

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Administração

**A INFLUÊNCIA DA *AGENDA SETTING*
NA REPUTAÇÃO CORPORATIVA**

Lucinéia Pacheco de Lima

Belo Horizonte
2010

Lucinéia Pacheco de Lima

**A INFLUÊNCIA DA *AGENDA SETTING*
NA REPUTAÇÃO CORPORATIVA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial ao título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Ana Luísa de Castro Almeida

Belo Horizonte

2010

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

L732i Lima, Lucinéia Pacheco de
A influência da *agenda setting* na reputação corporativa / Lucinéia Pacheco de Lima. Belo Horizonte, 2010.
147f.: il.

Orientadora: Ana Luísa de Castro Almeida
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Comunicação empresarial. 2. Opinião pública. 3. Imagem corporativa. 4. Identidade. 5. Imprensa e propaganda. I. Rezende, Sérgio Fernando Loureiro. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 658.012.45

Lucinéia Pacheco de Lima

A influência da agenda setting na reputação corporativa

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial ao título de Mestre em Administração.

Prof.^a. Dra. Ana Luísa de Castro Almeida (Orientadora) – PUC Minas/FDC

Profa. Dra. Heloiza Matos – ECA/USP (aposentada) /
Programa de Pós-Graduação da Faculdade Cásper Líbero

Prof. Dr. Antônio Moreira de Carvalho Neto – PUC Minas/FDC

Belo Horizonte, 26 de fevereiro de 2010

*Dedico este trabalho
a mim mesma, por mais esta vitória; ao Antonio, meu
esposo e aos meus filhos João e Luíza.*

AGRADECIMENTOS

Adoro histórias. No dicionário, uma das definições de história é a “narração de fatos notáveis ocorridos na vida dos povos, em particular, e da humanidade, em geral”. Também significa “a narração de fatos sobre determinados assuntos”. Considero que nossa vida é formada por pequenas histórias que se harmonizam em um todo espetacular. Este trabalho é uma dessas pequenas histórias na grande narrativa da minha vida. Começou meio por acaso, e me mostrou o fascinante caminho da pesquisa e da descoberta. Foram muitos os personagens que fizeram parte dessa história, mas alguns merecem minha gratidão especial. Por isso agradeço:

- A Deus, que escreve a história de nossas vidas ao longo e além das eternidades;
- Aos meus pais, Nelcina e Umeudo, meus guardiães exemplares nesta etapa terrena da vida;
- Ao meu avô, Geraldo (*in memoriam*), cuja narrativa poderosa com simplicidade matuta me introduziu na arte de ouvir e de contar histórias. E também à vovó Lexina (*in memoriam*) pela sua sabedoria e serenidade que me influenciaram ao longo da vida;
- Aos meus tantos irmãos. Difícil citar todos, mas especialmente ao caçula Edimar (*in memoriam*), que me inspirou a viver melhor e mais intensamente quando preferiu trocar seu lugar na terra por um acolhedor espaço entre os anjos;
- E, claro, à muito querida professora e orientadora Ana Luísa de Castro Almeida. Sem a confiança, o apoio, o carinho e a amizade dessa grande mestre (ops! doutora) da reputação corporativa, esta história de pesquisa não teria começado e muito menos continuado. Ana, uma das coisas boas disto tudo foi te conhecer.

Alguns outros personagens merecem ser lembrados. São eles:

- A super Adalgisa, que cuidou, como sempre com a máxima eficiência, de mim, da minha casa e dos meus filhos, para que esse trabalho ficasse pronto;
- Os meus amigos, com sua torcida sincera de que no final tudo daria certo. Impossível citar um a um, mas tenho o dever moral de mencionar as queridíssimas amigas Thilde Rocha, Mônica Litsch e Nilda Gontijo pelo apoio, generosidade, carinho e presença nos momentos mais difíceis, quando tudo parecia perdido;

- A equipe da Vale, representada pela então diretora de comunicação Olinta Cardoso e pela Fernanda Piano, que prontamente disponibilizou todas as informações para que esta pesquisa fosse realizada. Vocês deram um show de eficiência!
- Os professores e funcionários do PPGA, sempre solícitos e dispostos a ajudar;
- Os colegas do Mestrado, em especial Paula Pessoa, pela troca de ideias tão úteis, inteligentes e certeiras;
- Um sem número de pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para que esse trabalho ficasse pronto: do rapazinho do xerox ao motoboy, no seu contínuo leva e traz.

Obrigada a todos!

RESUMO

Esta pesquisa avaliou os impactos da *agenda setting* sobre a reputação corporativa de uma organização, partindo do pressuposto de que a imprensa é um *stakeholder* que exerce importante papel na construção e no fortalecimento da reputação de uma organização. Esta análise se une, portanto, aos estudos da *agenda setting*, que investigam a interferência das notícias publicadas na imprensa sobre a opinião pública. Buscou-se ainda compreender: a) o que a organização divulga sobre si mesma para a imprensa; b) como a imprensa publica as informações sobre a organização, e c) como a população percebe a reputação da organização. Para responder às questões principal e complementares, foram analisados documentos divulgados pela empresa à imprensa e notícias sobre a empresa publicadas em dois dos principais jornais do Brasil. Os resultados desta pesquisa documental foram cruzados com os da pesquisa quantitativa RepTrak DeepDive 2009, conduzida pelo *Reputation Institute*. As análises foram realizadas com base nas sete dimensões da reputação propostas por van Riel e Fombrun (2007): produtos e serviços, ambiente de trabalho, inovação, cidadania, governança, liderança e desempenho financeiro. A partir dos cruzamentos das informações obtidas, foi possível realizar o teste de quatro das cinco proposições de Carroll e McCombs (2003) sobre a influência da *agenda setting* na reputação corporativa. Os resultados encontrados mostram que a *agenda setting* exerce influência relativa sobre a reputação de uma organização. Essa influência irá depender da dimensão analisada e de fatores macro, como os cenários político e econômico. Sozinha, a *agenda setting* não consegue explicar a reputação de uma organização, o que corrobora a base teórica deste estudo, que aponta a formação da reputação corporativa como resultado de diversos fatores e da percepção dos vários *stakeholders*, entre eles a imprensa. Foram encontradas evidências de que a empresa nem sempre consegue ressonância na imprensa em relação ao que divulga sobre si mesma, e que o cenário de crise afeta negativamente a reputação de uma organização.

PALAVRAS-CHAVE: Reputação corporativa. *Agenda setting*. Comunicação corporativa. Imagem. Identidade. Assessoria de imprensa.

ABSTRACT

This research examined the agenda setting influence over the corporate reputation of a company, based on the assumption that the media, as a stakeholder, plays an important role in building and reinforcing corporate reputations. The analysis belongs, therefore, to the agenda setting studies, which measure the influence of the media coverage on the public opinion. This study also aimed at understanding: a) the company's corporate communication for the press; b) how and what the press covers about the company and c) how the population perceives the corporate reputation of the organization. To answer the main questions as well as the additional ones, documents sent by the organization to the press, as well as information published in two of the main Brazilian newspapers about the organization were examined. The results were crossed with those obtained by the quantitative research RepTrak DeepDive 2009, conducted by the Reputation Institute. The analysis was based on the seven corporate reputation core dimensions proposed by van Riel and Fombrun (2007): products and services, innovation, workplace, governance, citizenship, leadership and performance. Four among five of Carroll e McCombs (2003) propositions about the influence of agenda setting in the corporate reputation were tested against the results thus obtained. The findings indicated that agenda setting has a relative influence over the corporate reputation of a company. This influence depends also of the dimension analyzed, and of other major factors as the political and economical scenarios. Agenda setting cannot explain by itself the corporate reputation, a finding that supports the theoretical basis adopted, which claims that the formation of corporate reputation is a result of various factors and of stakeholders' perceptions as well, including the media. It became apparent that the company not always can find resonance in the media regarding to its communication, and that a situation of crises negatively affects the corporate reputation of an organization.

KEYWORDS: Corporate reputation. Agenda setting. Corporate communication. Identity. Media advisory.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Composto da comunicação.....	61
FIGURA 2	Modelo da comunicação interacional dialógica.....	62
FIGURA 3	Reptrak – alinhamento geral.....	69
FIGURA 4	Modelo da pesquisa – reputação e <i>agenda setting</i>	70
FIGURA 5	Menção à qualidade dos produtos e serviços da Vale.....	90
FIGURA 6	Menção à preocupação da Vale com seus clientes.....	90
FIGURA 7	Reportagem sobre a Vale na dimensão Inovação.....	91
FIGURA 8	Destaque à dimensão Inovação na imprensa.....	92
FIGURA 9	Notícia sobre a Vale na dimensão Ambiente de Trabalho.....	94
FIGURA 10	Notícia sobre demissões na Vale.....	95
FIGURA 11	Notícia sobre a Vale na dimensão Ambiente de Trabalho.....	95
FIGURA 12	Notícia sobre a Vale na dimensão Governança.....	97
FIGURA 13	Notícia sobre a Vale e assentamento do INCRA.....	98
FIGURA 14	Reportagem com referência à dimensão Governança.....	98
FIGURA 15	Notícia sobre a Vale na dimensão Cidadania.....	100
FIGURA 16	Matéria negativa sobre a Vale na dimensão Cidadania, atributo “meio ambiente”.....	100
FIGURA 17	Matéria negativa sobre a Vale na dimensão Cidadania, atributo “meio ambiente”.....	101
FIGURA 18	Matéria sobre a Vale na dimensão Liderança, atributo “é uma empresa bem administrada”.....	102
FIGURA 19	Notícia sobre a premiação do presidente da Vale como Executivo de Valor.....	103
FIGURA 20	Entrevista com o presidente da Vale na Folha.....	103
FIGURA 21	Notícia negativa sobre o presidente da Vale.....	104
FIGURA 22	Notícia sobre o desempenho financeiro da Vale.....	105
FIGURA 23	Notícia sobre o gigantismo da Vale.....	106
FIGURA 24	Notícia sobre investimentos da Vale.....	106
FIGURA 25	Reportagem na Folha sobre investimentos da Vale em 2009.....	107
FIGURA 26	Notícia negativa sobre o desempenho da Vale.....	107
FIGURA 27	Proposição 1 sobre a influência da agenda setting na reputação corporativa.....	121
FIGURA 28	Proposição 2 sobre a influência da agenda setting na reputação corporativa.....	122

FIGURA 29	Proposição 3 sobre a influência da agenda setting na reputação corporativa.....	123
FIGURA 30	Proposição 5 sobre a influência da agenda setting na reputação corporativa.....	126
FIGURA 31	Notícia sobre a Vale publicada a partir de press release	127
FIGURA 32	Notícia do Valor Econômico sobre inovação.....	128
FIGURA 33	Notícia factual publicada na Folha sobre a Vale.....	128
FIGURA 34	Antecipação de notícia na Folha de São Paulo sobre cidadania.....	129

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Quatro tipos de identidade corporativa.....	22
QUADRO 2	Três abordagens dos estudos sobre associações corporativas.....	30
QUADRO 3	Os cinco estágios da pesquisa sobre <i>agenda setting</i>	49
QUADRO 4	Esquema de codificação usado na pesquisa.....	71
QUADRO 5	Volume e tipo de documentos analisados na pesquisa.....	72
QUADRO 6	Proposições: a influência da <i>agenda setting</i> na reputação corporativa...	74
QUADRO 7	Teste dos atributos substantivos.....	123

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	A comunicação da Vale com a imprensa.....	77
GRÁFICO 2	Produtos e serviços: 26 citações em 91 notícias.....	79
GRÁFICO 3	Inovação: 25 citações em 91 notícias.....	80
GRÁFICO 4	Ambiente de trabalho: 23 citações em 91 notícias.....	81
GRÁFICO 5	Governança: 4 citações em 91 notícias.....	82
GRÁFICO 6	Cidadania: 119 citações em 91 notícias.....	83
GRÁFICO 7	Liderança: 44 citações em 91 notícias.....	84
GRÁFICO 8	Desempenho financeiro: 150 citações em 91 notícias.....	87
GRÁFICO 9	Notícias publicadas na imprensa sobre a Vale.....	88
GRÁFICO 10	Tonalidade das notícias publicadas na imprensa sobre a Vale.....	89
GRÁFICO 11	Produtos e serviços: 7 citações em 1.259 notícias.....	91
GRÁFICO 12	Inovação: 8 citações em 1.259 notícias.....	93
GRÁFICO 13	Ambiente de trabalho: 116 citações em 1.259 notícias.....	94
GRÁFICO 14	Governança: 15 citações em 1.259 notícias.....	96
GRÁFICO 15	Cidadania: 65 citações em 1.259 notícias.....	99
GRÁFICO 16	Liderança: 165 citações em 1.259 notícias.....	101
GRÁFICO 17	Desempenho financeiro: 1.150 citações em 1.259 notícias.....	105
GRÁFICO 18	A comunicação da Vale com a imprensa.....	109
GRÁFICO 19	Notícias publicadas na imprensa sobre a Vale.....	109
GRÁFICO 20	Resultados: RepTrak DeepDive 2009.....	111
GRÁFICO 21	Reputação da Vale - nota geral 75,5.....	112
GRÁFICO 22	Produtos e Serviços – nota geral da dimensão: 73,5.....	113
GRÁFICO 23	Inovação – nota geral da dimensão: 71,3.....	114
GRÁFICO 24	Ambiente de trabalho – nota geral da dimensão: 69,5.....	115
GRÁFICO 25	Governança – nota geral da dimensão: 69,6.....	116
GRÁFICO 26	Cidadania – nota geral da dimensão: 73,5.....	117
GRÁFICO 27	Liderança – nota geral da dimensão: 76,0.....	118
GRÁFICO 28	Desempenho financeiro – nota geral da dimensão: 84,8.....	119

SUMÁRIO

PARTE I: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1 INTRODUÇÃO	14
2 REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL	18
2.1 Identidade, imagem e reputação corporativas: construtos e distinções	19
2.2 Estudos sobre a formação da reputação corporativa	27
2.3 Métodos de mensuração	36
3 AGENDA SETTING	40
3.1 Os meios de comunicação e seus efeitos	40
3.2 Os estudos da agenda setting	42
3.2.1 Os níveis da agenda setting e a evolução da pesquisa	47
3.2.2 O framing e as novas abordagens nos estudos da agenda setting	49
3.3 Agenda setting e reputação corporativa	54
3.4 As assessorias de comunicação e a ética jornalística	59

PARTE II: CONCEPÇÃO DO MODELO E RESULTADOS DA PESQUISA

4. CONCEPÇÃO DO MODELO DA PESQUISA	67
4.1 Estratégia e método	67
4.2 Modelo da pesquisa e tratamento dos dados	68
5 RESULTADOS DA PESQUISA	75
5.1 A Vale e a área de comunicação institucional	75
5.2 O que a Vale divulga para a imprensa	76
5.2.1 Produtos e Serviços	77
5.2.2 Inovação	79
5.2.3 Ambiente de Trabalho	80
5.2.4 Governança	82
5.2.5 Cidadania	83
5.2.6 Liderança	84
5.2.7 Desempenho Financeiro	86
5.3 O que a imprensa publica sobre a Vale	88
5.3.1 Produtos e Serviços	89
5.3.2 Inovação	91
5.3.3 Ambiente de Trabalho	93
5.3.4 Governança	96
5.3.5 Cidadania	99
5.3.6 Liderança	101
5.3.7 Desempenho Financeiro	104
5.4 A divulgação da Vale versus a cobertura da imprensa	107
5.5 A percepção da população sobre a Vale	110
5.5.1 Produtos e Serviços	113
5.5.2 Inovação	114
5.5.3 Ambiente de Trabalho	115

5.5.4 Governança	116
5.5.5 Cidadania	117
5.5.6 Liderança	118
5.5.7 Desempenho Financeiro	119
5.6 A agenda setting e o impacto na reputação: teste das proposições	121
5.6.1 Proposição 1 – Visibilidade na mídia	121
5.6.2 Proposição 2 – Atributos substantivos (conteúdo)	122
5.6.3 Proposição 3 – Atributos avaliativos (tonalidade)	124
5.6.4 Proposição 5 – Agendamento da mídia	126
6 CONCLUSÕES	130
6.1 Limitações e considerações finais	135
REFERÊNCIAS	137

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa foi desenvolvida com o propósito de analisar os impactos das notícias publicadas na imprensa sobre a reputação de uma organização, partindo do reconhecimento de que a imprensa é um importante *stakeholder*, com o qual é necessário manter um relacionamento profícuo e profissional. O termo *stakeholder* foi utilizado por Edward Freeman (2004) para definir todos os públicos que podem afetar ou ser afetados por uma organização. Compreender a dinâmica do relacionamento das organizações com seus públicos prioritários é importante para o aperfeiçoamento dessas relações. Com estratégias de relacionamento mais eficazes é possível construir e manter uma reputação corporativa forte, o que é fundamental no contexto de alta competitividade.

O ambiente econômico, sociocultural e tecnológico mudou profundamente nas últimas décadas. Nos negócios não foi diferente. As organizações precisaram rever suas estruturas e papéis para se adaptarem a um mundo pequeno e integrado marcado, entre outros fatores, pelo avanço tecnológico e pela velocidade da propagação das informações. Fenômenos como a globalização, as fusões e aquisições, as desregulamentações, as privatizações e a aceleração do ciclo de vida dos produtos criaram um sentido de urgência para as organizações, que buscam diferenciais competitivos para sobreviverem à concorrência global (BERNSTORFF, 1999; GRAY; BALMER, 1998; ALMEIDA, 2006; AMATO NETO, 1995).

Uma forma das organizações se diferenciarem nesse cenário adverso é por meio dos seus recursos intangíveis – entre os quais a reputação corporativa – que, difíceis de serem imitados pelos concorrentes, são fontes reconhecidas de criação, sustentação e manutenção da vantagem competitiva. A reputação corporativa é um recurso intangível socialmente complexo e difícil de ser replicado, que pode ser considerado um patrimônio da organização (HALL, 1992; BARNEY, 1995).

A reputação corporativa é um importante diferencial competitivo das organizações. Uma reputação favorável pode ajudar a atrair e reter empregados, permitir à organização cobrar preços mais elevados pelos seus produtos, atrair novas fontes de financiamento, além de ser considerada como um recurso de significância estratégica para ganhos potenciais futuros (VAN RIEL; FOMBRUN, 2007; HALL, 1992).

Manter uma reputação corporativa forte depende de como a organização é percebida pelos seus *stakeholders*: imprensa, investidores, consumidores, clientes, empregados,

comunidade, entre outros. Para se destacarem no ambiente de comunicação saturado, as organizações são pressionadas a se expressarem de modo legítimo, transparente, e a adotarem padrões de comportamento coerentes e, principalmente, éticos. Elas se empenham em mostrar suas qualidades aos públicos com os quais se relacionam de forma a influenciar sua percepção sobre seus produtos e serviços. Por isso, o gerenciamento efetivo e estratégico das relações com os *stakeholders* é tão importante para criar uma reputação corporativa forte (CHRISTENSEN, 2002; VAN RIEL; FOMBRUN, 2007).

A imprensa exerce importante papel no processo de formação da reputação corporativa, porque incorpora a perspectiva de diferentes *stakeholders* e comunica para eles. Pesquisas mostram que as pessoas percebem como mais importantes empresas e setores que recebem mais atenção da mídia. As notícias veiculadas na imprensa também influenciam o comportamento dos investidores, gerando vantagens financeiras (POLLOCK; RINDOVA, 2003; DEEPHOUSE, 2000).

Na tentativa de entender como as notícias publicadas na imprensa interferem na percepção das pessoas sobre a reputação de uma organização, uma das linhas de estudo recentes envolve pesquisas sobre a *agenda setting*. Carroll e McCombs (2003) são alguns dos pesquisadores que mais têm se dedicado ao assunto, sendo que o próprio termo *agenda setting* - usado para definir a hipótese segundo a qual o noticiário interfere nos assuntos tratados pela opinião pública - foi cunhado por McCombs e Shaw na década de 70, formando uma corrente de estudos que ainda hoje é forte (McCOMBS e SHAW, 1972).

Dado esse contexto, a questão central desta pesquisa é: *Quais os impactos da agenda setting na construção e no fortalecimento da reputação corporativa de uma organização?*

Para responder ao questionamento, buscou-se na literatura os principais estudos sobre reputação corporativa, sobre *agenda setting* e sobre o impacto da *agenda setting* na reputação corporativa. Nos estudos da reputação corporativa, partiu-se de autores clássicos como Pierre Martineau e Kenneth Boulding, pioneiros nos estudos do gerenciamento da imagem corporativa, ainda na década de 50, até chegar às pesquisas atuais, conduzidas por autores como Berens e van Riel (2004); Rindova (1998); Gray e Balmer (1998), Forman e Argenti (2005); van Riel e Fombrun (2007), entre tantos outros.

Nos estudos da *agenda setting* buscou-se as raízes das pesquisas sobre os meios de comunicação e seus efeitos na mente das pessoas, que tiveram início com Walter Lippmann, nos anos 20, chegando a McCombs e Shaw (1972). Foram investigados trabalhos de autores mais recentes que se têm se dedicado ao tema, tais como Wolf (1987), Barros Filho (2003),

Colling (2001), Entman (2007), apenas para citar alguns. A revisão dos estudos do impacto da *agenda setting* na reputação corporativa compreendeu autores como Carroll e McCombs (2003); Deephouse (2000); Fombrun e Shanley (1990) e Dalpiaz e Ravasi (2007).

Na pesquisa empírica, a reputação corporativa foi analisada a partir das sete dimensões, desdobradas em 23 atributos que formam a reputação de uma organização, tendo como referência os estudos de van Riel e Fombrun (2007). As sete dimensões são: produtos e serviços, inovação, ambiente de trabalho, governança, cidadania, liderança e desempenho financeiro. O mesmo modelo foi usado para analisar “o que a empresa divulgou sobre si mesma para a imprensa”, “o que a imprensa publicou sobre a empresa” e “o que a população percebeu sobre a reputação dessa empresa”. Com os resultados em mãos, realizou-se o teste de quatro das cinco proposições de Carroll e McCombs (2003) para explicar de que forma a *agenda setting* interfere na reputação de uma organização.

A unidade empírica escolhida para a pesquisa foi a Vale, empresa global sediada no Brasil com mais de 60 mil empregados, entre próprios e terceirizados, e com presença em mais de 30 países nos cinco continentes¹.

A partir do reconhecimento da reputação como recurso estratégico e do papel da imprensa na sua construção e manutenção, a presente pesquisa é relevante por ser contemporânea e pela possibilidade de oferecer contribuições para o entendimento da relação da organização com esse importante *stakeholder*. Christensen (2002) destacou que as práticas de negócios das organizações são cada vez mais vigiadas pela imprensa, ao passo que Fombrun e Shanley (1990) mostraram, em uma pesquisa, que quanto maior e mais positiva a visibilidade da organização na imprensa, melhor sua reputação.

Como contribuição prática, acredita-se que este trabalho poderá ser útil para os gestores, tanto da área de comunicação organizacional, como também de outras áreas, para ajudar a compreender os reflexos das notícias na reputação de suas organizações. Além disso, pretende contribuir para se entender algumas lacunas sobre a formação da reputação corporativa a partir da imprensa.

Os estudos que serviram de base para esta pesquisa se destacam por sua abrangência e atualidade. O primeiro, de van Riel e Fombrun (2007), é reconhecido e utilizado amplamente nas investigações que buscam compreender como a reputação organizacional se forma. O segundo estudo, conduzido por Carroll e McCombs (2003), está em sintonia com recentes

¹ Todas as informações institucionais sobre a Vale estão disponíveis em:
<http://www.vale.com/saladeimprensa/_audiovideo/Vale_No_Mundo_3T09.ppt#27> e
<<http://www.vale.com/saladeimprensa/pt/empresa/quem.asp>. Acesso em 16/1/2010>.

pesquisas da *agenda setting*, ao tentar compreender, simultaneamente, tanto os efeitos das notícias na mente das pessoas quanto o poder das organizações no agendamento da imprensa.

Este trabalho está organizado em duas partes. A primeira é de fundamentação teórica e reúne os capítulos 1, 2 e 3. No Capítulo 1 está a introdução e a apresentação do trabalho. O Capítulo 2 discute e apresenta os conceitos de reputação corporativa, cujos primeiros proponentes foram os pesquisadores Kenneth Boulding e Pierre Martineau, nos estudos da imagem ainda na década de 1950. Além dos conceitos, apresenta os mais recentes estudos sobre os métodos de mensuração da reputação corporativa e seu posicionamento nas diversas disciplinas. O Capítulo 3 revisa os estudos sobre a *agenda setting*, partindo das pesquisas sobre os efeitos dos meios de comunicação na mente das pessoas e na opinião pública. Tais pesquisas se iniciaram na década de 20 e, a partir da década de 1970, surgem correntes de estudo sobre a *agenda setting*, que iremos apresentar e discutir. Esse capítulo também aborda os efeitos da *agenda setting* sobre a reputação corporativa.

A segunda parte da pesquisa reúne os capítulos 4 e 5. No Capítulo 4 está explicitado o modelo concebido para a pesquisa e as metodologias adotadas.

O Capítulo 5 apresenta os resultados da pesquisa empírica, mostrando mais precisamente que, no caso da Vale, a *agenda setting* exerceu influência relativa sobre a reputação corporativa, variando conforme o contexto econômico e da dimensão analisada. A terceira e última parte, composta pelo Capítulo 6, apresenta as conclusões, as limitações da pesquisa, recomendações e propostas para estudos futuros.

Este trabalho integra a pesquisa “Reputação de Grandes Empresas: um estudo comparativo entre empresas brasileiras e internacionais em três dimensões – relações de trabalho, responsabilidade social, ética e governança”, realizada nos anos de 2007 e 2008, pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – Programa de Pós-Graduação em Administração –, com o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG).

PARTE I
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2 REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL

2.1 Identidade, imagem e reputação corporativas: construtos e distinções

Os estudos sobre reputação corporativa despertam interesse nas pesquisas acadêmicas desde os anos 50. As raízes da pesquisa sobre o tema estão na literatura do marketing, nos estudos sobre imagem, mas nos anos recentes a área tem recebido valiosas contribuições de disciplinas diversas. Além disso, a partir de 1982, a expressão “reputação corporativa” ganhou grande popularidade com a publicação da lista das Empresas mais Admiradas da América, pela revista *Fortune*, dos Estados Unidos (BERENS; VAN RIEL, 2004; VAN RIEL; FOMBRUN, 2007).

Entre os primeiros proponentes do estudo e do gerenciamento da imagem estão Kenneth Boulding e Pierre Martineau, em trabalhos publicados nos anos de 1956 e 1958, respectivamente (BERENS; VAN RIEL, 2004; ALMEIDA, 2006; BROWN, 1998; VAN RIEL; FOMBRUN, 2007). No livro **The Image**, Boulding (1956) sugere que o comportamento do indivíduo é dirigido pela imagem que ele tem do mundo, e não meramente pelo conhecimento e pelas informações que recebe. Conhecimento, segundo o autor, denota realidade e verdade, enquanto a imagem diz respeito ao que a pessoa acredita ser verdade – é o conhecimento subjetivo. São esses padrões de conhecimento subjetivo que medeiam o relacionamento entre as pessoas e o mundo.

Tomando como referência as ideias de Boulding, Pierre Martineau, outro autor considerado pioneiro nos estudos do gerenciamento da imagem, publicou dois influentes artigos na *Harvard Business Review*, apontando o poder da imagem sobre o comportamento do consumidor (BALMER; GREYSER, 2003). Martineau (2003) afirma que a imagem corporativa tem impacto na atitude e no comportamento dos consumidores, mas reconhece que a ideia não é nova, e sim, o conceito. Ao longo dos anos as organizações já vinham se esforçando para construir uma reserva de boa vontade entre os consumidores, no sentido de oferecer algo novo, distinto e valioso. Citando o livro de Boulding (1956), Martineau (2003) destaca que a corporação dedica-se a diferentes públicos, sendo que cada uma a vê por lentes diferentes, percebendo a imagem corporativa conforme suas crenças, desejos e percepções.

Ao longo dos anos, a percepção dos *stakeholders* sobre as organizações vem sendo descrita de formas diferentes conforme a disciplina. Os termos mais populares são “imagem” e “reputação corporativa”, geralmente usados como sinônimos (VAN RIEL; FOMBRUN, 2007; RINDOVA, 1998). No entanto, um número considerável de autores destaca a diferença entre esses dois termos, não apenas por purismo acadêmico, como apontam van Riel e Fombrun (2007), mas porque, de fato, são distintos, apesar da origem idêntica na literatura acadêmica. Entre os muitos autores que destacam as diferenças entre imagem e reputação corporativa estão Rindova (1998), van Riel e Fombrun (2007), Bennett e Gabriel (2003), Whetten (1997), Gray e Balmer (1998), Almeida (2006) e Davies *et al.* (2001).

A principal diferença entre elas é o tempo necessário para a formação de uma e outra. Imagem é a foto mental da organização formada na mente do expectador, e que, portanto pode ser construída com certa rapidez. A reputação, por sua vez, tem uma dimensão histórica, pois consiste no julgamento de valor sobre os atributos da organização, e somente é construída ao longo do tempo. Refere-se a um julgamento de valor, e é exatamente por envolver o passar do tempo que a reputação não pode ser construída tão depressa quanto a imagem (GRAY; BALMER, 1998; BALMER, 2002; HALL, 1992; BENNETT; GABRIEL, 2003; ARGENTI; DRUCKENMILLER, 2004; RINDOVA, 1998; FOMBRUN; VAN RIEL, 1997).

É possível construir uma imagem rapidamente, por uma forte campanha de comunicação, por exemplo. Já a reputação favorável, por outro lado, requer mais que um esforço de comunicação. Requer uma identidade meritória, que pode apenas ser moldada por meio de uma performance consistente, normalmente ao longo de muitos anos (GRAY; BALMER, 1998).

Na concepção de Rindova (1998), imagem e reputação nem são idênticas, nem uma é imitação e a outra realidade. O relacionamento entre as duas é de dinamismo e estabilidade. Em um determinado tempo, as organizações têm múltiplas imagens que são selecionadas e acumuladas pelos públicos que se relacionam com ela de alguma forma. Esses públicos resumem, organizam e simplificam a variedade de sinais recebidos, e é dessa acumulação que a reputação emerge.

Da mesma forma que a imagem, a identidade organizacional (“quem somos nós”?) também está diretamente relacionada à reputação, dado que essa última é resultado da consolidação da imagem e da identidade de uma organização (ALMEIDA, 2006). A seguir, passaremos a examinar os conceitos de identidade, imagem e reputação corporativas.

Identidade

A ideia de identidade tem origem na Grécia antiga, e ao longo do tempo vem sendo aplicada em diferentes áreas, entre as quais a análise organizacional. O conceito de identidade deve ser entendido em duas dimensões: o objeto focal e a observação, dimensões essas que podem ser entendidas a partir das perguntas “identidade de que?” e “identidade observada a partir de que?”, respectivamente (CALDAS; WOOD, 1997).

Os estudos de identidade, na análise de Caldas e Wood (1997), compreendem seis grandes grupos: o primeiro, a concepção clássica, tem origem na psicanálise freudiana; o segundo grupo se volta para a psicologia social e considera que o indivíduo é formado, em parte, pelo grupo a que pertence. O terceiro conjunto de estudos reúne as concepções dos dois grupos anteriores para entender que as organizações também possuem identidade. Esse grupo teve como precursores os estudos de Albert e Whetten (2004), publicados originalmente em 1985, que propõem que as organizações, como as pessoas, também possuem identidade ou características centrais. O quarto grupo reúne os estudos da identidade organizacional, realizados a partir do final dos anos 80 e início de década de 1990, tendo sido desenvolvido também a partir da psicologia social. Esses estudos concebem a identidade organizacional a partir da percepção que a organização tem de si mesma. Um quinto grupamento, que se desenvolve paralelamente ao quarto, discute a identidade organizacional de forma instrumental, no âmbito da imagem corporativa, observando o uso e manipulação da imagem e da identidade. É possível identificar ainda um sexto grupo, com influência pós-moderna, que discute a identidade no nível macro, ou seja, da humanidade e das nações (CALDAS; WOOD, 1997).

A identidade organizacional é compreendida por Albert e Whetten (2004) a partir de três critérios, essenciais para sua definição científica. A identidade de uma organização, na concepção dos autores, compreende as crenças compartilhadas pelos seus membros sobre o que é central, distintivo e duradouro.

A centralidade está relacionada à essência da organização. A distintividade refere-se à diferenciação de uma organização em relação aos seus pares, com os quais pode ser comparada. A durabilidade diz respeito às características que demonstram algum grau de continuidade através do tempo. Para formar o conceito científico, tais características são necessárias individualmente e suficientes no conjunto (ALBERT; WHETTEN, 2004).

Assim, identidade organizacional, na sua primeira definição, refere-se às características organizacionais que são centrais, duradouras e distintivas. Ao longo do tempo o termo foi ganhando novos contornos, sendo identificado como o modo pelo qual as organizações estruturam o seu “mundo” (CHENEY; CHRISTENSEN, 2001); aquilo que a organização é, ou seja, suas características inatas e seus atributos, entendidos como pessoas, produtos e serviços (BALMER, 1997; ARGENTI; DRUCKENMILLER, 2004); ou como:

(...) a coleção de atributos vistos como específicos daquela organização por seus membros, não sendo necessariamente comum a todos, mas, sim, mantida por grupos específicos que definem papéis, símbolos políticos, regras e procedimentos, tanto formais quanto informais. (ALMEIDA, 2006, p. 34).

A diversidade de estudos sobre o tema, nos últimos anos, revela a impossibilidade de se obter um único conceito de identidade organizacional, pois seu sentido depende da abordagem adotada, o que acaba por gerar confusão conceitual (ALMEIDA, 2006; MOINGEON; RAMANANTSOA, 1997; VAN RIEL; BALMER, 1997; VAN RIEL; FOMBRUN, 2007). É o que Hatch e Schultz (2000) chamam de Torre de Babel.

No design gráfico, identidade corporativa é sinônimo de nomenclaturas, logomarcas, estilo e identificação visual. Do ponto de vista da comunicação integrada, está relacionada à consistência da comunicação, à forma como a empresa comunica com seus diversos *stakeholders*. O enfoque interdisciplinar, um dos mais consistentes, trabalha com a noção de que a identidade é revelada no comportamento, na comunicação e nos símbolos internos e externos da organização (VAN RIEL; BALMER, 1997).

Van Riel e Fombrun (2007) distinguem quatro tipos de identidade, a saber, percebida, projetada, desejada e aplicada. Esses tipos estão sintetizados no Quadro 1 abaixo:

Tipo de identidade	Definição
Percebida	Conjunto de atributos vistos como típicos da organização por seus membros. É a essência da organização, o que a torna única e a distingue das outras; confere permanência.
Projetada	É a autoapresentação dos atributos da organização, manifestados em sinais implícitos ou explícitos, para as audiências interna e externa.
Desejada	Também chamada de identidade ideal. É a imagem idealizada pela alta gestão, como gostaria que a empresa fosse percebida sob sua liderança.
Aplicada	Sinais emitidos por meio do comportamento e iniciativas dos membros, consciente ou inconscientemente, em todos os níveis organizacionais.

Quadro 1: Quatro tipos de identidade corporativa

Fonte: Síntese da autora a partir de VAN RIEL; FOMBRUN, 2007.

Os estudos sobre identidade nas organizações se desenvolveram a partir de duas abordagens: identidade corporativa e identidade organizacional. A primeira abordagem trabalha com a ideia de distintividade da organização, e da forma como ela é apresentada aos diversos públicos, inclusive os internos. Como exemplos desse enfoque estão os estudos realizados pelas escolas visual (logo, marca, cor, cheiro etc.); estratégica (visão, missão, filosofia) e de comunicação (gerenciamento de crise e relações públicas). A segunda abordagem, da identidade organizacional, refere-se à maneira como os membros da organização percebem e compreendem as questões “quem somos”, e/ou “como somos vistos”, e “o que representamos” como organização (HATCH; SCHULTZ, 2000).

Embora tratadas de forma diferente, essas duas abordagens, na conclusão de Hatch e Schultz (2000), não constituem fenômenos distintos. Elas propõem um conceito expandido de identidade a partir dos estudos de imagem e cultura. Trata-se de uma teoria da identidade multidisciplinar, pois permite que todos os campos envolvidos, como marketing, estratégia, estudos organizacionais e comunicação, tenham papel na definição da identidade.

A identidade adquire evidência num contexto em que a ordem social imposta pela modernidade enfraqueceu os laços por meio dos quais as pessoas definiam seus papéis na sociedade (ALMEIDA, 2006; CHENEY; CHRISTENSEN, 2001). Na cena organizacional, a indefinição dos limites entre as organizações e o ambiente dificulta o estabelecimento de uma identidade bem definida. Um exemplo é a flexibilização do marketing orientado para os clientes. Muitas vezes, os clientes ultrapassam os limites das organizações, que são obrigadas a ceder para atender aos anseios do cliente. Com isso passam a ter problemas de identidade e dificuldades de estabelecer as fronteiras entre elas próprias e o ambiente (CHENEY; CHRISTENSEN, 2001).

Hatch e Schultz (2000) apontam que a comoditização de produtos e serviços aumenta ainda mais a responsabilidade da identidade corporativa para sustentar sua diferenciação. Cheney e Christensen (2001) lembram a explosão da comunicação e o ambiente saturado, em que os elementos-chave da comunicação, fonte, mensagem e receptor, são muito mais complexos que em épocas anteriores. Portanto, não basta as organizações se posicionarem: é preciso fazê-lo de modo distinto para legitimar-se, adquirir visibilidade e estabelecer posição de vantagem, vencendo a barreira da saturação.

Em síntese, atualmente as empresas enfrentam mais dificuldade para serem ouvidas e notadas que em épocas anteriores. Ter identidade distinta diante de tais características do

ambiente é quase impossível e, ao mesmo tempo, absolutamente necessário, pois a identidade projetada irá formar a imagem da organização (CHENEY; CHRISTENSEN, 2001).

Imagem corporativa

Como mencionado, os estudos da imagem corporativa tiveram início na literatura do marketing, e mais tarde deram origem à pesquisa sobre reputação corporativa. Imagem pode ser entendida como o conjunto de significados pelo qual um objeto é conhecido e através do qual as pessoas o descrevem, lembram-se dele e o relatam. É resultante da interação das crenças, ideias, sentimentos e impressões sobre esse objeto (DOWLING, 1986). A imagem de um objeto poderá variar conforme a pessoa, pois é constituída como resultado de todas as informações recebidas, somadas às experiências passadas daquele indivíduo (DOWLING, 1986; BOULDING, 1956). O termo é utilizado algumas vezes para se referir à “foto” de um objeto em particular, e outras vezes aos atributos daquele objeto, que são comunicados (ALVESSON, 1990).

Considerando esse objeto como sendo uma corporação, tem-se uma imagem corporativa. Nesse caso, a imagem é formada pelos grupos externos e internos que, de alguma forma, se relacionam com essa corporação. Tal interação compreende informações relacionadas às práticas da corporação e às qualidades atribuídas a ela por meio de experiências pessoais, da comunicação interpessoal e da comunicação de massa. É possível identificar dois processos separados que, combinados, formam a imagem corporativa. O primeiro é aquele em que o indivíduo forma suas conclusões sobre a organização com base na percepção pessoal dos fatos; o segundo se refere à forma como a empresa é apresentada na mídia (DOWLING, 1986).

Em termos de definição, imagem corporativa é entendida como a foto mental da organização mantida pelo público, que vem à mente quando alguém vê a logomarca ou ouve o nome da organização (GRAY; BALMER; 1998); o reflexo da identidade de uma organização (ARGENTI; DRUCKENMILLER, 2004); ou ainda a percepção da organização na sua totalidade sustentada pelos diversos segmentos de público (ALMEIDA, 2006; ARGENTI, 2006). O termo também é usado para descrever uma determinada configuração que criou raízes na mente do observador. É como um espelho que reflete a identidade da organização, de tal forma que ter uma imagem positiva ou negativa depende dos diversos sinais que a organização transmite sobre si mesma (VAN RIEL; FOMBRUN, 2007).

Na perspectiva do campo das relações públicas, Grunig (1993) aponta que o termo “imagem” tem tantos significados quanto o número de pessoas que o utilizam, e que as definições das diversas áreas de conhecimento podem se resumir em três palavras: percepção, cognição e atitude. Em linhas gerais, imagem é como um guarda-chuva que cobre todas as atividades de comunicação entre uma organização e seus públicos, bem como os seus efeitos.

A maneira como a imagem é percebida pode ser diferente conforme o público, pois cada um a vê por lentes distintas e concebe uma determinada imagem corporativa conforme suas crenças, desejos e características (MARTINEAU, 2003; ARGENTI; DRUCKERMILLER, 2004). Brown (1998) considera que a imagem da organização é um fenômeno individual, que só existe na mente do indivíduo e pode ser diferente para cada pessoa. Então, deixa de ser propriedade da organização e passa a ser propriedade do indivíduo.

Observa-se, na cena contemporânea, que a imagem vem se tornando cada vez mais um importante tópico de ação e atenção das organizações. Alvesson (1990) justifica esse fato com menos três condições: o afrouxamento da cultura tradicional transferida das gerações antigas para as jovens; o declínio do industrialismo, seguido do aumento da importância do setor de serviços com tendência de maior complexidade nas organizações; e a correlação positiva entre o significado da mídia de massa para as pessoas e as organizações, ou seja, quanto mais significativa ela se torna para a sociedade, maior sua significância para as organizações.

Diante disso, as organizações se empenham em gerenciar a imagem de forma eficaz, com o objetivo de produzir um retrato atraente para os vários públicos com os quais se relaciona, tanto internos quanto externos. É fundamental que a corporação comunique sua face de forma verdadeira, criativa, positiva e sem violar a verdade (ALVESSON, 1990). É a consistência desses sinais que irá criar uma imagem positiva, tão importante para o funcionamento da organização, especialmente para estabelecer relações eficazes com seus públicos de interesse (ALMEIDA, 2005; VAN RIEL; FOMBRUN, 2007). A consolidação das múltiplas imagens irá formar a reputação corporativa.

Reputação Corporativa

A reputação corporativa tem um processo de formação distinto da imagem, embora esteja interligada a ela. Emerge da acumulação de múltiplas imagens sobre as organizações às quais os públicos são expostos por longos períodos de tempo, sendo que sua formação tem

base na performance da empresa, na forma como o público se relaciona com ela e percebe seu comportamento (RINDOVA, 1998; ARGENTI; DRUCKENMILLER, 2004).

A reputação surge de uma rede de associações cognitivas, que se desenvolvem através do tempo em grupos expostos a estímulos sensoriais, formando um mosaico de associações que cria a impressão geral sobre a organização. Tais grupos compreendem empregados, investidores, comunidade, governo, clientes e fornecedores, cujas percepções acerca da organização podem ser positivas ou negativas (FORMAN; ARGENTI, 2005; VAN RIEL; FOMBRUN, 2007).

Rindova (1998) destaca que a reputação é resultado da acumulação e do compartilhamento de informações entre empresa, seus constituintes e outros atores sociais do ambiente. Eles selecionam, simplificam, resumem e associam vários sinais que recebem no processo de interação com a organização. Quanto maior é o volume de sinais, mais a reputação estável é desenvolvida.

Reputação corporativa é definida como a avaliação que os *stakeholders* fazem da organização como um todo (VAN RIEL; FOMBRUN, 2007); a forma como todos os públicos, coletivamente, enxergam a organização (FORMAN; ARGENTI, 2005; ARGENTI; DRUCKENMILLER, 2004); o julgamento de valor sobre os atributos da organização (GRAY; BALMER, 1998), ou, ainda, a representação do conhecimento e das emoções mantida pelos indivíduos sobre a organização (HALL, 1992). Gray e Balmer (1998), assim como Argenti e Druckenmiller (2004), afirmam que a reputação corporativa está ligada à identidade, à imagem e à comunicação da organização. Na mesma direção, Dowling (2004) reconhece que a reputação é construída a partir da imagem (o que as pessoas pensam sobre você) e da identidade (quem é você).

A reputação corporativa é entendida também como um construto multidimensional. Nessa perspectiva, a reputação percebida por uma pessoa, sobre uma organização, é composta por um conjunto de crenças sobre aquela organização e sobre o setor no qual ela opera. Tais crenças são baseadas nos relacionamentos passados e nos conhecimentos acerca dos produtos, dos serviços, dos comportamentos daquela organização e do que os outros disseram sobre ela. Entre os determinantes da reputação estão o comportamento da organização, a geração de valor para o cliente e a integridade da equipe. É isso que cria a confiança por parte dos diversos públicos (DOWLING, 2004).

2.2 Estudos sobre a formação da reputação corporativa

Dada a visão geral sobre os conceitos de imagem, reputação e identidade corporativas, apresentam-se a seguir alguns estudos que se ocupam do entendimento da formação da reputação corporativa, cujos enfoques, como lembram Whetten (1997) e Almeida (2006), variam conforme o campo de conhecimento.

Um dos grupos de construtos da reputação corporativa é proposto por Whetten (1997), está localizado nos estudos da teoria das organizações, envolve o ato da comunicação e a interação entre o “eu” e o “outro”. Esse modelo reúne os construtos de identidade, imagem e reputação, sendo que a reputação é vista como uma espécie de feedback dos outros em relação à coerência, à consistência e à força da identidade. Nessa abordagem, a reputação funciona como um controle de qualidade sobre a efetividade das campanhas de imagem, e torna explícito o papel da expectativa dos outros na interpretação e no calibre da mensagem da imagem. A pergunta que se faz é: “o que eu ouço é aceitável, razoável e tem credibilidade?”.

Na literatura de marketing, a reputação corporativa foi estudada por Brown e Cox (1997) a partir do conceito das associações corporativas, expressão genérica para se referir a todo estímulo percebido em relação a uma organização, como a leitura de um anúncio ou experiência com produtos e serviços, bem como todos os inputs sobre a organização mantidos na memória. Brown (1998) justifica o uso da expressão genérica por causa da ambiguidade e do uso generalizado dos conceitos de imagem e reputação corporativa, tanto no marketing quanto em outras disciplinas.

As associações corporativas, na literatura de marketing, podem estar agrupadas em seis categorias: habilidade e sucesso corporativo; interação com os parceiros de negócios; interação com os empregados; responsabilidade social; considerações específicas sobre o produto; e considerações específicas de mercado. O termo compreende todos os conceitos que tradicionalmente se referem à imagem e à reputação corporativa (BROWN; COX, 1997).

O uso do rótulo foi necessário para que Brown e Cox (1997) pudessem estudar os antecedentes e as consequências da imagem e da reputação corporativa dentro da literatura de marketing e consumo. Foram analisadas pesquisas empíricas realizadas entre 1958 e 1997, nas quais foram identificados quatro antecedentes-chave primários da associação corporativa.

O primeiro está relacionado à avaliação que as pessoas fazem das características de produtos e serviços, que interfere na associação em relação à empresa. O sucesso ou falha de

um novo produto também interfere na credibilidade da organização, em termos de expertise e confiabilidade percebidas. O segundo antecedente-chave refere-se ao esforço de comunicação da organização em relação aos anúncios institucionais e de produtos. Nesse item, a transparência da companhia em situações de crise também gera influências (BROWN, 1998).

A comunicação de terceiros (*third party communication*) é outro antecedente que influencia a associação corporativa. A mídia é uma das que exerce maior influência, não apenas pela disponibilização de mensagens sobre a organização, mas também por meio da escolha de qual informação apresentar e de como fazê-lo. Entre os públicos terceiros também estão as agências governamentais, amigos, colegas de trabalho. O quarto antecedente é a avaliação geral que as pessoas têm do negócio e do setor, pois tal avaliação pode ocorrer todas as vezes que a pessoa fizer uma determinada associação àquela companhia (BROWN, 1998).

Os estudos das consequências das associações corporativas, na literatura do marketing, estão prioritariamente focados no comportamento de compra, e há menos atenção ao público não consumidor. Há duas categorias primárias de consequências: resposta de produtos, ou seja, a percepção dos atributos do produto, avaliação, intenção e comportamento de compras, e a resposta para a organização, em termos de confiança e comprometimento (BROWN, 1998).

Também relacionadas aos construtos da reputação estão as abordagens que se inserem nos estudos de responsabilidade social e ambiental, e de performance social. Marlin (1997) aponta que os americanos estão dispostos a pagar mais pelo produto de uma empresa que defende uma causa na qual eles acreditam. Isso sugere que esses consumidores demandam alta responsabilidade social e ambiental por parte das empresas. Nessa linha, King (1997) mostra que os rankings de performance social também ajudam as empresas a proteger sua reputação ao melhorar seu comportamento, e parecem ter um efeito nos preços das ações.

Partindo do conceito de associações corporativas, Berens e van Riel (2004) realizaram uma ampla investigação que resultou numa visão geral dos estudos de reputação corporativa nas últimas cinco décadas. Os estudos discutem os diferentes tipos de associação que as pessoas podem fazer em relação às organizações, e os tipos de associações corporativas que os pesquisadores identificaram para discutir e medir a reputação corporativa. Foram identificadas três correntes conceituais: a primeira tem como base as expectativas sociais que as pessoas têm em relação à empresa; a segunda é baseada nos traços de personalidade atribuídos às organizações, e a terceira apoia-se na confiabilidade das pessoas. Cada uma das três abordagens identificadas nos estudos de Berens e van Riel (2004) pode ser detalhada como a seguir:

1. *Expectativas sociais*: refere-se às expectativas das pessoas em relação à organização, frequentemente usadas como base para distinguir diferentes tipos de associações corporativas. É o que a pessoa acredita que a empresa deve fazer. Após analisar diferentes linhas de estudo e suas diferenças, os autores concluíram que as expectativas sociais parecem ser baseadas na ideia de que produzir bons produtos e ter lucro são, de alguma forma, as expectativas primeiras das pessoas em relação às companhias, ou seja, constituem a razão de existir do negócio.
2. *Personalidade corporativa*: essa corrente tenta descrever as organizações de acordo com traços de personalidades individuais que as pessoas lhes atribuem. O conceito de personalidade é aplicado à organização como metáfora. Os traços de personalidade não são sempre avaliados, ao contrário da expectativa social. A percepção positiva ou negativa é determinada, em parte, pela avaliação dos traços em relação à personalidade de quem os percebe. Dinâmico, cooperativo, bem-sucedido e prudente são alguns traços comumente atribuídos às organizações, conforme pesquisa dos autores. Embora não haja muita discussão sobre o antecedente teórico das pesquisas sobre traços de personalidade humana, esses são muito usados para identificar lacunas entre as percepções interna e externa, bem como a influência da reputação corporativa na opinião dos *stakeholders*.
3. *Confiança*: descreve a percepção de que a companhia é honesta, confiável e benevolente, que são as três dimensões de confiança. As duas primeiras estão relacionadas à probabilidade da organização cumprir as promessas que faz, e a última está relacionada à probabilidade da empresa agir de maneira cooperativa, independentemente da promessa. Essas características aparecem principalmente na literatura de relacionamentos *business-to-business*, na qual a confiança é similar ao conceito de credibilidade corporativa.

O Quadro 2 traz uma visão geral dos estudos e conceitos relativos a essas três abordagens.

Abordagem	Exemplos de associações	Instrumento de mensuração	Publicações
Expectativas sociais	produtos e serviços; visão e liderança; ambiente de trabalho; responsabilidade social e ambiental; performance financeira.	<i>Reputation Quotient</i> FOMBRUN <i>et al.</i> , 2000.	CARROLL, 1979; BROWN e DACIN, 1997.
Personalidade corporativa	afabilidade; empreendimento; competência; refinamento; implacabilidade; informalidade.	<i>Escala de Personalidade Corporativa</i> DAVIS <i>et al.</i> , 2003.	SPETOR, 1961; LUX, 1986.
Confiança	confiabilidade; honestidade; benevolência.	<i>Escala de Credibilidade Corporativa</i> NEWELL; GOLDSMITH, 2001.	GANESAN, 1994; GEYSKENS <i>et al.</i> , 1998.

Quadro 2: Três abordagens dos estudos sobre associações corporativas

Fonte: Síntese da autora, a partir de BERENS; VAN RIEL, 2004, p. 175.

Trabalhos como o de Berens e van Riel (2004) são importantes por organizar, reunir e categorizar a produção acadêmica da área. Apesar de não usar o conceito de associação corporativa, um trabalho de destaque que tentou explicar como a reputação se forma é o de Fombrun e Shanley (1990). Esses autores realizaram uma ampla pesquisa com 292 grandes empresas dos Estados Unidos, e lançaram a hipótese geral de que as pessoas constroem a reputação das empresas com base nas informações relativas ao posicionamento no setor, sobretudo no que se refere à posição no mercado e às informações contábeis que indicam a performance; nos sinais que indicam a conformidade com as normas sociais; e nos sinais que indicam a postura estratégica. Tais sinais são disseminados por meio de redes de relações interpessoais, ações corporativas, mídia de massa e especializada. Em resumo, de acordo com essa hipótese a reputação é construída a partir de informações emitidas pela própria empresa, pela mídia e por outros atores.

O modelo de formação da reputação proposto por Rindova (1998) sugere que a reputação corporativa é resultado da acumulação e do compartilhamento de informações entre a empresa, seus constituintes e outros atores sociais do ambiente. Eles selecionam, simplificam, resumem e associam vários sinais que recebem no processo de interação com a organização. Quanto maior o volume de sinais, mais a reputação estável é desenvolvida.

Nesse modelo, as imagens projetada e percebida têm importante papel na formação da reputação, que se desenvolve num ambiente denso. A organização e seus públicos interagem repentinamente, trocam informações, formam coalizões, e formam uma rede de interpretações caracterizada pela ampla troca de informações entre os atores, pela multiplicidade de inter-relações, tais como as persuasivas e de autopromoção, e algum grau de consenso coletivo sobre a performance padrão de cada um.

Dessa forma, pode-se considerar que existem três atores sociais envolvidos no processo de formação da reputação: as organizações (ou seus dirigentes), na medida em que se esforçam para projetar uma imagem e tentam moldar seu ambiente; os intermediários institucionais, especializados em colher e divulgar informações sobre uma organização; e os públicos, que fazem as devidas avaliações conforme as informações recebidas e a interação com a organização e, ao final, decidem se querem ou não se relacionar com ela (RINDOVA, 1998).

As atividades de comunicação de cada um desses atores produzem um conjunto de quatro tipos de imagens sobre a organização. A primeira é a imagem projetada pela organização, que se autoapresenta por meio de seus produtos, gerentes, empregados, símbolos e informações. A imagem que ela projeta reflete suas crenças características por meio de símbolos e artefatos, ou seja, reflete o modo como gostaria de ser percebida. O público não apenas recebe a informação, mas também a compara com suas experiências em relação à organização, com outros sinais e opiniões diversas (RINDOVA, 1998).

A segunda é a imagem refratada, assim denominada porque deriva de um terceiro. Sofre a influência de intermediários institucionais, que são os atores que coletam e distribuem informações sobre a organização. Tais atores podem ter o poder de exercer um controle institucional sobre o comportamento da sociedade ou de grupos específicos. Entre eles estão a mídia, agências de monitoramento e associações, que oferecem ao público uma avaliação autoritária e, comumente, não apenas transmitem ou adicionam informações, mas criam um conjunto de imagens da organização. Geralmente têm alta credibilidade (RINDOVA, 1998).

O terceiro tipo é a imagem seletiva. Bombardeados por informações da organização e dos intermediários, cabe à audiência retê-las seletivamente, conforme seus interesses, suas características e as características da própria imagem. O receptor pode ser ativo, aquele que busca as informações, ou passivo, o que simplesmente a recebe. Quando há alinhamento de interesses entre o que a organização diz e o que o público percebe, as imagens se somam à credibilidade do comunicador e às experiências que a pessoa teve com ele. Em seguida, são

armazenadas na mente sob a forma de um esquema de reputação. O grau de desenvolvimento desse esquema depende de como as imagens são selecionadas. Com o tempo e a intensidade do relacionamento, sendo ele positivo ou negativo, o esquema se torna mais desenvolvido, revelando maior desapontamento ou satisfação com a organização e aumentando a resistência a fatos negativos ou positivos (RINDOVA, 1998).

Há ainda um quarto tipo de imagem sobre a organização, que é a imagem construída. Criada a partir da interação da empresa com seus membros, essa imagem se refere ao que os membros da organização acreditam que os observadores de fora pensam sobre a organização. Aqui, a organização considera que sua reputação não é apenas um patrimônio valioso, mas um reflexo dela mesma. As bases da imagem interpretada estão na teoria da identidade social, cuja premissa básica é que a identidade é formada a partir da interação com os outros. Pressupõe-se que a identidade de uma organização incorpora o retorno institucional, ou seja, o modo como ela é percebida pelos outros (RINDOVA, 1998).

Diferentes áreas do conhecimento se interessam por aspectos particulares da organização. A partir de van Riel e Fombrun (2007), os seguintes campos envolvidos nos estudos da reputação podem ser apontados:

1. *Psicologia*: diferentes correntes teóricas dessa área do conhecimento têm interesse em entender como as informações são processadas na mente das pessoas. O cognitivismo, por exemplo, preconiza que os estímulos só podem ser retidos quando todos os estágios do processo de informação são completados, e se atendem a três critérios: a) se há geração de conhecimento adequado sobre a empresa; b) se atrai a atenção da audiência; c) se gera entendimento. A memória humana possui três componentes: memória sensorial, memória de curto prazo e memória de longo prazo. O estímulo, seja ele informação sobre cor, forma ou som entra na memória sensorial e gera consciência, tal como a logomarca do McDonalds, por exemplo. Se for ligado a um sistema de significado, o estímulo será transferido para a memória de curto prazo. Em seguida as informações são armazenadas em grandes pedaços (*chunks*) na mente humana. Quando a informação aparece repetidamente na memória de curto prazo, ela é transferida para a memória de longo prazo e a reputação se cristaliza, formando duradouros depósitos da nossa experiência, e conhecimento sobre as organizações e seus produtos (VAN RIEL; FOMBRUN, 2007).

2. *Economia*: vê a reputação como características ou sinais que as organizações usam para construir uma vantagem competitiva. Para a teoria dos jogos, a reputação se refere aos traços de caráter distintos das empresas e que explicam o comportamento estratégico. Essa teoria reconhece que a funcionalidade da reputação: melhora a confiança do investidor, gera percepções sobre o que a empresa é, sobre o que faz, o que representa para os empregados, competidores, investidores e para o público em geral. Já os teóricos dos sinais chamam atenção para o conteúdo de informação da reputação, e dizem que a boa reputação é um importante recurso para os gerentes criarem percepção de confiabilidade (VAN RIEL; FOMBRUN, 2007).
3. *Administração*: para a teoria da gestão estratégica, a reputação é considerada como um patrimônio e uma barreira de mobilidade por ser difícil de imitar (HALL, 1992). Isso ocorre porque a reputação deriva de um aspecto interno da organização: a história da interação com seus *stakeholders*. Houve tempo suficiente para a reputação cristalizar na mente dos públicos e, quando a empresa é exposta a uma situação negativa, as pessoas demoram a mudar de opinião. Por isso, estudiosos da gerência estratégica reconhecem a reputação como um valioso patrimônio intangível. Esses estudos também chamam atenção para os benefícios competitivos de uma boa reputação (VAN RIEL; FOMBRUN, 2007). Além das inúmeras características que implicam em vantagens competitivas, Hall (1992) afirma que uma boa reputação confere posição de defesa e, se está ligada a uma marca, pode ser protegida por registro. Nas teorias organizacionais, a reputação corporativa está enraizada no sentido que os empregados fazem da organização. De acordo com essas perspectivas, as práticas de negócios são moldadas pela cultura e pela identidade da organização, assim como o relacionamento que seus gerentes estabelecem com os diversos *stakeholders* (VAN RIEL; FOMBRUN, 2007).
4. *Sociologia*: chama atenção para a multiplicidade de atores envolvidos na construção da reputação, e considera que os processos sociocognitivos que geram os *rankings* de reputação são construções sociais, originadas do relacionamento da organização com os seus *stakeholders*. Como esses *stakeholders* interagem, a avaliação do prestígio institucional se espalha no setor e sofre forte influência de profissionais como analistas de mercado, investidores profissionais e jornalistas. A crítica da sociologia vem do fato de que a reputação consiste na foto que a pessoa

tem da organização, gerada a partir da impressão que a organização comunica por meio da comunicação de massa e interpessoal (VAN RIEL; FOMBRUN, 2007).

5. *Contabilidade*: reconhece a insuficiência dos relatórios financeiros para documentar o valor de recursos intangíveis como marca e reputação, o que forma um *gap* entre o balanço anual e o valor de mercado da companhia. Isso ocorre por causa das regras que proíbem contabilizar patrimônios como boa vontade, marca e reputação. Geralmente, a diferença entre o valor do patrimônio e o valor de mercado só é reconhecida no momento da venda. A contabilidade busca entender como investimentos em marca, treinamento e pesquisa constroem importantes estoques de patrimônio intangível que contribuem para a alta reputação (VAN RIEL; FOMBRUN, 2007). A contabilidade tem se esforçado para desenvolver melhores medidas de como os investimentos em marcas, treinamento, pesquisa e outros recursos intangíveis podem constar nas declarações financeiras, pois, de todos os recursos intangíveis, a reputação é o que tem menos relevância no contexto legal, exceto quando se trata de calúnia e difamação (HALL, 1992). Fombrun e van Riel (1997) sugerem a descrição do valor dos investimentos nas atividades de construção da reputação.

O interesse das diversas áreas do conhecimento pelo tema indica a importância da reputação corporativa no cenário de grande competitividade, pois a reputação positiva é um importante fator de sucesso das organizações e um patrimônio de grande valor. Por esse motivo, ganha cada vez mais espaço entre as prioridades estratégicas das organizações, visto que nenhuma delas pode ignorar sua reputação (VAN RIEL; FOMBRUN, 2007; RINDOVA, 1998; BERENS; VAN RIEL, 2004; ALMEIDA, 2006).

A boa reputação afeta positivamente a performance financeira e a lealdade dos empregados (FORMAN; ARGENTI, 2005; BROWN, 1998); desperta o interesse para a organização, tornando mais fácil atrair e reter empregados, cobrar mais pelos produtos e atrair fontes de financiamento (VAN RIEL; FOMBRUN, 2007; FOMBRUN; VAN RIEL, 2004), além de funcionar como uma barreira que a protege de reações negativas imediatas diante de um evento indesejável (RINDOVA, 1997). Também ajuda o consumidor na decisão de compra, ao simplificar o processamento da informação em relação ao produto, criando uma espécie de atalho mental (VAN RIEL; FOMBRUN, 2007). No caso da boa imagem, Martineau (2003) destaca que ela cria um efeito de auréola que dá à companhia um crédito de coisas boas, mesmo que não corresponda exatamente à realidade. De certa forma isto é

contestado por Alvesson (1990), para quem as imagens comprovadas como falsas podem significar sérios riscos para as organizações.

Fombrun e van Riel (2004) destacam que as pessoas tomam decisões não apenas com base na realidade, mas na percepção que elas têm da realidade, seja ela precisa ou não. Daí a importância de uma boa reputação. A percepção é construída com base naquilo que nos é apresentado pela organização, pelos jornalistas, pelos amigos, pelos analistas e outros. O mesmo ocorre quando as pessoas escolhem o local onde pretendem trabalhar. Assim, a boa reputação funciona como um ímã que atrai pessoas.

A reputação positiva afeta diretamente os *stakeholders* de uma organização de várias maneiras. Ao analisar diversas pesquisas sobre o assunto, Fombrun e van Riel (2004) listam pelo menos cinco grupos de *stakeholders* influenciados pela reputação de uma organização: consumidores, empregados, investidores e imprensa.

O primeiro grupo é formado pelos consumidores, pois a boa reputação de uma organização tem influência na decisão de compra dos produtos e serviços. Estudos mostram que os clientes pagam preços diferentes por um mesmo produto se ele tiver uma marca forte e um fabricante reconhecido positivamente, o que ajuda a gerar mais receitas. O segundo grupo é formado pelos empregados. Uma boa reputação ajuda a empresa a atrair bons candidatos ao emprego e reter seus talentos. Além disso, o empregado que compartilha os valores, as crenças, a missão e os objetivos de uma organização é mais leal, motivado e comprometido (FOMBRUN; VAN RIEL, 2004).

Os investidores são outro grupo fortemente influenciado pela reputação de uma organização. A visão e liderança de uma empresa, associada à transparência de seus líderes, determinarão a confiança que o investidor tem nela e, conseqüentemente, a decisão de investimento. O quarto grupo é a imprensa. A reputação de uma organização e de seus executivos irá gerar maior e mais favorável cobertura da mídia, que terá maior ou menor destaque. Por fim, o quinto grupo listado por Fombrun e van Riel (2004) é o dos analistas financeiros. As pesquisas analisadas mostram que esse grupo é influenciado por vários fatores, entre os quais os resultados financeiros e operacionais, bem como as mudanças estratégicas que afetam o futuro e a confiança na companhia. Eles são também afetados por fatores sociais e políticos que podem ter ou não sido noticiados recentemente.

As disciplinas de economia e estratégia têm longa história de estudo sobre como a reputação facilita a competição. A reputação junto ao grupo específico age como um sinal que resume seu comportamento passado e serve para prever ações futuras (DOWLING, 2004).

Barney (1995) concorda com a opinião de que a reputação positiva é um diferencial competitivo, por ser um recurso socialmente complexo e difícil de ser replicado, assim como o são a confiabilidade, a amigabilidade, o trabalho em equipe, e a cultura.

A reputação positiva também pode ser considerada um patrimônio pela sua característica de pertencimento à organização, e representa um fator importante no alcance da vantagem competitiva pela diferenciação. Na gerência estratégica, ela é apontada como uma barreira de mobilidade, que evita novos entrantes no setor (HALL, 1992).

Fombrun e Gardberg (2002) identificam quatro tendências que justificam a importância do gerenciamento da reputação corporativa no sentido de criar e manter a vantagem competitiva: a penetração global dos mercados; a fragmentação e congestionamento das mídias; o aparecimento de novos públicos e a comoditização das indústrias e dos produtos. Essas tendências pressionam as organizações a se diferenciarem e examinarem a consistência global de suas políticas e percepções dos *stakeholders*. Diante disso, é fundamental a medida da reputação para o seu melhor gerenciamento, tema que será tratado a seguir.

2.3 Métodos de mensuração

O entendimento da reputação corporativa como ferramenta estratégica e o interesse no seu gerenciamento despertam para a importância e a necessidade da mensuração. São várias as metodologias usadas em diversas partes do mundo para medir a reputação (FOMBRUN; GARDBERG, 2002).

Pesquisas realizadas em diferentes países desenvolvem metodologias de mensuração, seja a mídia, universidades ou empresas particulares de consultoria. No entanto, ainda não se chegou a um construto universalmente aceito, dado que esses estudos medem aspectos distintos da reputação, dependendo do tipo de associação feita (DAVIES *et al.*, 2001; VAN RIEL; FOMBRUN, 2007). A medição é dificultada ainda por sua natureza abstrata, de onde decorre a necessidade de um método que leve em conta não apenas o modo como a organização se comporta em relação aos seus *stakeholders*, mas também o grau de transparência do relacionamento que ela estabelece com eles (SABATE; PUENTE, 2003).

Van Riel e Fombrun (2007) citam que, em 2000, o Conselho de Empresas de Relações Públicas dos Estados Unidos listou sete estudos de medição da reputação conduzidos pela

mídia ou por empresa particulares, considerando a pesquisa aplicada. Entre os estudos mais conhecidos nesse âmbito e realizados regularmente estão o das “Companhias mais admiradas da América”, conduzido pela *Fortune Magazine*, e o das “Marcas mais Valiosas”, desenvolvido pela empresa Young & Rubicam. A eles juntavam-se outras seis pesquisas: EquiTrend, da Harris Interactive; BrandZ, da WPP; Brand Power, da CoreBrand, e o *Harris-Fombrun Reputation Quotient (RQ)*, que deu origem ao Sistema RepTrak® do *Reputation Institute*, utilizado nesta pesquisa e tratado mais adiante. Esses estudos diferem entre si pelo método, pelo foco, rigor e escopo, sendo que a preferência por um ou outro depende da necessidade de informação dos gerentes que os contratam.

Na literatura acadêmica, um modelo foi desenvolvido pelos professores Gary Davies, Rosa Chun e Rui Vinhas da Silva, da *Manchester Metropolitan University*, do Reino Unido. Tal modelo utiliza como estratégia a metáfora da personificação. Davies *et al.* (2001) sugerem a metáfora da personificação como uma estratégia de mensuração que poderia ser eficaz para avaliar a reputação sob a ótica dos públicos internos (identidade) e externos (imagem). A metáfora da personificação reconhece que as organizações, assim como as pessoas, possuem traços de personalidade.

O estudo foi realizado a partir da escala de personalidade de marcas de Aaker (1997). De acordo com essa escala, a personalidade da marca, ou seja, a forma como o consumidor a percebe, pode ser descrita em cinco grandes dimensões, a saber, sinceridade, competência, sofisticação, excitação e robustez, que são desdobradas em 42 itens. Davies *et al.* (2001) concluem que o uso desses elementos é válido para a medida da identidade, da imagem e da reputação, embora alguns tenham de ser substituídos por expressões culturalmente mais neutras. Além disso, eles consideram que a escala é mais confiável para medir a percepção dos empregados que do público em geral.

Sabaté e Puente (2003) desenvolveram uma ferramenta de medida da reputação a partir do estudo de instituições financeiras na Espanha, usando como base o questionário de pesquisa da *Fortune Magazine* adaptado ao setor bancário. Apesar de a pesquisa ter sido restrita ao setor bancário, os autores sugeriram que o método poderia ser aplicado a outras áreas, dada sua essência conceitual. O enfoque leva em conta duas dimensões: como a organização se relaciona com seus *stakeholders* (clientes, empregados, acionistas) e como os públicos externos e internos percebem o comportamento da organização.

Além do esforço para medir a reputação corporativa, alguns autores se dedicam à análise dos métodos existentes. Um estudo nessa linha foi conduzido por Money e

Hilembrand (2006). Após analisar escalas de mensuração, eles desenvolveram um quadro que permite entender as diferenças entre elas, e dá uma visão geral de como podem ser combinadas. Com isso, é possível escolher a metodologia conforme seus antecedentes e suas consequências. Na mesma linha, Bromley (2002) foca sua análise nas tabelas de classificação (rankings), no quociente de reputação, nos *benchmarks* e nos estudos de caso. Sobre os rankings, ele cita o da *Fortune Magazine*, “Companhias mais admiradas da América”, como o mais conhecido. A respeito das limitações, cita a heterogeneidade dos respondentes, que é grande mesmo no caso do método do quociente de reputação (RQ).

Harris-Fombrun RQ e metodologia RepTrak®

O RepTrak®, metodologia de mensuração da reputação considerada por Almeida (2005) como uma das mais consistentes da atualidade, é resultado de estudos que tiveram início há aproximadamente uma década. O RepTrack® é uma evolução do *Harris-Fombrun Reputation Quotient*, de onde vem a sigla RQ, comumente utilizada. É um instrumento de medida criado em 1999 para ter abrangência global, ao contrário de outros rankings como o da *Fortune Magazine* e do *Financial Times*, que focavam países específicos (FOMBRUN; VAN RIEL, 2002; VAN RIEL; FOMBRUN, 2007).

O RQ foi desenvolvido nos Estados Unidos pelo pesquisador Charles Fombrun, em conjunto com a empresa de pesquisa de mercado *Harris Interactive*, e adotado até 2005 pelo *Reputation Institute*, instituição que estuda a reputação corporativa desde 1997. O RQ mede a reputação perguntando aos entrevistados sobre 20 itens agrupados em seis dimensões: apelo emocional, produtos e serviços, visão e liderança, ambiente de trabalho, responsabilidade social e performance financeira. A intenção era descobrir não apenas a popularidade da companhia, mas o motivo pelo qual ela é popular. Esse projeto foi importante por ter ido além do que existia na época, e apontou as fraquezas do ranking da *Fortune* para medir dimensões complexas (VAN RIEL; FOMBRUN, 2007; FOMBRUN; GARDBERG, 2000).

O RQ foi desenvolvido como um instrumento para construir uma base global de dados, visando, portanto, uma adequação transnacional. Para isso, considerou o grau de significado da reputação em cada país, o que foi fundamental para avaliar se o construto existe, como é interpretado e se os comportamentos em relação a ele são similares em diferentes países. O desenho da escala incluiu as áreas de contabilidade, comunicação, economia, marketing, sociologia e estratégia. Também reconheceu a convergência entre elas obtendo, portanto,

característica multidisciplinar. O estudo também considerou os atributos presentes nos rankings mais visíveis, como o da *Fortune* e similares (FOMBRUN; GARDBERG, 2002).

A partir dos resultados das pesquisas acumulados no projeto RQ, o *Reputation Institute* criou em 2006 o RepTrak® como medida da reputação corporativa. O primeiro passo foi revisar alguns pontos fracos do *Reputation Quocient* apontados pelas pesquisas, principalmente a partir das ondas de escândalos corporativos em 2001. Assim, um novo modelo foi criado a partir de pesquisas qualitativas, testado e cruzado em seis países. Sete dimensões emergiram da análise, envolvendo 23 atributos que, segundo as pesquisas realizadas, melhor explicam a reputação de uma organização. As dimensões são: produtos e serviços; inovação, ambiente de trabalho, governança, cidadania, liderança e performance (VAN RIEL; FOMBRUN, 2007). O modelo, com as dimensões e atributos, está apresentado na Figura 3.

O novo método faz parte de um estudo denominado *Global Pulse*, lançado em março de 2006 e que em 2008 envolveu mais de 1.000 empresas em todo o mundo.² A pesquisa, realizada por meio de questionários on-line, ouve anualmente mais de 60.000 consumidores de 29 países em seis continentes, entre eles o Brasil.

Nesse modelo, a medida da reputação corporativa é calculada por meio de análises estatísticas, pela média de percepção da confiança, estima, admiração e simpatia das pessoas em relação à organização. Uma das características do RepTrak® é que ele padroniza as notas considerando as diferenças culturais locais, atribuindo valores diferentes a países culturalmente mais otimistas ou mais pessimistas.

A metodologia RepTrak® foi escolhida para ser usada neste trabalho, primeiro pela profundidade com que estuda e mede a reputação corporativa e, segundo, porque a pesquisa global envolve o mercado e as corporações brasileiros, em especial a Vale, empresa escolhida nesta pesquisa para estudo de caso.

O próximo capítulo traz a revisão da literatura sobre os estudos da *agenda setting* e seus impactos na reputação corporativa.

² Disponível em: <<http://www.reputationinstitute.com/advisory-services/retrak>>. Acesso em 16/10/2008.

3 AGENDA SETTING

3.1 Os meios de comunicação e seus efeitos

A maneira como os meios de comunicação influenciam a opinião pública é assunto que vem sendo tratado na literatura acadêmica desde a primeira metade do século XX. Matos (2006, p. 1) lembra-nos, ao citar vários autores, que o conceito de opinião pública é polêmico e, sem propor um conceito fechado, aponta uma característica comum que pode ser observada: “a opinião pública corresponde a uma manifestação de juízos de valor que dizem respeito a um tema de caráter público (...), implica também a existência de opiniões outras, de posições em confronto”.

Gutmann (2006) situa os estudos dos efeitos da mídia sobre a opinião pública em quatro fases distintas. Na primeira fase, que tem seu ápice entre as décadas de 20 e 30, predomina a ideia dos efeitos fortes dos meios de comunicação sobre as pessoas. Sob essa perspectiva, conhecida como a teoria da agulha hipodérmica ou teoria da bala mágica, os indivíduos são vistos como meros receptores passivos dos meios de comunicação, os quais agem de maneira ilimitada sobre eles (GUTMANN, 2006). A teoria hipodérmica coincide com o período de guerras e das trágicas experiências com governos totalitários, que fizeram uso intensivo dos meios de comunicação de massa e da propaganda para disseminar suas ideias. Ela foi, portanto, uma primeira reação natural dos estudiosos ao fenômeno das comunicações de massa (WOLF, 1987).

Um segundo estágio da pesquisa está situado entre os anos 40 e 60, e é marcado pela revisão do paradigma dos efeitos fortes. Para estudar os efeitos dos meios de comunicação sobre as pessoas, passa-se a considerar aspectos culturais, psicológicos e as experiências sociais do indivíduo (GUTMANN, 2006). Wolf (1987) destaca que, a partir dos anos 40, um gradual abandono da teoria hipodérmica começa a ser observado. A abordagem empírico-instrumental, ou da persuasão, por exemplo, considera que os efeitos são possíveis de se obter, mas somente se mensagem for adequada ao receptor. A persuasão do destinatário é, portanto, um empreendimento possível, mas para isso a forma e a organização da mensagem devem ser adequadas aos fatores pessoais que o destinatário irá ativar no momento da interpretação.

Aqui, permanece a situação de causa-efeito proposta pela teoria hipodérmica, porém o quadro de análise se torna bem mais complexo (WOLF, 1987).

O abandono, de fato, da teoria hipodérmica ocorre quando surge a abordagem empírica de campo, ou dos efeitos limitados. Nessa abordagem, os meios não manipulam nem persuadem, apenas exercem influência sobre os indivíduos. Não se trata de uma influência geral, apenas de parte das várias influências que perpassam as relações sociais das pessoas. Sob esse ponto de vista, a comunicação de massa está associada ao contexto social em que os processos se realizam (WOLF, 1987).

A terceira fase, de acordo com a categorização de Gutmann (2006), inicia-se na década de 1970 e tem um marco importante: o modelo dos efeitos dos meios de comunicação sobre os indivíduos, antes caracterizado pelos efeitos pontuais, passa a ter como característica os estudos dos efeitos cumulativos, com a adoção de um modelo de efeitos moderados, que não é nem tão forte nem tão fraco. Essa fase é marcada pelos trabalhos de McCombs e Shaw (1972), e de Noelle Newmann. (GUTMANN, 2006).

Em termos de pesquisa, a mudança mais importante desse terceiro estágio é que se deixa de entender os efeitos como mudanças de curto prazo, como efeitos pontuais, para entendê-los como consequências de longo prazo. Outro fator notável é que a pesquisa passa a considerar o impacto dos meios de comunicação na construção da realidade social (WOLF, 1987). Esses dois momentos são denominados por Wolf (1987) como o velho e o novo paradigma da pesquisa sobre essa influência. Na primeira corrente de estudos, portanto no velho paradigma, o processo comunicativo é assimétrico, individual, intencional e episódico, e os efeitos são entendidos como mudanças em curto prazo. Já no novo paradigma, os efeitos são entendidos como mudanças de longo prazo. Não são mais pontuais, e sim cumulativos, sedimentados com o tempo, consequências da repetição contínua.

Schramm (1972) sugere pensar a comunicação como dois atos separados: um desempenhado pelo comunicador, outro pelo receptor. Comunicação, para esse autor, é mais que “uma bala mágica atirada por um no outro”, referindo-se aos efeitos fortes e limitados. É preciso investigar o processo de comunicação como um todo, buscando entender as diversas razões dos comunicadores e, também, iniciar um modelo de sistema para descrever como a sociedade, as organizações e outros grupos afetam a performance da comunicação, ao mesmo tempo em que são afetados por ela, num mecanismo de causalidade mútua.

A quarta fase dos estudos pode ser observada a partir dos anos 80, quando volta a se falar em efeitos fortes. Porém, diferentemente da teoria da agulha hipodérmica, consideram-se

os efeitos da recepção no âmbito sociocultural como fenômeno de efeito cumulativo e de longo prazo, com uma audiência ativa no processo, com o poder de mudar a versão da realidade conforme sua bagagem cognitiva. Nesse estágio estão as pesquisas sobre *framing* ou enquadramentos, que serão detalhados mais adiante no item 3.2.2, e as novas abordagens sobre *agenda setting* (GUTMANN, 2006).

3.2 Os estudos da *agenda setting*

Dentro do quadro de pesquisas sobre os efeitos cumulativos, um campo de estudos se ocupa do entendimento do poder que a mídia de massa pode exercer sobre aqueles indivíduos que ainda não formaram uma opinião sobre determinado assunto. Esse campo sugere que a opinião pública pode se regular pela opinião reproduzida pela mídia. Trata-se da hipótese da *agenda setting*, cujo problema é explicar como a informação absorvida através da mídia de massa transforma-se no conjunto de conhecimentos acerca do mundo. É um empreendimento de difícil observação empírica, mas que nem por isso deixou de receber a atenção dos pesquisadores ao longo dos anos (WOLF, 1987; BARROS FILHO, 2003).

O termo *agenda setting* aparece pela primeira vez num artigo de McCombs e Shaw, publicado em 1972, que reportava os resultados de uma pesquisa realizada na cidade norte-americana de Chapell Hill quatro anos antes, durante as eleições presidenciais dos Estados Unidos de 1968. O termo foi cunhado para denominar uma possível influência do noticiário sobre a opinião pública, observada no período da campanha eleitoral. Barros Filho (2003) descreveu a hipótese da *agenda setting* nos seguintes termos:

É a hipótese segundo a qual a mídia, pela seleção, disposição e incidência de suas notícias, vem determinar os temas sobre os quais o público falará e discutirá. (BARROS FILHO, 2003, p. 169).

McCombs e Shaw (1972) hipotetizaram que, ao reproduzir o discurso do candidato durante a campanha, a mídia pode direcionar a agenda, ou pauta, da campanha. Assim, ao escolher e publicar determinadas notícias em detrimento de outras, profissionais e veículos de imprensa desempenham importante papel na moldagem da realidade política. Na pesquisa, os dois estudiosos examinaram se havia ligação entre o que os eleitores de Chapel Hill diziam sobre a campanha e o conteúdo da mídia de massa utilizada por eles. Foram escolhidos,

aleatoriamente, eleitores de cinco regiões econômica e socialmente representativas e, entre eles, foram selecionados para entrevista 100 eleitores (*voters*) indecisos, por serem mais suscetíveis às informações de campanha (McCOMBS; SHAW, 1972). Os *voters* são aquelas pessoas que se inscreveram num colégio eleitoral e que, declaradamente, pretendem exercer seu direito ao voto. Trata-se, portanto, de um perfil bem peculiar de eleitores, considerando que nos Estados Unidos o voto não é obrigatório, como no Brasil (BARROS FILHO, 2003). Também foi analisado o conteúdo da mídia de massa que atingia esses eleitores. Diante dos resultados, os pesquisadores propuseram que o mundo político é reproduzido imperfeitamente pelas notícias da imprensa, e que os eleitores tendem a compartilhar com elas o que é importante. Isso sugere uma função de *agenda setting* para a mídia de massa.

O estudo também coletou dados psicológicos da representação cognitiva de cada eleitor sobre os assuntos destacados na imprensa. Na análise, os respondentes foram classificados de acordo com a “proeminência do afeto” em relação ao candidato, ou seja, a orientação pró ou contra, o sentimento de gostar ou não dele, e de acordo com seu estilo cognitivo, detalhado em termos de percepção individual, imagem ou conjunto organizado de informações e crenças sobre o objeto. Observou-se que a alta proeminência do afeto tende a bloquear o uso dos meios de comunicação para adquirir mais informações sobre questões com alta importância pessoal. Os resultados permitiram lançar uma segunda hipótese, segundo a qual a proeminência do afeto irá indicar diferenças de comportamento dos eleitores na procura pela informação. Ou seja, o estilo cognitivo também exerce influência na busca da informação (McCOMBS; SHAW, 1972).

O estudo de Chapell Hill foi criticado pela incapacidade de provar o nexo causal entre a agenda da mídia e a agenda do público, pois o fato de haver coincidência não significa que há agendamento. Para afinar os resultados, os pesquisadores partiram para outro empreendimento de observação empírica: a pesquisa realizada durante as eleições de 1972 e conhecida como *Charlotte Study*, nome de outra cidade norte-americana, Charlotte, também na Carolina do Norte. Nessa nova pesquisa, ficou comprovado o nexo de causalidade de parte do conjunto de informações agendado pelo público. No entanto, não houve comprovação da *agenda setting* no tratamento da informação na TV e, além disso, observou-se que os jornais provocaram um agendamento apenas parcial (BARROS FILHO, 2003).

Embora o termo *agenda setting* só tenha aparecido em 1972, a origem doutrinária do trabalho de McCombs e Shaw está associada ao livro **Public Opinion**, de Walter Lippmann, publicado em 1921 (BARROS FILHO, 2003; BRUM, 2003; ROGERS; DEARING;

BREGMAN, 1993; HOHLFELDT, 1997). Logo no primeiro capítulo, reproduzido em Schramm e Roberts (1972), Lippmann descreve o mesmo fenômeno ao qual McCombs e Shaw deram um nome apenas 50 anos mais tarde. Examinando um exemplo de cidadãos semi-isolados numa ilha que mantêm em pauta um assunto publicado na edição do jornal anterior até a chegada da próxima edição no navio, Lippmann diz:

Olhando para trás, podemos ver quão indiretamente conhecemos o ambiente no qual, apesar disto, vivemos. Podemos ver que as notícias desse ambiente chegam até nós depressa agora, e agora já mais devagar; mas o que quer que seja que acreditemos ser a verdadeira situação, nós a tratamos como se ela fosse o próprio ambiente. (LIPPMANN, 1972, p. 266).³

O fenômeno que hoje tem o nome de *agenda setting* é aqui referido e ocorre, portanto, independentemente da velocidade com que as notícias chegam até as pessoas e, para Lippmann (1972), o analista da opinião pública deve reconhecer a relação triangular entre a cena da ação, a imagem humana da cena e a reação humana para a imagem trabalhando sobre a cena da ação. Na sua essência, a ideia de Lippmann é que os meios de difusão modelam as mensagens ao selecionar e organizar os símbolos do mundo real, ou seja, nossa relação com a realidade não se dá de forma direta, mas é mediada pelas imagens que formamos (BARROS FILHO, 2003; HOHLFEDT, 1997).

Outro antecedente da *agenda setting* comumente citado é Cohen (1963), que na década de 60 já teria proposto uma evolução das ideias de Lippmann. Ele lançou o conceito ao defender que a mídia pode não impor “o que falar”, mas certamente irá impor “sobre o que falar”.

Ao localizar a *agenda setting* na doutrina, Barros Filho (2003) cita duas gerações de estudos. A primeira – mera imposição temática – surge como reação ao modelo dos efeitos limitados ou “lei da consequência mínima”, que por sua vez surgiu como reação à teoria da agulha hipodérmica, que toma os indivíduos como inertes, passivos e vulneráveis. Os pesquisadores dessa geração estavam empenhados em provar que os efeitos existiam. Já a segunda geração – imposição de um determinado enfoque temático –, aproxima-se de teses como aculturação e persuasão.

Rogers, Dearing e Bregman (1993) consideram a *agenda setting* como um processo no qual se inter-relacionam três tipos de estudo: *agenda setting* da mídia, *agenda setting* do

³ Looking back we can see how indirectly we know the environment in which nevertheless we live. We can see that the news of it comes to us now fast, now slowly; but that whatever we believe to be a true picture, we treat as if it were the environment itself. (LIPPMANN, 1972, p. 266).

público e *agenda setting* da política. Nesse sentido, entende-se que o processo da *agenda setting* ocorre por meio do inter-relacionamento entre esses três tipos, e pode-se perceber também que, cada vez mais, os estudos conjugam diferentes tipos de estudos para oferecer explicações sobre como as mudanças sociais ocorrem na sociedade moderna.

No primeiro tipo de estudo, a agenda de notícias da mídia é a principal variável. Analisa-se o conteúdo da mídia relacionado à definição, seleção e ênfase dada ao assunto em questão. No segundo tipo estão aqueles estudos que enfocam a importância relativa dos assuntos para o público. As pesquisas se preocupam em estudar os efeitos que os meios de comunicação exercem sobre a opinião pública, e têm como ponto de partida o artigo de McCombs e Shaw, de 1972. Essa linha de estudo diz respeito à relação entre os assuntos como são retratados na mídia e a forma como eles se transformam em questões entre o público. O terceiro tipo, a *agenda setting* da política, é aquele em que a variável principal é a agenda política, envolvendo assuntos do governo e eleições, por exemplo, e procura entender como os meios condicionam as percepções dos representantes políticos, buscando uma relação causal entre a agenda informativa e a agenda política (ROGERS; DEARING; BREGMAN, 1993; KOSICKI, 1993; COLLING, 2001).

Apesar do grande volume de estudos sobre o tema, não há consenso entre os estudiosos se o conjunto de estudos da *agenda setting* pode ser considerado uma teoria, ou se ainda se insere no campo das hipóteses. Nos trabalhos com participação do próprio McCombs (McCOMBS, 2005; McCOMBS, 1992; CARROLL; McCOMBS, 2004) é utilizada a expressão “*agenda setting theory*” (teoria da *agenda setting*), também empregada por outros autores como Dalpiaz e Ravasi (2007).

Entretanto, para alguns estudiosos o corpo de estudos sobre a *agenda setting* está no campo das hipóteses e, embora ocupe espaço significativo nas pesquisas dos efeitos dos meios de comunicação, ainda representa um sistema aberto e um caminho a ser percorrido (SCHEUFELE, 2000; HOHLFEDT, 1997). Wolf (1987) considera que a homogeneidade está mais na enunciação geral da hipótese da *agenda setting* do que no conjunto de confrontações e verificações empíricas, não podendo, portanto, ser um paradigma definido e estabelecido. Barros Filho (2003) também aponta dificuldades epistemológicas que impedem um balanço teórico doutrinário dos estudos da *agenda setting*.

Mesmo sem um consenso, a *agenda setting* oferece uma alternativa para entender os efeitos diretos da mídia na mudança de atitude e comportamento das pessoas, na medida em que retira o olhar dos efeitos de curto prazo para uma análise de longo prazo (ROGERS;

DEARING; BREGMAN, 1993; WOLF, 1987). Ao realizar uma revisão da produção das pesquisas sobre *agenda setting*, Rogers, Dearing e Bregman (1993) encontraram 223 publicações entre 1922 e 1992, sendo que a maioria ocorreu após o artigo de 1972 de McCombs e Shaw. Além disso, verificaram que esses dois autores são os mais citados, aparecendo em 56% das publicações realizadas depois de 1972.

É fato que McCombs e Shaw iniciaram, a partir do estudo de Chapell Hill, uma tradição de pesquisa que combina análise de conteúdo com pesquisa de audiência, discutindo se a mídia afeta a agenda pública. A questão básica levantada pelos dois autores foi investigada a fundo a partir de 1972, em especial ao longo dos anos 80. No entanto, houve pouca preocupação em investigar como a agenda da mídia é construída. Além dessa, outras três questões se impõem sobre a investigação da *agenda setting*: a fragilidade dos indicadores do mundo real; a dificuldade de se identificar processos cognitivos envolvendo a *agenda setting* no nível individual, e a ausência de uma maneira precisa de se medir a agenda pública. (ROGERS; DEARING; BREGMAN, 1993).

Para entender as diversas questões envolvidas, expandir as fronteiras e superar o enfoque restrito de estímulo/resposta, pesquisadores vêm se esforçando para ampliar a *agenda setting* e lançar luzes sobre as diversas conexões entre as fontes, os jornalistas, o público e a política. Entre eles está o próprio McCombs, nos estudos realizados a partir de 1981. Tais estudos envolvem não apenas as áreas de comunicação, mas também as ciências políticas, as ciências públicas, a sociologia, a psicologia e a psicologia social (KOSICKI, 1993).

Outra linha de pesquisa que se insere nessa nova perspectiva explora as noções de *priming* e *framing* (ou enquadramento). *Priming* refere-se ao impacto que a *agenda setting* pode ter no modo como o indivíduo avalia as políticas públicas, na medida em que influencia os temas que as pessoas utilizam para formar tal avaliação. O *framing*, que será detalhado mais adiante no item 3.2.2, diz respeito à seleção de um número restrito de atributos tematicamente relacionados para inclusão no noticiário (SCHEUFELE; 2000).

3.2.1 Os níveis da agenda setting e a evolução da pesquisa

No primeiro estudo realizado em Chapel Hill e publicado em 1972, McCombs e Shaw identificaram dois níveis de *agenda setting*. O primeiro, ou nível 1, está relacionado com a agenda dos objetos, entendidos como os assuntos, pessoas ou empresas. O segundo nível, ou nível 2, está relacionado com a agenda de atributos desses objetos. No nível 1, entende-se que a forma como os objetos são destacados na mídia influencia o destaque desse objeto na agenda pública, ou seja, irá interferir nos assuntos discutidos pelo público. Os efeitos da *agenda setting* estão, portanto, no nível da atenção. As pesquisas inseridas nesse primeiro nível comparam o foco de atenção dos objetos da mídia com o foco de atenção do público. Esta é considerada a primeira chave para a formação da opinião pública. Nos estudos mais recentes, a Internet tem sido a maior fronteira para a pesquisa dos efeitos tradicionais, uma vez que ela muda o cenário da comunicação com novos canais e abre o território para outros estudos (CARROLL; McCOMBS, 2003; McCOMBS; SHAW, 1972; McCOMBS, 2005).

O nível 2, por sua vez, está relacionado com agenda de atributos dos objetos e a preocupação recai sobre a posição de destaque dos atributos desses objetos. O foco está, portanto, no atributo, entendido como a variedade de características e traços do objeto que mereceu a atenção da mídia. Isso pressupõe que o noticiário não apenas impõe uma agenda de objetos a ser discutida: ele também descreve cada objeto e enfatiza alguns de seus atributos, enquanto outros atributos são apenas mencionados vagamente. Desta forma, para cada objeto ou assunto presente na agenda da mídia, há também uma agenda de atributos desses objetos, e o destaque que a mídia der a tais atributos poderá influenciar na importância que o público também dará a eles. Aqui, os efeitos da *agenda setting* estão no nível da compreensão, e não mais apenas da atenção (CARROLL; McCOMBS, 2003; McCOMBS, 2005).

Tomando como exemplo o contexto eleitoral, entende-se por atributos os vários traços que definem a imagem do candidato na mídia e entre os eleitores. Tais atributos podem ser descritos em duas dimensões: substantiva ou cognitiva, e avaliativa ou afetiva. Com base no mesmo exemplo, os atributos substantivos seriam aqueles traços relacionados à ideologia, posicionamento sobre as questões, competência, experiências ou traços pessoais do candidato. Tais atributos podem ser arrolados numa dimensão avaliativa ou afetiva, podendo ser negativa, positiva, neutra ou mista. Essa dimensão reconhece que a cobertura de notícias transfere não

apenas fatos, como também sentimento e tonalidade, ambos absorvidos pelo público (CARROLL; McCOMBS, 2003).

Os estudos do primeiro e segundo estágios, considerados nível 1 e nível 2 da *agenda setting*, seguem basicamente o modelo descrito na pesquisa de Chapel Hill (McCOMBS, 2005). Em uma revisão da pesquisa sobre *agenda setting*, McCombs (2005) analisa mais de 400 estudos publicados e aponta que os dois primeiros níveis já foram suplantados, e a pesquisa sobre o tema alcança, no total, cinco estágios. Para o autor, todos esses estágios permanecem ativos e um não encerra o outro. A revisão também permitiu identificar novas tendências na pesquisa sobre *agenda setting*.

A proposição principal dos dois primeiros estágios é de que os elementos de destaque na agenda da mídia, com o passar do tempo, tornam-se destacados na agenda pública. Recentemente, o que se busca entender nos estudos envolvendo o segundo estágio é sob que condições o modo de enquadrar um atributo (*framing*) pode interferir no modo como o público pensa e fala sobre ele (McCOMBS 2005). Com isso, McCombs (2005) relaciona o *framing*, ou enquadramento das notícias, ao nível 2 da *agenda setting*, mas tal convergência está longe de ser consensual entre os pesquisadores, o que será discutido mais adiante.

Nos outros três estágios de pesquisa, McCombs (2005) não fala mais em níveis. O terceiro estágio irá focar nos aspectos psicológicos dos efeitos em relação ao receptor, ou seja, na forma como o receptor responderá individualmente à agenda da mídia. Isso pode ser explicado pela “necessidade de orientação”, caracterizada pelos conceitos de relevância da mensagem e incerteza do indivíduo em relação a ela. Tal necessidade é baseada no fato de que as pessoas têm curiosidade inata pelo mundo que as cerca. Nesse estágio, a pesquisa sobre *agenda setting* tem a oportunidade de ampliar os efeitos tradicionais e explicar de forma aprofundada o que o público procura nos noticiários, e porque os objetos e atributos destacados nas mensagens da mídia ressonam de forma diferente em cada indivíduo. (McCOMBS, 2005).

As pesquisas inseridas no quarto estágio se ocupam das fontes das notícias, ao levantar o seguinte questionamento: “se a imprensa define a agenda pública, quem define a agenda da imprensa?”. Há um padrão de definição da agenda da imprensa fundamentada nas normas e tradições do jornalismo, que decorre de interações diárias com as fontes e com outras organizações de notícias. Atualmente, os blogs têm mostrado o poder de pautar o noticiário, mas ainda são poucos os estudos que mostram isso (McCOMBS, 2005).

O quinto e último estágio das pesquisas se ocupa das consequências dos efeitos da *agenda setting* sobre o público. Nesse estágio são identificadas três consequências do agendamento nas atitudes e opiniões: formar uma opinião, imprimir (*priming*) uma opinião sobre figuras públicas por meio da ênfase de um assunto em particular, e moldar uma opinião através de um atributo em particular (McCOMBS, 2005).

Os cinco estágios descritos por McCombs (2005) podem ser assim resumidos:

Estágio 1 (ou 1º nível)	Atenção: compara o foco de atenção do noticiário com o foco de atenção das pessoas
Estágio 2 (ou 2º nível)	Agenda de atributos – além de apresentar os objetos, a mídia os descreve atribuindo-lhes características diversas.
Estágio 3	Aspectos psicológicos – interessa saber como o receptor irá responder individualmente à agenda da mídia e o que ele busca no noticiário. Caracterizado pela necessidade de orientação (<i>need for orientation</i>).
Estágio 4	Fontes – se a mídia define a agenda do público, quem define a agenda da mídia? Nesse estágio, a pesquisa se ocupa do entendimento do papel das fontes.
Estágio 5	Consequência dos efeitos – a <i>agenda setting</i> tem consequência na atitude e na opinião das pessoas. Esses estudos se interessam em observar essas consequências no nível do indivíduo.

Quadro 3: Os cinco estágios da pesquisa sobre *agenda setting*
Fonte: Síntese da autora, a partir de McCOMBS, 2005.

3.2.2 O *framing* e as novas abordagens nos estudos da *agenda setting*

Nos anos mais recentes, um assunto que tem gerado discussões entre os pesquisadores, mas que se configura como um campo rico nas pesquisas da *agenda setting* é o estudo do enquadramento das notícias ou *framing*. O termo *framing* é usado para explicar como os enquadramentos dados aos temas agendados pelos meios de comunicação – ou o *framing* da mídia – exercem impacto nos quadros de referência utilizados pelo público para interpretar esses mesmos assuntos – o *framing* da audiência. É a seleção, pela mídia, de um número restrito de atributos de um objeto (SCHEUFELE, 2000; GUTMANN, 2006; COLLING, 2001). De modo semelhante, Entman (2007) conceitua *framing* como o processo de selecionar alguns elementos da realidade percebida e reuni-los numa narrativa que realça conexões entre eles, promovendo uma interpretação particular.

A discussão que se apresenta é se o *framing* já está inserido nos estudos *da agenda setting* ou se é uma extensão da hipótese. McCombs (2005) diz que o *framing* é o segundo nível *da agenda setting*, enquanto outros autores, como Scheufelle (2000), afirmam que o *framing*, na verdade, é uma extensão *da agenda setting* e não o segundo nível, dado que os pressupostos dos dois conceitos são distintos. Para esse autor, *agenda setting* e *framing* diferem em suas premissas. Weaver (2007) encontra semelhanças entre o segundo nível *da agenda setting* e o *framing*, mas argumenta que, apesar dos processos serem distintos, a similaridade maior ou menor dos dois conceitos irá depender de como *framing* for definido.

Os defensores da diferenciação se baseiam no fato de que a linha de pesquisa sobre *framing* pressupõe que os meios de comunicação não apenas oferecem o leque de assuntos para conversas e preocupações, mas também nos dizem como devemos pensar os temas existentes na mídia. Tal forma de pensar, em certa medida, contraria o pressuposto de Bernard Cohen (1964), segundo o qual a mídia pode não ser forte ao impor sobre “como pensar”, mas o é quando impõe “em que pensar”. E é exatamente nesse pressuposto de Cohen que está fundamentada a hipótese *da agenda setting* (COLLING, 2001).

O *framing*, uma vez que destaca um aspecto da realidade em detrimento de outro, poderia ser usado como uma ferramenta poderosa para aqueles que têm poder para transmitir seu jeito de pensar aos demais. Apesar de isso sugerir um retorno aos efeitos fortes, não quer dizer que haja uma audiência passiva do outro lado, como pressupõe a teoria da agulha hipodérmica. A audiência é livre para tirar sua conclusão, mas há de se considerar que o *framing* dominante obscurece a informação oposta (COLLING, 2001).

O *framing* trabalha para moldar e ajustar a interpretação e a preferência da audiência, introduzindo ou aumentando a importância aparente de certas ideias, o que encoraja a audiência a pensar, sentir e se decidir de modo particular (ENTMAN, 2007). Uma das tentativas de mostrar isso em pesquisas empíricas é o estudo conduzido por Entman e Rojecki (1993) sobre o movimento antinuclear norte-americano. Essa pesquisa apontou, entre outras coisas, que a cobertura desfavorável do tema desencoraja o envolvimento dos cidadãos comuns que apoiam a iniciativa, mas não se engajam no movimento.

Os estudos distinguem dois tipos de *framing*: da mídia e da audiência. O *framing* da mídia refere-se ao trabalho da rotina jornalística, que permite identificar e classificar as informações, embalando-as de forma que elas atinjam de modo eficiente a audiência daquele veículo. Já o *framing* da audiência se refere aos grupos de ideias armazenados na mente, que

guiam o processamento da informação no nível do indivíduo (SCHEUFELE, 2000; SCHEUFELE, 2007; GAMSON *et al.*, 1992).

Os estudos do *framing* compreendem três processos de análise: a construção do *framing* (*frame building*); seguir o *framing* (*framing-setting*) e as consequências no nível individual. O primeiro processo – construção do *framing* – se ocupa do entendimento de como os vários fatores influenciam na construção e na qualidade estrutural da notícia em termos de *framing*. Foram identificados cinco fatores que podem influenciar tal construção: normas e valores sociais; pressão de grupos de interesse; rotinas jornalísticas; orientação política e ideológica do jornalista, além da pressão e constrangimento organizacional (SCHEUFELE, 2000). Na rotina de produção da notícia, a avaliação do jornalista a respeito de se um assunto vale a pena ser noticiado ou não leva em conta uma série de fatores, dentre eles a política editorial da organização para a qual o profissional trabalha. É a isso que se refere a expressão “constrangimento organizacional”, uma vez que essa política deve ser apreendida quase “por osmose” pelo jornalista (TRAQUINA, 1993).

O segundo processo – que compreende os estudos do *framing-setting* – toma o *framing* da mídia e o *framing* da audiência como variáveis dependentes. Em alguns estudos, o *framing* da mídia é manipulado para se estudar impacto na audiência, enquanto em outros, os mais promissores, o *framing* da mídia é tomado como variável independente e a audiência como variável dependente. De modo geral, esses estudos se ocupam do entendimento de como o *framing* é seguido e, para isso, combinam dados de conteúdo analítico com dados de pesquisa (SCHEUFELE, 2000).

O terceiro processo de análise é formado pelos estudos que buscam uma ligação direta e explícita entre o *framing* da audiência, como variável independente, e o processamento da informação individual com foco nos movimentos sociais. Uma das correntes de pesquisa dentro desse conjunto propõe que o *framing* individual pode ter um impacto na mobilização coletiva visando à mudança social (SCHEUFELE, 2000). Nessa linha, que aborda o papel da mídia na construção social da realidade, estão Gamson *et al.* (1992). Eles apontam que um sistema de mídia adequado deveria oferecer aos leitores um sentido coerente da ampla força social que afeta as condições de sua vida cotidiana. Isso de fato não ocorre, pois, na análise dos autores, o discurso da mídia (americana, no caso), promove muito mais o cinismo e a aceitação do que a cidadania ativa e a participação.

No Brasil, os efeitos dos meios de comunicação e a *agenda setting* também vêm sendo objeto de pesquisas diversas. Há trabalhos dedicados à revisão dos estudos, como o livro

Ética na Comunicação, adotado em muitas escolas de comunicação do país, onde Barros Filho (2003) dedica um capítulo inteiro à revisão dos estudos da *agenda setting*. Na mesma linha de revisão, encontram-se artigos de autores como Colling (2001), Hohlfedt (1997), entre outros.

Também há obras que reúnem autores de língua portuguesa de diversas nacionalidades abordando o tema, e que são também muito utilizadas nas universidades. Destacam-se aí Traquina (1993) e Wolf (1987). A maioria dos artigos encontrados se preocupa com o primeiro nível da *agenda setting*, a visibilidade na mídia (ALMEIDA, NUNES E BATISTA, no prelo). Pesquisas focadas no segundo nível podem também ser encontradas.

No primeiro nível, um exemplo é o trabalho de Azevedo (2000), que estudou a *agenda setting* no contexto das eleições de 1998 com o objetivo de oferecer referências empíricas para análise sobre as eleições. No segundo nível dos estudos da *agenda setting* no Brasil, um dos trabalhos é o de Munhoz (2006), que analisou a cobertura política das eleições para a prefeitura de Salvador a partir da cobertura fotográfica dos candidatos. O estudo, cujo objetivo era testar o papel implícito dos elementos visuais na hipótese da *agenda setting*, mostrou que o agendamento dos candidatos se deu na mídia não apenas de maneira textual, mas também por meios iconográficos, como a fotografia.

Um trabalho significativo no Brasil é o de Colling (2007), que fez uma revisão bibliográfica dos estudos brasileiros sobre as relações entre a mídia e as eleições presidenciais após a ditadura, focando no período de 1989 a 2003. Ele analisou 24 teses, 56 dissertações e 115 artigos, excluindo estudos repetidos e os artigos de divulgação de teses e dissertações. Seu objetivo foi dimensionar o estado da arte da pesquisa no país e, apesar dos pontos positivos e negativos, conclui-se que a área ainda se encontra na primeira fase do processo de pesquisa e conformação, e verifica-se a necessidade de suprir lacunas para alcançar um estágio mais avançado (COLLING, 2007).

Uma das linhas de estudo sobre a *agenda setting*, sobre o que McCombs (2005) classifica como estágio 4, aponta a preocupação em entender como a agenda da mídia é construída. De acordo com Rogers, Dearing e Bregman (1993), a agenda da mídia é estabelecida por um processo interativo entre os meios e suas fontes num contexto de competição de notícias organizacionais, rotinas de trabalhos jornalísticos, convenções de primeira mão (notícias exclusivas) e grupos de interesse.

Barros Filho (2003) aponta duas ordens de fatores condicionantes da *agenda setting*: o primeiro está relacionado com a mensagem e o segundo com a recepção. No que se refere à

mensagem, há pelo menos três aspectos de interferência: quem agenda a mídia, o veículo e o conteúdo. A definição dos elementos que são noticiáveis, ou seja, das notícias que valem a pena ser publicadas (*newsworthy*), compreende dois elementos: a novidade e a capacidade de retenção da atenção. Há, também, outras três características que, quanto mais presentes, maior a possibilidade de veiculação: personalização, dramatização e “eventualização”.

Personalizar o conteúdo significa tornar um assunto complexo mais acessível ao entendimento do leitor, ainda que haja o risco de ultrassimplificação e distorção. A dramatização se dá por meio de um conflito, como por exemplo, as contradições entre políticos em uma campanha eleitoral. Temas que não envolvem conflito (entre candidatos, no caso) são pouco midiaticizáveis. A “eventualização”, refere-se à dinamização do tema, ou seja, uma discussão que tem capacidade de gerar um acontecimento (BARROS FILHO, 2003).

A seleção dos temas a serem publicados é influenciada por, pelo menos, três agentes externos: a própria mídia, ou seja, os outros meios de difusão, o que leva às coincidências e consonâncias temáticas; as fontes das notícias, que têm papel decisivo na canalização das notícias, operando uma pré-canalização temática e de enfoque; e os demais campos sociais, especialmente o político e o econômico. Nesse campo estão as assessorias de imprensa, tema a ser abordado no item 3.4, que surgem para atender essa demanda, fazendo uma pré-canalização politicamente interessada (BARROS FILHO, 2003).

Ao rever o conjunto de pesquisas sobre os emissores, Wolf (1987) aponta que os elementos que definem a noticiabilidade de um fato são resultado da combinação de características culturais e sociais do jornalista e das rotinas de produção da notícia, a organização burocrática do trabalho. Um dos componentes da noticiabilidade é o valor-notícia, derivado de quatro critérios: a) substantivos, conforme a importância e o interesse, tais como o grau e hierarquia dos envolvidos no acontecimento, o impacto sobre o interesse nacional, quantidade de pessoas envolvidas e relevância quanto à evolução futura do acontecimento; b) disponibilidade de materiais, ou seja, se é acessível ao jornalista e à cobertura, e características específicas do produto informativo, tais como brevidade, relevância, capacidade de alteração da rotina, atualidade e qualidade da história; c) conforme o público, dizendo respeito à imagem que os jornalistas têm dos destinatários e, d) à concorrência, que se refere às relações entre os meios de comunicação existentes no mercado. Se um fato já foi noticiado pela concorrência, por exemplo, ele pode perder o interesse.

3.3 *Agenda setting* e reputação corporativa

Uma limitação dos estudos da *agenda setting* comumente apontada é a pouca diversidade de temas nos estudos comprobatórios da hipótese, uma vez que a cena política e as campanhas eleitorais ainda são as áreas que mais fascinam os pesquisadores (BARROS, 2003; WOLF, 1987). Aos poucos, no entanto, a pesquisa vai se expandindo para outras áreas do conhecimento além da arena política, entre os quais os setores de negócios, reputação corporativa, esportes e organizações religiosas (McCOMBS, 2005).

Carroll e McCombs (2003) apontam que, embora a maior parte das pesquisas sobre *agenda setting* esteja focada nas questões públicas, elas não são os únicos objetos influenciados pela perspectiva. Do ponto de vista do agendamento da mídia, também pode haver influência dos atores corporativos e, nesse ponto, destaca-se a influência da proliferação dos rankings empresariais, tais como o da revista norte-americana *Fortune* e do jornal *Financial Times*, entre outros, que publicam grandes quantidades de assuntos corporativos. Há pesquisas que mostram que as companhias listadas nos principais rankings de reputação se destacam mais facilmente na agenda da mídia e, como consequência, na agenda pública, enquanto outras, não listadas, são mais difíceis de obter lugar de destaque na mídia e, conseqüentemente, na mente das pessoas (CARROLL; McCOMBS, 2003).

Para se ter ideia da proliferação dos rankings, apenas na área da reputação corporativa Fombrun (2007) identificou e analisou 183 listas em 39 países, considerando para análise apenas os rankings criados a partir de percepções de grupos específicos de *stakeholders* tais como clientes, analistas e gerentes. O levantamento mostrou que a visibilidade e a legitimidade da lista dependem dos critérios usados para análise e do público que é influenciado, e a repercussão depende da visibilidade do veículo que a publica.

No que se refere ao relacionamento das empresas com a mídia, o estudo dos efeitos da *agenda setting* na reputação corporativa é um campo de pesquisa com grande potencial. Por isso, tem recebido grande atenção de pesquisadores na América do Norte e Europa, em parte pelos efeitos positivos de uma boa reputação na performance financeira das organizações. O corpo de pesquisas fundamentadas na influência da cobertura da mídia sobre a organização abrange tanto a investigação da imprensa especializada em negócios, quanto da cobertura geral. Tais pesquisas estão focadas, basicamente, nos dois primeiros níveis da *agenda setting* (McCOMBS, 2005).

No primeiro nível, agenda de objetos, estuda-se a influência da cobertura da mídia sobre uma organização – ou seu CEO – na conscientização do público. Nas pesquisas do segundo nível, a agenda de atributos, o foco é o estudo da influência da descrição, feita pela mídia, da imagem da companhia (ou CEO) e os efeitos na consciência, no comportamento e na atitude das pessoas. Portanto, a proposição central da *agenda setting* – transferência de importância da agenda da mídia para a agenda pública – cabe igualmente no cenário político, onde se desenvolveram as pesquisas, e no cenário empresarial (McCOMBS, 2005; CARROLL; McCOMBS, 2003).

A mídia noticiosa exerce um importante papel no processo de formação da reputação corporativa, porque ela incorpora a perspectiva de diferentes *stakeholders* e comunica para eles. A reputação de uma organização é construída na mente das pessoas a partir sinais sobre suas atividades, emitidos pela própria empresa, pela mídia e por outros atores diversos. Para formar o conceito sobre uma organização, o público leva em conta sinais institucionais, o mercado, e as informações contábeis sobre aquela empresa. Entre os sinais institucionais está a visibilidade na mídia. Por meio de estratégias gerenciais, a organização tenta influenciar a imprensa a propagar informações sobre ela, através de artigos e espaços editoriais. Assim, a imprensa age tanto como um espelho da realidade⁴ para refletir as ações da empresa, como também age como um agente ativo, ao moldar a informação sobre ela (FOMBRUN; SHANLEY, 1990; DEEPHOUSE, 2000; WRY; DEEPHOUSE; McNAMARA, 2005).

As estratégias gerenciais utilizadas pelas corporações para pautar a imprensa contam com vários subsídios, tais como conferências, envio de notícias corporativas para a imprensa, entrevistas e programas diversos de relações públicas. Com isso, não apenas corporações, como também políticos, governo e grupos de interesses conseguem, de um lado, ter impacto profundo na moldagem do conteúdo de notícias veiculadas (KIOUSKI; POPESCU; MITROOK, 2007). Do outro lado, considerando a hipótese da *agenda setting*, a visibilidade da mídia pode influenciar a consciência do público em relação a uma companhia, e assim afetar a imagem pública dessa organização (DALPIAZ; RAVASI, 2007).

Deephouse (2000) chamou de *media reputation* (reputação da empresa na mídia) o conjunto de representações de uma organização feita pela mídia, ou seja, o resultado de um

⁴ A metáfora do espelho é utilizada para evocar o conceito do jornalista como simples mediador dos fatos, cuja existência é eliminada quando o acontecimento é reproduzido na notícia. Está em sintonia com o modelo de objetividade jornalística das primeiras décadas do século XX e que se mantém até hoje. A metáfora é questionada por pesquisadores que consideram o jornalista não como observador e narrador passivo dos fatos, mas como agente ativo na construção da realidade, uma vez que transmite ao leitor a sua versão dos fatos. A objetividade é, portanto, apenas aparente (TRAQUINA, 1993).

conjunto de notícias sobre aquela empresa. Para o autor, essa reputação favorável contribui para melhorar a performance da organização e, com base na visão da empresa baseada em recursos, pode ser considerada uma propriedade da organização, pois possui valor, é difícil de imitar, é rara e insubstituível.

As informações veiculadas na imprensa derivam de fontes diversas, entre as quais os press releases, as ações de relações públicas, os *stakeholders*, o governo e as agências de notícias. O termo *press release* significa, em português, “informação liberada para a imprensa”, e é a essência do trabalho de assessoria de imprensa. Trata-se de um texto informativo, com estrutura jornalística, cujo objetivo é apresentar fatos ao repórter para que ele possa se pautar (MAFEI, 2004). As informações são selecionadas conforme o que foi dito em 3.2.2 a respeito dos critérios de escolha das notícias e o papel das fontes, recaindo, portanto, sobre sua importância, atualidade, proximidade, temporalidade, interesse humano e conflito. Dada essa pluralidade, a imprensa se torna um fórum de debate entre a empresa e o *stakeholder*, na medida em que questiona o *stakeholder* sobre a empresa e vice-versa. Ela também funciona como uma instituição catalisadora das informações, pois as consolida e disponibiliza aos *stakeholders*, reduzindo as incertezas e ajudando-os a construir um sentido sobre a organização. Além disso, existem *stakeholders* que não se relacionam diretamente com a organização, utilizando-se sempre de intermediários, entre os quais a imprensa (DEEPHOUSE, 2000).

A área de negócio em que a empresa está inserida também pode influenciar a visibilidade da empresa na mídia noticiosa e na percepção do público, conforme os julgamentos individuais. São percebidos como mais importantes os setores que recebem mais atenção da imprensa, tais como áreas controversas de produtos e serviços como a de tabaco, por exemplo, as ligadas a políticas públicas nacionais e regionais, e as áreas que envolvem tecnologia de risco (FOMBRUN; SHANLEY, 1990).

Fombrun e Shanley (1990) conduziram pesquisas envolvendo quase 300 grandes empresas listadas no ranking de reputação da *Fortune Magazine* em 1985. Concluíram que a disponibilidade de informações sobre determinado setor pode moldar a avaliação das atividades de uma empresa por um público em particular. A influência do setor sobre a visibilidade da organização também foi investigada por Wry, Deephouse e McNamara (2005), em pesquisa sobre o setor bancário envolvendo 25 grandes bancos comerciais dos Estados Unidos. Os resultados apontaram que, num grupo estratégico, que é um conjunto de setores

concorrentes com características similares, as empresas principais têm mídia mais favorável que as secundárias que, ainda assim, se beneficiam da sua distintividade de algum modo.

No segundo nível *da agenda setting*, Meijer e Kleinnijenhuis (2007) pesquisaram, na Holanda, os efeitos dos anúncios e da tonalidade das matérias sobre a reputação da organização. Eles destacaram que uma notícia negativa na mídia pode ter efeito devastador sobre a reputação de uma organização, e que as notícias negativas podem diminuir a efetividade dos anúncios e as positivas podem ampliar seus efeitos.

Carter e Deephouse (1999) investigaram o relacionamento da rede de supermercados norte-americana Wall Mart com seus diversos *stakeholders*, verificando a influência de um sobre o outro e os reflexos disso na reputação da companhia. Concluíram que, além de influenciar e refletir a atitude de sua audiência, a imprensa desempenha um papel importante no preenchimento dos “buracos estruturais”. A teoria do buraco estrutural, de Donald Burt, consiste na ideia de que pessoas diferentes pertencentes a uma mesma estrutura social podem estar desconectadas. A identificação do buraco representa a oportunidade de gerenciar os fluxos de informação e conectar atores sem laços diretos (CARVALHO, 2002; CARTER; DEEPHOUSE, 1999). Os *stakeholders*, nessa pesquisa, estavam relacionados de alguma forma, seja diretamente, por meio dos arranjos organizacionais, ou através da mídia, principal fonte de informação que eles utilizavam. Os pesquisadores tentaram identificar esses laços por meio da verificação direta, o que não foi possível. A segunda maneira pela qual os grupos poderiam estar vinculados seria através da mídia, o que foi mostrado no estudo, por meio da análise de uma campanha do Wall Mart recebida negativamente pelos fornecedores, cujas queixas foram reproduzidas na imprensa. Nesse caso, o preenchimento dos buracos estruturais ocorreu de duas formas: a primeira foi através da influência entre as mídias, na medida em que um veículo influenciou a pauta do outro, fazendo com que a notícia se proliferasse. Os outros veículos de imprensa reproduziram o *The Wall Street Journal*, primeiro a dar a notícia. Esta influência que um veículo de comunicação exerce sobre o outro é apontada por diversos autores, como Wolf (1987), Barros Filho (2003) e Rogers, Dearing e Bregman (1993).

A mídia também influenciou os fornecedores, servindo como condutor da notícia (negativa ou positiva). Em outras palavras, a percepção negativa de um *stakeholder* como a mídia contaminou tanto seus pares quanto os outros grupos de *stakeholders*, tais como a audiência, o que prejudicou a percepção que os mesmos têm sobre a reputação da empresa. A estratégia do Wall Mart foi comunicar-se diretamente com grupos específicos de *stakeholders*,

na tentativa de reduzir o poder da mídia no preenchimento dos buracos estruturais (CARTER; DEEPHOUSE, 1999).

Os impactos do noticiário sobre a empresa também podem ser avaliados do ponto de vista financeiro. Pollock e Rindova (2003) estudaram 225 ofertas iniciais de ações (IPOs), e os resultados evidenciaram que as notícias veiculadas na imprensa tiveram forte influência no comportamento dos investidores. A quantidade de notícias e a tonalidade positiva ou negativa não apenas legitimaram a empresa, como também afetaram o entendimento e a avaliação dos investidores, o que interferiu no preço das ações.

A partir de uma revisão teórica dos diversos estudos que relacionam *agenda setting* e reputação corporativa, Carroll e McCombs (2003) levantaram cinco proposições para analisar a influência da cobertura de notícias sobre a reputação, considerando o primeiro e o segundo níveis da *agenda setting*.

A primeira pressupõe que a quantidade de notícias que uma organização recebe está positivamente relacionada com a consciência pública sobre ela; a segunda prevê que o total de cobertura sobre um atributo particular da organização relaciona-se com a quantidade de pessoas que define a organização por aqueles atributos; a terceira proposição está relacionada com a tonalidade (se as notícias sobre o atributo são negativas ou positivas); a quarta proposição refere-se aos atributos destacados no noticiário de negócios, que afetam a atitude e a opinião. A quinta proposição, por fim, pressupõe que os esforços organizados para comunicar uma agenda corporativa irão resultar em um significativo grau de correspondência entre a agenda de atributos da empresa e as notícias da mídia (CARROLL; McCOMBS, 2003). As cinco proposições estão detalhadas no Quadro 6, no capítulo que trata a concepção do modelo de pesquisa.

No Brasil, os estudos sobre os efeitos da *agenda setting* na reputação corporativa são incipientes, apesar do crescimento em outros países. O único trabalho localizado que estabelece a relação direta entre *agenda setting* e reputação corporativa é o capítulo brasileiro do livro **Corporate reputation and the news media around the world**, de Craig Carroll (no prelo), produzido pelos professores Ana Luisa de Castro Almeida e Dário Arantes Nunes, ambos da PUC Minas, e Leandro Leonardo Batista, da USP.

O estudo de caso, realizado com duas empresas brasileiras, teve como objetivo analisar três das cinco proposições de Carroll e McCombs (2005) sobre a influência da *agenda setting* na reputação corporativa. A primeira proposição se insere no primeiro nível da *agenda setting* e se refere à visibilidade na mídia. A segunda, inserida no segundo nível da

agenda setting, se ocupa do conteúdo (cognitivo). Já a terceira proposição, também inserida no segundo nível da *agenda setting*, se ocupa do conteúdo afetivo, da tonalidade e favorabilidade na mídia, isto é, da imagem (ALMEIDA, NUNES; BATISTA, no prelo).

Foram investigadas uma grande empresa regional de geração, distribuição e transmissão de energia e uma siderurgia, considerada uma das maiores do país no seu segmento. Para a análise de conteúdo, foram selecionados dois jornais impressos, sendo um de circulação nacional (Valor Econômico) e outro de circulação regional em Minas Gerais (Estado de Minas), e as informações obtidas foram comparadas aos resultados da pesquisa realizada pelo *Reputation Institute* em 2006 com 20 empresas. Os resultados encontrados por aqueles professores confirmaram a hipótese de Carroll e McCombs (2003) sobre a influência da *agenda setting* na reputação corporativa.

3.4 As assessorias de comunicação e a ética jornalística

A abordagem da presença das organizações na mídia como notícia requer o entendimento das estruturas de comunicação das empresas, pois é nessa área que se situa a assessoria de imprensa, também chamada de “relações com a imprensa” ou “relações com a mídia”. Requer, ainda, o entendimento dos padrões éticos de comportamento, escritos ou não, que regem o campo profissional jornalístico.

A comunicação, como processo de transmitir ideias, é vital para os seres humanos porque aumenta suas chances de sobrevivência. É também um elemento vital para a sobrevivência das organizações que se expressam por meio da sua comunicação. Além disso, ela exerce grande poder de legitimação das empresas, uma vez que transfere simbolicamente ideias entre interlocutores e gera influências (WRIGHT, 1973; REGO, 1986; CHENEY; CHRISTENSEN, 2001; VAN RIEL; FOMBRUN, 2007). Marchiori (2006, p.26) considera que não há como visualizar uma empresa sem entender que “a comunicação é uma ponte de significados que cria compreensão mútua e confiança”.

O gerenciamento eficaz da comunicação de uma organização é crucial no processo de construção da reputação corporativa. Por meio da comunicação são sinalizadas para o mercado as informações sobre a organização, o que ajuda a reduzir as incertezas acerca de sua atuação e, conseqüentemente, cria vantagem competitiva. Em síntese, a reputação está

baseada na auréola da comunicação da companhia, a partir da difusão de sinais feita por ela mesma, por analistas financeiros e pela imprensa (VAN RIEL; FOMBRUN, 2007; WIEDMANN; PRAUSCHKE, 2006; FORMAN; ARGENTI, 2005).

A área de comunicação é responsável pelo gerenciamento de todas as relações da empresa com os públicos interno e externo. A imprensa está entre os principais públicos externos com os quais a empresa se relaciona, sendo a assessoria de imprensa, conforme Kunsch (2003), essencial na mediação da organização com a opinião pública. O desenho das estruturas de comunicação varia de acordo com a empresa e com o autor que a descreve. No entanto, essa área desenvolve em geral atividades de comunicação institucional interna e externa, com a imprensa, o governo, os empregados, os investidores, a comunidade, e de comunicação de mercado, em ações de marketing, publicidade e propaganda.

Van Riel e Fombrun (2007) identificam três grupos de atividade de comunicação nas empresas: a comunicação gerencial, a comunicação de marketing e a comunicação organizacional. A comunicação gerencial refere-se à habilidade dos gerentes comunicarem e influenciarem a percepção pública. A comunicação de marketing é voltada para o apoio da venda de produtos e serviços e para a projeção da marca, direcionando a mente das pessoas para a compra. A comunicação organizacional, no Brasil também chamada de comunicação institucional, cuida das relações com a imprensa, acionistas, empregados, analistas de investimentos, comunidade e governo. Esta última tem perspectiva de longo prazo e seus resultados são de difícil mensuração (VAN RIEL; FOMBRUN, 2007).

Sob a perspectiva da integração dos processos de comunicação, Kunsch (2003) sugere um composto de comunicação organizacional fundamentado em quatro pilares: comunicação interna, comunicação administrativa, comunicação mercadológica e comunicação institucional. A comunicação administrativa se processa no âmbito das funções administrativas, e permite que a informação flua e faça a organização funcionar. A comunicação interna é aquela voltada para os empregados. A comunicação mercadológica atende aos objetivos de mercado, com foco na venda de produtos e serviços (publicidade e marketing). A comunicação institucional, por sua vez, é direcionada para influenciar a sociedade na qual a organização está inserida, sendo responsável pela construção da imagem e identidade corporativas fortes.

No modelo de Kunsch (2003), assim como o de van Riel e Fombrun (2007), a área de assessoria de imprensa se insere na comunicação institucional. A Figura 1 traz o composto da comunicação sugerido por Kunsch (2003).



Figura 1: Composto da comunicação
Fonte: KUNSCH, 2003, p. 151.

Sem se prender aos aspectos da estrutura gerencial, Oliveira e Paula (2007) propõem o modelo da comunicação interacional dialógica em que a organização, sendo um dos interlocutores, é um espaço comum onde é possível a negociação e o entendimento. Tal modelo valoriza a comunicação intersubjetiva entre interlocutores, com base na exposição de ideias, pontos de vista, argumentação, debates e decisões que atingem as partes, favorecendo a construção de sentido dos ambientes externos e internos da organização. A imprensa é um desses interlocutores, como mostra a Figura 2.

Como é possível perceber nesses dois modelos e estruturas, a imprensa aparece de forma recorrente como um público importante com o qual a empresa precisa se relacionar. A profissionalização desse relacionamento não é recente. Ela surge por volta de 1906 quando o jornalista Ivy Lee, considerado o fundador das relações públicas e das assessorias de imprensa, conseguiu reverter a imagem do odiado e impopular empresário norte-americano John Rockefeller. Desde então, empresas passaram a adotar trabalhos de assessoria de imprensa em todo o mundo para subsidiar a mídia com suas notícias (CHAPARRO; 2003). No Brasil, os

primeiros registros da prática da assessoria de imprensa datam de 1909-1910, por iniciativa do Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio (MAFEI, 2005).

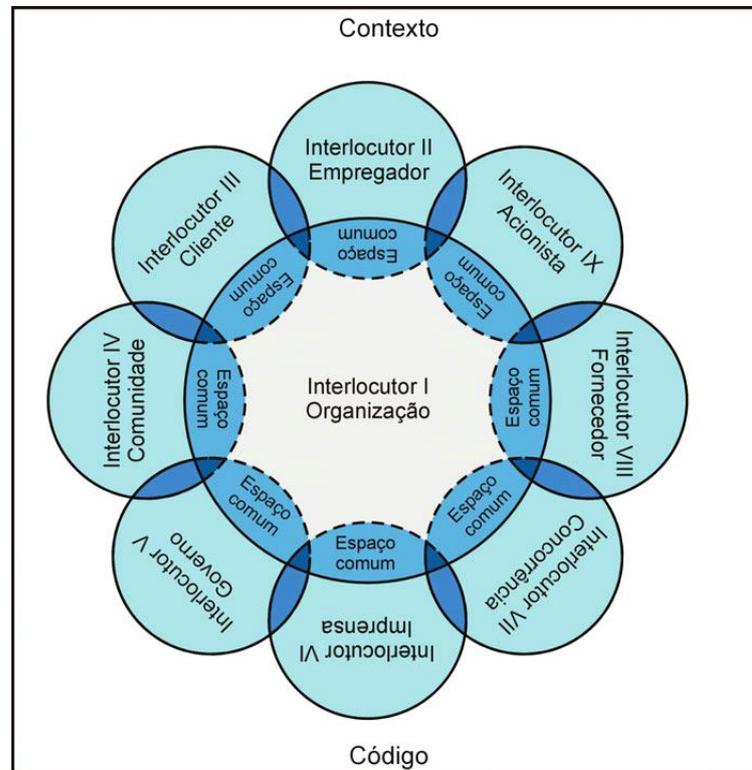


Figura 2: Modelo da comunicação interacional dialógica
Fonte: OLIVEIRA; PAULA, 2007.

Ao longo dos anos, a relação da iniciativa privada com a imprensa cresceu em vários países, inclusive no Brasil. Kunsch (2003) atribui esse crescimento à sensibilidade das empresas ao ambiente externo, uma vez que atuam como sistemas abertos, e aos anseios da sociedade. O poder da mídia e o fascínio que ela exerce sobre as pessoas e sobre a opinião pública incentivaram as empresas e órgãos públicos a criarem estruturas ágeis e eficientes de comunicação com a imprensa, sejam internas ou terceirizadas. Elas usam as mais diversas técnicas e instrumentos para melhorar seu relacionamento com a imprensa, subsidiá-la de notícias e ocupar positivamente o espaço na mídia (KUNSCH, 2003).

Para a imprensa, o subsídio de notícias por parte das empresas significa reunir e produzir notícias a um custo eficiente. Para os críticos, os jornalistas abandonam cada vez mais o serviço público em favor de custos mais eficientes e, quanto maior a pressão econômica, maior a dependência dos materiais enviados pelas assessorias de imprensa e relações públicas. Kunsch (2003) cita estudo mostrando que os assessores de imprensa substituem o trabalho do jornalismo investigativo, opinativo e interpretativo.

As organizações, por sua vez, enxergam a oportunidade como uma forma de influenciar o público de um modo que não pode fazer diretamente, já que o noticiário tem muito mais credibilidade que os anúncios pagos (CARROLL; McCOMBS, 2003). No entanto, há o temor de que a ênfase demasiada em lucro, por parte dos meios de comunicação, implique na perda de credibilidade tornando, assim, sem efetividade o trabalho das assessorias de imprensa e relações públicas (CURTIN, 1999).

Tomando a realidade brasileira, Sant'Anna (2005) destaca que o papel da assessoria de imprensa é vital no processo de produção da notícia, principalmente tendo em vista a redução do número de profissionais trabalhando nas redações. O enxugamento se deu principalmente nas coberturas jornalísticas setorializadas, fazendo com os meios começassem a se pautar basicamente pelos informes institucionais. Isso aguça o interesse das empresas e instituições, que passam a empregar jornalistas experientes, muitas vezes especializados na sua área de negócio (SANT'ANNA, 2005).

O impacto das notícias corporativas vindas das assessorias de imprensa no agendamento da mídia é mostrado em diversos estudos. Estima-se que 40% a 50% do conteúdo dos jornais diários dos Estados Unidos tenham como fonte primária os press releases (CURTIN, 1999). O fenômeno não é recente. Um desses estudos foi realizado há 33 anos por Sachsman (1976) e mostrou que, no noticiário ambiental na cobertura da Bahia de San Francisco, 40% das informações originaram do esforço de relações públicas e assessoria de imprensa, sendo que, desses, 20% das notícias foram press releases reescritos, o que significa, portanto, que não houve esforço de apuração da notícia.

A bibliografia brasileira sobre o uso do press release no conteúdo jornalístico das publicações ainda é limitada. Porém, é fato que as assessorias de imprensa também desempenham importante papel como fonte no agendamento da mídia no país (BARROS FILHO, 2003; SANT'ANNA, 2005; SANTANA, 2005). Um estudo de caso conduzido por Santana (2005) para sua dissertação de mestrado pesquisou o uso do press release nos dois principais jornais de Pernambuco. Ele concluiu que, dos informes institucionais enviados pela assessoria de comunicação da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) à imprensa no período de 30 dias, 41,2% foram aproveitados. Desse total de aproveitamento, 44,7% foram publicados com pouca ou nenhuma alteração.

O subsídio de notícias pelas assessorias de imprensa esbarra na questão da ética jornalística. Sabe-se que, quanto mais avançada uma democracia, mais sua imprensa é livre, pois a imprensa é fruto das revoluções que forjaram a democracia moderna (MEYER, 1987;

BUCCI, 2000). A ética jornalística está fundamentada na defesa da liberdade, verdade, justiça, pluralidade de opiniões e pontos de vista, vigilância ao governo, perseguindo a verdade para bem informar ao público. Isso implica em subordinação não somente dos jornalistas, como também dos patrões e das corporações, dado que o cidadão tem direito à informação, conforme a Declaração Universal dos Direitos do Homem, de 1948 (BUCCI, 2000).

Um alto valor que integra a cultura da categoria é a independência e liberdade para tomar decisões editoriais, sem prestar contas às áreas comerciais (venda de espaço publicitário). É isso que garante a liberdade de imprensa, e a sociedade pressupõe essa independência, ou seja, é por isso que o público acredita estar diante de uma notícia e, não de um anúncio pago (BUCCI, 2000). No entanto, Matos (2004) considera que o papel tradicional do jornalismo na democracia – de crítica, reflexão, e de assegurar que os cidadãos sejam bem informados – parece estar desaparecendo, o que se deve a fatores como o avanço das tecnologias da informação e da comunicação (notícias via satélite e em rede), o acesso dos cidadãos às fontes de informação, o aumento da produção de informações, o envolvimento da mídia com o mercado, entre outros. Tais questões, segundo a autora, suscitam o debate sobre a missão tradicional atribuída ao jornalista, que é a de comentar e criticar os fatos, contribuindo, assim, para a democracia e para integração social.

Do ponto de vista do profissional, o jornalismo tem dois tipos de código: um escrito, normatizado e tornado público, e outro, mais poderoso, não escrito (MEYER, 1987; BUCCI, 2000). Essa independência, no entanto, não depende somente dos jornalistas, mas também dos patrões (BUCCI, 2000). No Brasil, em relação ao profissional, o Código de Ética dos Jornalistas, da Federação Nacional dos Jornalistas (FENAJ), diz no seu capítulo II, Art. 7º IX, que o jornalista não pode “valer-se da condição de jornalista para obter vantagens pessoais” (CÓDIGO DE ÉTICA DOS JORNALISTAS, 2007). Já o código de ética dos patrões, editado pela Associação Nacional dos Jornais (ANJ), em seu item 9 recomenda: “Diferenciar, de forma identificável pelos leitores, material editorial e material publicitário.” (CÓDIGO DE ÉTICA DA ANJ, 2009).

Certamente, essa independência será forte ou fraca dependendo da instituição democrática do país (BUCCI, 2000). No Brasil, o que se observa é que, embora as empresas jornalísticas precisem apresentar-se como campeãs da moralidade como fundamento da sua credibilidade, elas direcionam a notícia e não enfrentam os grandes anunciantes. Vários profissionais, por sua vez, sucumbem ao incorporar a atitude dos patrões e, muitas vezes, são obrigados a pensar como eles. Há também casos históricos daqueles profissionais que

transgridem os padrões éticos acolhendo privilégios e mordomias do Estado e da iniciativa privada (RIBEIRO, 1994). O oficialismo e o clientelismo que se misturam ao processo de elaboração das notícias são outro problema que prejudica a contribuição do jornalismo para o debate político (MATOS, 2004).

A fundamentação teórica apresentada nesta primeira parte da dissertação trouxe uma visão geral do campo de estudos e dos fenômenos tratados na pesquisa. Forneceu também os subsídios teóricos e a sustentação necessários para a análise dos resultados da pesquisa, cujo desenho e metodologia estão expostos no próximo capítulo, na segunda parte deste trabalho.

PARTE II
CONCEPÇÃO DO MODELO E RESULTADOS DA PESQUISA

4. CONCEPÇÃO DO MODELO DA PESQUISA

4.1 Estratégia e método

A pergunta central que orientou esta pesquisa foi *Quais os impactos da agenda setting na construção e no fortalecimento da reputação corporativa de uma organização?*

As questões complementares abaixo contribuiram para especificar o tema de interesse e a análise feita:

- i. O que a organização tem interesse em divulgar sobre si mesma?
- ii. Como a imprensa reproduz os temas de interesse da organização?
- iii. Como a população avalia a reputação da organização?

Para responder a essas questões, foi utilizada a abordagem qualitativa de cunho descritivo, identificada como apropriada para o que se pretende neste estudo, conforme orientação de Godoy (1995a; b), Bauer e Gaskell (2002), Godoy e Balsini (2004), Martins (1994); Demo (1995), Mattar (1999), entre outros. A análise qualitativa teve o suporte de uma análise quantitativa no tratamento das informações obtidas.

Para entender melhor a relação entre a *agenda setting* e a reputação corporativa, detalhada com o auxílio das perguntas complementares, esta pesquisa utilizou como instrumento de coleta de dados a pesquisa documental, e como fonte complementar de informações a entrevista semiestruturada. Godoy (1995a) aponta que os documentos, sejam eles materiais escritos, estatísticos ou iconográficos, são importantes fontes de informação para a pesquisa qualitativa, desde que selecionados e analisados adequadamente. A pesquisa documental recaiu sobre duas fontes: a) documentos divulgados pela empresa à imprensa, sob a forma de press releases, notas e comunicados; b) notícias publicadas na imprensa sobre a empresa, sob a forma de *clipping* de notícias dos jornais Valor Econômico e Folha de S. Paulo. O período de coleta de material e análise foi de março de 2008 a março de 2009.

Os dados obtidos na pesquisa documental foram comparados com os da pesquisa quantitativa RepTrak DeepDive 2009, realizada pelo *Reputation Institute*. A utilização de dados quantitativos em pesquisa de caráter qualitativo, ou vice-versa, é aceita e incentivada por autores como Eisenhardt (1989), Jick (1979), Godoy (1995b), Mariz, Goulart e Regis

(2004), subsidiando um tratamento dos dados que realce particularidades não percebidas de outro modo.

De posse dos resultados da pesquisa documental e da pesquisa RepTrak DeepDive 2009, aplicou-se o teste das proposições de Carroll e McCombs (2003) sobre os impactos da *agenda setting* na reputação corporativa.

Para complementar as informações e entender a política de comunicação da Vale, empresa escolhida como unidade empírica de análise, foi realizada ainda uma entrevista semiestruturada, também chamada de entrevista em profundidade, com a então Diretora da área de comunicação da empresa.

O estudo de caso foi considerado o método mais adequado para investigar a relação entre a *agenda setting* e a reputação organizacional. A escolha foi fundamentada nas definições de Eisenhardt (1989), Soy (1997) e Yin (2001), que apontam esse método como apropriado quando se pretende responder questões sobre “como” e “porque” certos fenômenos ocorrem. As características do problema aqui apresentado direcionaram esta pesquisa para o estudo de caso único, que pode ser usado para determinar se as proposições de uma teoria são verdadeiras, e também para confirmar, contestar ou estender uma teoria, oferecendo uma importante contribuição à base de conhecimento e à construção teórica (YIN, 2005). É exatamente isto o que se pretende: responder às perguntas de pesquisa testando as proposições de Carroll e McCombs (2003) sobre a influência da *agenda setting* na reputação de uma empresa.

A unidade empírica de análise escolhida foi a Vale, empresa global sediada no Brasil, com mais de 60 mil empregados entre próprios e terceirizados, presente nos cinco continentes. A escolha do objeto empírico está em conformidade com as características organizacionais necessárias para a realização do estudo, pois a Vale possui uma estrutura de comunicação e uma área de relações com a imprensa bem estabelecida, além de ter uma reputação considerada boa.

4.2 Modelo da pesquisa e tratamento dos dados

O desenho desta pesquisa teve como base teórica de sustentação o modelo RepTrak®, que considera que a reputação organizacional é construída a partir de 23 atributos-chave,

agrupados em sete dimensões, a saber: liderança, inovação, ambiente de trabalho, produtos e serviços, cidadania, desempenho financeiro e governança, segundo estudos conduzidos por van Riel e Fombrun (2007). Na metodologia RepTrak®, a reputação de uma organização é medida por meio de cálculos estatísticos realizados com base na percepção de confiança, estima, admiração e simpatia que as pessoas cultivam em relação às organizações. O modelo RepTrak, com suas sete dimensões e 23 atributos, é o da Figura 3 abaixo:

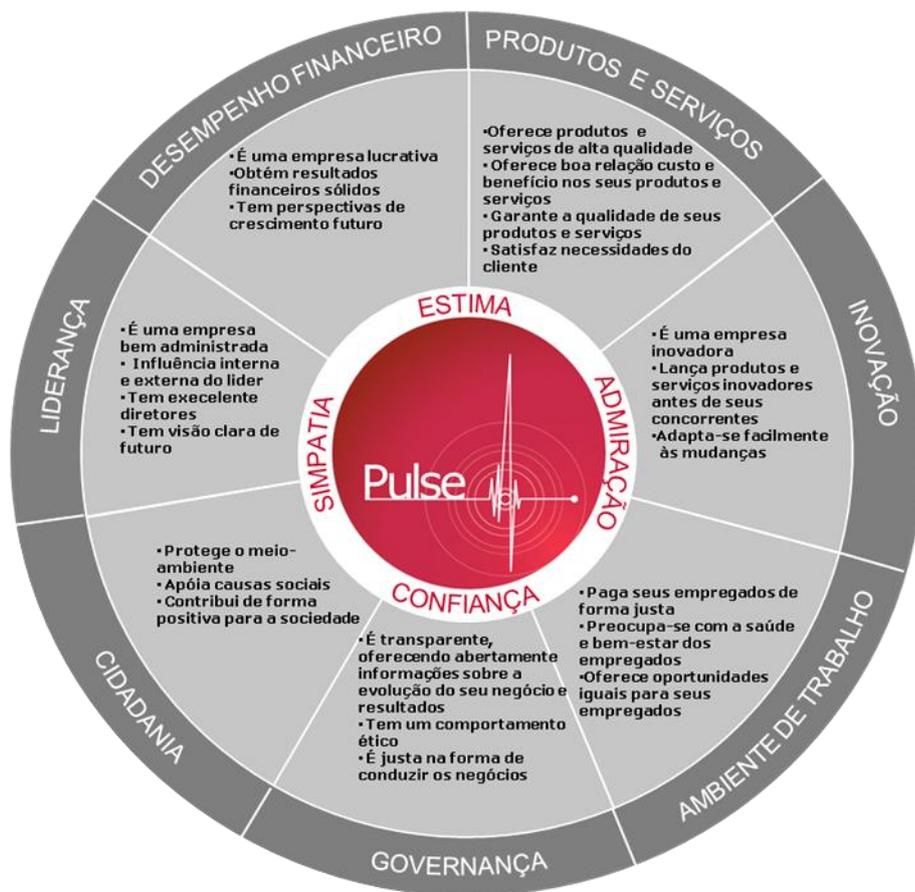


Figura 3: RepTrak – Alinhamento geral

Fonte: <<http://www.reputationinstitute.com/advisory-services/reptrak>>. Acesso em 16/10/2008, Tradução do *Reputation Institute Brasil*.

A mesma base teórica que investiga as sete dimensões e os 23 atributos foi utilizada em todas as análises realizadas neste estudo, tanto na pesquisa documental quanto na pesquisa quantitativa, para que se pudessem proceder às devidas comparações. A partir do conjunto de informações obtido, foi possível verificar se houve relação entre a *agenda setting* e a reputação da empresa investigada, o que foi feito através da testagem de quatro das cinco proposições de Carroll e McCombs (2003). Na Figura 4 encontra-se uma visão geral de como a pesquisa foi desenvolvida.

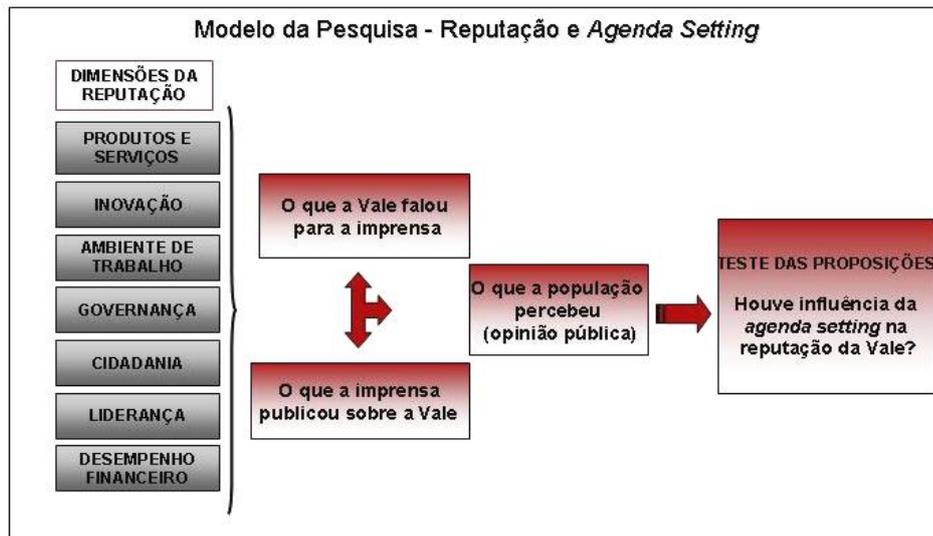


Figura 4: Modelo da pesquisa – Reputação e agenda setting
 Fonte: Síntese da autora desta dissertação

Seguindo a orientação de Bardin (1977), foi realizada uma primeira análise exploratória dos documentos, em que se verificou a necessidade de redefinir alguns dos 23 atributos para se adequarem ao conteúdo de tais documentos, tanto aqueles divulgados pela Vale quanto as notícias publicadas na imprensa. Nesta redefinição, foi eliminado o atributo “tem excelentes diretores”, da dimensão liderança, por não aparecer em nenhum dos documentos pesquisados.

A partir de informações obtidas na primeira exploração, foi criado um esquema de codificação com base nas dimensões e atributos, visando a organizar as categorias de interesse e tratar os dados brutos do texto dentro do quadro teórico proposto, conforme sugerem Bauer e Gaskell (2002) e Bardin (1977). Os atributos foram retirados de citações e/ou declarações textuais, tanto positivas como negativas, a respeito da empresa. O esquema de codificação usado na pesquisa, com a adaptação de 22 dos 23 atributos do modelo RepTrak®, está apresentado no Quadro 4.

A pesquisa documental compreendeu documentos divulgados e publicados no período de 12 meses: de março de 2008 a março de 2009. Optou-se por um espaço de tempo mais longo para equalizar possíveis sazonalidades e ter uma visão mais ampla do assunto por meio da observação das notícias divulgadas e publicadas ao longo dos meses. Ao final, esta se mostrou uma decisão acertada, sobretudo por causa da crise econômica mundial iniciada no final de 2008. A crise afetou os negócios da Vale e, conseqüentemente, interferiu nas notícias publicadas sobre a empresa.

DIMENSÃO	ATRIBUTOS
PRODUTOS E SERVIÇOS	<ul style="list-style-type: none"> • Garante a qualidade de produtos e serviços • Satisfaz as necessidades do cliente • Oferece produtos e serviços de alta qualidade • Oferece produtos e serviços com boa relação custo-benefício
INOVAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Adapta-se facilmente às mudanças (gerais e de conjuntura) • É inovadora (investe em pesquisa e desenvolvimento) • Lança serviços e produtos inovadores antes dos concorrentes
AMBIENTE DE TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> • Oferece oportunidades iguais para os empregados (programas de incentivo, promoções internas, plano de carreira etc.) • Preocupa-se com a saúde e bem-estar dos funcionários (campanhas de saúde, voluntariado, manutenção do emprego) • Paga os empregados de forma justa (benefícios, PLR e outros)
GOVERNANÇA	<ul style="list-style-type: none"> • Tem comportamento ético • É transparente (oferece informações sobre evolução e resultados) • Usa o poder com responsabilidade
CIDADANIA	<ul style="list-style-type: none"> • Contribui positivamente para a sociedade (projetos sociais, diálogo, geração de emprego e desenvolvimento local) • Apoia causas sociais (signatária de pactos sociais, apoio a projetos da comunidade e afins) • Protege o meio ambiente (possui projetos ambientais e reporta seus resultados)
LIDERANÇA	<ul style="list-style-type: none"> • É bem administrada (sistemas modernos de tecnologia e gestão; redução de custos e afins) • Tem visão clara do futuro (aonde quer chegar e como fazê-lo) • Tem líder forte e respeitado
DESEMPENHO FINANCEIRO	<ul style="list-style-type: none"> • É lucrativa (performance financeira, valor de mercado) • Tem perspectiva de crescimento futuro (investimentos ou cortes de produção, no caso negativo, aumento de preços) • Obtém resultados financeiros sólidos (classificação pelas agências de risco, tamanho do patrimônio, resultados sustentáveis e outras informações que demonstrem, ou não, a solidez)

Quadro 4: Esquema de codificação usado na pesquisa

Fonte: Síntese da autora, a partir de FOMBRUN; VAN RIEL, 2007.

A partir da fase exploratória e da definição do esquema de codificação, o trabalho de pesquisa foi desenvolvido em três etapas:

1. Primeira etapa: pesquisa documental

Na pesquisa documental utilizou-se a análise de conteúdo segundo a perspectiva de Bardin (1977), para quem tal análise organiza-se em três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, incluindo a inferência e a interpretação. A pesquisa documental envolveu duas fases:

Fase 1: Análise de conteúdo dos documentos distribuídos pela Vale à imprensa. Os documentos selecionados foram os press releases, notas e comunicados produzidos e

distribuídos no período de março de 2008 a março de 2009 pela empresa, e disponibilizados na sala de imprensa virtual da Vale. O objetivo desta etapa foi analisar o discurso institucional da Vale e como ela projetou as sete dimensões da reputação e os atributos na sua comunicação com a imprensa.

Fase 2: Análise de conteúdo das notícias sobre a Vale publicadas nos jornais Folha de S. Paulo e Valor Econômico, disponíveis no *clipping* de notícias da empresa. A Folha de S. Paulo e o Valor Econômico são dois dos mais importantes veículos impressos de comunicação do país, com circulação nacional. A Folha, dirigida ao público em geral, é um tradicional jornal fundado em 1921 e, segundo informações da empresa, é o impresso mais vendido do país⁵. O Valor Econômico é especializado em economia e negócios e foi fundado em 2000, resultado da união de dois grandes grupos de comunicação do país, o Grupo Folha e as Organizações Globo⁶. Optou-se por veículos de perfis distintos em busca da diversidade de abordagem. A intenção foi verificar como os dois veículos trataram as sete dimensões da reputação e os atributos nas notícias que citavam a Vale. As informações obtidas nas duas fases da pesquisa documental foram codificadas e tratadas conforme a perspectiva de Bardin (1977). O Quadro 5 apresenta uma visão geral do volume e do tipo de documentos analisados.

PESQUISA DOCUMENTAL			
Período: março de 2008 a março de 2009			
Tipo de documento*	Utilizado	Descartado**	Total
Press releases, notas e comunicados distribuídos pela Vale à imprensa	91	54	145
Matérias publicadas nos jornais Valor Econômico e Folha de S. Paulo que citam a Vale	1.259	357	1.616
TOTAL GERAL DE NOTÍCIAS ANALISADAS (imprensa + Vale)			1.761
* Disponíveis na sala de imprensa virtual e no clipping de notícias da empresa			
** O conteúdo do documento não se aplica às dimensões da reputação analisadas			

Quadro 5: Volume e tipo de documentos analisados

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se, no quadro 5, que o número de notícias divulgadas pela assessoria de imprensa da Vale equivale a menos de 10% do total de matérias da Folha e do Valor Econômico que citam a empresa, publicadas no período de coleta de dados. Isso se justifica pelo fato da Vale

⁵ Informações disponíveis em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/conheca>>. Acesso em 16/1/2009.

⁶ Informações disponíveis em: <http://www.valoronline.com.br/midiakit_impreso/ojornal.html>. Acesso: 16/1/2010.

ser citada quase que diariamente, eventualmente mais de uma vez por dia, nos dois jornais. Pelo seu elevado volume negócios, a empresa é constantemente citada nas notícias sobre as cotações da Bolsa de Valores de São Paulo e também é chamada a opinar em questões macroeconômicas.

2. Segunda etapa: procedimento quantitativo

Esta etapa consistiu na análise dos resultados da pesquisa quantitativa RepTrak DeepDive 2009, que estudou a reputação de 11 empresas, entre as quais a Vale. Os dados foram disponibilizados pelo *Reputation Institute*, instituição internacional de pesquisa que estuda a reputação corporativa há mais de dez anos. Para obter a medida da reputação de empresas em 29 países de seis continentes, o *Reputation Institute* realiza anualmente uma pesquisa global com mais de 60.000 entrevistas *on-line*. O tratamento dos dados da pesquisa é feito de acordo com modelo RepTrak®, instrumento desenvolvido em 2006 a partir de pesquisas qualitativas e quantitativas para padronizar as medidas de reputação em diferentes países, levando em conta as características culturais de cada localidade. A medida da reputação, obtida por meio de cálculos estatísticos, é baseada na percepção de confiança, estima, admiração e bons sentimentos que as pessoas cultivam em relação às organizações. Os resultados da pesquisa documental de ambas as fases foram cruzados entre si e confrontados com os resultados da pesquisa RepTrak DeepDive 2009. O objetivo foi avaliar se houve consonância entre o que a Vale falou, o que a imprensa reproduziu e o que população percebeu.

3. Terceira etapa: teste das proposições

Esta etapa final compreendeu o teste de quatro das cinco proposições de Carroll e McCombs (2003), apresentadas no Quadro 6. A partir das informações e cruzamentos da pesquisa documental com a pesquisa quantitativa, buscou-se analisar se houve influência da *agenda setting* na reputação corporativa da Vale.

A influência da <i>agenda setting</i> na reputação corporativa Proposições de Carroll e McCombs (2003)	
Proposição 1 Visibilidade/Atenção	“A quantidade de cobertura de notícias que a empresa recebe no noticiário está positivamente relacionada ao conhecimento das pessoas sobre essa empresa”.
Proposição 2 Atributos substantivos	“A quantidade de cobertura da imprensa dedicada aos atributos específicos de uma empresa está positivamente relacionada à proporção do público que define a empresa por esses atributos”.
Proposição 3 Atributos avaliativos (tonalidade)	“Quanto mais positiva a cobertura da imprensa a um atributo em particular, mais positiva será a percepção pública sobre esse atributo. Contrariamente, quanto mais negativa a cobertura, mais negativamente o público perceberá tal atributo”.
Proposição 4 Atitude	“A agenda de atributos substantivos e afetivos associados à empresa na cobertura noticiosa de negócios, especialmente aqueles atributos especificamente ligados com a empresa, afetam a atitude e opinião do público sobre a empresa”.
Proposição 5 Agendamento	“Esforços organizados para comunicar uma agenda corporativa irão resultar em um significativo grau de correspondência entre a agenda de atributos da empresa e as notícias da mídia”.

Quadro 6: Proposições: a influência da *agenda setting* na reputação corporativa

Fonte: Síntese da autora

Optou-se por não testar a Proposição 4 porque implicaria em uma análise geral das notícias publicadas nos dois jornais, o que não foi o foco deste trabalho.

A entrevista realizada com a então diretora de comunicação da Vale enriqueceu as informações obtidas no processo de tratamento e análise dos dados. Ela recaiu principalmente sobre a política de comunicação da Vale, visando a compreender a área de comunicação da empresa e como se dá a sua relação com a imprensa.

Explicitadas as estratégias e os métodos utilizados na condução deste trabalho, o próximo capítulo apresenta os resultados da pesquisa.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

5.1 A Vale e a área de comunicação institucional

A Vale é a segunda maior empresa de mineração e metais do mundo, com mais de 60 mil empregados entre próprios e terceirizados. Possui escritórios em mais de 30 países nos cinco continentes. É classificada como empresa *investment grade* pelas quatro principais agências de risco do mundo – Dominion Bond, Standard & Poor's, Moody's e Fitch – refletindo a confiança da comunidade financeira na empresa. Um fator que levou à escolha desta unidade de análise é que o setor de mineração está em constante avaliação pública, em função da natureza do negócio.

A Vale tem valor de mercado que ultrapassa a casa de US\$ 100 bilhões. Produz e comercializa minério de ferro, pelotas, níquel, concentrado de cobre, carvão, bauxita, alumina, alumínio, potássio, caulim, manganês e ferroligas. Para dar suporte ao desenvolvimento e escoamento da produção, atua como uma operadora logística, possuindo a maior malha ferroviária do país.

A empresa foi criada pelo Governo Federal em 1942, em Itabira (MG), para aproveitar o potencial dos recursos minerais do Quadrilátero Ferrífero, e foi privatizada em 1997, quando o Consórcio Brasil, liderado pela Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), venceu leilão realizado na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, adquirindo 41,73% das ações ordinárias do Governo Federal por US\$ 3,338 bilhões. Em março de 2001, efetivou-se o descruzamento das participações acionárias da Vale e da CSN. Atualmente, investidores institucionais, nacionais e estrangeiros, compõem o grupo de acionistas controladores.

A empresa tem uma área de comunicação bem estruturada, com orientação estratégica voltada para a construção e para a consolidação da sua reputação corporativa, o que aparece como sendo a missão da Diretoria de Comunicação Institucional (DICI). No organograma da Vale, a DICI é ligada a um diretor-executivo que integra o primeiro time de dirigentes, juntamente com presidente.

A comunicação, portanto, ocupa posição estratégica no organograma da empresa. Como informou a então Diretora de Comunicação Olinta Cardoso, em entrevista concedida a esta pesquisadora no dia 18/4/2008 no escritório da Vale em Belo Horizonte, ela é consultada

em questões importantes e altamente confidenciais, geralmente nas primeiras reuniões. No organograma da DICI, em vigor no mês de abril de 2008, percebe-se que a área de relações com a imprensa recebe tratamento diferenciado em relação às outras gerências. A gerência geral de imprensa está ligada administrativamente à Diretoria de Comunicação Institucional, porém reporta diretamente à diretoria executiva, o que lhe confere status privilegiado.

O mapa estratégico da DICI é orientado para sustentar a estratégia corporativa da Vale, afirma a gestora. Cabe à área criar condições para disseminar a Missão, a Visão e os Valores junto aos públicos de interesse. Para cumprir esse objetivo, o mapa estratégico da Comunicação começa pelas pessoas, que estão na base, passa pelos processos internos e pelos *stakeholders* de forma ascendente, até chegar ao topo que é a missão da área, o resultado final: “contribuir para consolidar a reputação da Vale, orientando soluções em comunicação alinhadas à missão, visão e valores da empresa”.

O modelo de comunicação começa, então, dentro da empresa, passa pelos processos e chega aos diversos *stakeholders* para, então, gerar o resultado final. Esse desenho sugere a integração da comunicação interna e externa, modelo proposto por Cheney e Christensen (2001) quando apontam que é forte a inter-relação entre os públicos interno e externo, e que é difícil convencer um desses públicos se o outro não aceita a mensagem, e vice-versa.

Nas diretrizes da área de Comunicação, é clara a orientação para o planejamento integrado da comunicação. Na entrevista a gestora apontou que, em uma empresa com o perfil da Vale, é difícil desvincular a comunicação interna da externa, tendo em vista a frequente sobreposição desses públicos. A grande maioria das unidades da empresa, afirma, está localizada em comunidades pequenas em que o funcionário tem vida social intensa, o que torna quase impossível restringir a mensagem ao ambiente da empresa. A amplitude e o tamanho da Vale requerem uma estrutura própria e complexa para conseguir levar a informação a todos os níveis da empresa de forma ágil e eficiente. Para a gestora, esse é um dos grandes desafios da integração dos processos de comunicação. O relacionamento da área de comunicação da Vale com a imprensa é o tópico da próxima seção.

5.2 O que a Vale divulga para a imprensa

Considerando as sete dimensões da reputação descritas por van Riel e Fombrun (2007), o Desempenho Financeiro foi a dimensão mais citada pela Vale na comunicação com a

imprensa. As informações financeiras aparecem não apenas nos press releases, notas e comunicados específicos sobre esse tema, como também naqueles que tratam de outras dimensões. Como líder global e empresa de capital aberto, a Vale parece se preocupar em disponibilizar todos os números para a imprensa e mostrar seu gigantismo.

O mesmo ocorre com Cidadania, a segunda dimensão sobre a qual a Vale mais dissemina informações para a imprensa. O tema cidadania aparece recorrentemente nas notícias divulgadas pela empresa, mesmo quando o assunto principal não é esse. Um bom exemplo são as notícias sobre investimentos em novos projetos, nas quais a Vale faz questão de reforçar seu compromisso social, ainda que não esteja relacionado àquele projeto específico. Há esforço constante da empresa em apresentar-se como cidadã, inclusive nos momentos de crise.

O Gráfico 1 abaixo mostra a incidência de citações sobre cada uma das sete dimensões da reputação corporativa na comunicação da Vale com a imprensa por meio de press releases, notas e comunicados, no período de março de 2008 a março de 2009, sobressaindo-se o Desempenho Financeiro, com 38% das citações, e a Cidadania, com 30% das referências.

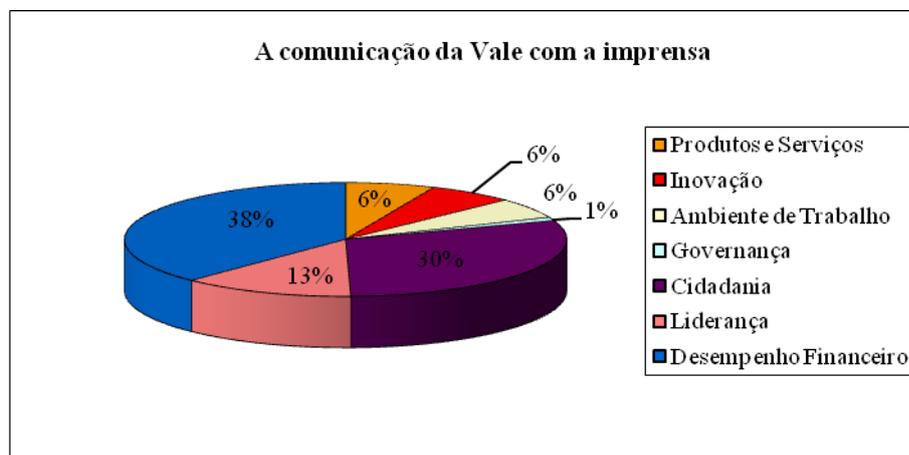


Gráfico 1: Percentual de citações das sete dimensões da reputação corporativa nos press releases, notas e comunicados da Vale à imprensa. Período: mar/2008 a mar/2009.

Fonte: Resultados da pesquisa documental

Cada uma das dimensões e seus atributos serão analisados separadamente a seguir.

5.2.1 Produtos e Serviços

Esta é uma dimensão pouco contemplada na comunicação da Vale com a imprensa, o que se explica pelo fato de que negócio da mineração é *business-to-business*, feita entre corporações, dispensando o foco no produto para o grande público. Ainda assim, em alguns comunicados pontuais, como nos press releases de balanço e nos relatórios, há menções ao produto da Vale. Um exemplo é o relatório de produção 2008, divulgado em 21/1/2009, onde se lê: "(...) os custos são mais elevados que no Sistema Norte, onde *temos o minério de ferro de maior qualidade do mundo*" (Ênfase nossa).

A empresa recorre ao expediente de ressaltar as qualidades do seu produto e os benefícios para os clientes quando divulga notas sobre negociações e aumento de preço do minério. Há exemplos disto nos meses de março, abril e setembro de 2008:

Ao mesmo tempo, *devido à sua qualidade reconhecidamente superior*, foi acordado que o preço de referência para o minério de ferro fino de Carajás (SFCJ) terá um prêmio de US\$ 0,0619 por unidade de ferro acima do preço de 2008 para o SSF. (Trecho do press release "Vale e ArcelorMittal fecham preço de referência do minério de ferro fino para 2008", divulgado em 6/3/2008. Ênfase nossa.)

A Companhia reitera o compromisso com seus clientes através de investimentos para adicionar nova capacidade de *produção de pelotas de alta qualidade* para atender à demanda crescente, reforçando nosso relacionamento de longo prazo. (Trecho do press release "Vale fecha preço de referência de pelota de redução direta com siderúrgicas do Oriente Médio e Norte da África", divulgado em 2/4/2008. Ênfase nossa.)

Estamos investindo para aumentar a produção de *minério de ferro de alta qualidade* para atender às necessidades dos nossos clientes (...). (Trecho do press release "Vale esclarece sobre reajuste de preço de minério de ferro", divulgado em 3/9/2008. Ênfase nossa.)

Nas notícias sobre a divisão de transporte e logística, principalmente das ferrovias, também aparecem citações sobre a qualidade dos serviços oferecidos.

Os testes começaram na Estrada de Ferro Vitória a Minas (EFVM), *uma das ferrovias mais produtivas e eficientes do mundo*. (Trecho do press release "Trem Verde vai circular com novo combustível e tecnologia avançada para reduzir emissão de poluentes", divulgado em 12/2/2009. Ênfase nossa.)

No Gráfico 2, observa-se que o atributo "satisfaz os clientes" é o que mais contribui para a dimensão Produtos e Serviços:

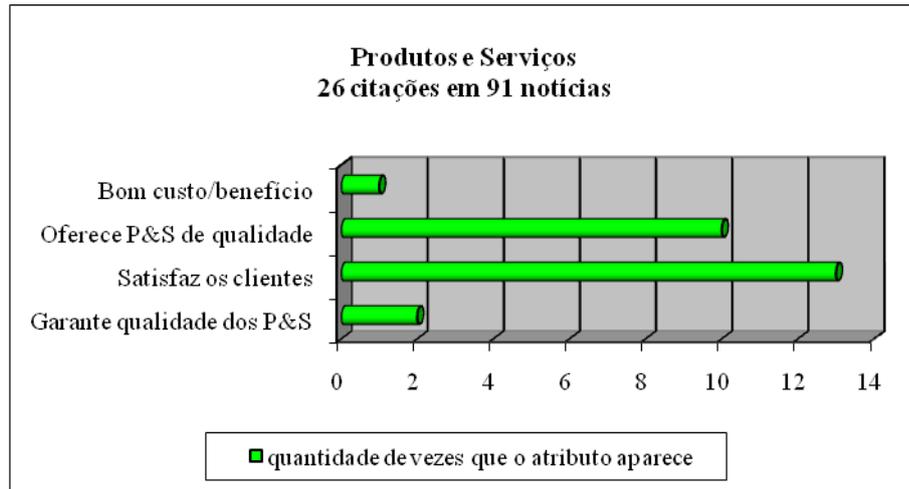


Gráfico 2: Quantidade de citações dos quatro atributos da dimensão Produtos e Serviços nos press releases, notas e comunicados da Vale para a imprensa. Período: mar/2008 a mar/2009.

Fonte: Resultados da pesquisa documental

5.2.2 Inovação

A dimensão Inovação aparece com frequência de média a baixa nos comunicados da Vale à imprensa. No material analisado durante os 12 meses analisados nesta pesquisa, não há qualquer citação, em metade deles, que remeta a algum dos atributos do Gráfico 3.

Essa dimensão aparece com maior frequência quando a empresa fala dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D). Esse tipo de informação está presente em releases de balanço financeiro, e de investimentos em determinadas regiões como no Pará. Também são comuns as citações desta dimensão nos comunicados sobre investimentos gerais aprovados para o ano subsequente, com reportes de verbas destinadas à pesquisa.

Os investimentos em crescimento orgânico foram de R\$ 13,776 bilhões, dos quais R\$ 11,859 bilhões foram dedicados à execução de projetos e R\$ 1,918 bilhão à pesquisa e desenvolvimento (P&D). (Trecho do press release “Vale realiza investimento recorde em 2008: R\$ 18,7 bilhões”, divulgado em 21/1/2009. Ênfase nossa.)

Pioneiro nas Américas, o Centro receberá investimento de US\$ 10 milhões e tem como objetivo aprofundar o conhecimento dos recursos e reservas de bauxita da Vale, além de desenvolver novas tecnologias para o processamento de minérios. Os investimentos previstos para toda a cadeia de alumínio da Vale no Pará são de US\$ 755 milhões apenas este ano. (Trecho do press release “Vale anuncia investimentos de mais de US\$ 5 bi no Pará”, divulgado em 14/8/2008. Ênfase nossa.)

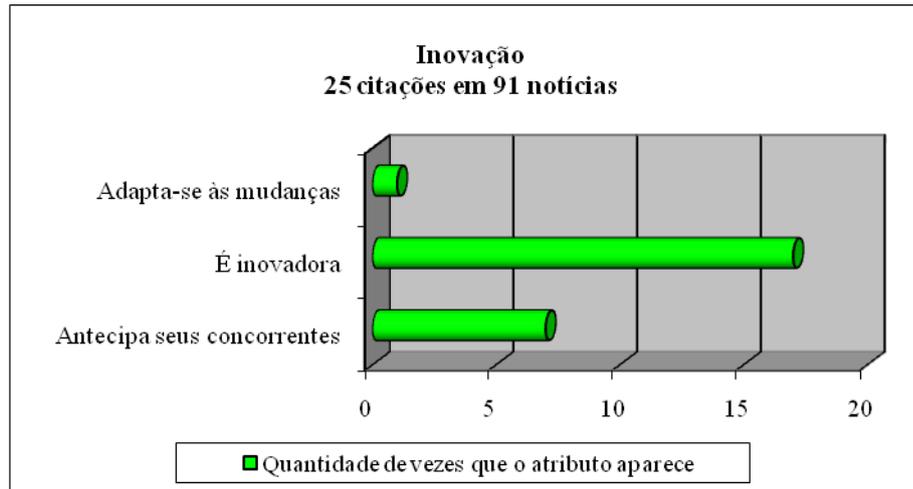


Gráfico 3: Quantidade de citações dos três atributos da dimensão Inovação nos press releases, notas e comunicados da Vale à imprensa. Período: mar/2008 a mar/2009.

Fonte: Resultados da pesquisa documental

5.2.3 Ambiente de Trabalho

A dimensão Ambiente de Trabalho é pouco explorada nos comunicados da Vale à imprensa. Há poucas informações a esse respeito como, por exemplo, se parte do lucro da empresa é revertido para os funcionários, quanto é investido em treinamento e desenvolvimento, se há programas internos, entre outros.

O mês em que esta dimensão mais apareceu nos press releases foi o mês de outubro de 2008, com sete citações, no auge da crise econômica mundial, período em que a Vale precisou reduzir a produção, dar férias coletivas, cortar custos e, mais tarde, demitir. O press release em que há maior número de citações apresenta um balanço dos vários programas de recursos humanos, sempre buscando enfoque positivo. Um exemplo disto é:

Por meio da área de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional, a Vale *cria condições para atrair, desenvolver e reter talentos*, dando suporte às estratégias da Vale. (Trecho do press release “Vale inaugura unidade móvel para treinar maquinistas em todo o Brasil”, divulgado em 8/10/2008. Ênfase nossa.)

Durante os primeiros meses de 2009, ainda como desdobramento da crise, houve alguns destaques como a proposta da empresa aos sindicatos para concessão de licença remunerada, buscando manter os empregos. Isso denota preocupação com o bem-estar dos funcionários, e empenho da empresa em reportar seus programas de qualificação profissional.

O tema também foi assunto do balanço financeiro de 2008, divulgado em fevereiro de 2009, parecendo querer justificar os altos lucros obtidos pela Companhia no ano anterior. É preciso destacar que, na época, a Vale foi muito criticada por anunciar a demissão de funcionários apesar de registrar lucros elevados. O texto parece ser uma tentativa de amenizar as críticas:

As despesas com pessoal somaram R\$ 1,199 bilhão e representaram 14,8% do CPV. O crescimento R\$ 165 milhões frente ao 3T08 foi influenciado principalmente pelo aumento salarial de 7% concedido aos funcionários em novembro de 2008, como parte do acordo de dois anos assinado com nossos empregados brasileiros em novembro de 2007. (Trecho do press release “Desempenho financeiro 2008”, divulgado em 19/2/2009. Ênfase nossa.)

Ao longo de 2008, e também em 2009, o tema mais abordado pela empresa nessa dimensão foi o atributo “oferece oportunidades iguais”, em notícias sobre programas de educação e treinamento. A empresa também procurou destacar, no relatório de sustentabilidade, a igualdade de oportunidades para homens e mulheres. Porém, chamou atenção a falta de notícias sobre o envolvimento de funcionários em ações sociais.

Não há diferença de remuneração média entre homens e mulheres da Vale, apesar do quadro funcional da empresa ser composto, majoritariamente, por empregados do sexo masculino (90%), uma característica comum no setor de mineração...” (Trecho do press release “Vale lança primeiro relatório GRI em Fórum de Sustentabilidade”, divulgado em 26/9/2008. Ênfase nossa.)

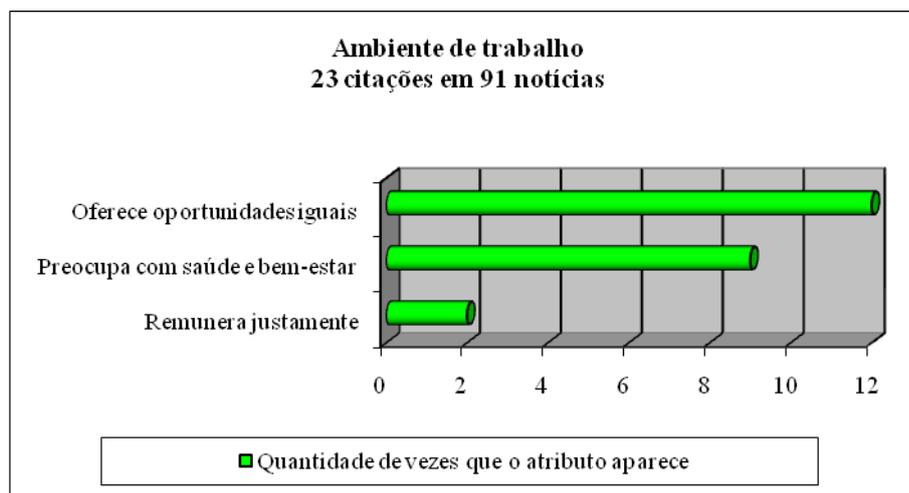


Gráfico 4: Quantidade de citações dos três atributos da dimensão Ambiente de Trabalho nos press releases, notas e comunicados da Vale à imprensa. Período: mar/2008 a mar/2009.

Fonte: Resultados da pesquisa documental

5.2.4 Governança

Esta é a dimensão que apresentou o maior desafio para análise. Muito poucas vezes a empresa declara ser ética ou transparente: foram apenas quatro citações em um ano. No entanto, a transparência está implícita na comunicação com a imprensa, na clareza das informações no site e nos comunicados de balanço, investimentos, e no posicionamento na maioria das questões negativas. A participação dos atributos da dimensão Governança na comunicação da Vale está exposta no Gráfico 5.

Apenas nos momentos de crise, em que a empresa precisou desmentir ou confirmar uma informação ou boato que pudessem trazer prejuízos à sua imagem, foram observadas declarações textuais da empresa sobre sua conduta ética. Um desses comunicados dizia respeito à venda da participação acionária na Usiminas:

Se e quando for implementar a referida venda, a Vale, *de forma consistente com os padrões de transparência por ela adotada*, comunicará publicamente ao mercado... (Trecho do press release “Vale pretende vender participação na Usiminas”, divulgado em 27/5/2008. Ênfase nossa.)

Em outra ocasião, no mês de julho de 2008, em dois momentos distintos a empresa falou da sua transparência e ética, ao se referir à multa ambiental que recebeu do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente (IBAMA).

Em nome da *transparência, do compromisso com a boa conduta e o respeito ao meio ambiente*, a Vale esclarece... (Trecho da nota de esclarecimento “Multa do IBAMA”, divulgada em 17/7/2008. Ênfase nossa.)

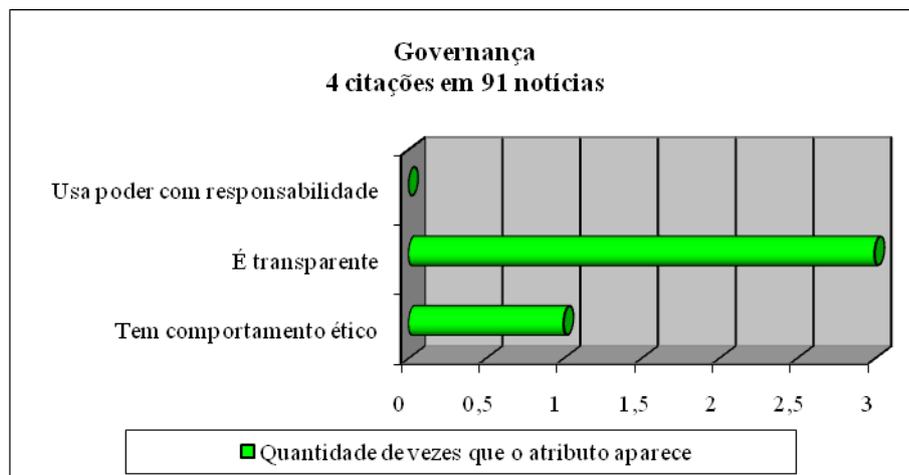


Gráfico 5: Quantidade de citações dos três atributos da dimensão Governança nos press releases, notas e comunicados da Vale à imprensa. Período: mar/2008 a mar/2009.

Fonte: Resultados da pesquisa documental

5.2.5 Cidadania

Esta dimensão da reputação corporativa é uma das mais citadas na comunicação da Vale com a imprensa. Além da divulgação de notícias específicas sobre os investimentos nas áreas social e ambiental, o tema está presente na maioria dos textos sobre assuntos diversos, especialmente os balanços financeiros e os novos investimentos.

Apesar de aparecer durante todo o período analisado, a dimensão ganhou maior espaço entre o segundo semestre de 2008 e o início de 2009, no auge da crise econômica. Os trechos a seguir são exemplos de como a Vale tratou o assunto:

A Vale investiu US\$ 382,2 milhões em projetos socioambientais no 1S08. O valor é 120% superior ao US\$ 174,2 milhões, investido no mesmo período de 2007. (Trecho do press release “*Investimento socioambiental cresceu 120% no 1S08*”, divulgado em 7/8/2008. Ênfase nossa.)

A ênfase na responsabilidade social corporativa é um compromisso estratégico da Vale. (Trecho do press release “*Vale realiza investimento recorde em 2008: R\$ 18,7 bilhões*”, divulgado em 21/1/2009. Ênfase nossa.)

Como pode ser verificado no Gráfico 6, observa-se predominância do atributo “protege o meio ambiente”, o que se justifica pela natureza do negócio da Vale, que exige investimentos elevados nesta área. A citação abaixo é um exemplo disto:

Hoje, a Vale ajuda a proteger mais de 3 bilhões de árvores nas áreas onde atua - o que representa uma árvore para cada dois habitantes do planeta. Em 2007, a empresa investiu US\$ 651,7 milhões em projetos socioambientais - um incremento de 121,4% em relação ao ano anterior. (Trecho do press release “*Vale lança prêmio Brasileiro Imortal*”, divulgado em 11/7/2008. Ênfase nossa.)

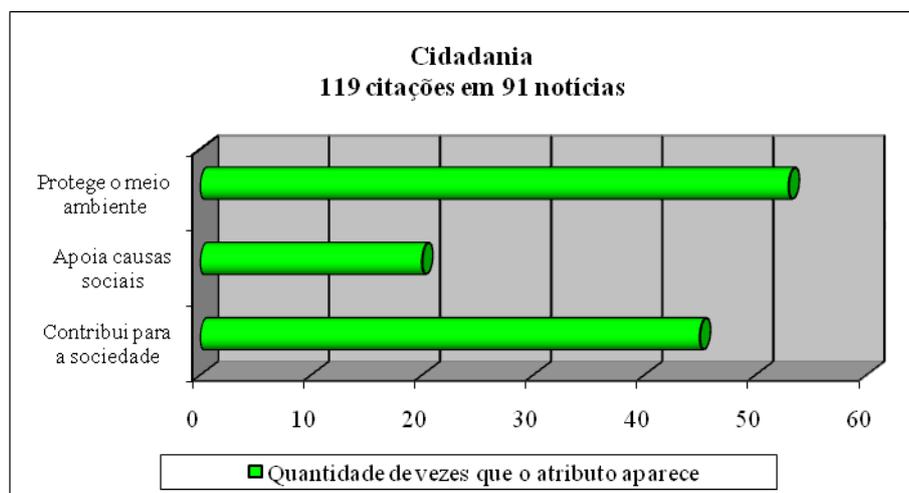


Gráfico 6: Quantidade de citações dos três atributos da dimensão Cidadania nos press releases, notas e comunicados da Vale à imprensa. Período: mar/2008 a mar/2009.

Fonte: Resultados da pesquisa documental

Outros dois destaques no período também contribuíram para elevar o número de citações na dimensão Cidadania. Um deles foi o press release divulgado em março de 2009 sobre o Projeto Moatize, na África, que além do investimento na mina de carvão focava na geração de emprego e renda, além da proteção ao meio ambiente. Outra ocorrência significativa nesse sentido foram os comunicados sobre a invasão dos integrantes do Movimento dos Trabalhadores Sem Terra (MST) às instalações da Vale, no primeiro semestre de 2008, onde também há menções sobre a dimensão Cidadania. Naquele período, o MST articulou uma série de invasões a diversas unidades da Vale em todo o país. Ao final de cada comunicado sobre o assunto distribuído à imprensa, a Vale reiterou seu compromisso com a sociedade e a sua responsabilidade social.

5.2.6 Liderança

No período analisado, a Vale se empenhou em mostrar o quanto é uma empresa moderna, bem administrada e flexível para se adaptar ao cenário de crise. Depois das dimensões Desempenho Financeiro e Cidadania, Liderança é a que mais aparece na comunicação da empresa com a imprensa. Isso é evidente quando se observa que o atributo “é uma empresa bem administrada” ocupa a maior parte das citações, conforme o Gráfico 7.

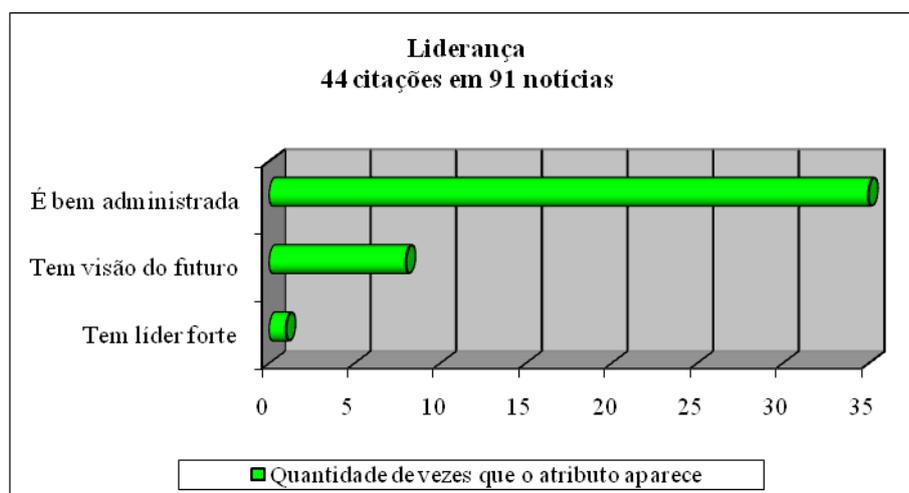


Gráfico 7: Quantidade de citações dos três atributos da dimensão Liderança nos press releases, notas e comunicados da Vale à imprensa. Período: mar/2008 a mar/2009.

Fonte: Resultados da pesquisa documental

No período, há duas ocasiões em que se poderia colocar em dúvida a eficiência da empresa, mas que ao mesmo tempo podem ser tomadas como sinal de transparência. Uma foi em setembro de 2008, quando a empresa divulgou nota a respeito de vazamento que levou à paralisação de uma subsidiária na França. O texto reconhece o erro, mas procura atenuar a gravidade do fato no seguinte trecho: “A Vale informa, ainda, que utilizará a capacidade do seu parque produtivo para minimizar os impactos no fornecimento a seus clientes.” (Trecho do press release “Paralisação das operações na França”, divulgado em 4/9/2008).

Outra foi no mês de julho de 2008, quando foi publicada na imprensa a notícia sobre a multa aplicada à Vale pelo IBAMA em virtude das operações da empresa no Pará. A empresa reconhece o erro e nota:

Sobre a diferença no volume de madeira encontrado pelo IBAMA na mina de bauxita de Paragominas (PA), no último dia 10, uma investigação técnica detalhada confirmou que *houve erro estatístico no inventário florestal* feito em 2005, o qual previa o corte de 11 mil metros cúbicos de vegetação. (Trecho da nota de esclarecimento divulgada à imprensa em 17/7/2008. Ênfase nossa)

Como o período avaliado compreendeu a crise mundial que atingiu fortemente o mercado global de minério, e especialmente a Vale, a ênfase em corte de custos, a rapidez e a flexibilidade para se adaptar ao cenário de mudanças parecem ter ganho força especial. Isso fica claro no auge da crise, em janeiro de 2009, quando a empresa divulga para a imprensa o press release sobre seu relatório de produção relativo ao ano de 2008.

Em resposta ao consequente choque sobre a demanda global por minérios e metais, a *Vale agiu proativamente para adaptar sua produção ao novo ambiente*. Paralisamos a operação das minas com custo de produção mais elevado e menor qualidade dentro do nosso universo e estamos tomando outras medidas para *administrar a produção com flexibilidade* tendo em vista nossa avaliação da evolução da demanda no curto prazo. (Trecho do press release “Relatório de produção 2008”, divulgado à imprensa em 21/1/2009. Ênfase nossa.)

Em vários trechos dos textos divulgados à imprensa, é latente a necessidade de mostrar que, apesar recessão e da forte retração da demanda mundial por minério de ferro, a empresa mantém uma “visão clara do futuro”. Quando fala de cortes, diz que está se adaptando à demanda global (“é bem administrada”) e quando menciona os investimentos, passa a ideia de ser uma empresa que tem perspectivas (“visão clara do futuro”), pois tal investimento irá agregar valor e implicará lucros futuros.

Nos documentos analisados, a Vale não foca o atributo “tem líder forte e respeitado”. Apesar de seu nome aparecer eventualmente nos press releases e ser fonte oficial em balanços,

a única vez que o nome do presidente da empresa Roger Agnelli ganha destaque como líder forte é no comentário sobre as novas regras de licenciamento ambiental, exatamente no mesmo dia em que a empresa dá seus esclarecimentos sobre a multa aplicada pelo IBAMA.

O diretor-presidente da Vale, Roger Agnelli, comentou as novas regras de licenciamento ambiental anunciadas hoje pelo Ministro do Meio Ambiente, Carlos Minc. De acordo com Agnelli, “o investimento em infraestrutura é importante para o controle e a qualidade do meio ambiente. As novas diretrizes estão em linha com a preservação ambiental”. (Trecho da nota “Diretor-presidente da Vale comenta as novas regras de licenciamento ambiental”, divulgada à imprensa em 17/7/2008. Ênfase nossa.)

5.2.7 Desempenho Financeiro

Das sete dimensões da reputação, Desempenho Financeiro é a que mais aparece na comunicação da Vale com a imprensa. Essa dimensão aparece em todas as informações contábeis divulgadas pela empresa, comunicados sobre o mercado de ações, investimentos, anúncios de aquisição, investimentos e afins. Porém, mesmo nos meses em que não houve divulgação de balanço, muitas vezes esta era a dimensão mais citada.

Além da divulgação dos balanços financeiros, que geralmente consiste em um ou mais press releases com várias páginas, alguns fatores, provavelmente característicos do período analisado, parecem ter contribuído significativamente para a elevação de citações relativas a este indicador. São eles: a “perspectiva de crescimento futuro”, apesar do cenário adverso, e a “necessidade de reforçar a sua posição de solidez” (referente ao atributo “é uma empresa sólida”), como no trecho a seguir:

Sólida posição financeira, apoiada por expressivo caixa de US\$ 12,6 bilhões, linhas de créditos compromissadas de médio e longo prazo e endividamento de baixo risco... (Trecho do press release “Desempenho financeiro 2008”, divulgado pela Vale à imprensa em 19/2/2009. Ênfase nossa.)

O atributo “perspectivas de crescimento futuro” também aparece nas notícias de aquisições realizadas pela companhia, aparentemente aproveitando as oportunidades da crise, já que se encontrava capitalizada por causa dos sucessivos lucros nos períodos anteriores, como mostra o exemplo a seguir:

Para sustentar seu crescimento nos próximos cinco anos, período para o qual a empresa anunciou investimentos de US\$ 59 bilhões, a Vale prevê a geração de 62 mil novos empregos diretos, sendo 33 mil empregos próprios e 29 mil para terceiros (permanente e em projetos). (Trecho do press release “Vale planeja gerar 62 mil empregos diretos até 2012”, divulgado à imprensa em 19/3/2008. Ênfase nossa.)

Curiosamente, o atributo que menos contribui para esta dimensão foi “é uma empresa lucrativa”. Embora essa informação esteja subtendida em várias notícias, ela é a que menos aparece textualmente, o que ocorre nos balanços e em comunicados focados nos acionista, como a distribuição de lucros.

A Vale continuou no segundo trimestre de 2008 (2T08) a apresentar *excelente desempenho operacional e financeiro*, marcado por *recordes de produção* de níquel, pelotas e carvão, embarques de minério de ferro e pelotas, receita bruta, lucro operacional, geração de caixa e lucro líquido (...) *Lucro líquido recorde*, de US\$ 5,009 bilhões, correspondente a lucro por ação diluído de US\$ 1,02, com *aumento de 22,3% sobre o resultado recorde* obtido no 2T07, de US\$ 4,095 bilhões. No 1S08 o lucro líquido atingiu US\$ 7,030 bilhões ante US\$ 6,312 bilhões no 1S07. (Trechos do press release “Na trilha da criação de valor”, divulgado à imprensa em 6/8/2008. Ênfase nossa.)

O Gráfico 8 mostra a contribuição de cada atributo desta dimensão.

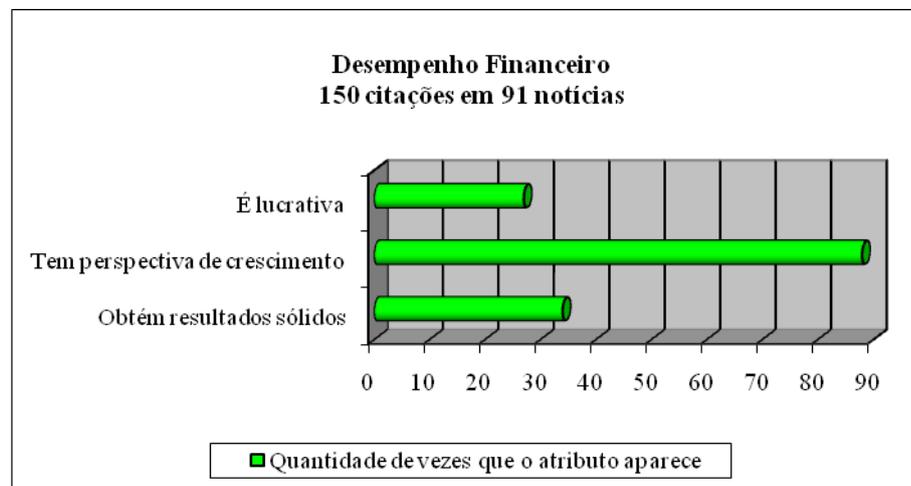


Gráfico 8: Quantidade de citações dos três atributos da dimensão Desempenho Financeiro nos press releases, notas e comunicados da Vale à imprensa. Período: mar/2008 a mar/2009.

Fonte: Resultados da pesquisa documental

5.3 O que a imprensa publica sobre a Vale

Para verificar o que a imprensa publicou sobre a Vale, foram analisadas todas as notícias que citavam a empresa nos jornais Folha de S. Paulo e Valor Econômico, no período de março de 2008 a março de 2009, usando como referência as sete dimensões da reputação corporativa e seus atributos. Também foi verificada a tonalidade das citações em cada um dos 22 atributos pesquisados. O resultado mostrou que dimensão Desempenho Financeiro foi a que mais recebeu cobertura da imprensa nas matérias analisadas. Esta dimensão foi, também, a mais citada nos press releases, notas e comunicados enviados pela Vale à imprensa.

Tanto por parte da Vale quanto da imprensa, o elevado volume de citações na dimensão Desempenho Financeiro pode ter duas explicações: a primeira é que a empresa, por ser de capital aberto, é obrigada a tornar públicas suas informações financeiras. A segunda é que, sendo líder global e multinacional brasileira, é foco de interesse da imprensa. Mesmo que a empresa optasse pela baixa exposição de seus números, seria grande o volume de pedidos de entrevistas. A imprensa parece se interessar por – e registrar – todos os movimentos da Vale. Ainda, além da cobertura da área financeira ter espaço diário reservado nos grandes jornais, um dos jornais analisados nesta pesquisa é especializado em economia e finanças.

O Gráfico 9 mostra a participação de cada dimensão na cobertura da imprensa.

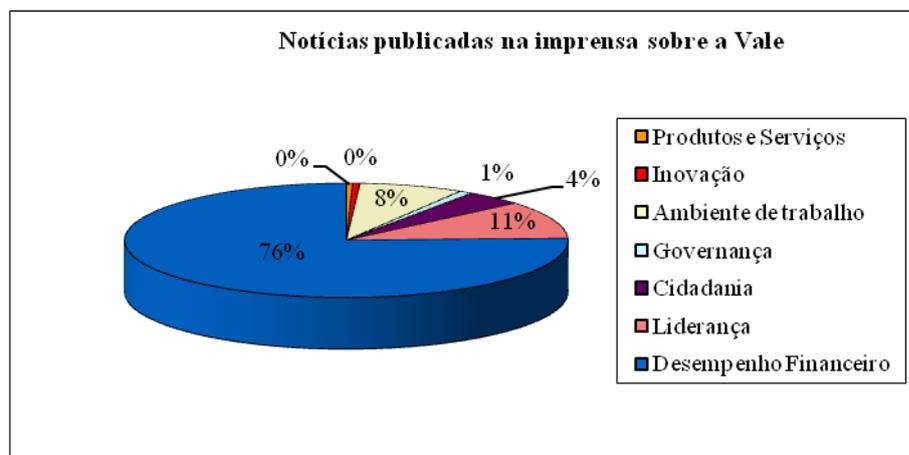


Gráfico 9: Percentual de citações das sete dimensões da reputação corporativa nas notícias da Folha de S. Paulo e do Valor Econômico sobre a Vale. Período: mar/2008 a mar/2009.

Fonte: Resultados da pesquisa documental

O Gráfico 10 mostra a tonalidade das matérias, conforme a dimensão.

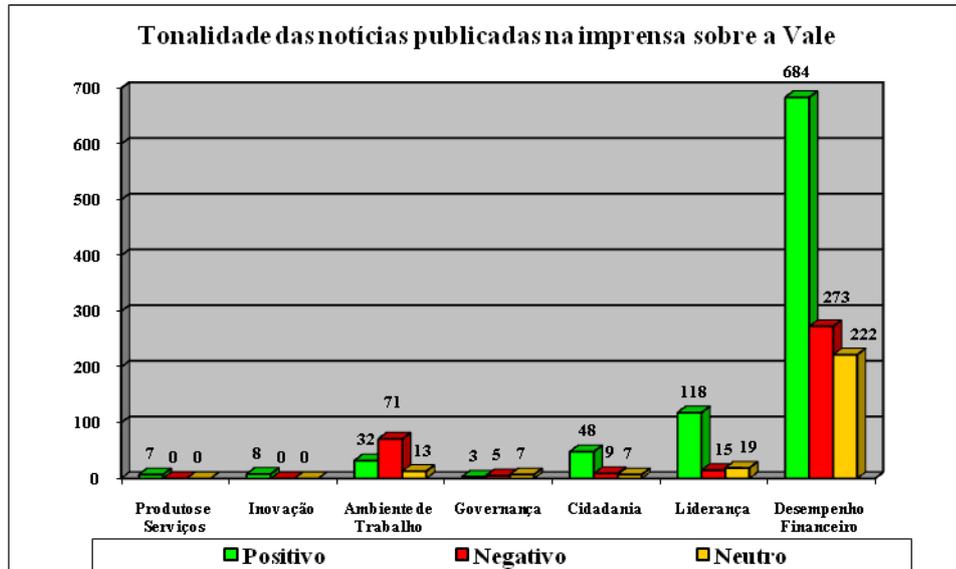


Gráfico 10: Tonalidade das citações sobre as sete dimensões da reputação corporativa nas notícias da Folha de S. Paulo e do Valor Econômico sobre a Vale. Período: mar/2008 a mar/2009.

Fonte: Resultados da pesquisa documental

A imprensa também dá especial atenção à dimensão Liderança, apresentando-a em três atributos: empresa bem administrada, com visão clara do futuro e, especialmente, mostrando o presidente da empresa, Roger Agnelli, como um líder forte e respeitado. Importante observar no Gráfico 10 as citações negativas nas dimensões Desempenho Financeiro e Ambiente de Trabalho, que representam 23% e 61% do total das citações, respectivamente. A seguir, a forma como a imprensa tratou cada dimensão será analisada separadamente.

5.3.1 Produtos e Serviços

Os jornais Folha de S. Paulo e Valor Econômico praticamente ignoraram a dimensão Produtos e Serviços nas notícias publicadas sobre a Vale durante o período analisado. Dos 12 meses pesquisados, o tema aparece apenas em três. Nos três meses de 2009 não há qualquer menção e, em 2008, a dimensão aparece apenas em abril, setembro e novembro. Isso parece se justificar pela falta de interesse, para o público em geral, pelo produto da empresa (*commodity*). Mesmo no Valor Econômico, um jornal de negócios, as citações são poucas.

Como nos comunicados da Vale, a dimensão somente aparece na imprensa em notícias sobre negociações de preço, novos contratos ou operações logísticas. As seis citações foram positivas, sendo que a maioria delas está situada no atributo “oferece produtos e serviços de alta qualidade”.

Uma das matérias, do mês de abril de 2008, foi publicada na Folha de São Paulo e se refere a um grande contrato com a ArcelorMittal. Ao final, o artigo traz uma rápida menção sobre a qualidade e a confiabilidade do minério da Vale, como se pode ler na Figura 5.



Figura 5: Menção à qualidade dos Produtos e Serviços da Vale
 Fonte: Folha de S. Paulo, São Paulo, 29 abr. 2008. Caderno Dinheiro, p. B5

Destaque também para uma longa matéria sobre o investimento em Gana, na África, publicada em novembro de 2008, no Valor Econômico. A jornalista reproduz nota da Vale que denota preocupação com o cliente, além de uma declaração do presidente da Vale, Roger Agnelli, em que ele destaca que a empresa tem o melhor minério de ferro do mundo.

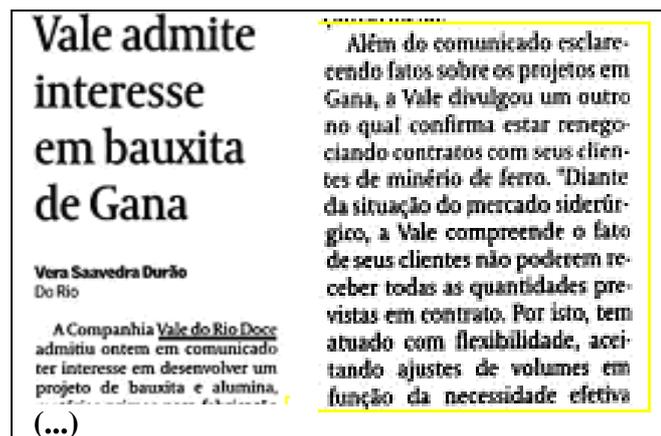


Figura 6: Menção à preocupação da Vale com seus clientes
 Fonte: Valor Econômico. São Paulo, 12 nov. 2008, Caderno Empresas, p. C2.

O Gráfico 11 mostra a participação dos atributos que formam a dimensão produtos e serviços nas notícias sobre a Vale, bem como a tonalidade das notícias (no caso, todas positivas).

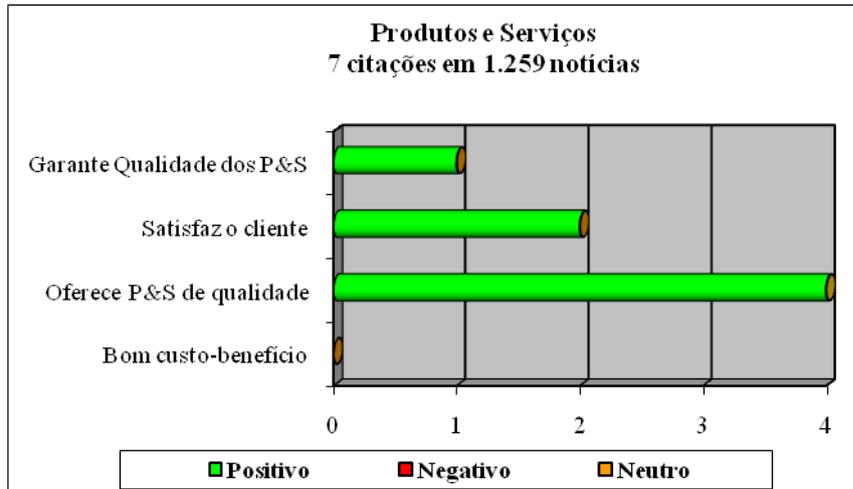


Gráfico 11: Quantidade de citações dos quatro atributos da dimensão Produtos e Serviços nas notícias da Folha de S. Paulo e do Valor Econômico sobre a Vale. Período: mar/2008 a mar/2009.

Fonte: Resultados da pesquisa documental

5.3.2 Inovação

A dimensão Inovação aparece com pouca frequência nas matérias sobre a Vale. O atributo “adapta-se facilmente às mudanças” praticamente não aparece. As citações sobre adaptação às mudanças econômicas e financeiras foram marcadas dimensão Liderança, por ser considerada mais apropriada. A maioria das citações marcadas no atributo “é uma empresa inovadora” se refere aos investimentos em pesquisa, sendo que parte das notícias foi sugerida pela assessoria de imprensa, como no exemplo da Figura 7 a seguir:



Figura 7: Reportagem sobre a Vale na dimensão Inovação

Fonte: Folha de S. Paulo. São Paulo. 18 fev. 2009. Caderno Dinheiro, p. B2

O baixo volume de notícias na imprensa sobre esta dimensão parece estar relacionado à falta de espaço e de interesse da imprensa, mais precisamente os jornais analisados, em

tratar o assunto. O fenômeno não é exclusivo do Brasil. Em um estudo feito na Alemanha, Kolmer (2007) concluiu que apenas algumas empresas de tecnologia da informação e automotivas são associadas à inovação, no conteúdo editorial publicado na imprensa. Geralmente, disse ele, a inovação está conectada a produtos, e recebe ainda menos atenção quando se fala de produção ou gerenciamento.

Nas matérias sobre investimentos há menções sobre a expectativa da empresa de investir em pesquisa, embora o tema principal não fosse esse. O Valor Econômico é o veículo que mais trata o tema. Merece destaque uma longa matéria no Valor, publicada no mês de outubro de 2008, sobre investimento das empresas em pesquisa no mundo inteiro. No caso das brasileiras, a Vale aparece entre as mil empresas que mais investem em P&D no mundo e a segunda no Brasil, como mostra a Figura 8. Entretanto, ao contrário de outras da lista, a empresa é apenas mencionada. Ou seja, não há detalhes sobre seus investimentos nem declarações de executivos a esse respeito. A Embraer, a Petrobras e outras companhias aparecem com maior destaque na reportagem.

Pesquisa Gastos em desenvolvimento de produtos cresceram 10% em 2007, revela estudo da Booz & Company

Múltis investem US\$ 492 bi em inovação

João Luiz Rosa
De São Paulo

O tipo de produto varia: pode ser um carro novo, um medicamento mais eficaz ou um software

Dongbu Hiteck, com um investimento de US\$ 53,4 milhões. Três indústrias concentram relação ao faturamento das companhias. Em 2002, a média de investimentos na área era de 4,4%

(...)

O Brasil tem quatro representantes na lista das mil empresas: a mais bem posicionada é a Petrobras, que aparece em 117º lugar, com um investimento anual de US\$ 810 milhões. As demais são Vale (140º posição), Embraer (314º) e Copel (985º).
"Um crescimento de 10% de

Figura 8: Destaque à dimensão Inovação na imprensa
Fonte: Valor Econômico. São Paulo. 21 out. 2008. Caderno Empresas, p. B3

Principalmente em virtude das notícias divulgadas pela própria Vale, o atributo “é uma empresa inovadora” é o que mais contribui para a dimensão, conforme mostra o Gráfico 12.

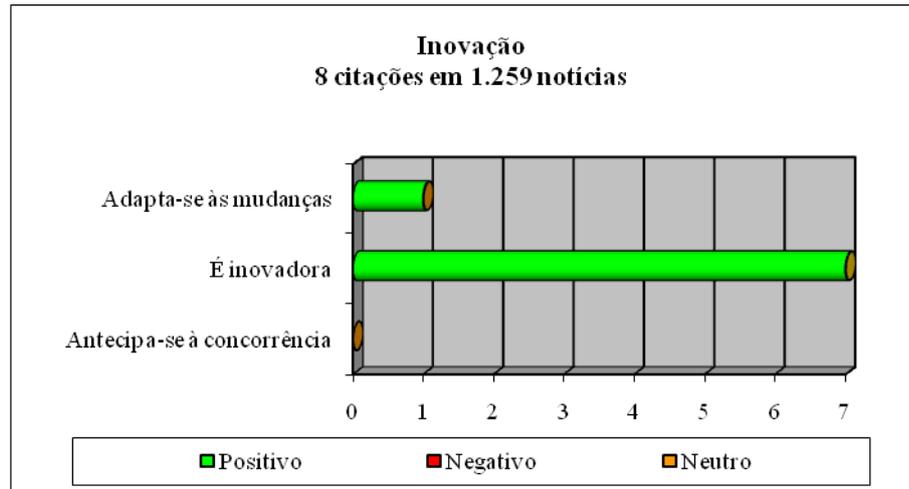


Gráfico 12: Quantidade e tonalidade das citações dos três atributos da dimensão Inovação nas notícias da Folha de S. Paulo e do Valor Econômico sobre a Vale. Período: mar/2008 a mar/2009.

Fonte: Resultados da pesquisa documental

5.3.3 Ambiente de Trabalho

A crise financeira mundial, que adquiriu maiores proporções a partir do segundo semestre de 2008, contribuiu para o aparecimento de várias citações negativas e também positivas a partir do mês de novembro de 2008 até março de 2009, nesta dimensão. A maioria das notícias recaiu sobre cortes de produção e férias coletivas. Antes desse período, a dimensão aparece pouco nas notícias da imprensa.

Foram consideradas citações negativas para o atributo “se preocupa com os funcionários”, quando o jornal reproduzia críticas sobre as ações da Vale, seja por sindicalistas, pelo governo ou, ainda, quando o próprio jornal analisava criticamente as demissões e cortes de postos de trabalho. Por outro lado, foram consideradas citações positivas ou neutras quando se apresentava o esforço da empresa em manter os empregos, seja por acordos, férias coletivas ou licenças remuneradas. A participação de cada atributo e a tonalidade das matérias estão expressas no Gráfico 13.

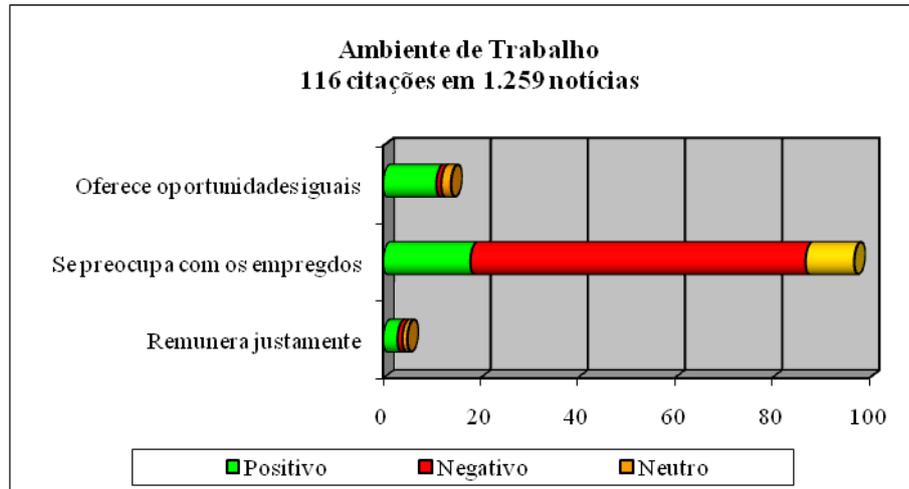


Gráfico 13: Quantidade e tonalidade das citações dos três atributos da dimensão Ambiente de Trabalho nas notícias da Folha de S. Paulo e do Valor Econômico sobre a Vale. Período: mar/2008 a mar/2009.

Fonte: Resultados da pesquisa documental

O maior número de citações nessa dimensão se deu em dezembro de 2008, quando a Vale anunciou a demissão de 1.300 empregados e as férias coletivas de outros 5.000. De modo geral, a Folha de S. Paulo abordou a questão de forma mais negativa que o Valor. A Figura 9 mostra notícia publicada na Folha.



Figura 9: Notícia sobre a Vale na dimensão Ambiente de Trabalho
Fonte: Folha de S. Paulo, São Paulo, 4 dez 2008. Caderno Dinheiro. p. B3.

A Folha também dá mais espaço para opinião dos sindicalistas que, comumente, criticam a postura da empresa. Há ainda, nas notícias desse jornal, um tom crítico em relação ao fato da Vale demitir funcionários e, ao mesmo tempo, anunciar que está comprando outras empresas e obtendo altos lucros. A Figura 10 exemplifica como Folha tratou a questão, publicando lado a lado a posição do presidente da companhia e a do representante dos funcionários.



Figura 10: Notícia sobre demissões na Vale
Fonte: Folha de S. Paulo. São Paulo, 20 nov. 2008. Caderno Dinheiro. p. B4.

O Valor Econômico, em consonância com o perfil de negócios, atenua sua crítica e ameniza a situação, como pode ser observado na Figura 11, que traz a notícia do dia 4 de dezembro, quando são anunciadas as demissões. O jornal aborda a questão de forma mais neutra e, algumas vezes, até positiva, colocando as demissões como necessárias no momento, o que é bem diferente da abordagem da Folha.

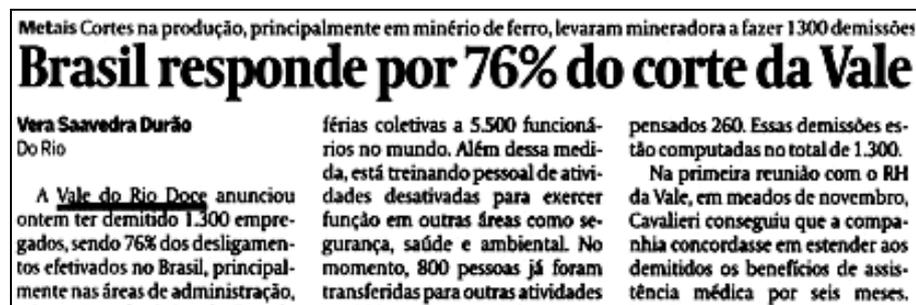


Figura 11: Notícia sobre a Vale na dimensão Ambiente de Trabalho
Fonte: Valor Econômico, São Paulo, 4 dez 2008. Caderno Empresas. p. B11.

Ao longo de fevereiro e março e 2009, as demissões e os acordos coletivos feitos pela Vale ainda são lembrados, porém não mais como notícia principal. Aparecem como complemento em matérias sobre demissões realizadas por outras empresas e, geralmente, de forma positiva destacando a preocupação da empresa em realocar os funcionários. No mês de março de 2009, no entanto, o foco volta negativamente para a Vale com o anúncio das demissões na subsidiária Vale Inco.

Antes do período da crise, há dois destaques que merecem ser mencionados. O primeiro, em março e abril de 2008, é sobre processos da justiça do trabalho no interior, em que funcionários da Vale entraram na justiça contra a empresa por esta não incluir, no horário de trabalho, o tempo de deslocamento dentro das instalações nas unidades mais distantes. O tom do Valor Econômico é neutro, e o da Folha é negativo. O resultado da disputa, publicado apenas no Valor em maio de 2008, foi favorável aos funcionários. Outro destaque foi o embargo em uma obra de um consórcio em que a Vale detém 10% de participação.

Nas citações positivas, notaram-se boas reportagens na Folha sobre treinamento de mão de obra em portos, e uma reportagem no caderno de Carreiras do Valor sobre a dificuldade de atrair talentos e o que as empresas oferecem para reter seus funcionários.

5.3.4 Governança

Assim como nos press releases, notas e comunicados divulgados pela Vale à imprensa, nas notícias dos jornais também é difícil analisar esta dimensão, pois, conforme mencionado, ela está mais relacionada ao comportamento da empresa. O atributo “é transparente”, por exemplo, aparece apenas uma vez em artigo divulgado na Folha, comentando a comunicação empresarial na crise, e citando a Vale como um exemplo positivo. O peso de cada atributo é detalhado no Gráfico 14.

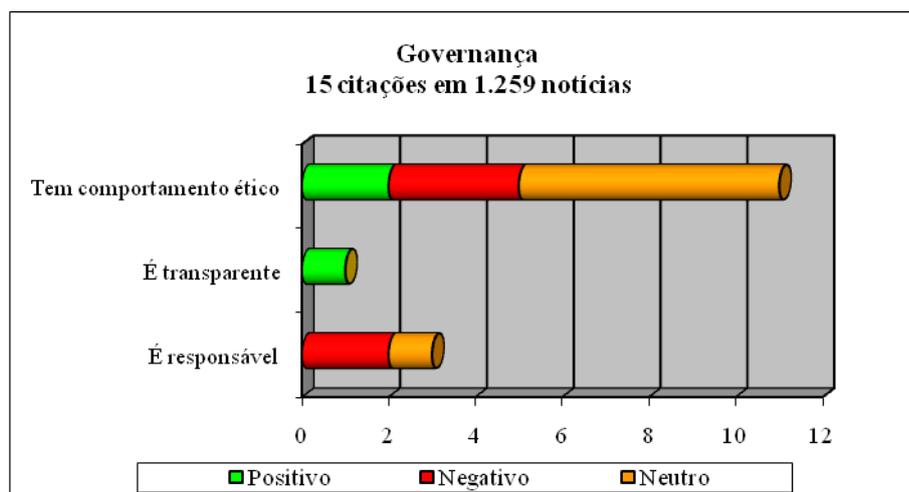


Gráfico 14: Quantidade e tonalidade das citações dos três atributos da dimensão Governança nas notícias da Folha de S. Paulo e do Valor Econômico sobre a Vale. Período: mar/2008 a mar/2009.

Fonte: Resultados da pesquisa documental

Mesmo com essas limitações, a dimensão é citada em momentos pontuais. O mês que teve mais citações, inclusive negativas, foi abril de 2008, no episódio envolvendo um diretor do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que deixou a instituição para trabalhar na Vale após atuar na liberação de um financiamento bilionário para a própria empresa.

O assunto culminou com uma série de matérias, sendo que uma delas questiona, nas entrelinhas, a lisura do empréstimo. As outras notícias, objetivas, têm tom neutro, atribuindo a culpa do ocorrido a uma falha no código de conduta ética do BNDES.

A Figura 12 mostra a matéria negativa, agravada pelo fato de que nem a Vale nem o diretor se pronunciaram sobre o assunto. Nas matérias seguintes, o BNDES rebate as críticas, mas a Vale continua sem se pronunciar.



Figura 12: Notícia sobre a Vale na dimensão Governança
Fonte: Folha de S. Paulo, São Paulo, 9 abr. 2008. p. A3. Primeiro Caderno.

Outra situação pontual provocou citações negativas e neutras no atributo “usa seu poder de forma responsável”. Em uma longa reportagem publicada pela Folha, a Vale é acusada de desapropriar assentados do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) no Pará, contrariando a lei. A empresa também é acusada pelos ex-assentados de tê-los coagido a vender as terras.

A empresa negou, e seus porta-vozes acusam os sem-terra de estarem aproveitando da situação para obterem vantagens, sem explicar porque iniciou um projeto em terras públicas sem autorização definitiva do INCRA, uma vez que as terras pertencem à União e eram cedidas aos assentados. Na denúncia, um dos assentados diz sobre a Vale: “Entravam aqui e faziam um monte de buracos sem pedir pra entrar...”. Um trecho da reportagem está reproduzido na Figura 13 abaixo.

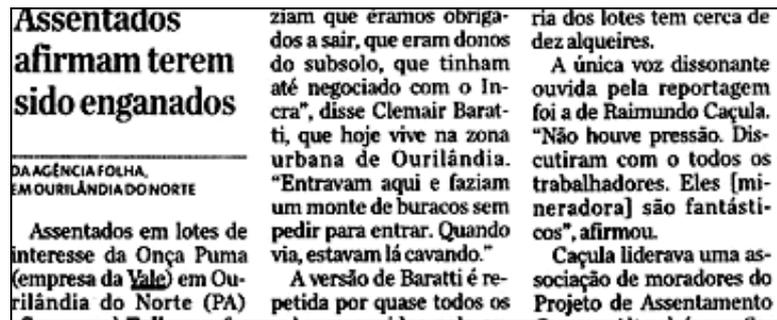


Figura 13: Notícia sobre a Vale e assentamento do INCRA
 Fonte: Folha de S. Paulo. São Paulo, 26 jun 2008. Índice de notícias.

Ainda em 2008, no mês de agosto, outro fato que rende indicações no atributo “usa seu poder de forma responsável” é o caso da indicação do novo presidente do CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica), contra quem a Vale se posiciona. Neste trabalho, optou-se por descartar a maioria das matérias relativas ao assunto por não se aplicarem às dimensões analisadas. No entanto, algumas matérias apresentaram uma Vale vingativa e afirmaram textualmente que a empresa usou seu poder para intervir contra a nomeação do diretor, porque teve seus interesses contrariados.

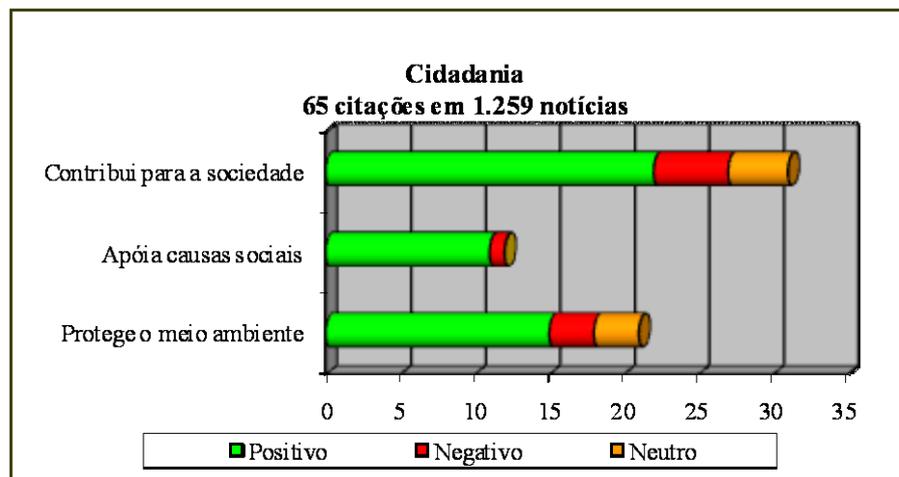
No atributo “tem comportamento ético”, um exemplo positivo é a matéria publicada no Valor sobre um estudo que mencionou a Vale como a oitava mineradora em ética, apresentada na Figura 14 abaixo.



Figura 14: Reportagem com referência à dimensão Governança
 Fonte: Valor Econômico. São Paulo, 21 jan 2009. Caderno Eu & Investimentos. p. D3

5.3.5 Cidadania

A dimensão Cidadania aparece com menor frequência na imprensa, principalmente quando se compara o elevado volume de notícias divulgadas pela Vale com a baixa quantidade de matérias publicadas na imprensa. Os dois jornais analisados publicaram 64 citações sobre esta dimensão, sendo que o atributo “contribui positivamente para a sociedade” foi o que prevaleceu, seguido do atributo “protege o meio ambiente”. O Gráfico 15 mostra a



participação de cada atributo da dimensão Cidadania.

Gráfico 15: Quantidade e tonalidade das citações dos três atributos da dimensão Cidadania nas notícias da Folha de S. Paulo e do Valor Econômico sobre a Vale. Período: mar/2008 a mar/2009.
Fonte: Resultados da pesquisa documental

Citações sobre esta dimensão costumam aparecer, tanto na Folha quanto no Valor, em matérias sobre os investimentos realizados pela Vale. No entanto, as citações são discretas, ou seja, aparecem ao final das reportagens ou em pequenas notas. Parece ser uma resposta, ainda que pequena, ao esforço da comunicação da Vale de inserir o tema em todas as suas divulgações financeiras e de investimentos. A geração de empregos e os benefícios para as comunidades das regiões onde a Vale atua vêm diluídos ao longo do texto sobre o investimento, como exemplifica a Figura 15, que retrata matéria publicada em agosto de 2008 sobre o assunto.



Figura 15: Notícia sobre a Vale na dimensão Cidadania
Fonte: Valor Econômico. São Paulo, 14 ago 2008. Caderno Empresas e Tecnologia. P. B 8

De modo geral, os patrocínios culturais da Vale foram os que deram mais retorno em termos de notícias. Entre os mais citados estão as atividades do Museu Vale, no Espírito Santo, e o patrocínio à Orquestra Sinfônica Brasileira (OSB), embora apenas eventualmente o nome da Vale seja citado.

Quanto ao atributo “protege o meio ambiente”, vários projetos da Vale ganharam destaque, tais como os projetos ambientais e acordos com governos para preservar áreas degradadas. No mês de julho de 2008, o Valor publica uma das poucas matérias negativas sobre a empresa nesta dimensão, informando que a Vale sofre uma multa do IBAMA. A empresa diz que houve erro técnico, como mostra a Figura 16.



Figura 16: Matéria negativa sobre a Vale na dimensão Cidadania, atributo “meio ambiente”
Fonte: Valor Econômico. São Paulo, 11 jul 2008. Primeiro Caderno. p. A3.

Outro exemplo negativo de matéria relacionada ao meio ambiente, publicada pela Folha, fala sobre a instalação de uma usina termelétrica no Pará que usa carvão mineral, o mais poluente. A matéria apresentada na Figura 17 reproduz e questiona as declarações do site da Vale, no qual diz que é ambientalmente responsável, quando cita:

A opção pela termelétrica parece contrariar o discurso de sustentabilidade da empresa. Em seu site, a Vale explica suas “diretrizes corporativas sobre mudanças climáticas e carbono”. Entre elas estão “promover a eficiência energética e a redução do consumo dos combustíveis fósseis”. (Fonte: **Folha de S. Paulo**, 12 nov. 2008. Caderno Ciência. p. A12. Ênfase nossa.)



Figura 17: Matéria negativa sobre a Vale na dimensão Cidadania, atributo “meio ambiente”

Fonte: Folha de S. Paulo, 12 nov. 2008. Caderno Ciência. p. A12.

5.3.6 Liderança

A dimensão Liderança é a segunda que mais aparece nas notícias sobre a Vale. Os dois atributos mais citados, empatados em número de ocorrências, são “é uma empresa bem administrada” e “possui líder forte e respeitado”. Em terceiro lugar aparecem as notícias que mostram a Vale como uma empresa com visão clara do futuro, conforme mostra o Gráfico 16. Como se pode observar, são poucas as citações negativas.

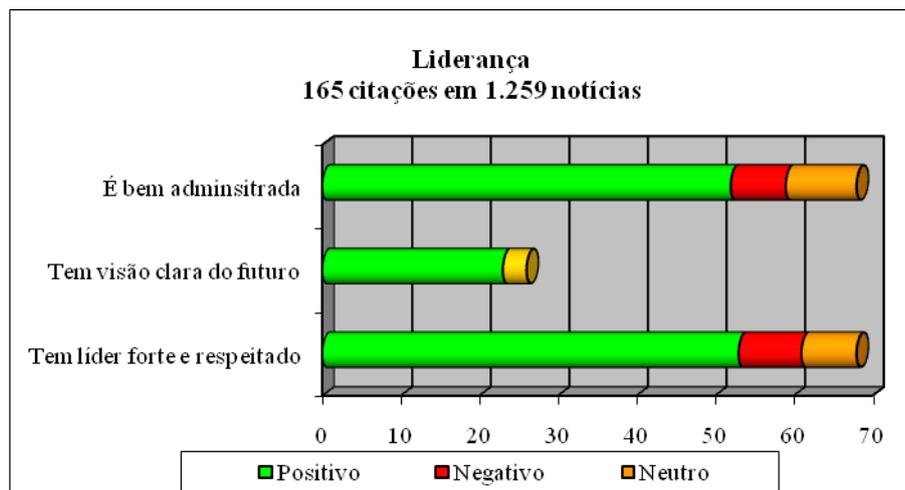


Gráfico 16: Quantidade e tonalidade das citações dos três atributos da dimensão Liderança nas notícias da Folha de S. Paulo e do Valor Econômico sobre a Vale. Período: mar/2008 a mar/2009.

Fonte: Resultados da pesquisa documental

As reportagens que apresentam uma Vale bem administrada enfocam as estratégias de negócios corretas e avaliadas positivamente pelos analistas financeiros. Os dois jornais ouvem com frequência a opinião dos analistas sobre os movimentos da Vale. Um dos exemplos positivos foi o encerramento das negociações para aquisição da mineradora Xstrata, considerada positiva por analistas financeiros.

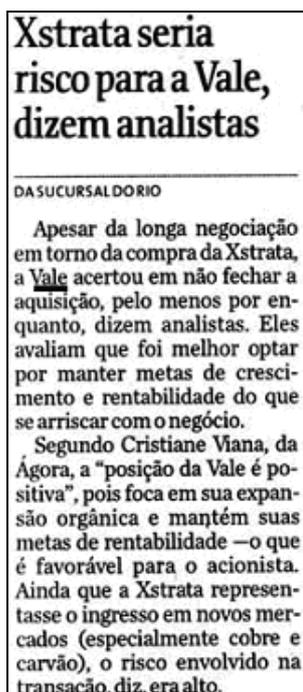


Figura 18: Matéria sobre a Vale na dimensão Liderança, atributo “é uma empresa bem administrada”

Fonte: Folha de S. Paulo. São Paulo, 27 mar 2009. Caderno Dinheiro. p. B8

O presidente da Vale, Roger Agnelli, aparece quase como uma celebridade nas notícias de ambos os jornais. Tanto na Folha como no Valor, é mostrado um líder forte que consegue agir rapidamente, e que, além de ter pulso para conduzir uma empresa do tamanho da Vale é ainda um personagem de grande destaque no cenário nacional. Na Folha, Agnelli é convidado a assinar uma coluna mensal, fato comunicado com chamada na primeira página.

Um exemplo de notícia ressaltando a dimensão Liderança na Vale foi publicada em fevereiro de 2009, a respeito de um seminário do qual Roger Agnelli participou em Nova York a convite do governo, com um seleto grupo de empresários. Outra matéria, publicada no Valor, dá uma dimensão do poder do executivo da Vale ao mostrar como a empresa está preparada para negociar o preço do minério com a China. O presidente também é eleito como executivo do ano pelo Valor, como mostra a Figura 19.



Figura 19: Notícia sobre a premiação do presidente da Vale como Executivo de Valor
Fonte: Valor Econômico. São Paulo, 25 mar 2008. Primeiro Caderno.

Outro exemplo da valorização e reconhecimento do executivo como um interlocutor importante é a longa entrevista publicada na Folha, em que ele foi ouvido por dois jornalistas sobre diversos assuntos, como mostra a Figura 20. Na entrevista, Agnelli é incitado a falar sobre política, economia, sobre a infraestrutura brasileira, entre outros assuntos.



Figura 20: Entrevista com o presidente da Vale na Folha
Fonte: Folha de S. Paulo. São Paulo, 9 set 2008. Primeiro Caderno. p. A18.

A dimensão tem poucas citações negativas. As mais importantes envolvem justamente o presidente e são publicadas apenas na Folha de São Paulo. Em uma delas, no mês de abril

de 2008, o editorial da Folha criticou a declaração de Agnelli, que teria chamado os sem-terra de “bandidos”, no episódio sobre as invasões do MST (Movimento dos Sem Terra) às instalações da Vale, como se vê na Figura 21. O Valor tratou o mesmo assunto de forma neutra, sem críticas diretas. Na citação abaixo, o destaque da matéria sobre o episódio:

Agora é o próprio presidente da empresa, Roger Agnelli, que decide aumentar o combustível com o *tratamento descontrolado de ‘bandidos’ dado aos integrantes do MST*. (Fonte: **Folha de S. Paulo**. São Paulo, 13 abr 2008. Primeiro Caderno. p. A8. Ênfase nossa.)

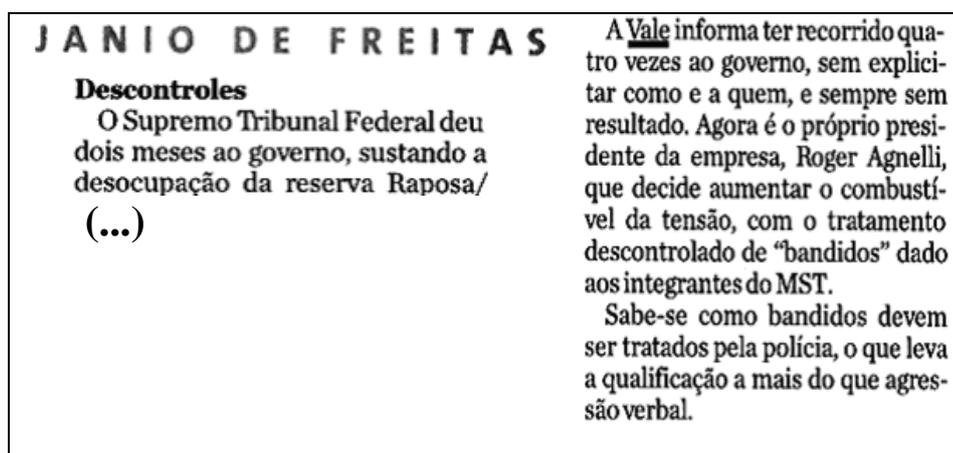


Figura 21: Notícia negativa sobre o presidente da Vale
 Fonte: Folha de São Paulo. São Paulo, 13 abr 2008. Primeiro caderno. p. A8.

5.3.7 Desempenho Financeiro

Desempenho Financeiro é, de longe, a dimensão mais citada na imprensa nas notícias sobre a Vale. Isso ocorre tanto na Folha, um jornal de notícias gerais, como no Valor Econômico, especializado em negócios. Foram 1.150 citações, sendo que os atributos “é uma empresa lucrativa” e “tem perspectiva de crescimento” foram os mais destacados. O atributo “obtem resultados sólidos” é menos frequente que seus pares. Apesar das muitas citações, a tonalidade negativa também é alta nesta dimensão.

O Gráfico 17 mostra a participação de cada atributo no material analisado e a tonalidade das citações.

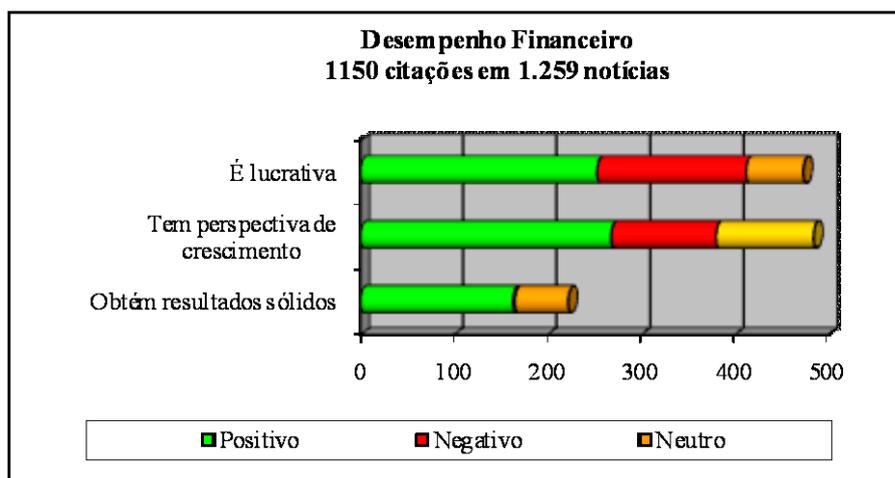


Gráfico 17: Quantidade e tonalidade das citações dos três atributos da dimensão Desempenho Financeiro nas notícias da Folha de S. Paulo e do Valor Econômico sobre a Vale. Período: mar/2008 a mar/2009.

Fonte: Resultados da pesquisa documental

O número elevado de citações sobre essa dimensão pode ser explicado por fatores como a cobertura diária, por parte dos dois jornais, do desempenho das bolsas de valores, mostrando as empresas que mais subiram e que mais tiveram queda. A Vale, como uma das que mais movimentam recursos na Bovespa (Bolsa de Valores do Estado de São Paulo), aparece quase diariamente nesse noticiário, seja de forma positiva, quando há aumento do valor das ações, ou negativa, nas quedas no seu valor, como no exemplo da Figura 22.



Figura 22: Notícia sobre o Desempenho Financeiro da Vale
Fonte: Valor Econômico. São Paulo, 18 jul. 2008. Caderno Eu &. p. D5.

Outras citações, que embora apareçam em terceiro também contribuem para esta dimensão, são aquelas que denotam o gigantismo da Vale e a sua solidez, representando, portanto, o atributo “é uma empresa sólida”. Isso aparece tanto nas análises da bolsa, que geralmente descartam a Vale e a Petrobras por elas enviarem os números, quanto em matérias sobre outras empresas grandes que citam a Vale a título de comparação, colocando-a como uma gigante mundial do setor. Este é o caso exemplificado na Figura 23.

AS MAIORES...

>> Vale do Rio Doce - Segunda maior mineradora do mundo e maior empresa privada da América Latina, tem operações em 27 países. Na época da privatização, em 1997, a Vale tinha 11 mil empregados, que superam os 60 mil hoje. A negociação diária em Bolsa, de US\$ 10 milhões em 1998, supera o US\$ 1 bilhão ao dia

Figura 23: Notícia sobre o gigantismo da Vale
 Fonte: As Maiores do Brasil. Folha de São Paulo. São Paulo, 25 mai 2008. Caderno Dinheiro. p. B4.

Os balanços financeiros e os investimentos realizados pela Vale, que não são poucos mesmo no período de crise, também geraram grandes reportagens nos dois jornais. A Folha tende a tratar esses assuntos de forma mais objetiva, enquanto o Valor, pelo seu perfil, valoriza mais a notícia com a opinião de analistas financeiros, que geralmente avaliam positivamente as estratégias da empresa. Este caso está exemplificado na Figura 24.

Aquisições da Vale após a crise visam ativos estratégicos

Mineração
 Vera Saavedra Durão
 Do Rio

A aquisição dos ativos da Rio Tinto, fechada na madrugada de [data], na Argentina e Canadá. Com US\$ 15 bilhões em caixa para garantir a Vale dispendeu a [data]

100% dos ativos de exportação de carvão da Cements Argos, na Colômbia, por US\$ 300 milhões. Há 10 dias, anunciou negociações com a Woodside Energia Investimentos em Exploração de Petróleo para deter metade da participação da empresa em consórcios

Figura 24: Notícia sobre investimentos da Vale
 Fonte: Valor Econômico. São Paulo, 2 fev 2009. Caderno Empresas, p. B6.

Outro exemplo de investimento que ganhou repercussão nos dois jornais foi realizado em Mato Grosso, considerada a nova fronteira agrícola nacional. Já em outubro de 2008, no auge da crise, a Vale divulgou o balanço trimestral e, em seguida, as previsões de investimentos para 2009, que tiveram grande repercussão na imprensa. A matéria da Folha, apresentada na Figura 25, diz que a empresa, apesar da crise, tem dinheiro em caixa para programar os investimentos.

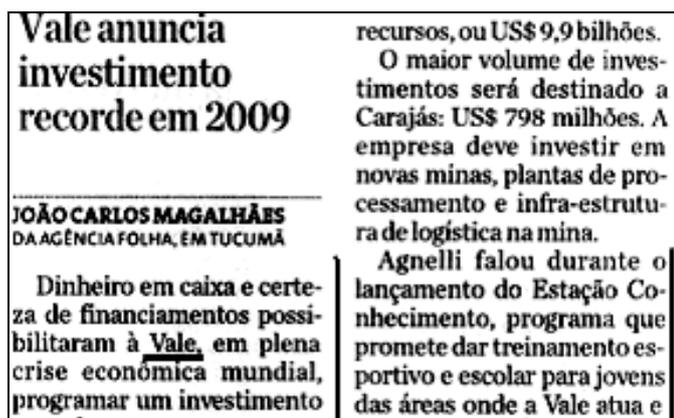


Figura 25: Reportagem na Folha sobre investimentos da Vale em 2009
Fonte: Folha de S. Paulo. São Paulo, 18 out 2008. Caderno Dinheiro. p. B5.

Grande parte das citações negativas apareceu no mês de dezembro de 2008, devido aos cortes de produção e fechamento de unidades, além das reduções de preços, ainda em negociação, mas já consideradas pela empresa. Como os dois jornais, principalmente o Valor, publicam matérias de análises setoriais, mesmo quando o assunto não é mineração a Vale é citada como um exemplo de empresa que teve de reduzir a produção por causa da crise. A notícia reproduzida na Figura 26 é um exemplo de notícia negativa sobre o seu desempenho.

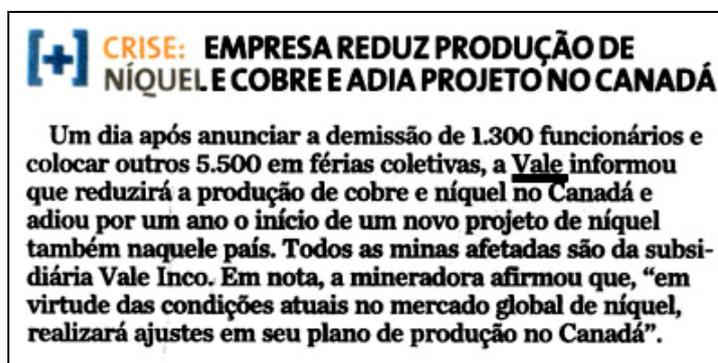


Figura 26: Notícia negativa sobre o desempenho da Vale
Fonte: Folha de S. Paulo. São Paulo, 5 dez 2008. Caderno Dinheiro. p. B3.

5.4 A divulgação da Vale versus a cobertura da imprensa

Quando se compara a divulgação da Vale com a cobertura da imprensa observa-se que a dimensão Desempenho Financeiro foi a de maior importância nos dois casos. Entretanto, o volume percentual de citações sobre esta dimensão na imprensa é o dobro em comparação

com as notícias divulgadas pela Vale. Em outras palavras, a imprensa fala muito mais sobre o desempenho da Vale do que a empresa divulga sobre o tema.

Por outro lado, observa-se que aproximadamente 40% da cobertura nesta dimensão teve tonalidade negativa. Se considerarmos apenas as matérias positivas, a participação da dimensão Desempenho Financeiro no total de citações na imprensa seria parecida com a divulgação da Vale. Nessa dimensão há coincidência de assuntos entre o que a Vale fala e o que a imprensa publica. É comum a Vale divulgar seus balanços, investimentos, movimentos na bolsa, aquisições, entre outros, e a imprensa reproduzi-los no dia seguinte e com destaque, conforme a relevância da notícia. Isso quer dizer que a Vale interfere com frequência na cobertura da imprensa quando divulga suas informações financeiras.

Tal interferência ocorreu com menor frequência na dimensão Cidadania, na qual se verifica a maior discrepância entre o que a Vale divulga e a imprensa publica, considerando o total de citações das sete dimensões. Enquanto a Vale se esforça para comunicar suas ações de responsabilidade social e ambiental, que, como vimos, representa 30% das citações do seu material de imprensa, os jornais reproduzem esta dimensão em apenas 4% das suas citações, sem considerar as notícias negativas. Descartadas as citações negativas e neutras, o percentual cai para menos de 3%.

Apesar do esforço, percebe-se a empresa encontra pouca ressonância para suas divulgações sobre a dimensão Cidadania nos dois jornais analisados. Além disso, é necessário destacar que a maior parte das vezes as citações sobre cidadania aparecem em pequenas notas. Quando muito, encontram-se no final de matérias sobre o desempenho financeiro da empresa. Não foi localizada, no período, nenhuma grande reportagem especialmente focada na cidadania da Vale.

Um fato curioso ocorre com a dimensão Liderança, que aparece quase na mesma proporção na imprensa e na comunicação da Vale. A diferença é que, na imprensa, o atributo “tem líder forte e respeitado” é o mais citado, juntamente com “é uma empresa bem administrada”, ao passo que na comunicação da empresa o atributo sobre o líder praticamente não aparece.

Para se ter uma visão mais ampla de como as dimensões foram tratadas e favorecer a comparação entre o comportamento da mídia e da Vale, optou-se por reproduzir novamente os Gráficos 1 e 9, aqui numerados como 18 e 19, respectivamente.

A Vale divulgou as sete dimensões da reputação corporativa com o seguinte enfoque:

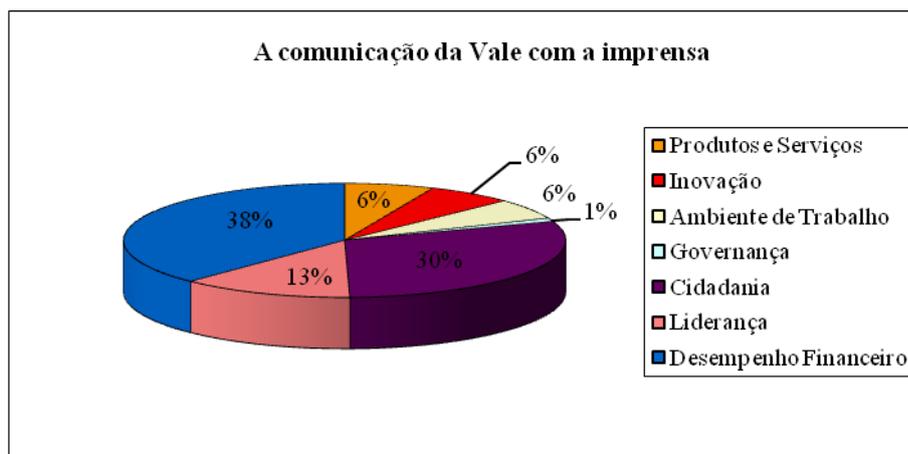


Gráfico 18: Percentual de citações das sete dimensões da reputação corporativa nos press releases, notas e comunicados da Vale à imprensa. Período: mar/2008 a mar/2009.

Fonte: Resultados da pesquisa documental

A imprensa cobriu as dimensões da reputação corporativa referentes à Vale da seguinte forma:

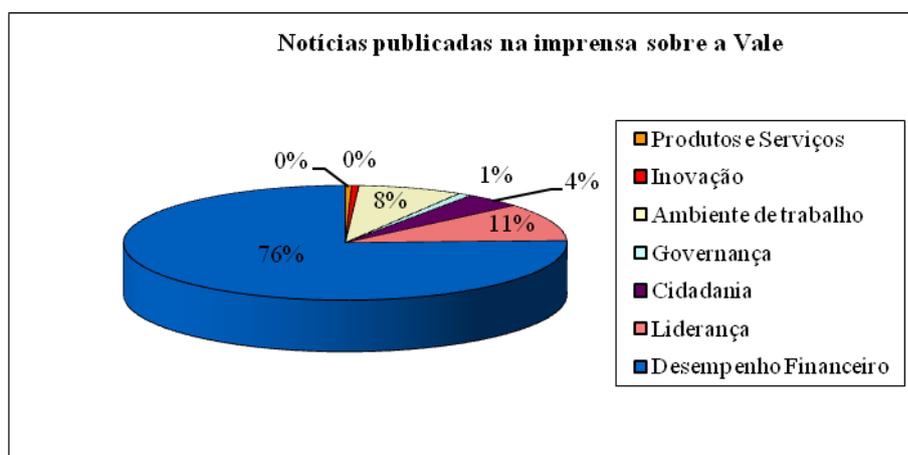


Gráfico 19: Percentual de citações das sete dimensões da reputação corporativa nas notícias publicadas sobre a Vale pela Folha de S. Paulo e pelo Valor Econômico. Período: mar/2008 a mar/2009.

Fonte: Resultados da pesquisa documental

Como se verifica nesses Gráficos, a dimensão Ambiente de Trabalho teve percentuais de citações parecidos na comunicação da Vale e na imprensa: 6% e 8%, respectivamente. No entanto, na imprensa muitas citações foram negativas. Se consideradas apenas as citações positivas e neutras, na imprensa essa dimensão responderia por menos de 3% do total de citações, metade do volume percentual de citações na comunicação da Vale.

A dimensão Produtos e Serviços aparece em 7% das citações da Vale e em menos de 1% nas citações da imprensa. Destaque-se que a maior parte das citações da Vale estava ao final das notas e comunicados sobre negociações de preços do minério. Isso quer dizer que, ao

abordar esta dimensão, a Vale não sugeriu uma matéria sobre o tema para a imprensa e, sim, colocou uma informação complementar a outro assunto que, no caso aqui exemplificado, são as negociações. Por fim, a dimensão Governança apareceu em apenas 1% das citações da Vale e da imprensa. Percebe-se que a imprensa prefere cobrir questões relacionadas à ética e transparência quando o nome da empresa está envolvido em alguma crise, como nos casos da contratação do diretor do BNDES e das desapropriações das terras do INCRA.

5.5 A percepção da população sobre a Vale

Para avaliar a percepção da população sobre a reputação da Vale, foram utilizados os dados da pesquisa RepTrak DeepDive 2009, realizada pelo *Reputation Institute Brasil*, que disponibilizou as informações para este trabalho de pesquisa, incluindo as informações referentes à metodologia utilizada na pesquisa.

A coleta de dados para a pesquisa foi realizada durante os meses de junho e julho de 2009, imediatamente após o período de análise dos documentos usados neste trabalho, o que pressupõe a consolidação da percepção das pessoas diante das informações recebidas ao longo do último ano. Além da Vale, na pesquisa do *Reputation Institute* foram estudadas outras dez empresas.

Para as entrevistas utilizou-se o método CATI (*Computer Assisted Telephone Interviews*), que consiste em entrevistas telefônicas de 20 minutos para as classes A, B, e C, e em entrevistas pessoais para a classe D. Optou-se por aqueles respondentes que tivessem muita ou alguma familiaridade com a empresa estudada.

A coleta foi realizada nas seguintes capitais: Belém, Belo Horizonte, Boa Vista, Brasília, Campo Grande, Cuiabá, Curitiba, Florianópolis, Fortaleza, Goiânia, Manaus, Palmas, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador, São Luis, São Paulo e Vitória. Além dessas capitais, o estudo coletou dados nas seguintes cidades do interior paulista: Campinas, Marília, Ribeirão Preto, Santos e Sorocaba. No caso da Vale, o maior percentual de respondentes, cerca de 40%, estavam concentrados em Belo Horizonte e no Rio de Janeiro. A amostra considerou o sexo dos respondentes (44% homens e 56% mulheres); o nível de instrução (35% alto; 47% médio e 18% baixo) e também a idade (24% entre 18 e 24 anos; 33% entre 25 e 34 anos; 18% entre 35 e 44 anos e 24% entre 44 e 65 anos).

Resultados

Das 11 empresas investigadas na pesquisa RepTrak DeepDive 2009, a Vale obteve a terceira melhor pontuação, o que demonstra a boa percepção da sua reputação por parte da população. A reputação da Vale foi percebida como forte pelos respondentes da pesquisa, obtendo nota de 75,5 pontos.

Segundo os parâmetros da pesquisa, as empresas avaliadas com nota acima de 80 têm reputação excelente, e aquelas com pontuação entre 70 e 89 pontos têm reputação forte. Já as empresas que recebem nota entre 60 e 69 pontos têm reputação considerada mediana, ao passo que é fraca a reputação de uma empresa que recebe nota entre 40 e 59 pontos e pobre quando a nota está abaixo 40 pontos. O Gráfico 20 mostra as notas da reputação das 11 empresas analisadas.

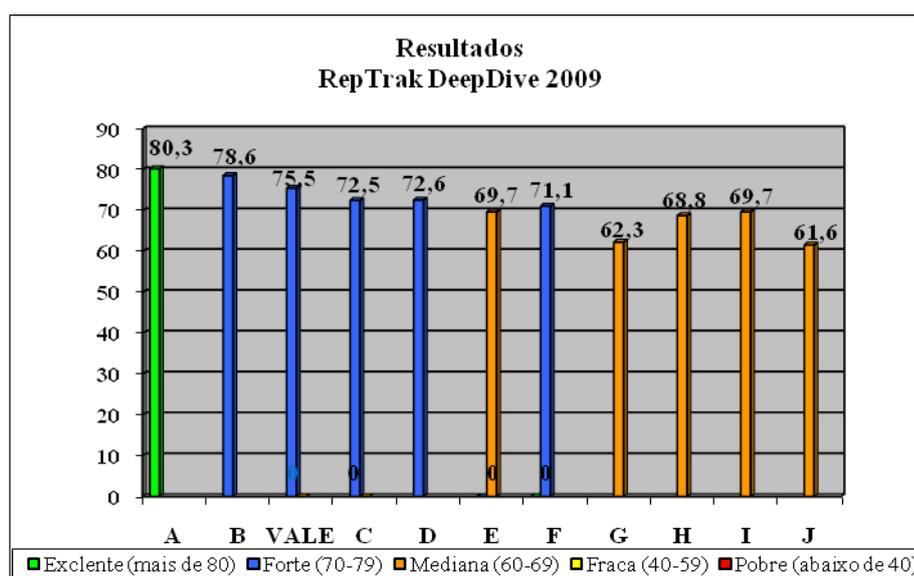


Gráfico 20: Nota concedida pela população a cada uma das 11 empresas investigadas na pesquisa RepTrak DeepDive, realizada nos meses de junho e julho de 2009.

Fonte: Pesquisa RepTrak DeepDive 2009

Como se observa, apenas uma das 11 empresas alcançou a nota excelente. A Vale ficou 4,8 pontos abaixo da primeira colocada e apenas 3,1 pontos abaixo da segunda, o que lhe confere uma boa posição na pesquisa. A empresa com pior reputação obteve quase 14 pontos menos que a Vale. As sete dimensões da reputação corporativa tiveram pesos diferentes na composição da nota geral da Vale, como detalha o Gráfico 21.

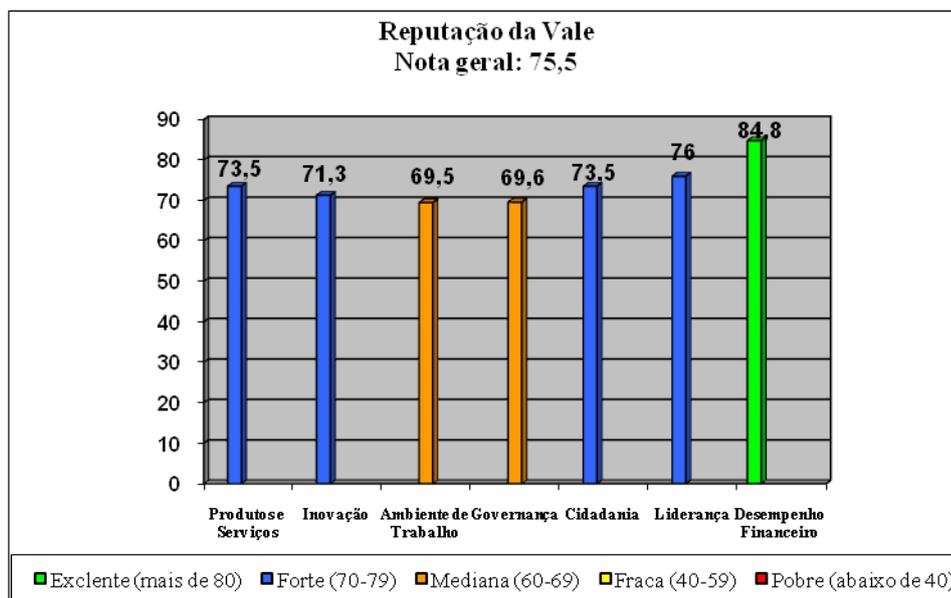


Gráfico 21: Nota concedida pela população a cada uma das sete dimensões da reputação corporativa da Vale, na pesquisa RepTrak DeepDive, realizada nos meses de junho e julho de 2009.
Fonte: Pesquisa RepTrak DeepDive 2009

Como se percebe no Gráfico, quatro das sete dimensões – Produtos e Serviços, Inovação, Cidadania e Liderança – foram classificadas como fortes, com pontuação entre 70 e 79 pontos. Das quatro, a que recebeu melhor nota foi Liderança, com 76 pontos. Em segundo lugar apareceram empatadas as dimensões Produtos e Serviços e Cidadania, com 73,5 pontos, e Inovação apareceu em terceiro lugar, com 71,3 pontos.

Nas duas pontas, ou seja, a melhor e a pior notas, estão as dimensões Desempenho Financeiro e Ambiente de Trabalho. Desempenho Financeiro foi a única dimensão com nota excelente, 84,8 pontos. Ambiente de Trabalho apresentou a pior nota, com 69,5, ficando praticamente empatada com Governança, que também teve reputação mediana obtendo 69,6 pontos. Considere-se, no entanto, que as duas dimensões mais fracas ficaram com nota bem próxima da linha de corte, e por alguns décimos não alcançaram a nota que os colocaria na faixa da reputação forte.

Na sequência, os resultados de cada dimensão e seus atributos serão comentados separadamente, para que se possa estabelecer uma relação entre os resultados da pesquisa, a percepção da população e as notícias divulgadas na imprensa.

5.5.1 Produtos e Serviços

A reputação da Vale na dimensão Produtos e Serviços é percebida como forte pela população, conforme aponta a pesquisa RepTrak DeepDive 2009. A nota geral foi de 73,5 pontos, considerada forte. Na imprensa, como exposto, esta é uma dimensão que aparece muito pouco, mas as poucas citações são positivas, não havendo registro de abordagens negativas e neutras. O Gráfico 22 mostra como foram avaliados os quatro atributos que formam a dimensão

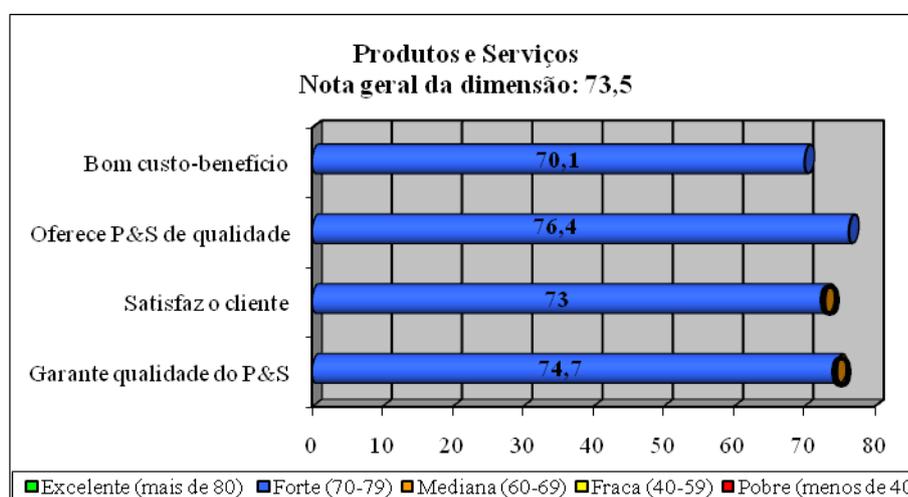


Gráfico 22: Nota concedida pela população a cada um dos quatro atributos da dimensão Produtos e Serviços, na pesquisa RepTrak DeepDive, realizada nos meses de junho e julho de 2009.

Fonte: RepTrak DeepDive 2009

Ao analisar cada atributo individualmente, observam-se algumas coincidências entre o que a população percebe e o que a imprensa reproduz. O atributo “oferece produtos e serviços de alta qualidade” é o melhor percebido, atingindo 76,4 pontos, e é também o mais citado na imprensa analisada. O atributo “tem boa relação custo-benefício” é o pior avaliado na pesquisa, com 70,1 pontos, e o terceiro o menos citado na imprensa. Por outro lado, o atributo “garante a qualidade dos produtos e serviços” é o segundo melhor avaliado, com 74,7 pontos, mas não aparece na imprensa.

5.5.2 Inovação

A dimensão Inovação, com 71,3 pontos, foi percebida como forte pelos respondentes da pesquisa RepTrak DeepDive 2009. Na imprensa, Inovação também está entre as dimensões que menos apareceram na imprensa analisada, apenas 4% das citações. Porém, todas são positivas.

Quando se analisa cada atributo separadamente, como no Gráfico 23, encontram-se similaridades entre o destaque que a imprensa dá a eles e como a população os avalia.

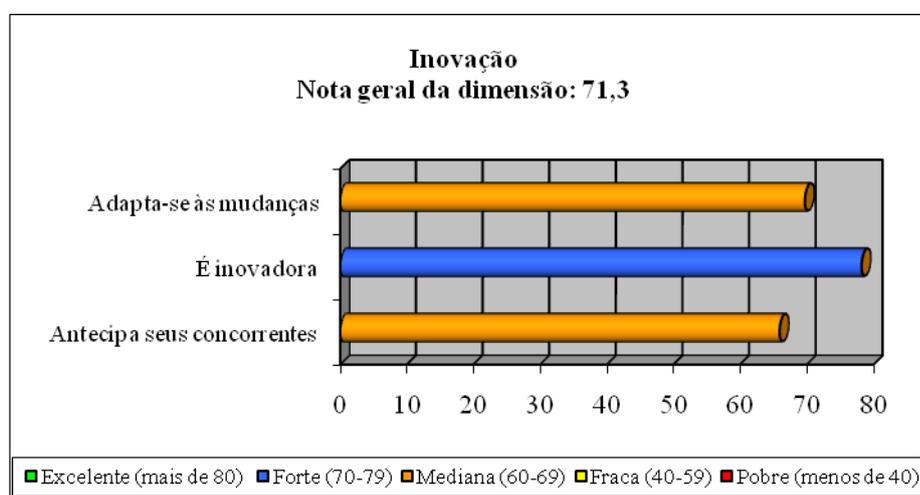


Gráfico 23: Nota concedida pela população a cada um dos três atributos da dimensão Inovação, na pesquisa RepTrak DeepDive, realizada nos meses de junho e julho de 2009.

Fonte: RepTrak DeepDive 2009

O atributo “é uma empresa inovadora” é o melhor percebido na pesquisa, com ótimo índice de 78,2 pontos e é também o que mais aparece na imprensa. O mesmo ocorre com os atributos “adapta-se facilmente às mudanças” e “antecipa seus concorrentes”. O primeiro recebe a pontuação mediana de 69,7 e é o segundo mais citado na imprensa. Já o último, por sua vez, não aparece na imprensa e recebe nota de 65,9 pontos, também considerada mediana. Com isso, percebe-se que a nota geral da dimensão é alta basicamente por causa da percepção de que a Vale é uma empresa inovadora.

Ainda que ocorram tais coincidências, considera-se que também não é possível perceber uma relação direta entre as publicações da imprensa e esta dimensão, dada sua baixa visibilidade na mídia. O alto valor concedido ao atributo “é uma empresa inovadora” pode

também se relacionar com as campanhas publicitárias e outros meios de comunicação usados pela Vale.

5.5.3 Ambiente de Trabalho

Como mencionado anteriormente, entre as sete dimensões da reputação corporativa Ambiente de Trabalho é a que recebeu pior avaliação na pesquisa. Com 69,5 pontos, foi classificada como mediana. Na imprensa analisada, essa também foi a dimensão com o maior índice negativo, atingindo cerca de 60% de todas as citações. Somadas às citações neutras, o índice ultrapassa os 70%. Os atributos estão detalhados no Gráfico 24.

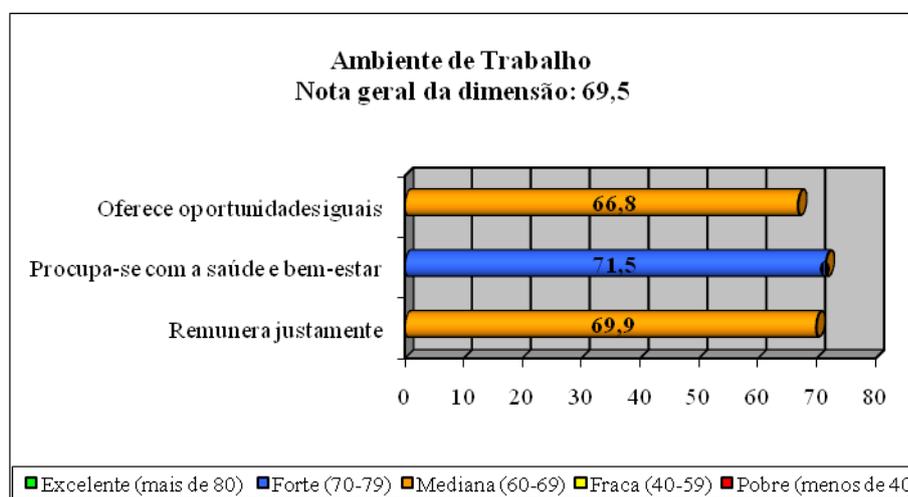


Gráfico 24: Nota concedida pela população a cada um dos três atributos da dimensão Ambiente de Trabalho, na pesquisa RepTrak DeepDive, realizada nos meses de junho e julho de 2009.
Fonte: RepTrak DeepDive 2009

Observa-se que o atributo “preocupa-se com a saúde e bem-estar” é o que tem melhor avaliação: 71,5 pontos. É também o atributo que mais aparece na imprensa, embora com mais citações negativas que positivas, com 71% das citações. O atributo “oferece oportunidades iguais” foi o que teve pior nota, 66,8 pontos, sendo o segundo que mais apareceu nas citações. Já o atributo “remunera justamente” foi o segundo mais bem votado e o que menos apareceu na imprensa.

De modo geral, a nota ruim na pesquisa RepTrak para essa dimensão pode estar relacionada ao alto índice de citações negativas na imprensa. O alto número de citações negativas parece estar relacionado com a crise financeira, que levou a Vale a demitir funcionários e suspender algumas operações.

A fala de uma das pessoas entrevistadas dá ideia de como a crise afetou a percepção das pessoas: “a demissão em massa foi péssima devido à crise” (REPTRAK DEEPDIVE, 2009). Outro entrevistado, ao ser questionado sobre o que a Vale poderia fazer para melhorar sua reputação, argumenta: “... parar de demitir tantos funcionários como ela vem fazendo ultimamente, sob justificativa da crise ...” (REPTRAK DEEPDIVE, 2009)

5.5.4 Governança

Como mencionado, essa é a dimensão mais difícil de ser avaliada na imprensa. Ela aparece textualmente em menos de 1% das citações. Na pesquisa RepTrak DeepDive 2009, governança recebeu a segunda pior avaliação, ou seja, 69,6 pontos, um décimo a menos que Ambiente de Trabalho. Isso significa que a população classifica como mediana a Governança da Vale, cujas notas estão detalhadas no Gráfico 25.

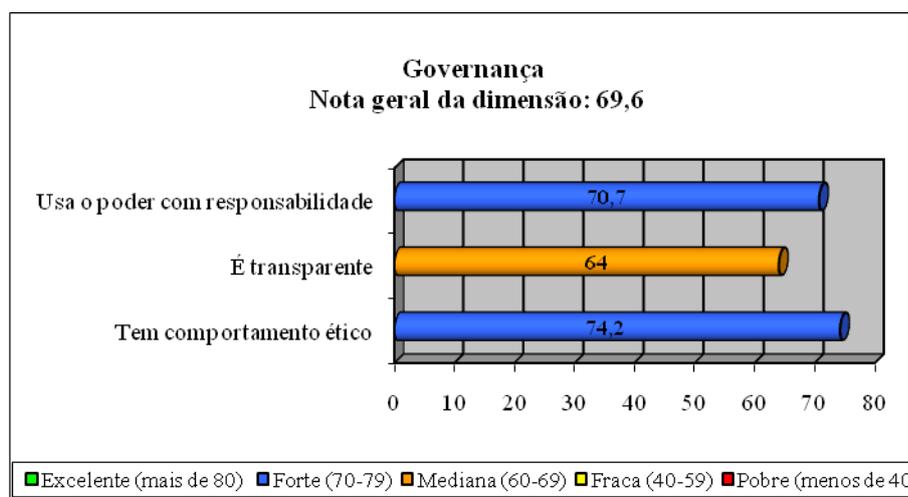


Gráfico 25: Nota concedida pela população a cada um dos três atributos da dimensão Governança, na pesquisa RepTrak DeepDive, realizada nos meses de junho e julho de 2009.
Fonte: RepTrak DeepDive 2009

A pior avaliação foi para o atributo “é transparente”, o terceiro menos citado na imprensa. O atributo “tem comportamento ético” foi o mais bem avaliado na pesquisa e também foi o mais citado positivamente na imprensa. Já o atributo “usa o poder de forma responsável” foi o segundo menos citado na imprensa e o segundo melhor avaliado. Um respondente do Rio de Janeiro disse que, para melhorar sua reputação, a Vale deveria “aumentar a transparência de sua administração” (REPTRAK DEEPDIVE 2009). Outro falou

que a empresa “podia ser mais transparente e mostrar os resultados financeiros através dos meios de comunicação que todo o mundo conhece e assiste”.

Dada a peculiaridade dessa dimensão, é difícil inferir qualquer relação da divulgação da imprensa com a nota concedida pela população. Destaque-se que a empresa parece se empenhar em ser transparente, tanto com a imprensa quanto por meio do site, principalmente em relação aos resultados financeiros, sobretudo pelo fato de ser uma companhia aberta. É possível que a população tenha dificuldade de perceber esse grau de transparência, que não aparece textualmente. No entanto, as pessoas conseguem avaliar bem o comportamento ético da empresa e sua responsabilidade no uso do poder que possui.

5.5.5 Cidadania

A dimensão Cidadania da Vale foi avaliada como forte pela população, atingindo 73,5 pontos. Entretanto, na imprensa essa dimensão não recebe grande destaque, respondendo por apenas 4% das citações. Porém as citações negativas também são poucas, não chegando a 15% do total. O atributo “contribui para a sociedade” é o mais bem percebido na pesquisa RepTrak DeepDive 2009, e também o mais citado na imprensa. O atributo “apoia causas sociais” é o menos citado na imprensa analisada e o que recebe a segunda maior nota da população.

É necessário ressaltar que, além da comunicação dirigida à imprensa, a Vale tem se esforçado para divulgar sua responsabilidade social e ambiental. Ao longo de 2008 e início de 2009, foram várias campanhas que focavam a cidadania da empresa.

Ainda assim, cabe um alerta nesta dimensão que é a percepção do atributo “protege o meio ambiente”. A Vale tem focado muito esse assunto nas suas campanhas, mas que parece não ter ressonância junto à população. Este foi o atributo que recebeu pior nota, como se observa no Gráfico 26.

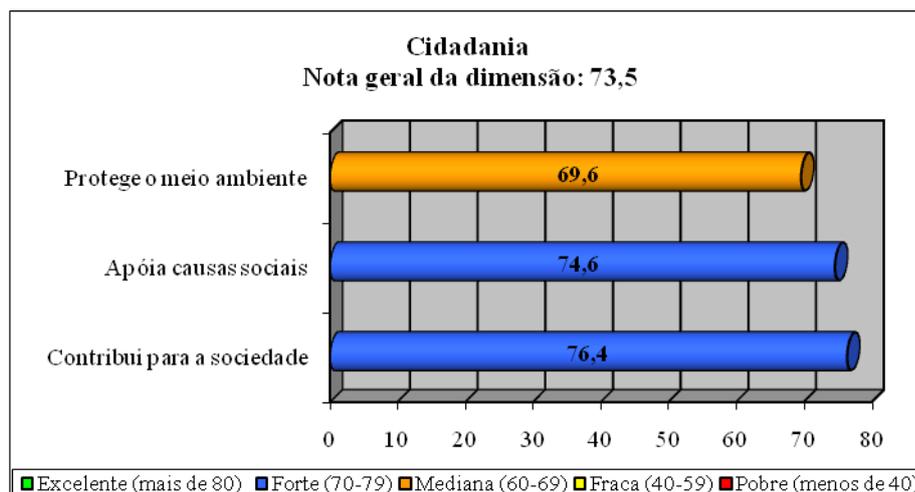


Gráfico 26: Nota concedida pela população a cada um dos três atributos da dimensão Cidadania, na pesquisa RepTrak DeepDive, realizada nos meses de junho e julho de 2009.
Fonte: RepTrak DeepDive 2009

Ao analisar algumas respostas da pesquisa, percebe-se que a maioria dos respondentes, ao comentar aspectos que podem ser enquadrados nessa dimensão, destaca a questão ambiental, geralmente de forma negativa. É o caso de um respondente do Rio de Janeiro, que diz que a empresa deveria “investir mais no meio ambiente” (REPTRAK DEEPDIVE 2009). Outro, de Belo Horizonte, diz que a empresa “deveria respeitar mais o meio ambiente...” (REPTRAK DEEPDIVE 2009).

5.5.6 Liderança

Essa foi a segunda dimensão da reputação melhor percebida pela população na pesquisa RepTrak DeepDive 2009, com nota 76. Tal posição coincide com a forma como a dimensão foi tratada na imprensa. Ou seja, a dimensão Liderança ficou com o segundo maior número de citações, atingindo 11% delas, atrás apenas de desempenho financeiro. No total, foram 165 citações, sendo apenas 18 de tonalidade negativa.

A nota dada pela população aos atributos relativos a essa dimensão também coincide com a forma como eles foram tratados na imprensa. Como se percebe no Gráfico 27, em primeiro lugar aparece o atributo “é bem administrada”, com 77,2 pontos. Em seguida, o atributo “tem líder forte e respeitado”, com 76,4 pontos. Na imprensa, esses dois atributos recebem exatamente o mesmo número de citações. O atributo “tem visão clara do futuro” recebe a terceira melhor nota na pesquisa e é o menos citado na imprensa.

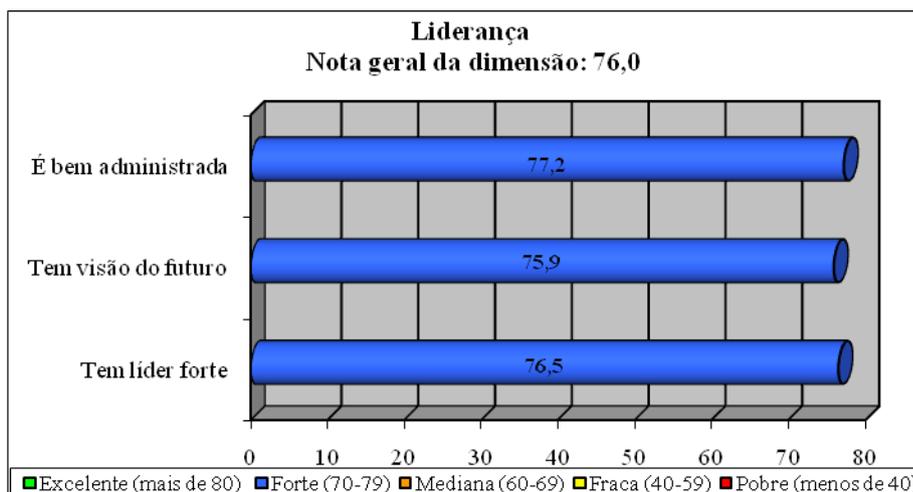


Gráfico 27: Nota concedida pela população a cada um dos três atributos da dimensão Liderança, na pesquisa RepTrak DeepDive, realizada nos meses de junho e julho de 2009.

Fonte: RepTrak DeepDive 2009

Na dimensão Liderança, a imprensa parece exercer alguma influência sobre a percepção das pessoas. Essa evidência é mais forte em relação ao presidente da empresa, que aparece na imprensa como um líder forte, influente e respeitado, com poucas citações negativas relacionadas ao seu nome.

5.5.7 Desempenho Financeiro

Ao comparar a análise das notícias divulgadas na imprensa com os resultados da pesquisa, percebe-se, no que diz respeito a esse indicador, uma forte relação entre as duas pesquisas. Essa foi a dimensão mais abordada na imprensa, com 75% de todas as citações. Na pesquisa RepTrak, foi a única classificada como excelente, com 84,8 pontos.

De acordo com os dados da pesquisa RepTrak DeepDive, o atributo “é lucrativa” foi o melhor percebido, totalizando 85,7 pontos. Em segundo lugar aparece o atributo “obtem resultados sólidos”, com 84,6. Na imprensa, esse segundo atributo é mais citado que o primeiro, porém com maior índice negativo. Assim, quando somadas apenas as citações positivas e neutras, a diferença entre os dois é praticamente nula, deixando-os com pontuação bem próxima. O Gráfico 28 detalha a pontuação dos atributos dessa dimensão.

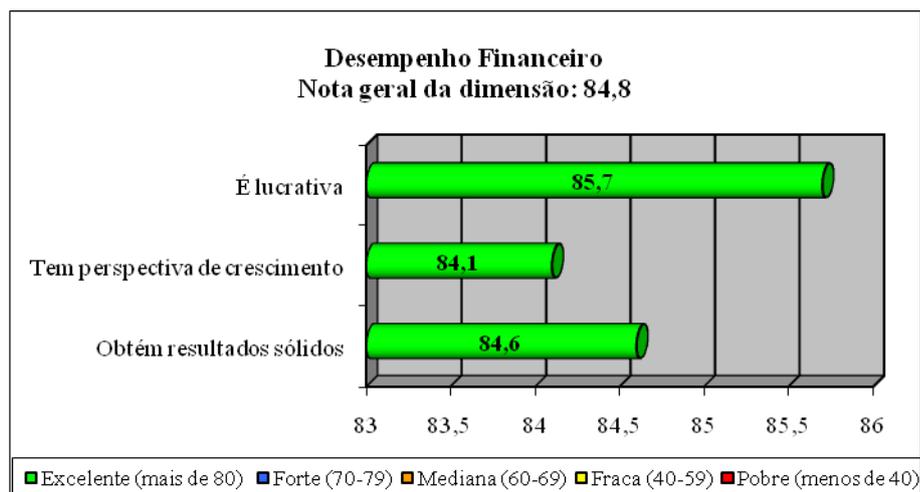


Gráfico 28: Nota concedida pela população a cada um dos três atributos da dimensão Desempenho Financeiro, na pesquisa RepTrak DeepDive, realizada nos meses de junho e julho de 2009.
Fonte: RepTrak DeepDive 2009

O atributo “tem perspectiva de crescimento”, tanto na pesquisa RepTrak quanto na análise das notícias, aparece em terceiro lugar. No entanto, enquanto o noticiário recebe menos da metade das citações em relação aos atributos “é lucrativa” e “tem perspectiva de crescimento”, na pesquisa a diferença de pontos desse atributo em relação a “tem perspectiva de crescimento” é de apenas 0,5 ponto, e de 1,6 em comparação a “é lucrativa”.

Entretanto é importante destacar que, proporcionalmente, entre os três atributos esse é o que apresenta menor número de citações negativas, apenas duas, o que pode ter contribuído para melhorar significativamente a percepção das pessoas em relação a ele. Ao comparar os dados da pesquisa com dos dados da imprensa sugere-se que a alta visibilidade da dimensão Desempenho Financeiro junto à população esteja de alguma forma relacionada com a alta visibilidade dessa dimensão na imprensa.

Quando se compara o que a imprensa divulgou com o que a população percebeu sobre a reputação corporativa da Vale, nota-se que há coincidência nas dimensões Ambiente de Trabalho, Liderança e Desempenho Financeiro. Nas outras quatro dimensões – Produtos e Serviços, Inovação, Governança e Cidadania não foram observadas relações diretas. No teste da Proposição 2, essa relação será detalhada.

Analisada a pesquisa RepTrak 2009, este trabalho passará ao teste das proposições de Carroll e McCombs (2003) sobre a influência da *agenda setting* na reputação da Vale.

5.6 A agenda setting e o impacto na reputação: teste das proposições

A *agenda setting* interfere na reputação da Vale? A partir dessa pergunta e de posse dos resultados das análises aqui apresentadas, esse trabalho se propõe a testar quatro das cinco proposições de Carroll e McCombs (2003).

Optou-se por não testar a Proposição 4, que diz: “A agenda de atributos substantivos (as dimensões racionais) e afetivos (tonalidade) associados à empresa na cobertura noticiosa de negócios em geral, especialmente aqueles atributos especificamente ligados à empresa, afeta a atitude e opinião do público sobre a empresa”.

O teste dessa Proposição implicaria em uma análise geral das notícias veiculadas nos dois jornais, enquanto o foco escolhido para este trabalho foi somente a análise das notícias sobre a Vale. Apenas com essas notícias não seria adequado proceder ao teste da Proposição 4. A seguir, estão detalhados os resultados encontrados nos testes das proposições 1, 2, 3 e 5.

5.6.1 Proposição 1 – Visibilidade na mídia

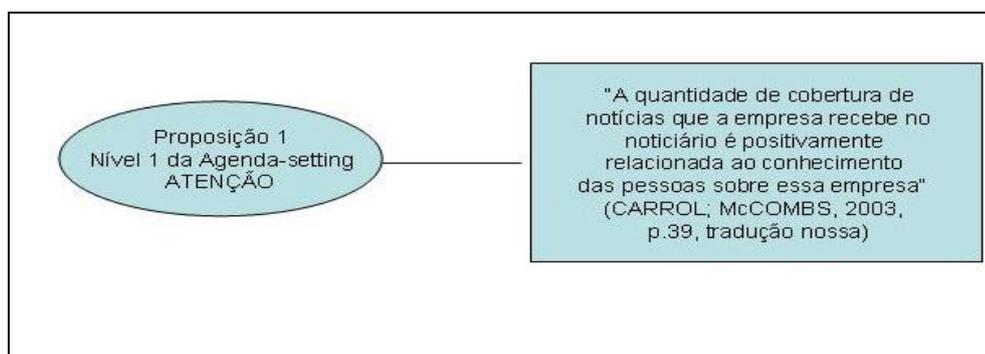


Figura 27: Proposição 1 sobre a influência da *agenda setting* na reputação corporativa
Fonte: Carroll e McCombs (2003)

O elevado volume de notícias que citam a Vale em dois dos principais jornais do país mostra que a empresa tem alta visibilidade. No total, foram 1.616 notícias especificamente sobre a Vale ou que a mencionaram no período de um ano, o que significa uma média mensal de 134 notícias. O Valor Econômico citou a empresa em 986 notícias, enquanto na Folha de S. Paulo foram 630 notícias. Como ambos os jornais são importantes, reconhecidos e têm circulação nacional, compreende-se que a empresa goza de alta visibilidade na mídia.

Na pesquisa RepTrak DeepDive 2009, utilizada neste trabalho, a reputação corporativa da Vale recebeu nota de 75,5 pontos, considerada forte pelos parâmetros da pesquisa. A título de ilustração, em outra pesquisa realizada no primeiro trimestre de 2009 e utilizando as mesmas dimensões – o RepTrak Pulse 2009 –, a Vale obteve a quarta melhor reputação do país com 78,2 pontos, apenas 1,4 ponto abaixo da terceira colocada, o grupo Votorantin, e 4,2 pontos abaixo da Petrobras, primeira colocada.

Esses achados parecem corroborar a afirmação de Carroll e McCombs (2003) de que as notícias veiculadas na mídia têm relação com a percepção do público sobre a empresa, dada a alta visibilidade da empresa demonstrada tanto na análise da mídia quanto na pesquisa RepTrak Pulse 2009 e RepTrak DeepDive 2009.

5.6.2 Proposição 2 – Atributos substantivos (conteúdo)

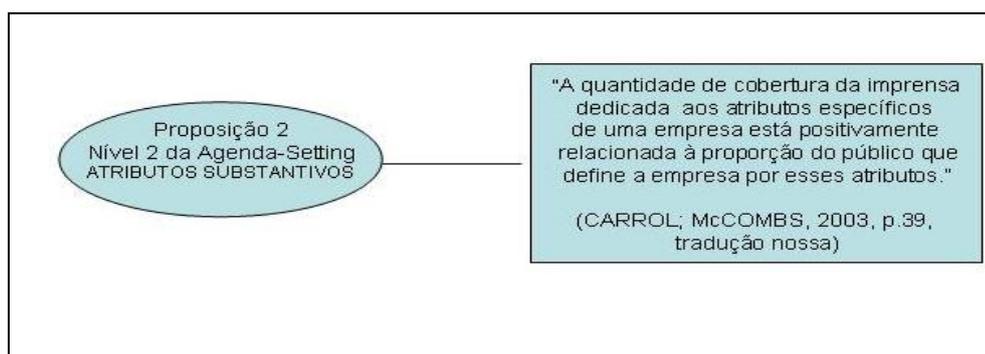


Figura 28: Proposição 2 sobre a influência da *agenda setting* na reputação corporativa
Fonte: Resultados da pesquisa

A verificação do conteúdo das matérias se deu a partir da classificação das sete dimensões da reputação corporativa, bem como de 22 dos seus 23 atributos, utilizados ao longo deste trabalho. Os resultados das citações na imprensa foram cruzados com os resultados da pesquisa RepTrak DeepDive 2009, para que se pudesse entender se o público teve percepção compatível com o número de citações positivas na imprensa.

A partir do cruzamento foi possível inferir que nem todas as dimensões e atributos parecem ter relação com o volume de citações na imprensa, sejam positivas ou negativas. Das sete dimensões da reputação apenas três – Ambiente de Trabalho, Liderança e Desempenho Financeiro – parecem ter tido interferência das matérias publicadas na imprensa nas suas pontuações.

O caso mais emblemático é o da dimensão Ambiente de Trabalho. A nota mediana atribuída a essa dimensão, a mais baixa de toda a pesquisa, parece ter sido influenciada pelas matérias negativas na imprensa. Foram muitas as divulgações sobre demissões e licenças coletivas em função da crise econômica, o que parece ter influenciado a opinião pública ao avaliar esta dimensão.

Em Liderança, o atributo “tem líder forte e respeitado” aparece com muita frequência na imprensa e pouco na comunicação da Vale (inclusive com o grande público, apesar deste não ser o foco deste trabalho). Portanto, isso nos permite inferir que as informações que o público recebe sobre esse atributo têm origem na imprensa, que também foca bastante os outros dois atributos da dimensão Liderança. Por fim, a dimensão Desempenho Financeiro, a mais destacada na imprensa, é também a mais bem avaliada pela população. Informações sobre o desempenho financeiro da Vale, seja ele bom ou ruim, são publicadas diariamente nos jornais analisados, e isso parece ter interferência na opinião pública sobre essa dimensão. Os resultados encontrados no teste da Proposição 2 estão resumidos no Quadro 7.

Dimensão	Teste da Proposição 2	Dados permitem confirmar a P2?
Produtos e Serviços	Não foi possível estabelecer relações entre o que a imprensa publica e o que a população percebe sobre esta dimensão e seus atributos, pois apesar de ser bem avaliada pela população, esta dimensão praticamente não aparece na imprensa.	Não
Inovação	O atributo B é o mais bem avaliado na pesquisa e o que tem maior visibilidade na imprensa. Apesar disso, não é possível estabelecer relação entre o resultado da pesquisa e as citações na imprensa.	Não
Ambiente de Trabalho	Há indícios de que a avaliação ruim desta dimensão na pesquisa esteja relacionada com o alto índice de matérias negativas na imprensa no período analisado.	Sim
Governança	O cruzamento das informações sobre o que a imprensa divulgou e o que a população percebeu não permitiu inferir a relação se houve <i>agenda setting</i> , sobretudo por causa da dificuldade de análise desse atributo.	Não
Cidadania	Esta dimensão recebe nota boa na pesquisa, porém tem pouca visibilidade na imprensa. O atributo relativo ao meio ambiente, pior avaliado na pesquisa, é o que mais apresenta citações positivas na imprensa.	Não
Liderança	A imprensa parece exercer importante influência na percepção desta dimensão da reputação pela população, principalmente em relação ao atributo “tem líder forte e respeitado”.	Sim
Desempenho Financeiro	A percepção da população pesquisada sobre esta dimensão também parece exercer forte influência da imprensa. Trata-se da dimensão mais citada na imprensa e a que recebe maior nota da população.	Sim

Quadro 7: Teste dos atributos substantivos

Fonte: Resultados da pesquisa

5.6.3 Proposição 3 – Atributos avaliativos (tonalidade)

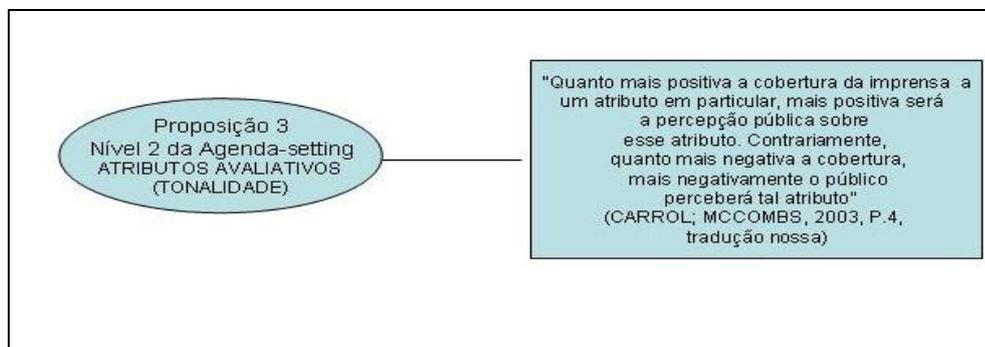


Figura 29: Proposição 3 sobre a influência da *agenda setting* na reputação corporativa
Fonte: Resultados da pesquisa

De modo geral, a maioria das citações analisadas sobre a Vale na imprensa apresentou tonalidade positiva ou neutra, o que está em consonância com a reputação forte atribuída à empresa pela população. Do total de citações na imprensa, 57,9% são positivas, 24,9% são negativas e 17,93% são neutras.

Para testar o impacto da tonalidade da cobertura da imprensa em cada uma das dimensões e atributos, foram consideradas apenas as três dimensões cujos dados permitiram confirmar a *agenda setting*, ou seja, os dados que confirmaram ter havido interferência das notícias da imprensa na opinião das pessoas, conforme o teste da Proposição 2. São elas: Ambiente de Trabalho, Liderança e Desempenho Financeiro. Preferimos não avaliar as demais dimensões, se já partimos do pressuposto de que não foi possível observar se houve influência das notícias da imprensa na percepção pública.

A seguir, a análise da tonalidade das notícias sobre as três referidas dimensões:

- *Ambiente de Trabalho*: nessa dimensão da reputação corporativa, a tonalidade das matérias publicadas na imprensa parece estar fortemente relacionada com a percepção da população, registrada na pesquisa RepTrak DeepDive 2009. 61,2% das citações foram negativas. A dimensão foi considerada mediana, com 69,5 pontos, a menor nota da pesquisa. Quando se analisa individualmente cada um dos três atributos que formam essa dimensão, percebe-se que o atributo “preocupa-se com o empregado” é o mais bem avaliado. Na imprensa, esse é o atributo mais citado, porém com o maior número de menções negativas – 69 das 97 citações. Importante lembrar que, na análise da imprensa, as notícias sobre as demissões na Vale foram contabilizadas nesse atributo, e a maioria delas tinha tonalidade

negativa. Os atributos “oferece oportunidades iguais” e “remunera justamente” aparecem pouco na imprensa, tendo ocorrido 14 e 5 citações, respectivamente, sendo que a maioria das citações são positivas. Na pesquisa com a população, esses dois atributos são classificados como medianos. Conclui-se que, apesar da dimensão Ambiente de Trabalho, na sua totalidade, confirmar a Proposição 3, a análise individual dos atributos que formam a dimensão deixa dúvidas. Uma hipótese para essa discrepância é que a população pode ter percebido as notícias sobre as demissões diferentemente da nossa interpretação, relacionando-as ao fato da Vale não oferecer oportunidades iguais aos seus empregados (por isso a nota menor nesse atributo). Apesar das diferenças entre os atributos, consideramos que é possível confirmar a Proposição 3 de Carroll e McCombs (2003) para a dimensão Ambiente de Trabalho.

- *Liderança:* A maior parte das citações sobre a dimensão Liderança na imprensa é positiva, tendo atingido 77,57%. Somadas às citações neutras, o percentual ultrapassa os 87%. Na pesquisa RepTrak DeepDive 2009, essa dimensão foi percebida como forte pela população, recebendo a segunda melhor nota da pesquisa (76 pontos). O mesmo aconteceu com os três atributos que formam a dimensão, também percebidos como fortes pela população, sendo que o atributo “é bem administrada” teve a melhor nota, 77,2 pontos, que, juntamente com o atributo “tem líder forte e respeitado”, foi o que mais teve citações positivas na imprensa. Tais achados parecem confirmar a Proposição 3 de Carroll e McCombs (2003), de que a tonalidade das matérias exerce influência na percepção das pessoas.
- *Desempenho Financeiro:* A tonalidade das matérias publicadas na imprensa exerceu influência média na percepção da população sobre essa dimensão, que foi a melhor percebida na pesquisa RepTrak DeepDive 2009, alcançando 84,8 pontos, considerada, portanto, forte. Os 23,56% de citações negativas parecem não ter tido grande interferência na avaliação das pessoas. Vale considerar aqui que quase 60% das matérias foram positivas e essas, sim, parecem ter exercido interferência efetiva na opinião pública. Quanto aos atributos que formam essa dimensão, o melhor avaliado na pesquisa, o atributo “é lucrativa”, foi o que mais recebeu

citações negativas na imprensa, contrariando a Proposição 3. No entanto, segundo o atributo que recebeu a melhor avaliação, “tem resultados sólidos”, teve menos de 1% de citações negativas. As notícias sobre o impacto da crise financeira na Vale parecem ter interferido na avaliação do atributo “tem perspectiva de crescimento”, que obteve a menor nota (84,1 pontos). Entretanto, apesar dos 23,4% de citações negativas nesse atributo, ele é o que mais aparece na imprensa, em parte pelos anúncios de investimentos ao longo do período analisado. Apesar das diferenças do atributo “é lucrativa”, diante dos dados encontrados consideramos válido confirmar a Proposição 3 de Carroll e McCombs (2003) para a dimensão Desempenho Financeiro.

5.6.4 Proposição 5 – Agendamento da mídia

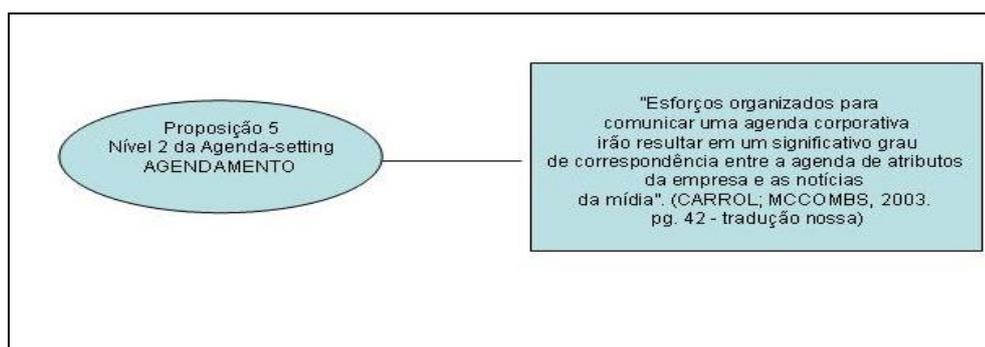


Figura 30: Proposição 5 sobre a influência da *agenda setting* na reputação corporativa
Fonte: Resultados da pesquisa

Ao analisar os press releases, notas e comunicados distribuídos pela Vale à imprensa, e cruzá-los com o volume de notícias originadas na própria imprensa, é possível perceber que o esforço da empresa em comunicar sua agenda corporativa gera notícias na imprensa. Em algumas dimensões, como Desempenho Financeiro e Inovação, a empresa consegue interferir mais no noticiário. Em outras, como no caso de Cidadania, a interferência não é tão grande.

A dimensão Desempenho Financeiro é o melhor exemplo de que o esforço da Vale em comunicar sua agenda corporativa resulta em notícias na imprensa. Praticamente tudo o que a Vale divulga sobre suas informações financeiras é reproduzido na imprensa no dia seguinte: balanços, comunicados aos acionistas, investimentos etc. Isto não significa que o enfoque da imprensa seja idêntico ao tratamento à notícia dado pela Vale. Significa, porém, que a interferência na pauta da imprensa é clara. O trecho do press release a seguir, seguido da notícia da imprensa, mostra que algumas vezes o enfoque é idêntico.

A Vale informa que a Diretoria Executiva aprovou e submeterá à deliberação do Conselho de Administração proposta para pagamento de remuneração mínima aos acionistas para 2009 no valor de US\$ 2,5 bilhões, correspondente a US\$ 0,479523218 por ação em circulação, ordinária ou preferencial, a ser pago em duas parcelas, respectivamente, nos dias 30 de abril e 30 de outubro de 2009. (Vale anuncia proposta de remuneração mínima ao acionista para 2009: US\$ 2,5 bilhões. 22/1/2009)

A Figura 31 mostra a matéria publicada na Folha, no dia seguinte.

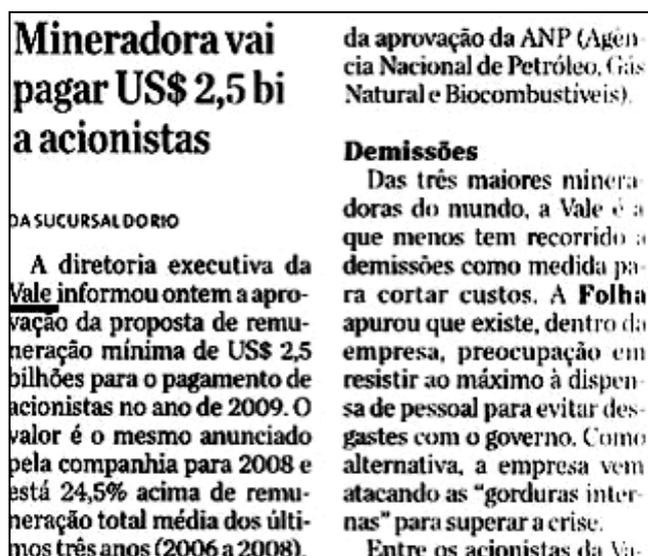


Figura 31: Notícia sobre a Vale publicada a partir de press release
Fonte: Folha de S. Paulo, São Paulo, 23 jan. 2009. Caderno Dinheiro. p. B 3.

A dimensão Inovação, apesar das poucas citações tanto na comunicação da Vale como nas notícias da imprensa, é outro exemplo de como a empresa consegue interferir no noticiário. Observa-se que, apesar do pouco espaço dedicado ao tema nos jornais analisados, as divulgações da empresa encontram boa ressonância na imprensa, em especial quando anuncia investimentos em inovação. Isso é exemplificado no trecho do press release a seguir.

A Vale e a *Columbia University* anunciam a criação do *Vale-Columbia Center on Sustainable International Investment*. Primeira iniciativa do gênero de uma empresa latino-americana, o centro vai promover o treinamento, capacitação e pesquisa na área de investimento estrangeiro direto (IED), com atenção especial para a dimensão do desenvolvimento sustentável do investimento. (Vale e Columbia University lançam centro de pesquisa e capacitação em investimento internacional sustentável. 29/4/2008).

No dia seguinte, o Valor publicou a matéria com grande destaque, como se vê na Figura 32:

Relações externas Objetivo do convênio é enviar brasileiros para cursos na universidade americana

Vale faz parceria com Columbia para criar centro de pesquisa

Marli Olinos
De Nova York

O presidente da Vale, Roger Agnelli, dividiu a cena ontem com o economista americano Jeffrey Sachs, durante conferência de membros dos países emergentes, em Nova York. Agnelli anunciou que a Vale vai dar US\$ 1,5 milhão

ção dos recursos naturais requer um planejamento sustentável, começa a dar motivos para os países desenvolvidos se interessarem mais pelo bem-estar das nações mais pobres. Ao mesmo tempo, carrentes de mão-de-obra especializada para crescer dentro e fora das

tos ambientais nas áreas que a empresa explora. O objetivo do convênio com a Universidade Columbia é enviar brasileiros para cursos nos EUA. A Columbia tem interesse em desenvolver o crescimento sustentável nos países emergentes, que apresentam hoje as maiores

Figura 32: Notícia do Valor Econômico sobre Inovação
Fonte: Valor Econômico. São Paulo, 30 abr 2008. Primeiro Caderno. p. A8

Em outros casos, como no exemplo a seguir, a Folha reproduziu o press release sobre o megaprograma de estágio enquanto o Valor publicou uma nota sobre o assunto. No entanto, ambos retiraram o trecho em que a Vale fala do seu compromisso social. O assunto divulgado pela empresa entrou no noticiário, porém a imprensa se limitou a publicar a notícia sobre o programa de estágio. O trecho a seguir é do press release da Vale:

É a Vale reafirmando o seu compromisso contínuo com o desenvolvimento econômico e social das regiões em que atua, promovendo a formação para o trabalho, a cidadania e a inclusão social. (Vale planeja gerar 62 mil empregos diretos até 2012 - 18/3/2008)

A Figura 33 reproduz a matéria da Folha e mostra que o jornal se limitou aos fatos.

Vale vai contratar 6.085 funcionários neste ano

DO "AGORA"

A Vale vai recrutar 6.085 funcionários até o final de 2008. Até 2012, a mineradora espera contar com mais 62 mil empregados em seu quadro pessoal. Desses, 33 mil serão empregados diretos da empresa. Outros 29 mil serão colaboradores de

profissional, com 3.500 oportunidades para jovens com idade entre 18 e 28 anos que tenham concluído um curso de ensino médio ou técnico.

Os participantes farão um curso teórico de três meses e, em seguida, passarão por um período de seis meses a um ano de experiência prática, atuando

Figura 33: Notícia factual publicada na Folha sobre a Vale
Fonte: Folha de S. Paulo. São Paulo, 19 mar 2008. Caderno Dinheiro. p. B7.

É justamente por abordagens como a da Folha que as publicações na imprensa sobre a dimensão Cidadania parecem não corresponder ao esforço da empresa. Como mencionado

anteriormente, enquanto 30% das citações da Vale são sobre essa dimensão, ela só encontrou ressonância na imprensa em 4% das citações. Ainda assim, a maioria das notícias publicadas sobre essa dimensão se limita a pequenas notas ou informações ao final de matérias sobre investimentos. No exemplo a seguir, a Vale divulgou um longo documento sobre o Prêmio Brasileiro Imortal:

As seis espécies recém-descobertas pelos botânicos na Reserva Natural Vale, localizada em Linhares, no norte do Espírito Santo (ES), já foram batizadas. Por meio do Prêmio Brasileiro Imortal, elas ganharam o nome de seis brasileiros ilustres, uma escolha difícil feita através de uma eleição aberta ao público no site www.brasileiroimortal.com.br. (Vale divulga Prêmio Brasileiro Imortal. .31/10/2008)

Apesar do esforço de divulgação, que contou inclusive com uma coletiva de imprensa, uma pequena nota foi publicada na Folha (Figura 34, abaixo). Observadas as datas (o press release é de 31/10 e a notícia de 30/10), a notícia parece ter sido antecipada para a colunista.



Figura 34: Antecipação de notícia na Folha de São Paulo sobre Cidadania
Fonte: Folha de S. Paulo. São Paulo. 30 out 2008. Caderno Ilustrada. p. E2.

Apesar de a imprensa dar mais atenção a algumas dimensões em detrimento de outras, e não reproduzir exatamente o que a empresa divulga, é perceptível que o esforço da Vale em comunicar sua agenda corporativa gera notícias correspondentes na imprensa. Com isso conclui-se, portanto, que a Proposição 5 de Carroll e McCombs (2003) pode ser confirmada.

Assim, conforme os resultados da pesquisa, as proposições 1, 2, 3 e 5 puderam ser confirmadas total ou parcialmente por este estudo. No próximo capítulo serão apresentadas as conclusões da pesquisa, bem como as limitações e considerações finais.

6 CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo foi investigar a influência da *agenda setting* na reputação corporativa da Vale, centrando na resposta para a questão: *Quais os impactos da agenda setting na construção e no fortalecimento da reputação corporativa de uma organização?* Adicionalmente buscou-se compreender: i) O que a organização tem interesse em divulgar sobre si mesma?; ii) Como a imprensa reproduz os temas de interesse da organização?; e iii) Como a população avalia a reputação da organização? As análises foram feitas com base nas sete dimensões da reputação descritas por Fombrun e van Riel (2007): Produtos e Serviços, Ambiente de Trabalho, Inovação, Cidadania, Governança, Liderança e Desempenho Financeiro.

Considera-se que as questões principal e adicionais foram respondidas, ainda que com limitações teóricas e práticas. A análise dos dados permitiu confirmar, em parte ou na totalidade, as quatro proposições de Carroll e McCombs (2003) sobre a influência da *agenda setting* na reputação corporativa. A principal conclusão do trabalho, no entanto, é que a *agenda setting* exerce uma influência relativa na reputação da Vale. Essa influência irá depender da dimensão analisada e do contexto político-econômico do momento. Em outras palavras, a *agenda setting*, sozinha, não consegue explicar a percepção da população em relação à reputação da empresa, o que corrobora a base teórica desse estudo.

Como exposto no capítulo dedicado à fundamentação teórica, a reputação de uma organização é construída na mente das pessoas a partir de sinais emitidos por redes de relações interpessoais, pelas ações da própria empresa e pela mídia de massa e especializada, incluindo a imprensa (FOMBRUN; SHANLEY, 1990).

Seguindo o mesmo raciocínio, Rindova (1998) considera que há três atores sociais envolvidos no processo de formação da reputação: as próprias organizações, que projetam sua imagem e tentam moldar o ambiente; os “intermediários institucionais”, entre os quais está a imprensa, que colhem e divulgam informações sobre a organização e têm o poder de influenciar o comportamento da sociedade; e, por fim, os públicos, que fazem as devidas avaliações conforme as informações recebidas. São as atividades de comunicação de cada um desses atores que irão produzir as diversas imagens sobre a organização.

Van Riel e Fombrun (2007), autores que integram a base teórica desse estudo, concordam com Bromley (2002) que há três níveis de processamento de informações que ajudam a formar a opinião das pessoas: primário, secundário e terciário. O primeiro, que exerce maior influência, é baseado na experiência direta das pessoas com os produtos e serviços da organização. O nível secundário está baseado no que os amigos e colegas falam sobre a organização. O nível terciário, por sua vez, se baseia nas informações da mídia, seja ela paga ou não. Percebe-se, portanto, que a formação da reputação de uma organização depende de uma rede complexa, que envolve desde experiências pessoais até processos de comunicação que abrangem diversos atores sociais. A imprensa, que é uma mídia não paga, é um desses atores.

Quaisquer conclusões sobre os achados desta pesquisa devem considerar que seu período de realização coincidiu com um momento delicado da economia mundial e, no Brasil, a Vale foi uma das empresas atingidas pela crise, o que levou à paralisação temporária de unidades de produção, férias coletivas, licenças e demissões de funcionários. O impacto negativo desse cenário na percepção da população foi visível, mais precisamente quando na avaliação da dimensão Ambiente de Trabalho.

A seguir estão destacados os pontos mais relevantes de correlação entre a base teórica desse estudo e os resultados da pesquisa empírica, bem como discussões e recomendações a partir dos resultados encontrados:

1. Em resposta à questão central da pesquisa, os resultados mostraram uma relação parcial entre a *agenda setting* e a reputação corporativa. Nem sempre a imprensa consegue ter grande interferência sobre a opinião pública. No caso aqui apresentado, a pouca influência é mais evidente nas dimensões Produtos e Serviços, Inovação e Cidadania. Apesar de a imprensa focar pouco essas dimensões, elas são bem percebidas pela população. Como tão bem destacam van Riel e Fombrun (2007), para construir a reputação positiva as diversas formas de comunicação devem ser orquestradas num todo coerente. A comunicação com a imprensa é apenas uma dessas formas, e sendo assim não tem interferência absoluta sobre a opinião pública. A influência relativa da *agenda setting* na reputação corporativa também fica evidente no teste das proposições de Carroll e McCombs (2003), pois nas dimensões Produtos e Serviços, Inovação, Governança e Cidadania não foi observada relação entre a quantidade da cobertura da imprensa e a percepção da população.

2. Também foram respondidas as três questões complementares: “o que a Vale tem interesse em divulgar sobre si mesma?” “como a imprensa publica os temas de interesse da Vale?” e “como a população avalia a reputação da Vale?”. Os resultados empíricos mostraram que a Vale tem maior interesse na divulgação das dimensões Desempenho Financeiro, Cidadania e Liderança, respectivamente. A imprensa, por sua vez, publica mais informações sobre Desempenho Financeiro, Ambiente de Trabalho e Liderança, nessa ordem. Os resultados encontrados sobre as três questões complementares estão analisados abaixo a partir de cada dimensão:
- a. *Produtos e Serviços*: a Vale tem pouco interesse em divulgar esta dimensão e a imprensa tampouco demonstra interesse em publicá-la. Já a população a percebe como forte, o que inclusive contraria algumas das hipóteses de Carroll e McCombs (2003) sobre a influência da *agenda setting* na reputação corporativa. Os resultados nos levam a supor que, apesar de classificá-la como forte, a população não possui conhecimento suficiente para fazer julgamentos sobre esta dimensão, dado que o produto da Vale não é de consumo popular, como os eletroeletrônicos ou os serviços bancários, por exemplo. Pode-se supor que a boa percepção esteja relacionada ao fato do Brasil ser referência como produtor mundial de minério e à forte campanha publicitária realizada pela Vale em 2008 sobre a importância do minério na vida das pessoas.
 - b. *Inovação*: A Vale foi percebida como uma empresa inovadora pela população, com reputação forte nesta dimensão. Na comunicação da empresa, a dimensão aparece como a quinta mais divulgada e, na imprensa, também ocupa a quinta colocação, apesar de ter apenas 1% das citações. Observou-se que boa parte das notícias divulgadas pela Vale sobre inovação foi publicada pela imprensa. Apesar do assunto ainda ser pouco explorado na imprensa brasileira, houve publicação quando o fato principal era Inovação, como, por exemplo, no caso de um investimento em pesquisa. É uma dimensão que merece ser mais bem explorada pela empresa. A boa percepção também pode ter sido influenciada pelas campanhas publicitárias da Vale ao longo de 2008 que abordaram o tema.
 - c. *Ambiente de Trabalho*: a Vale divulgou pouco esta dimensão, a quinta mais citada, a imprensa a cobriu muito e negativamente, colocando-a em terceiro lugar, e a população a percebeu mal, conferindo a ela nota mediana. O excesso

de citações negativas se deu em função da crise econômica e influenciou negativamente a opinião pública. Este resultado mostra que, em períodos de crise, a reputação de uma empresa perde valor e atenta para a necessidade de se desenvolver bons planos de gerenciamento de crises, visando a minimizar os impactos negativos. Em outras palavras, percebe-se que houve impacto direto da crise financeira mundial na reputação da Vale.

- d. *Governança*: A dimensão é pouco citada tanto pela Vale como pela imprensa, e percebida como mediana pela população. Os resultados da pesquisa mostram que os princípios de ética, transparência e responsividade da empresa são vigiados pela imprensa, sobretudo nos episódios críticos, como caso em que a empresa é questionada por fazer desapropriações em terras do INCRA. É justamente nesses momentos que a Vale declara em seus comunicados que possui princípios de ética e transparência, mas ao mesmo tempo deixa de responder a questões importantes, como no caso da contratação do ex-diretor do BNDES. É também nesses períodos que a imprensa procura mostrar as falhas na conduta da empresa. Ética, transparência e responsividade referem-se a comportamentos que podem ser avaliados perguntando-se se a empresa disponibiliza suas informações, se age corretamente nas relações com os *stakeholders* e se é responsável.
- e. *Cidadania*: A Vale se empenha muito em divulgar esta dimensão, dedicando a ela um terço das citações em seus comunicados, mas a imprensa não se interessa em cobri-la, aparecendo em 4% das citações. Apesar disso, a dimensão é percebida como forte pela população. Deve-se considerar, também aqui, que a Vale realizou várias campanhas publicitárias ao longo de 2008 sobre sua responsabilidade socioambiental, o que parece ter influenciado a opinião pública. A nota mediana para o atributo “protege o meio ambiente” revela a percepção da população sobre os efeitos negativos do impacto de uma empresa de mineração no meio ambiente. As pessoas têm contato direto com os problemas ambientais provocados pela atividade mineral, o que irá interferir em sua opinião sobre o tema.
- f. *Liderança*: De modo geral, a Vale e a imprensa atribuem a esta dimensão peso igual, e a população a percebe como forte. É a segunda dimensão mais citada nos jornais analisados e a terceira na comunicação da Vale com a imprensa. A

percepção de uma empresa forte e bem administrada pode estar relacionada ao gigantismo da empresa, sempre reiterado pela mídia. Deve-se destacar o atributo “tem um líder forte e respeitado”. A Vale não divulga este atributo, mas a mídia destaca com frequência o presidente da empresa, um líder jovem, comunicativo e que conduz a empresa a bons resultados. Tal exposição do líder afeta a visibilidade da empresa. A imprensa gosta de dar espaço a líderes com esse perfil, mas também, como afirmam Hamilton e Zeckhauser (2004), que conduziram estudos sobre o tema nos Estados Unidos, essa é uma relação de amor e ódio, que pode mudar ao longo do tempo, dependendo da audiência e dos indicadores econômicos reais atribuídos ao líder.

g. *Desempenho Financeiro*: esta foi única dimensão reconhecida como excelente pela população. Foi também a mais citada nos jornais, e a mais abordada na comunicação da Vale com a imprensa, o que denota a influência da *agenda setting* na percepção pública. Apesar do reconhecimento positivo da opinião pública, estudos conduzidos pelo *Reputation Institute*⁷ mostram que nem sempre a avaliação positiva sobre o desempenho financeiro impacta positivamente a reputação de uma organização. Em alguns setores, como o bancário e de telefonia, os altos lucros têm conotação negativa por indicarem o excesso de lucratividade das empresas em detrimento do bom atendimento ao consumidor. No caso da mineração, provavelmente pela população não ter contato direto com o produto da empresa, essa relação não parece ter se configurado.

3. Como discussão complementar, nota-se que os dois jornais abordam diferentemente as notícias sobre a Vale. Enquanto a Folha de S. Paulo adota uma linha editorial mais crítica, chegando a questionar a postura ética da Vale em episódios pontuais, o Valor Econômico possui uma linha mais analítica do ponto de vista econômico. Dificilmente encontram-se no editorial do Valor questões polêmicas, exceto quando envolvem movimentos financeiros. Lembre-se de que a Folha é um jornal dirigido ao público em geral e o Valor é especializado em economia e finanças.
4. Os resultados encontrados indicam também que o macro cenário político e econômico exerce influência na percepção das pessoas, como se revela na

⁷ Disponível em: <www.reputationinstitute.com>. Acesso em: 16/1/2010.

dimensão Ambiente de Trabalho. Vale destacar, ainda, a ausência da dimensão Cidadania nos dois jornais analisados. Deve-se pontuar que boa parte das sugestões de notícias da Vale sobre o tema cidadania tinha enfoque econômico e financeiro, com informações sobre volumes de investimentos na área social. Tais sugestões são direcionadas, naturalmente, às editorias de economia, onde há pouco ou nenhum interesse pelo tema. Do outro lado, o enfoque estritamente econômico pode não interessar às editorias dedicadas – ou mais sensíveis – à responsabilidade social. Fenômeno semelhante ocorre com a dimensão Ambiente de Trabalho, que só apareceu amplamente na imprensa no período analisado por causa da crise econômica e das demissões. A Vale aparece muito pouco nas seções destinadas aos temas de carreira e trabalho. Sugere-se que, para essas duas dimensões, a empresa ofereça pautas específicas e sob medida para o perfil dos cadernos especializados dos dois jornais. Tanto o Valor quanto a Folha possuem cadernos de empregos e carreiras que poderiam ser mais bem explorados. O resultado desse esforço pode contribuir para melhorar a reputação da empresa nestas duas dimensões.

6.1 Limitações e considerações finais

Como limitação teórica, é importante considerar que a imprensa é apenas um dos pilares formadores da reputação corporativa, como exposto amplamente na base teórica usada neste trabalho. Assim, a opção pelo teste das proposições de Carroll e McCombs (2003) já considera a intenção de se destacar apenas um desses pilares.

É certo, e amplamente discutido, que a *agenda setting* não explica sozinha o comportamento da população em relação à reputação de uma organização. Consideramos, entretanto, que este trabalho contribuiu para a discussão sobre o tema e para mostrar que, ainda que não seja na totalidade, essa influência existe e exerce um poder sobre a percepção das pessoas. Isso lança a discussão sobre o papel da imprensa como um *stakeholder* importante com o qual as organizações devem estabelecer e manter um bom relacionamento, a fim de construir uma reputação positiva.

Considera-se como limitação o fato de que a análise da comunicação com a imprensa se restringiu à comunicação escrita oficial. Pela limitação do desenho da pesquisa, não foram

considerados os contatos diretos dos assessores de imprensa da Vale com os jornalistas, as possíveis pautas exclusivas que geralmente não são divulgadas para toda a imprensa, nem mesmo os encontros, eventos e outras ações de relacionamento que geralmente as assessorias de imprensa bem organizadas como a da Vale mantêm com os jornalistas. Também não foram avaliadas as mídias eletrônicas tais como a sala de imprensa virtual, a disponibilização de vídeo e voz, entre outros, utilizadas nessa comunicação com a imprensa. Esse tipo de comunicação também exigiria um desenho de pesquisa específico com essa finalidade.

Outra limitação prática a ser apontada é quanto ao recorte no número de jornais pesquisados, necessário para a condução deste estudo. Foram escolhidos para a análise dois dos principais jornais do país, um de negócios e outro de notícias em geral, enquanto a condição ideal seria verificar todas as publicações sobre a Vale na mídia. Optou-se neste trabalho pelos dois jornais devido a sua importância no cenário nacional e aos seus perfis tão distintos. Além disso, a restrição a dois jornais se deveu à extensão do período de tempo escolhido, no caso 12 meses, para coletar dados e realizar a análise.

A partir desta pesquisa, apresentamos sugestões para complementar a discussão, ou mesmo contestar os achados aqui apresentados.

1. Uma pesquisa que poderia trazer resultados interessantes deveria envolver outros veículos de comunicação impressa, inclusive os jornais regionais, para ser comparada com a percepção da população em áreas onde há forte presença da empresa.
2. Outro estudo interessante poderia investigar como é a comunicação direta, ou seja, não escrita, da assessoria de imprensa com os jornalistas, focando os encontros de relacionamento, eventos dirigidos aos jornalistas, coletivas de imprensa, convites para viagens etc. Essas ações poderiam ter sua eficácia comparada com a comunicação escrita realizada por meio dos press releases, notas e comunicados.
3. Uma terceira sugestão é um estudo que investigue a presença da empresa nos meios eletrônicos (rádio, TV e Internet), para que se possa compreender como cada um desses meios de comunicação trata as sete dimensões da reputação nas notícias sobre a Vale e como eles interferem na opinião pública.

Além dessas sugestões, são várias as pesquisas que podem contribuir para desvendar a complexa relação das empresas com os jornalistas e a imprensa em geral, principalmente considerando que os estudos que avaliam a relação entre *agenda setting* e reputação corporativa são escassos no Brasil.

REFERÊNCIAS

- ALBERT, Stuart; WHETTEN, David A. Organizational identity. In: HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Majken (Ed.). **Organizational identity: A reader**. New York: Oxford University Press, 2004. p. 89-118.
- ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. A construção de sentido sobre “quem somos” e “como somos percebidos”. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. São Paulo: Difusão, 2006. p. 31-45.
- ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. Reputação Organizacional: a importância de parâmetros para seu gerenciamento. **Organicom**, São Paulo, Ano 2, n. 2 – 1, p. 119-133, 1. Sem. 2005.
- ALVESSON, Mats. Organization: From Substance to Image? **Organization Studies**, v. 11, n. 3, p. 373-394, Jan. 1990.
- AMATO NETO, João. Reestruturação industrial, terceirização, redes e subcontratação. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 33-42, mar.-abril 1995.
- ARGENTI, P. **Comunicação Empresarial: a construção da Identidade, Imagem e Reputação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- ARGENTI, P.; DRUCKENMILLER, B. Reputation and the corporate Brand. **Corporate Reputation Review**, Reputation Institute, v. 6, n. 4, p. 368-374, Jan. 2004.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNAIS – ANJ. **Código de Ética dos Jornais Filiados à Associação Nacional de Jornais**. ANJ 2007. Disponível em: <<http://www.anj.org.br/quem-somos/codigo-de-etica>>. Acesso em: 29 set. 2009.
- AZEVEDO, F. A. A agenda da mídia na campanha presidencial de 1998. In: ENCONTRO ANUAL DA COMPÓS – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO, 9, Porto Alegre, 2000. Disponível em: <<http://vsites.unb.br/fac/comunicacaoepolitica/Fernando2000.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2009.
- BALMER, J. M. T. Corporate Brands: Ten Years On – What’s New? **Corporate Brands: A Strategic Management Framework**, Working Paper Series, Working Paper n. 2/07, Bradford University School of Management, March 2002. Disponível em: <

http://www.brad.ac.uk/acad/management/external/pdf/workingpapers/2005/Booklet_05-43.pdf>. Acesso em: 5 nov. 2009.

BALMER, J. M. T. Corporate identity: what of it, why the confusion, what's next? **Corporate Reputation Review**, Reputation Institute, v. 1, n. 1/2, p. 183-188, July 1997.

BALMER, J.; GREYSER, S. A. **Revealing the corporation**: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing. London: Routledge, 2003.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNEY, J. Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, p. 49-61, Nov. 1995.

BARROS FILHO, Clovis. **Ética na Comunicação**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

BENNETT, Roger; GABRIEL, Helen. Image and Reputation Characteristics of UK Charitable Organizations: An Empirical Study. **Corporate Reputation Review**, Reputation Institute, v. 6, n. 3, p. 276-289, Oct. 2003.

BERENS, G.; VAN RIEL, C. B. M. Corporate Associations in the Academic Literature: Tree Main Streams of Thought in the Reputation Measurement Literature. **Corporate Reputation Review**, Reputation Institute, v. 7, n. 2, p. 161-178, Jul. 2004.

BERNSTORFF, V. H., Terceirização: problema ou solução? In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. 1 CD ROM.

BOULDING, Kenneth. E. **The Image**. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1956.

BROMLEY, Dennis. An Examination of Issues That Complicate the Concept of Reputation in Business Studies. **International Studies of Management and Organization**, v. 32, n. 3, p. 65-81, Fall 2002.

BROWN, T. J. Corporate associations in marketing: antecedents and consequences. **Corporate Reputation Review**, Reputation Institute, v. 1, n. 3, p. 215-233, Apr. 1998.

BROWN, Tom J.; COX, Edwin L. Corporate Associations in Marketing and Consumer Research: A Review. **Corporate Reputation Review**, Reputation Institute, v. 1, n. 1, p. 33-38, Jul. 1997.

BRUM, J. A hipótese do *agenda setting*: estudos e perspectivas. **Razon y Palabra**, México, n. 35, Out./Nov. 2003. Disponível em:
<<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n35/jbrum.html>. Acesso em 08 jan. 2010.

BUCCI, Eugênio. **Sobre ética e imprensa**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

CALDAS, M. P.; WOOD T. J. Identidade organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 6-17, jan.-mar. 1997.

CARROLL, Craig; McCOMBS, Maxwell. Agenda-setting Effects of Business News on the Public's Image and Opinions about Major Corporation. **Corporate Reputation Review**, Reputation Institute, v. 6, n. 1, p. 36-46, Apr. 2003.

CARTER, S. M.; DEEPHOUSE, D. L. 'Tough Talk' and 'Soothing Speech': Managing Reputations for Being Tough and for Being Good. **Corporate Reputation Review**, Reputation Institute, v. 2, n. 4. p. 308-332, Oct. 1999.

CARVALHO, M. Redes Sociais: convergências e paradoxos na ação estratégica. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD ROM.

CHAPARRO, M. C. Cem anos de Assessoria de Imprensa. In: DUARTE, Jorge. **Assessoria de Imprensa e relacionamento com a mídia**. São Paulo: Atlas, 2003. p. 33-51.

CHENEY, G; CHRISTENSEN, L. T. Organizational Identity: Linkages between Internal and External Communication. In: JABLIN, F. M.; PUTNAM L.L. (Eds.) *New handbook of organizational communication*. Thousand Oaks: SAGE, 2001. p. 231-270.

CHRISTENSEN, Lars T. Corporate Communication: the challenge of transparency. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 7, n. 3, p. 162-168, 2002.

COLLING, Leandro. *Agenda-setting e framing*: reafirmando os efeitos limitados. **Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia**, Porto Alegre, n. 14, p. 88-101, Abr. 2001.

COLLING, Leandro. O “estado da arte” dos estudos sobre mídia e eleições presidenciais de 1989 a 2002. Trabalho apresentado ao Grupo de Trabalho Comunicação e Política. ENCONTRO ANUAL DA COMPÓS – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO, 16, Curitiba, 2007. Disponível em: <<http://www.faculdaDESocial.edu.br/dialogospossiveis/artigos/11/02.pdf>>. Acesso em: 27 set. 2009.

CORNELISSEN, J. P.; Van RULLER, B.; Van BEKKUM, T. Corporate Communication: towards an extended and practice-based theoretical conceptualization. INTERNATIONAL CONFERENCE ON CORPORATE REPUTATION IMAGE, IDENTITY AND COMPETITIVENESS, 9, Madrid. Reputation Institute, May 2005.

CURTIN, P. Reevaluating Public Relations Information Subsidies: Market-Driven Journalism and Agenda-Building Theory and Practice. **Journal of Public Relations Research**, v. 11, n. 1. p. 53-9, 1999.

DALPIAZ, E; RAVASI, D. The news media and company image: a first exploratory study in Italy. INTERNATIONAL CONFERENCE ON CORPORATE REPUTATION BRAND, IDENTITY AND COMPETITIVENESS, 11, Oslo. Reputation Institute, May 2007.

DAVIES, G; CHUN, R.; SILVA, R. V. The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation. **Corporate Reputation Review**, Reputation Institute, v. 4, n. 2, p. 113-27, Jul. 2001.

DEEPHOUSE, D. Media reputation as a strategic resource: an integration of mass communication and resource-based theories. **Journal of Management**, v. 26, n. 6, p. 1091–1112, Dec. 2000.

DEMO, Pedro. Metodologia científica em ciências sociais. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DOWLING, Grahame R. Corporate Reputations: Should You Compete On Yours? **California Management Review**, Berkeley, v. 46, n. 3, p. 19-36, Spring 2004.

DOWLING, Grahame R. Managing your corporate images. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 15, n. 2, p. 109-115, May 1986.

EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, Stanford, n.4, v.14, p. 532-550, Oct. 1989.

ENTMAN, R. Framing Bias: Media in the Distribution of Power. **Journal of Communication**, v. 57, n. 1, p.163-173, Mar. 2007.

ENTMAN, Robert M.; ROJECKI, Andrew. Freezing Out the Public: Elite and Media *Framing* of the U.S. Anti-Nuclear Movement. **Political Communication**, Routledge, v. 10, n. 2, p. 155-173, 1993.

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS JORNALISTAS – FENAJ. **Código de Ética dos Jornalistas Brasileiros**. FENAJ, 2007. Disponível em: <http://www.fenaj.org.br/federacao/cometica/codigo_de_etica_dos_jornalistas_brasileiros.pdf>. Acesso em: 29 set. 2009.

FOMBRUN, C. J.; VAN RIEL, C. B. M. **Fame and fortune**: how successful companies build winning reputations. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2004.

FOMBRUN, C. J. List of Lists: A Compilation of International Corporate Reputation Ratings. **Corporate Reputation Review**, Reputation Institute, v. 10, n. 2; p. 144-153, Jul. 2007.

FOMBRUN, C. J.; SHANLEY, M. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 2, p. 233-258, Jun. 1990.

FOMBRUN, C. J.; VAN RIEL; C. B. M. The Reputational Landscape. **Corporate Reputation Review**, Reputation Institute, v. 1, n. 1/2, p. 5-13, Summer 1997.

FOMBRUN, C. J.; VAN RIEL; C. B. M. Which Company is most visible in your country? An introduction to the special issue on the Global RQ-Project Nominations. **Corporate Reputation Review**, Reputation Institute, v. 4, n. 4, p. 296-302, Jan. 2002.

FOMBRUN, C. J; GARDBERG, N. A. The Global Reputation Quotient Project: first steps towards a cross nationally valid measure of corporate reputation. **Corporate Reputation Review**, Reputation Institute, v. 4, n. 4, p. 303-307, Jan. 2002.

FOMBRUN, C. J; GARDBERG, N. A. Who's top in Corporate Reputation? **Corporate Reputation Review**, Reputation Institute, v. 3, n. 1, p. 13-17, Jan. 2000.

FORMAN, J.; ARGENTI, P. How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and the Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study. **Corporate Reputation Review**, Reputation Institute, v. 8, n. 3, p. 245-264, Oct. 2005.

FREEMAN, R. E. The Stakeholder Approach Revisited. **Zeitschrift fuer Wirtschafts- und Unternehmensethik**. v. 5, n. 3, p. 228-241, 2004.

GAMSON, W.; CROTEAU, D.; HOYNES, W.; SASSON, T. Media Images and the social construction of reality. **Annual Review of Sociology**, v. 18, n. 1, p. 373-393, Aug. 1992.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57- 63, mar./abr. 1995a.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 66-71, mai./jun. 1995b.

GODOY, C. K.; BALSINI, Cristina P. V. A metodologia qualitativa em estudos organizacionais. EnEO – ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS/ANPAD, 3, Atibaia, 2004. *Anais...* Atibaia, 2004. 1. CD ROM.

GRAY, E; BALMER, J. M. T. Managing Corporate Image and Corporate Reputation. **Long Range Planning**, Strategic Planning Society, v. 31, n. 5, p. 695-702, Oct. 1998.

GREENWOOD, Ernest. Metodos principales de investigacion social empirica. In: **Metotologia de la investigacion social**. Buenos Aires: Paidós, 1973. Cap. 6, p. 106-126.

GRUNIG, J.; HUNT, T. **Managing Public Relations**. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1984.

GUTMANN, Juliana Freire. Quadros narrativos pautados pela mídia: *framing* como segundo nível do *agenda-setting*? **Contemporânea – Revista de Comunicação e Cultura**, Bahia, v. 4, n. 1, p. 25-50, junho 2006.

HALDEREN, M. D. VAN RIEL, C. B. M. Van. Developing a Corporate Expressiveness Model for Managing Favorable Impressions Among *Stakeholders*. INTERNATIONAL CONFERENCE ON CORPORATE REPUTATION IMAGE, IDENTITY AND COMPETITIVENESS, 10, New York. Reputation Institute, May 2006.

HALL, R. **Organizações: estruturas e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**. v. 13, n. 2, p. 135-144, Feb. 1992.

HAMILTON, J.; ZECKHAUSER, R. Media coverage of CEOs: Who? What? Where? When? Why? WORKSHOP ON THE MEDIA AND ECONOMIC PERFORMANCE. Stanford Institute for International Studies, Stanford, 2004. Disponível em: <http://www.anderson.ucla.edu/faculty_pages/romain.wacziarg/mediapapers/HamiltonZeckhauser.pdf>. Acesso em 25/11/2009.

HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Majken. Scaling the tower of Babel: relational between identity, image and culture in organizations. In: SCHULTZ, M.; HATCH, M. J.; LARSEN, M. H. **The expressive organization: linking identity, reputation and the corporate brand**. New York: Oxford University Press, 2000. p. 11-35.

HOHLFELDT, Antonio. Os estudos sobre a hipótese do agendamento. **Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia**, Porto Alegre, n. 7, p. 42-51, nov. 1997.

KING, A. Where Do Reputations Come From?: The Social Performance Uncertainty Principle. **Corporate Reputation Review**. Reputation Institute, v. 1, n. 1, p. 43-46, Jul. 1997.

KIOUSIS, Spiro; POPESCU, Cristina; MITROOK, Michael. Understanding Influence on Corporate Reputation: An Examination of Public Relations Efforts, Media Coverage, Public Opinion, and Financial Performance From an Agenda-Building and Agenda-Setting Perspective. **Journal of Public Relations Research**, v. 19, n. 2, p. 147-165, Apr. 2007.

KOSICKI, Gerald M. Problems and Opportunities in Agenda-Setting Research. **Journal of Communication**, v. 43, n. 2, p. 100-127, Jun. 1993.

KUNSCH, M. M. K. **Obtendo sucesso com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LIPPMANN, Walter. The World Outside and the Pictures in Our Heads. In: SCHRAMM, W; ROBERTS, D. (Ed.) **The process and effects of mass communication**. Chicago: The University of Illinois Press, 1972. p. 275-286.

MAFEI, Maristela. **Assessoria de Imprensa: como se relacionar com a mídia**. São Paulo: Contexto, 2004.

MARIZ, L. A.; GOULART, S.; REGIS, H. P. O Reinado dos estudos de Casos em Teoria das Organizações implicações e alternativas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3, 2004, Atibaia. **Anais...** Atibaia, 2004. 1 CD ROM.

MARLIN, A. T. Social and Environmental Rating of Companies. **Corporate Reputation Review**, Reputation Institute, v. 1, n. 1, Jul. 1997.

MARTINEAU, Pierre. Sharper Focus for the Corporate Image. In: BALMER, J. M. T. e GREYSER, S. **Revealing the Corporation**: perspectives on identity, image, reputation branding and corporation marketing. London: Routledge, 2003. p. 187-203.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Metodologias convencionais e não-convencionais e a pesquisa em administração. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, PPGA/FEA/USP, São Paulo, 2º sem./1994.

MATOS, Heloiza. Persuasão e denúncia: a trajetória do debate da privatização no Brasil. CONGRESSO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISADORES DE COMUNICAÇÃO E POLÍTICA, 1, Salvador, 2006. Disponível em: <http://www.fafich.ufmg.br/compolitica/anais2006/Matos_2006.pdf>

MATOS, Heloiza. Questões sobre a mídia contemporânea. In: LOPES, Boanerges e VIEIRA, Roberto Fonseca (orgs.). **Jornalismo e Relações Públicas: ação e reação** – uma perspectiva conciliatória possível. Rio de Janeiro: Mauad, 2004. p. 55-64.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**: metodologia, planejamento. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

McCOMBS, Maxwell; SHAW, Donald. The agenda-setting function of mass media. **Public Opinion Quarterly**, Oxford Journals, v. 36, n. 2, p. 176-187, Summer 1972.

McCOMBS, Maxwell. A Look at Agenda-Setting: past, present and future. **Journalism Studies**, v. 6, n. 4, p. 543-557, Nov. 2005.

McCOMBS, Maxwell. Explorers and Surveyors: Expanding Strategies for Agenda-Setting Research. **Journalism Quarterly**, v. 69, n. 4, p. 813-824, Winter 1992.

MEIJER, M.; KLEINNIJENHUIS, J. News and Advertisements: How Negative News May Reverse Advertising Effects. **Journal of Advertising Research**, Cambridge Journals, v. 47, n. 4, p. 507-517, Dec. 2007.

MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

MEYER, P. **A Ética no Jornalismo**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1987.

MOINGEON, B.; RAMANANTSOA, B. Understanding corporate identity: the French school of thought. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5/6, p. 383-395, 1997.

MUNHOZ, P. Fotografia nas eleições: efeitos de segundo nível do *agenda setting*. **Estudos em Jornalismo e Mídia**, v. 3, n. 1, p. 24-36, 1. Sem. 2006.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida. **O que é Comunicação Estratégica nas Organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

PASTORE, J. Flexibilização dos mercados de trabalho e contratação coletiva. São Paulo: Ltr, 1994.

POLLOCK, T.; RINDOVA, V. Media legitimation effects in the market for initial public offerings. **Academy of Management Journal**, v. 46, n. 5, p. 631-642, Oct. 2003.

REGO, F. G. T. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

RIBEIRO, J. **Sempre Alerta** – condições e contradições do trabalho jornalístico. São Paulo: Brasiliense, 1994.

RINDOVA, V. P. The image cascade and formation of corporate reputations. **Corporate Reputation Review**, Reputation Institute, v. 1, n. 1/2, p.188-194, Jul. 1998.

ROGERS, Everett M.; DEARING, James W.; BREGMAN, Dorine. The Anatomy of Agenda-Setting Research. **Journal of Communication**, v. 43, n. 2, p. 68-84, June 1993.

SABATÉ, J. M. F.; PUENTE, E. Q. The concept and measurement of corporate reputation: an implication to Spanish financial intermediaries. **Corporate Reputation Review**, Reputation Institute, v. 5, n. 4, p. 280-301, Jan. 2003.

SACHSMAN, D. Public Relations Influence on Coverage of Environment in San Francisco. **Journalism Quarterly**, v. 53, n. 1, p. 54-60, Spring 1976.

SANT'ANNA, F. **Mídia das fontes**: o difusor do jornalismo corporativo. Brasília: Casa das Musas, 2005. Disponível em: <<http://193.136.64.248/~bocc/pag/santanna-francisco-midia-fontes.pdf>>. Acesso em: 08 out. 2009.

SANTANA, A. **Ctrl+c ctrl+v: o release nos jornais pernambucanos**. 2005. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Artes e Comunicação, Recife. Disponível em: <<http://193.136.64.248/~bocc/pag/santana-adriana-jornais-pernambucanos.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2009.

SCHEIN, E. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, Winter 1984.

SCHEUFELE, D. Agenda-setting, priming, and *framing* revisited: another look at cognitive effects of political communication. **Mass Communication and Society**, v. 3, n. 2/3, p. 297-316, Aug. 2000.

SCHRAMM, W. The nature of communication between humans. In: SCHRAMM, W; ROBERTS, D. (Ed.) **The process and effects of mass communication**. Chicago: The University of Illinois Press, 1972. p. 3-53.

SCHULTZ, M. J. A cross-disciplinary perspective on corporate branding. In: SCHULTZ, M; ANTORINI, Y. M.; CSABA, F. F. (Ed.) **Corporate Branding**: purpose, people, process. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2005. p. 23-56.

SCHULTZ, M. J.; LARSEN, M. H. **The expressive organization**: linking identity, reputation and the corporate brand. New York: Oxford University Press, 2000.

SOY, Suzan K. The Case Study as a Research Method. University of Texas at Austin, 1997. Disponível em: <<http://www.gslis.utexas.edu/?ssoy/useusers/!1391d1b.htm>>. Acesso em: 08/08/2005.

TRAQUINA, Nelson. As notícias. In: TRAQUINA, Nelson (org.). **Questões, teorias e "estórias"**. Lisboa: Veja, 1993. p. 167-176.

VAN RIEL, C. B. M. Corporate Communication orchestrated by a sustainable corporate story. In: SCHULTZ, M. J.; LARSEN, M. H. **The expressive organization**: linking identity, reputation and the corporate brand. New York: Oxford University Press, 2000. p. 157-181.

VAN RIEL, C. B. M; BALMER, J. M. T. Corporate, Identity. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5/6, p. 340-355, 1997.

VAN RIEL, C. B. M; FOMBRUN C. J. **Essentials of corporate communication**. New York: Routledge, 2007.

WEAVER, D. Thoughts on *Agenda setting, Framing,* and Priming. **Journal of Communication**, v. 57, n. 1; p. 142-147, Mar. 2007.

WHETTEN, D. A; Theory Development and the Study of Corporate Reputation. **Corporate Reputation Review**, Reputation Institute, v. 1, n.1. p. 15-23, Jul. 1997.

WIEDMANN, K-P.; PRAUSCHKE, C. How do *stakeholder* alignment concepts influence corporate reputation? The role of communication in reputation building. CONFERENCE ON REPUTATION, IMAGE, IDENTITY AND COMPETITIVENESS, 10, 2006, New York. Reputation Institute, May 2006.

WOLF, M. **Teorias da Comunicação**. 1. ed. Lisboa: Presença, 1987.

WRIGHT, Charles. **Comunicação de Massa**: uma perspectiva sociológica. 2. ed. Rio de Janeiro: Bloch, 1973.

WRY, T.; DEEPHOUSE, D.; McNAMARA, G. Media Reputation Across And Within Cognitive Strategic Groups. CONFERENCE ON REPUTATION, IMAGE, IDENTITY AND COMPETITIVENESS, 9, 2005, Madrid. Reputation Institute, May 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.