo para um único veículo, contemplando editores e colunistas com informações e focos distintos. A pauta (ou o *release*) encaminhada para a editoria de economia, sabem os estrategistas da informação, não poderá ter o mesmo foco da que se encaminha para a editoria de ciência e tecnologia, meio ambiente ou de cidades. A editoria de agronegócio, por um viés específico, estará disposta (infelizmente para a maioria dos jornais brasileiros) a divulgar, sem espírito crítico, as vantagens do modelo agroexportador (recorde da safra de grãos, avanço do agronegócio no cerrado e na floresta, volume crescente de exportações e uso intensivo de agroquímicos), mas a perspectiva é outra nas editorias ou cadernos de meio ambiente, quando, necessariamente, se está de vigília sobre o impacto ambiental do desenvolvimento.

Isto significa que, na verdade, sobretudo nos veículos maiores, de estrutura editorial mais complexa, o relacionamento deve contemplar essa segmentação, sob pena de se tornar ineficiente ou arriscado. É preciso conhecer os focos de cobertura, identificar os jornalistas que se afinam com as posições da organização e os que se opõem, por algum motivo, a elas. A experiência evidencia que nem sempre vale a pena alimentar o adversário com informação porque ele poderá utilizá-la contra a organização, mas quantas empresas ou entidades têm consciência daqueles que são efetivamente seus adversários? Quantas organizações fazem sistematicamente uma leitura de colunistas e editoriais para aferirem as posições dos veículos com respeito a temas de seu interesse?



Dois exemplos muito próximos do autor deste artigo ilustram este fato. Em virtude de minhas convicções e de minha experiência como jornalista, consultor em comunicação empresarial e cidadão, tenho, sistematicamente, me oposto à indústria tabagista, à de bebidas ou de armas e à parcela significativa da indústria agroquímica e farmacêutica, em virtude do cinismo de sua comunicação e aos prejuízos à saúde e ao meio ambiente causados pelos seus produtos. Como educador, incomoda-me ainda a postura de algumas universidades privadas que não costumam perceber a educação como um “negócio” especial e, para comercializá-la, adotam a postura dos fabricantes de sabonetes ou de celulares.

Mesmo estando explícita esta minha posição (sou editor de quatro *sites* temáticos<sup>6</sup>, com *links* quase sempre na primeira página dos principais sistemas de busca, como o Google), recebo, com alguma frequência, materiais (*releases*, mala direta, publicações, e-mails etc.) que servem apenas para reforçar a minha posição contrária a estas organizações.

No final de 2004, deparei-me, por três vezes consecutivas, com uma mala direta da Souza Cruz, alardeando a sua responsabilidade social. Averso a ela, decidi, finalmente, após ser insistentemente incomodado em minha caixa de correio, escrever um artigo sobre a verdadeira responsabilidade social da indústria tabagista: milhões de mortos e doentes em todo o mundo. Este contato sem controle gerou, para a Souza Cruz, e, por extensão, para a indústria tabagista, inúmeros *links* na primeira página de resposta do Google, quando se insere na caixa de busca “responsabilidade social indústria tabagista”<sup>7</sup>. Enfim, a organização conseguiu, com sua insistência e falta de gerenciamento da informação distribuída aos jornalistas, uma resposta à altura, que lhe é nada favorável e que tem gerado outros “filhotes”, pela sua reprodução em *sites*, *blogs*, listas de discussão etc.

O outro caso foi ainda mais esclarecedor e envolveu uma universidade – a Uniban – bastante conhecida em São Paulo pela sua agressividade e número de alunos. Em fevereiro de 2005, em reação a uma crítica de um dos *sites* à campanha do vestibular, que utilizava de maneira indevida e oportunista o conceito de responsabilidade social, o diretor executivo da instituição resolveu interpelar o editor diretamente no seu e-mail. Na oportunidade, ele não apenas questionou o comentário, o que, democraticamen-

6 Os quatro *sites* temáticos são: Portal do Jornalismo Científico (<http://www.jornalismocientifico.com.br>); Comunicação em Agribusiness e Meio Ambiente on Line (<http://www.agricoma.com.br>); Comunicação e Saúde on Line (<http://www.comunicasaude.com.br>); e Comunicação Empresarial on Line (<http://www.comunicacaoempresarial.com.br>).

7 No dia 6 de março de 2005, a busca por “responsabilidade social indústria tabagista” retornava, apenas na primeira página, vários *links* contrários à indústria tabagista, todos eles derivados do artigo gerado pela insistência da Souza Cruz em proclamar sua responsabilidade social junto a um adversário, que devia ser por ela conhecido. O texto sobre a responsabilidade da indústria tabagista pode ser lido em: <http://www.comunicasaude.com.br/artigoindustriatabagistabalancosocial.htm>

te, estava no seu direito, mas levantou acusações às universidades públicas e aos seus professores e chamou o autor do texto de medroso porque não o assinava (era um editorial, uma opinião do *site*, portanto, dispensado de assinatura!). Sua reação intempestiva e irresponsável gerou uma resposta, agora assinada, e contribuiu para que os dois primeiros *links* do Google, quando se coloca na caixa de busca “Uniban responsabilidade social”, sejam o comentário original e a resposta do *site* às suas acusações. O *link* foi lido por alunos do Uniban, que aplaudiram o *site*, e se dispuseram a disseminá-lo pela universidade. Terá valido a pena desafiar o veículo, quando o comentário do *site* apenas questionava o uso inadequado do conceito de responsabilidade social?<sup>8</sup>

O enxugamento das estruturas de comunicação não permite que as organizações disponham de recursos financeiros e humanos para gerenciar adequadamente a sua imagem, tendo em vista esta exposição múltipla, que muitas vezes ocorre sem a sua intermediação.

Infelizmente, com algumas poucas exceções, vigora nesta área a mesma postura que caracteriza a comunicação empresarial brasileira como um todo: supervalorização da intuição, do *feeling* profissional, quando a complexidade e a pluralidade das relações com a imprensa já requerem estruturas de bancos de dados, a realização de pesquisas (entre as quais a de auditoria de imagem) e, no caso específico da assessoria de imprensa, a implementação de canais específicos de relacionamento com os jornalistas e seus veículos.

O número absurdo de contatos inadequados (*releases* e e-mails encaminhados para pessoas e publicações cuja linha editorial e foco de cobertura estão distantes das pautas ou das notícias sugeridas), a utilização sem critério de cadastros genéricos de jornalistas e veículos (apoiados no lema não profissional de que “vale qualquer coisa e o que cair na rede é peixe”) e o desconhecimento da realidade jornalística brasileira (muitas agências e assessorias de imprensa sequer conhecem a maioria dos veículos para os quais endereçam os seus materiais de divulgação) reforçam a tese de que, apesar dos avanços (há agências efetivamente competentes), vivemos ainda na idade da pedra nesta área.

A avaliação do retorno do trabalho de imprensa, quando realizado, também se caracteriza pela precariedade. Muitas vezes, ela se resume à chamada “centimetragem”, ou seja, à simples mensuração do chamado *clipping* de imprensa, quando, sem critério, se somam espaços e tempos obtidos em veículos completamente distintos, independente dos objetivos da divulgação e da relação dos veículos com os públicos de interesse da organização. Em não poucos casos, costuma-se equivaler o espaço editorial ao espaço publicitário, num esforço sem sentido e conceitualmente equivocado de transformar notícia em publicidade.

8 Basta entrar no Google e inserir “Uniban responsabilidade social” na caixa de busca para se recuperar os dois textos: o editorial original e a reação deste articulista àquela intempestiva, do diretor executivo.

Algumas empresas que oferecem este serviço, por falta de conhecimento, elegem alguns veículos de prestígio como representantes da imprensa nacional e tentam convencer os seus clientes de que basta acompanhá-los para ter a dimensão da imagem por eles projetada junto aos públicos de interesse ou à opinião pública, de maneira geral. Ignoram o fato de que, para empresas *business-to-business*, a sua imagem pela mídia costuma ser formada a partir de veículos segmentados, quase sempre não disponíveis em bancas, mas apenas acessadas via assinaturas. Outras descartam, inadvertidamente, os jornais regionais e locais, esquecendo-se de que eles têm um papel fundamental na formação da imagem das organizações, particularmente nas comunidades onde estão abrigadas a sua sede ou as suas fábricas. São esses veículos e não os das metrópoles que disseminam os valores das organizações e promovem a sua inserção socio-cultural e, portanto, não considerá-los no trabalho de auditoria de imagem é incorrer no grave equívoco de privilegiar quantidade (tiragens dos jornais) com qualidade (vínculo com públicos de interesse).

Com alguma frequência também, as organizações interessadas em auditar sua presença e imagem na imprensa limitam-se a examinar a sua própria inserção, descartando a avaliação de seus concorrentes. Sem esta referência, que serve de parâmetro para a comparação, é impossível uma visão estratégica da visibilidade de uma organização na mídia. Além disso, se a auditoria da imagem na mídia tem como proposta, como deveria ter na comunicação empresarial moderna, servir de instrumento de inteligência, obrigatoriamente precisaria incluir a análise das ações e estratégias de relacionamento dos concorrentes. Uma organização, particularmente as que atuam em segmentos bastante competitivos, não pode abrir mão desta análise sob pena de não dispor de elementos para planejar e gerenciar um programa de assessoria de imprensa que leve em conta a disputa acirrada que hoje se trava na mídia.

A auditoria de imagem ainda precisa vencer novos desafios, como o desenvolvimento de metodologias adequadas para contemplar o ambiente da Internet. Alguns esforços já realizados ainda se ressentem de maior consistência e têm, de maneira geral, reproduzido o modelo adotado para a mídia impressa. Dadas as singularidades da comunicação jornalística via Web, será necessário desenvolver propostas que estejam em sintonia com as especificidades do jornalismo *on line*, com sua instantaneidade e capacidade de interação. Como vimos em exemplos citados neste artigo, será importante também não apenas levar em conta a exposição nos veículos *on line*, mas incorporar a análise dos *links* recuperáveis pelo sistema de busca e que permanecem ativos mesmo quando a publicação já saiu do ar. Isso porque os internautas, muitas vezes, recuperam informações sobre as organizações a partir dos sistemas de busca e não diretamente, junto aos veículos e *sites*. Esta permanência na Web, maior do que a exibida pelos veículos tradicionais em papel, agrega elementos novos ao trabalho de auditoria de imagem.

A auditoria de imagem na mídia precisa merecer maior atenção dos estrategistas e analistas de informação porque ela agrega valor ao trabalho de comunicação empresa-

rial. Para tanto, a auditoria de imagem precisa ser qualificada, conceitual e metodologicamente, o que, de imediato, significa um desafio e um convite para uma parceria saudável entre os pesquisadores e os profissionais da área. Ela, definitivamente, sinaliza para a importância da comunicação como inteligência empresarial<sup>9</sup>.

## Bibliografia

- BUENO, W. da C. Auditando a mídia ou Como a imprensa está me vendo? In *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. São Paulo: Manole, 2003, p. 91-104.
- \_\_\_\_\_. Medindo o retorno do trabalho de assessoria de imprensa. In DUARTE, Jorge (org.). *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2002, p. 389-401.
- COSTA, J. *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones, 2001.
- DOWLING, G. R. *Corporate Reputations: Strategies for Developing the Corporate Brand*. London: Kogan Page, 1994.
- DUARTE, J. (org.). *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2002.
- FIGUEIREDO, S. *Paradoxos na pesquisa de comunicação corporativa*, Meio & Mensagem Especial, São Paulo, 28 fev. 2005, p.10.
- FLEURY, M. T. L. e OLIVEIRA Jr., M. de A. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- GEMIGNANI, A. M. Pesquisa é investimento ou despesa? *Meio & Mensagem Especial*. São Paulo, 28 fev. 2005.
- KUNSCH, M. M. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4ª ed. São Paulo: Summus, 2002.
- KUNSCH, M. M.; STEINBACH de LOZA, I. e VILLANUEVA, E. T. (orgs.). *Ciências de la comunicación y sociedad: um diálogo para la era digital*. Santa Cruz de la Sierra/ Bolívia: Alaic/ Upsa, 2003.
- LOPES, V. de S. C. *A gestão da imagem corporativa: um estudo sobre a mensuração e a valoração dos resultados em Comunicação Corporativa e Relações Públicas*. Tese de Doutorado, São Paulo: ECA-USP, 2005.
- LOW, J. e KALAFUT, P. C. *Vantagem invisível: como os intangíveis conduzem o desempenho da empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- LOZANO RENDÓN, J. C. *Teoría e investigación de la comunicación de masas*. 2ª ed. México: Longman de México, 1997.
- LUCAS, L. (org.). *Com credibilidade não se brinca!: a identidade corporativa como diferencial nos negócios*. São Paulo: Summus, 2004.

9 Maiores informações sobre auditoria de imagem na mídia podem ser recuperadas no site da Comtexto Comunicação e Pesquisa (<http://www.comtexto.com.br>), onde há um espaço específico para conceitos e artigos sobre o tema. Futuramente, será lançado, pela própria Comtexto, site específico, em domínio já registrado: <http://www.auditoriadeimagem.com.br>

- MAFEI, M. *Assessoria de imprensa: como se relacionar com a mídia*. São Paulo: Contexto, 2004.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- NEVES, R. de C. *Imagem empresarial: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio*. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.
- NUNES, G. e HAIGH, D. *Marca: valor do intangível, medindo e gerenciando seu valor econômico*. São Paulo: Atlas, 2003.
- PÉREZ, R. A. *Estratégias de comunicación*. Barcelona: Ariel, 2001.
- PIÑUEL RAIGADA, J. L. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis, 1997.
- SERRA, L. *A essência do Business Intelligence*. São Paulo: Berkeley, 2002.
- SHOEMAKER, P. J. e REESE, S. D. *La mediatización del mensaje: teorías de las influencias en el contenido de los medios de comunicación*. México: Diana, 1994.
- SIMÃO, M. M. *A imagem corporativa das organizações: um proposição conceitual revisionista*. Dissertação de Mestrado, São Paulo: FEA-USP, 2000.
- SOUSA, J. P. *Planificando a comunicação em relações públicas*. Florianópolis: Letras Contemporâneas, 2004.
- \_\_\_\_\_. *Introdução à análise do discurso jornalístico impresso*. Florianópolis: Letras Contemporâneas, 2004.
- TARAPANOFF, K. (org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora da UnB, 2001.
- VILLAFañE, J. *Imagem positiva: gestão estratégica da imagem das empresas*. Lisboa: Silabo, 1998.
- WOLF, M. *La investigación de la comunicación de masas: crítica y perspectivas*. Barcelona: Paidós Ibérica, 1996.

