

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Faculdade de Educação
Programa de Pós Graduação em
Gestão de Instituições Federais de Educação Superior

Raphael Pereira Calmon

**(DES) CONSTRUÇÃO DA IMAGEM ORGANIZACIONAL: Análise de reportagens
do Portal G1 sobre a Universidade Federal do Espírito Santo.**

Belo Horizonte
2020

Raphael Pereira Calmon

(DES) CONSTRUÇÃO DA IMAGEM ORGANIZACIONAL: Análise de reportagens do Portal G1 sobre a Universidade Federal do Espírito Santo.

Versão final

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior.

Linha de Pesquisa: Gestão

Orientador: Marcellus Henrique Rodrigues Bastos

**Belo Horizonte
2020**

FICHA CATALOGRÁFICA

C164d
TCC

Calmon, Raphael Pereira, 1982-
(Des) construção da imagem organizacional [manuscrito] :
análise de reportagens do portal G1 sobre a Universidade Federal do
Espírito Santo / Raphael Pereira Calmon. - Belo Horizonte, 2020.
26 f. : enc, il.

Monografia -- (Especialização) - Universidade Federal de
Minas Gerais, Faculdade de Educação.

Orientador: Marcellus Henrique Rorigues Bastos.

Bibliografia: f. 25-26.

1. Universidade Federal do Espírito Santo -- Relações públicas.
2. Educação. 3. Universidades e faculdades -- Organização e
administração. 4. Imagem corporativa. 5. Comunicação de massa e
opinião pública. 6. Imprensa.

I. Título. II. Bastos, Marcellus Henrique Rorigues.



III. Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação.

CDD- 659.285

Catálogo da Fonte : Biblioteca da FaE/UFMG (Setor de referência)

Bibliotecário: Ivanir Fernandes Leandro CRB: MG-002576/O

FOLHA DE APROVAÇÃO

	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS FACULDADE DE EDUCAÇÃO Curso de Especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior	
---	--	---

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Candidato: Raphael Pereira Calmon

Registro DRCA: 2017769929

CPF: 056.340.517-11

Orientador (a): Marcellus Henrique Rodrigues Bastos

Às 22 horas do dia 18/01/2020, reuniu-se na Faculdade de Educação da UFMG a Comissão Examinadora indicada pela coordenação do Curso de Especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior, para julgar, em exame final, o trabalho intitulado "**(DES) CONSTRUÇÃO DA IMAGEM ORGANIZACIONAL: análise de reportagens do Portal G1 sobre a Universidade Federal do Espírito Santo**", requisito final para obtenção do grau de Especialista. Abrindo a sessão, a banca examinadora, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Após a apresentação do trabalho, seguiu-se o julgamento e expedição do resultado final. Foram atribuídas as seguintes indicações:

Marcellus Rodrigues Bastos indicou a

APROVAÇÃO / APROVAÇÃO COM RESSALVA / REPROVAÇÃO do candidato;

Wagner Francis Martiniano de Faria indicou a

APROVAÇÃO / APROVAÇÃO COM RESSALVA / REPROVAÇÃO do candidato;

Miriam de Castro Possas indicou a

APROVAÇÃO / APROVAÇÃO COM RESSALVA / REPROVAÇÃO do candidato;

Pelas indicações, o candidato foi considerado APROVADO / REPROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pela banca examinadora. Nada mais havendo a tratar, a Comissão Examinadora encerrou a sessão, da qual foi lavrada a presente ATA.

Belo Horizonte, 18 de Janeiro de 2020



Marcellus Rodrigues Bastos



Wagner Francis Martiniano de Faria



Miriam de Castro Possas

RESUMO

A imagem e a reputação de uma instituição de ensino é um capital intangível de alto valor, e deve ser objeto de gestão de riscos para se evitar crises, através do estabelecimento de relações com os diversos stakeholders, principalmente do setor jornalístico. A importância desse relacionamento aumenta devido à nova dinâmica de comunicação e divulgação de informações promovida pela internet, capaz de abalar ou destruir a reputação de uma organização em pouquíssimo tempo. Em análise de 95 reportagens veiculadas pela Rede Gazeta, filiada da Rede Globo de televisão, entre maio e novembro de 2019, verificamos se houve participação da Ufes na construção do conteúdo jornalístico divulgado, e se essa participação contribuiu para reverter, ou ao menos minimizar, os possíveis efeitos de reportagens com aspecto negativo. O estudo concluiu que a participação da Ufes na formação do conteúdo é baixíssima, com efeitos quase nulos sobre o aspecto das reportagens, demonstrando a ausência de relacionamento entre a instituição e o canal analisado, e indicando a necessidade de estabelecimento de uma política de relacionamento institucional com o setor de mídia, principalmente o jornalístico, com o objetivo de gerenciar possíveis crises de imagem e impedir impactos na reputação da instituição.

Palavras-chave: Gestão da imagem; Mídia; Crises de reputação; Universidade Federal do Espírito Santo.

ABSTRACT

The image and reputation of an educational institution is an intangible asset of high value, and must be subject to risk management to avoid crises, through the establishment of relationships with the various stakeholders, mainly in the journalistic sector. The importance of this relationship increases due to the new dynamics of communication and information dissemination promoted by the internet, capable of shaking or destroying an organization's reputation in a very short time. In an analysis of 95 reports published by Rede Gazeta, an affiliate of Rede Globo television, between May and November 2019, we verified whether there was participation of Ufes in the construction of the disseminated journalistic content, and whether this participation contributed to revert, or at least minimize, the possible effects of reports with a negative aspect. The study concluded that the participation of Ufes in the formation of the content is very low, with almost zero effects on the aspect of the reports, demonstrating the absence of a relationship between the institution and the analyzed channel, and indicating the need to establish an institutional relationship policy. with the media sector, mainly the journalistic one, in order to manage possible image crises and prevent impacts on the institution's reputation.

Keywords: Image management; Media; Reputation crises; Federal University of Espírito Santo.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	06
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	08
3. METODOLOGIA	15
4. ANÁLISES	17
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS	27

1. INTRODUÇÃO

A imagem é um ativo de toda organização, normalmente ligado a uma marca, que ao longo do tempo acumula certo valor intangível. Está relacionada, no longo prazo, à construção de uma reputação que pode se tornar o principal ativo da organização, superando seu próprio capital.

Em instituições de ensino, a imagem da organização está relacionada a uma grande diversidade de fatores, o que aumenta a possibilidade de ocorrência de eventos com potencial para afetar a imagem da instituição. A depender da falta de preparo e organização da instituição para lidar com tais eventos, a crise de imagem pode causar danos irreparáveis à sua reputação. Em instituições públicas de ensino, as crises de imagem podem afetar a organização de diversas formas, abalando sua reputação permanentemente.

No caso da Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes), sua imagem perante a sociedade sofre múltiplas influências. Por ser a única universidade pública do Espírito Santo, a Ufes recebe tratamento especial da mídia, aumentando sua exposição e tornando-a mais suscetível a críticas da sociedade, afetando diretamente sua imagem e, em alguns casos, sua reputação.

Um dos elementos que afetam diretamente a sua imagem é a forma como a mídia retrata os acontecimentos que envolvem diretamente a instituição. De acordo com a forma como a notícia é veiculada, pode causar impactos diferentes na opinião pública a respeito daquele acontecimento. Dessa forma, no longo prazo, um padrão editorial poderia influenciar a formação de opinião a respeito de uma determinada organização caso veiculasse muitas reportagens sobre ela.

Diante desse quadro, esse estudo se propõe a coletar e classificar matérias jornalísticas que trataram de temas relacionados com a Universidade Federal do Espírito Santo, e analisar o material a partir da forma como essas matérias são apresentadas. O objetivo é verificar de que maneira as reportagens podem afetar a formação de opinião dos leitores sobre a imagem da Ufes e quais os possíveis movimentos da instituição para capitanear efeitos positivos e minimizar efeitos negativos dessas reportagens em sua imagem e reputação.

Para isso, esse trabalho conta com este capítulo introdutório, seguido por um capítulo teórico que contém uma breve revisão de literatura sobre o tema. O terceiro capítulo apresentará a metodologia utilizada neste estudo, enquanto o quarto capítulo apresenta a análise dos resultados, e por fim, um capítulo conclusivo com reflexões a respeito do tema e dos resultados apresentados.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Quando tratamos do tema imagem e reputação organizacional, faz-se necessário esclarecer os conceitos envolvidos, pois esses termos são utilizados no cotidiano muitas vezes de forma equivocada.

A imagem é a forma como os as pessoas enxergam a organização, ou seja, é a impressão que se tem em relação à instituição e seu funcionamento. A imagem das organizações tende a ser algo efêmero, fugaz, e por isso está vulnerável a alterações de toda ordem (TORQUATO, 2013, p. 104). Na prática, a imagem está relacionada às suas ações e sua postura real frente aos acontecimentos, sendo que condutas que refletirem posturas contraditórias podem impactar negativamente na forma como as pessoas enxergam a organização, ou seja, na sua imagem (SILVA NETO, 2013, p. 24).

Já o conceito de reputação está ligado ao longo prazo, e representa um ativo construído ao longo da vida, através da forma de agir, respeitando princípios éticos e morais. Está relacionada com as expectativas da sociedade em torno da organização e tem características de perenidade, a partir de uma imagem consolidada. Para IASBECK (2007, p. 91), o receptor forma a imagem da organização a partir de sensações e qualidades, enquanto a reputação é formada por juízos de caráter lógico e alicerçada em argumentos, opiniões e até mesmo em convicções e crenças consolidadas.

De acordo com o Institute Reputation, a reputação é formada a partir de um processo ativo de construção e fortalecimento de relações confiáveis entre organização e *stakeholders*. Nesse sentido, podemos afirmar que uma boa reputação é forjada ao longo do tempo, se traduzindo em um “capital reputacional”, o qual diante de uma crise pode ser gravemente afetado, podendo inclusive sofrer um impacto imediato (ALMEIDA e BELO, 2017, p. 37).

Ao longo do tempo, as organizações perceberam a importância de se investir em ferramentas e técnicas para garantir a construção e preservação de sua imagem e reputação diante esses stakeholders, e uma delas é a comunicação corporativa. Ela surge como “[...] uma função da administração que ajuda a organização a construir uma reputação favorável no processo de relacionamento com os seus públicos [...]”,

com importância estratégica significativa nos processos de planejamento e tomada de decisões gerenciais (SILVA NETO, 2013, p.24).

Torquato (2013, p. 34) divide a comunicação corporativa em quatro dimensões: a dimensão cultural, a administrativa, a de sistemas de informação e a dimensão da comunicação social. Esta última tem relação direta com essa pesquisa, sendo composta pelas áreas do jornalismo, relações públicas, publicidade, editoração e marketing. Na mesma perspectiva, Kunsch (2009, p.114) defende uma divisão da comunicação corporativa entre comunicação administrativa, mercadológica e institucional, sendo esta última ligada ao setor de relações públicas em geral.

Ambos os autores citados defendem que a comunicação é um “mix” de áreas integradas, e que, ao mesmo tempo, dependem de operações e atividades específicas, uma vez que possuem objetivos diferentes. Trata-se de áreas da mesma natureza, mas com especificidades que sugerem diferentes habilidades e competências profissionais, utilizando-se de abordagens e métodos distintos.

Apesar dos conceitos, divisões e subdivisões apoiarem a atuação dos gestores na condução das políticas de comunicação corporativa de forma significativa, o fator tecnológico alterou, e continua alterando, significativamente as formas de se fazer comunicação corporativa. Para Rosa (2006, p.74) os gestores têm dificuldades para lidar com os novos tempos, uma vez que as mudanças são tão recentes que às vezes nem são percebidas e consideradas nos processos decisórios, de planejamento, de previsão de cenários e de desenvolvimento de estratégias.

Da mesma forma, a ausência da perspectiva tecnológica na cultura organizacional estabelece um atraso programático frente aos problemas que podem afetar a imagem e reputação organizacional. Com o advento da internet, não é mais possível para organizações globais fazer coisas “inapropriadas” sem pagar um alto preço, reforçando a ideia de que “[...] no mundo globalizado de hoje, só existem dois tipos de corporações: as que já vivenciaram crises importantes e aquelas que ainda vão vivenciar [...]”, restando ao gestor buscar saber quando a sua organização será a bola da vez (ALVES, 2007, p. 92).

É importante destacarmos que uma crise de imagem e reputação pode acontecer por diversos fatores, e é muito difícil, ou quase impossível impedir que ela aconteça.

Não se trata, portanto, de impedir a sua ocorrência, mas sim de estabelecer mecanismos que impeçam a sua expansão e possível perda de controle.

Alinhada a esse pensamento, podemos conceituar a crise como um momento peculiar, difícil, perigoso ou decisivo, que pode ser classificada conforme o seu nível de abrangência e caracterizada de acordo com o envolvimento da imprensa, de autoridades, ou ainda pela ocorrência de paralisações, de vítimas e/ou perda financeira (ABRAP, 2015, p.10).

Complementarmente, MORTARI E SANTOS (2016) definem crise organizacional como

[...] todo e qualquer acontecimento geralmente inesperado, que quando não administrado de maneira adequada pode alcançar grandes proporções, escapar do controle dos gestores e ganhar visibilidade na Mídia, comprometendo a imagem organizacional. [...]

Problemas cotidianos e situações pontuais podem provocar pequenas crises, mas dependendo do tratamento recebido, podem causar graves danos à imagem da organização, atingindo inclusive a reputação organizacional de forma definitiva. As crises têm um custo tangível e possível de se monetizar, e outro intangível, relacionado à sua reputação, imagem e marca. Um mau gerenciamento pode causar um efeito bola de neve (ALVES, 2007, p.90).

Um dos erros comuns das organizações é não acreditar no potencial impacto de uma crise de imagem, principalmente quando ela se origina de situações relacionadas ao cotidiano, que em outros tempos, não causariam danos significativos, tendo seu tratamento realizado internamente. Muitas vezes, situações problemáticas detectadas nem eram conhecidas pelo público externo, mesmo após a sua resolução.

Nos tempos atuais, a situação é totalmente diferente. Pequenos problemas podem desencadear grandes crises, e é justamente no momento da crise que as organizações se dão conta de suas fragilidades e que a maior das batalhas se dá na arena da comunicação (ALVES, 2007, p.93).

Por isso, ao menor sinal de problemas, as organizações devem acionar seu aparato de comunicação, buscando minimizar os possíveis efeitos danosos. De acordo com o Manual de Gestão de Crises da ABRAP, o gerenciamento da crise requer

relacionamento transparente, seguro e ético com a mídia uma vez que administrar a versão que será divulgada ajuda a mitigar os riscos à imagem da instituição (ABRAP, 2015, p.12).

Uma das principais ferramentas de mitigação dos impactos de crises na imagem e reputação organizacional é a gestão de riscos, prática que identifica os riscos existentes, determina o dano potencial, e classifica os riscos de acordo com a necessidade de monitoramento. No entanto, a prática da análise de risco é voltada ao dano material ou econômico-financeiro, deixando de lado muitas vezes as ameaças potenciais, e aumentando a necessidade do estudo de vulnerabilidade de crises. Normalmente algumas pessoas dentro da organização sabem que a crise vai acontecer, mas não possuem interlocutores para informar (ALVES, 2007, p.96).

Porém, apenas a prática do gerenciamento de riscos já se mostra ineficiente frente às possibilidades de dano reputacional, pois uma vez ocorrido o dano, a recuperação do prejuízo da marca será significativamente trabalhosa. Por isso, evitar o dano é a melhor estratégia quando se trata de gestão da imagem e da reputação organizacional, e uma das formas de se fazer isso é através do relacionamento com a mídia e seus canais de comunicação.

Para Argenti (2011 apud FERREIRA, 2015), “[...] a fim de estabelecer relações melhores com os meios de comunicação, as organizações devem se dedicar a cultivar o contato com as pessoas certas da mídia”. Em sua proposta, defende o estreitamento dos laços com a imprensa como uma política sistemática para que, em momentos de crise, a organização possa contar com um canal aberto e de credibilidade entre mídia e organização.

Para o autor, as organizações devem controlar “os formadores de opinião, críticos e os diversos públicos para avaliar opiniões existentes e identificar os potenciais problemas presentes antes do surgimento de uma crise” (ARGENTI, 2011 apud FERREIRA, 2015).

Essa opinião é compartilhada por Almeida e Belo (2017, p.44), quando afirmam que “[...] o julgamento da opinião publica se da antes do julgamento dos tribunais” [...]. Os autores ressaltam que a imprensa dará a versão dos fatos com fontes legítimas

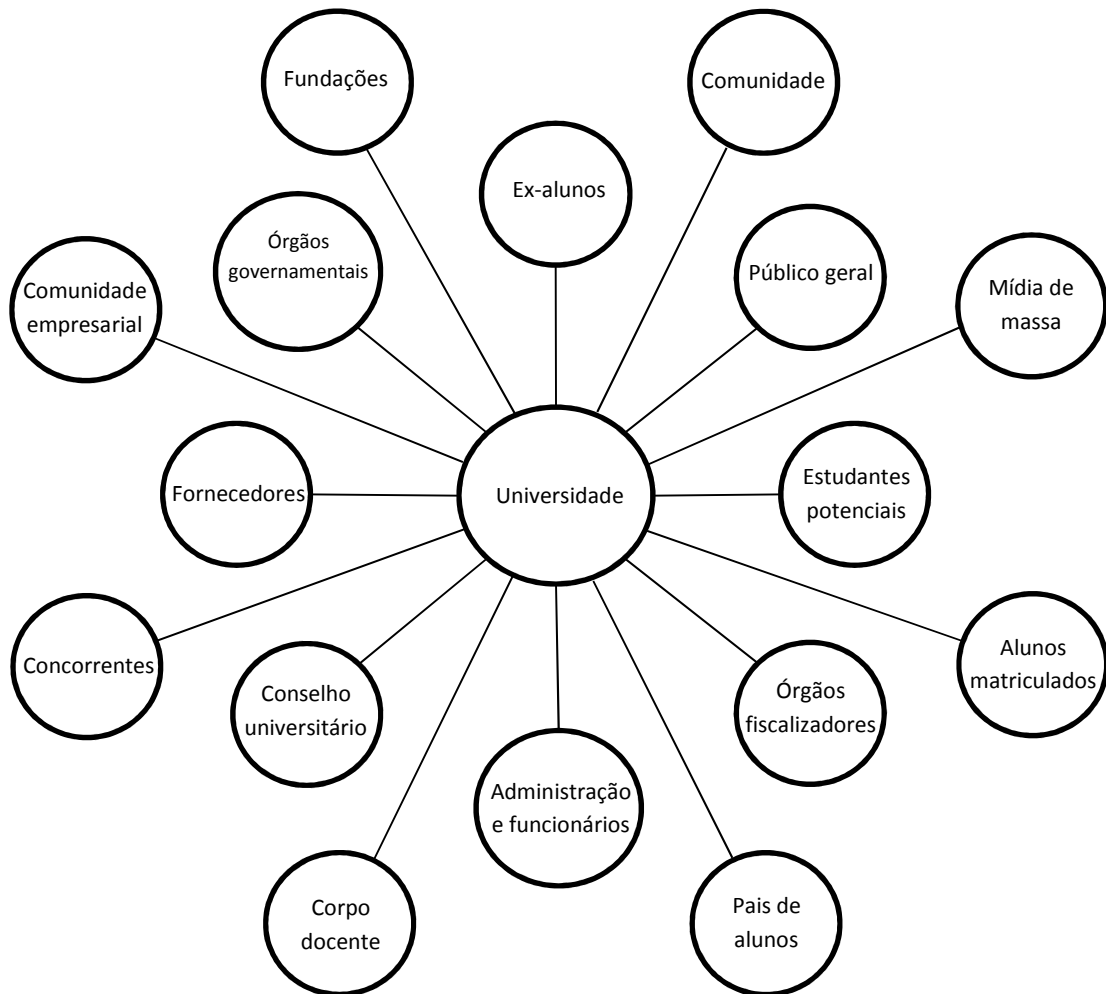
ou não, e independente da pertinência das informações, será apropriada pela sociedade de acordo com os valores e percepções sociais.

Os conceitos apresentados até aqui podem ser aplicados a praticamente qualquer tipo de organização, no entanto, como essa pesquisa diz respeito à imagem e reputação de uma Universidade, cumpre apresentar alguns conceitos que relacionam comunicação, imagem e reputação com instituições de ensino. Além disso, existem especificidades que fazem dessas organizações um caso especial em situação de crise de imagem e reputação, principalmente quando se tratam de mecanismos para evitar a sua ocorrência ou mitigar seus efeitos quando não for possível evitá-las.

HUTMACHER (1992, p. 57) classifica o estabelecimento de ensino como “[...] um coletivo de trabalho e, ao mesmo tempo, um sistema de relações. [...]”, no qual trabalham quotidianamente centenas ou milhares de pessoas (alunos e professores), “[...] constituindo um dos maiores coletivos de trabalho das sociedades atuais [...]”.

Essa visão está pautada na grande multiplicidade de stakeholders existentes, com perfis distintos, que exigem cuidados e tratamentos diferenciados. Esse universo é composto por pais, estudantes, professores unidos pela profissão, mas distintos em suas áreas de conhecimento, além de fornecedores, sindicatos de classe, a comunidade do entorno e a mídia em geral. A figura 1 demonstra a grande diversidade de públicos que possuem algum tipo de interesse na Universidade, objeto de interesse direto desta pesquisa.

Figura 1 – A Universidade e seus públicos



Fonte: KOTLER, 1994, p.43.

Para Figueiredo (2017, p.55-63), é necessário monitorar as diferentes dimensões da reputação para os diferentes públicos específicos, uma vez que, mesmo recebendo as mesmas informações e experiências, cada tipo de público recebe e decodifica tais estímulos de maneira diferente.

Com relação à imagem e reputação de instituições de ensino, Kotler (1994, p.58) afirma que “[...] públicos que têm uma imagem negativa de uma escola vão evitá-la ou desprestigiá-la, mesmo se ela for de alta qualidade, e aqueles que têm uma imagem positiva ficarão indecisos”. Observa-se, a partir da lógica argumentativa de Kotler, a importância da construção da imagem e da manutenção da reputação para as instituições de ensino.

Em estudo intitulado *Models of university behavior*, publicado pela Harvard University em 1982, David Garvin defendeu a existência de especificidades na gestão da imagem de instituições de ensino, e afirmou que:

A qualidade real de uma instituição é frequentemente menos importante que seu prestígio ou reputação de qualidade porque é a sua excelência percebida que, de fato, orienta as decisões de alunos potenciais e bolsistas, preocupados com ofertas de emprego e dos órgãos públicos que garantem as subvenções (GARVIN, 1982 apud KOTLER, 1994, p. 58).

Os elementos teóricos apresentados até aqui demonstram que as mudanças na dimensão da comunicação provocadas pelo desenvolvimento tecnológico, principalmente por conta da difusão da internet, criaram um ambiente dinâmico e descontrolado de difusão de informações, acentuando a importância da gestão da imagem e da reputação frente a fatos que possam colocar em risco a reputação da organização, principalmente através do relacionamento direto com os meios de comunicação.

Além disso, sinalizam para a necessidade de tratamento diferenciado à imagem e reputação organizacional quando se tratam de instituições de ensino, dada a diversidade de stakeholders envolvidos e a grande possibilidade de ocorrência de crises de imagem, com impacto na reputação, determinantes para esses tipos de instituições.

No próximo item apresentaremos as informações sobre a metodologia utilizada nessa pesquisa, bem como especificidades sobre a coleta e tratamento de dados realizada, preparando o leitor para as análises que seguirão no item seguinte.

3. METODOLOGIA

Essa é uma pesquisa de natureza aplicada que apresenta uma abordagem qualitativa e quantitativa, com objetivos descritivos e exploratórios. Para Gil (2008), enquanto a pesquisa exploratória tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, a pesquisa descritiva se concentra na descrição de um fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Para isso, o estudo está apoiado em uma pesquisa bibliográfica para identificação do referencial teórico adequado e outra documental, que contém um levantamento por amostragem de registros audiovisuais de reportagens publicadas, as quais foram analisadas a partir do método dedutivo.

As reportagens foram retiradas do portal eletrônico de notícias “G1”. O site “www.G1.globo.com” é o portal de notícias oficial da Rede Globo de televisão, que unifica todas as matérias veiculadas pela Rede Gazeta, filiada da Rede Globo de Televisão, responsável pela transmissão da programação local e nacional em todo o estado do Espírito Santo.

A pesquisa foi realizada através do mecanismo de busca e aplicação de filtros disponível na própria plataforma G1, identificando reportagens transmitidas em diferentes programas da emissora, além do conteúdo textual na plataforma classificado na aba “G1 ES”, repartição do portal G1 dedicado ao estado do Espírito Santo. A escolha do portal G1 se deve por dois motivos: 1) a alta capacidade da emissora de transmissão de informações aos cidadãos capixabas, considerando sua tradição no meio da comunicação e sua audiência relevante, e 2) a possibilidade de se realizar uma análise mais rigorosa quanto às formas textuais verificadas, uma vez que, tendo a mesma origem editorial, permitiria uma comparação mais racional entre elas, algo mais difícil de realizar se comparadas duas ou mais linhas editoriais diferentes.

É necessário esclarecer que o portal “www.gazetaonline.com.br”, pertencente à Rede Gazeta, não foi considerado nessa pesquisa porque o site não unifica o mecanismo de busca com a ferramenta de filtros, impedindo uma busca eficiente na plataforma. Por isso, decidimos pela sua exclusão da pesquisa, uma vez que o contrário provocaria um aumento demasiado de esforço para esse trabalho.

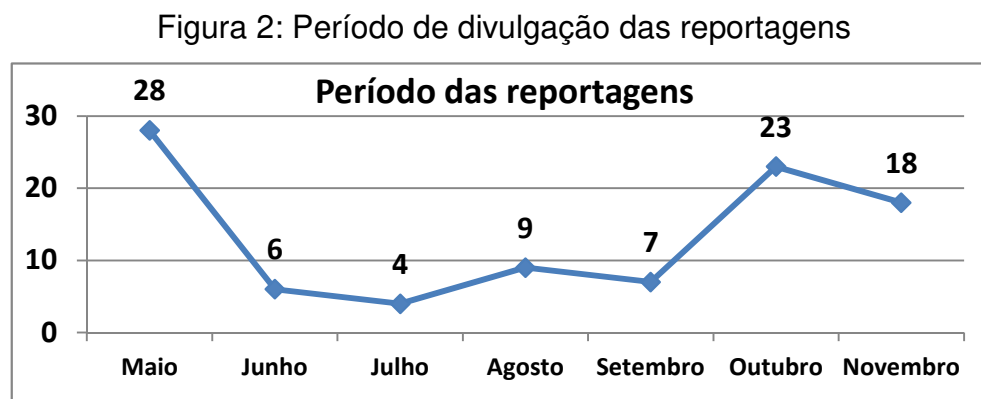
A pesquisa considerou em sua amostragem as matérias que continham a palavra chave “Ufes” no seu título e/ou subtítulo, veiculadas no período entre 01 de maio até 30 de novembro de 2019. A amostragem foi composta por 144 reportagens de texto ou vídeo que passaram por tratamento dos dados, fase na qual foram identificadas e retiradas da amostra as matérias que contam com a participação de algum membro da Ufes como convidado, o qual contribui com informações técnicas a respeito do tema abordado, no entanto o assunto da reportagem não está relacionado diretamente à universidade, e muito menos tem ligação com a sua imagem. Após o referido tratamento, restaram 95 reportagens, que foram classificadas quanto à sua natureza repetida (matérias idênticas veiculadas em programas distintos) ou continuada (matérias que dão continuidade a outras reportagens já veiculadas em programas ou horários distintos), e categorizadas quanto ao tema da matéria, à área correlata com a Universidade, ao aspecto do possível impacto na imagem da universidade (positivo, negativo, neutro ou disperso), se houve ou não participação do quadro gestor da Universidade na formação da reportagem e se essa participação modificou o aspecto inicial da reportagem.

Foram objeto de análise o título e subtítulo das reportagens, sendo que as matérias que possuem alguma relação com a Universidade, porém não apresentam o termo “Ufes” no seu título ou subtítulo, não foram captadas pela pesquisa. Essa decisão se deu para viabilizar a análise comparativa de todas as formas textuais encontradas, uma vez que a análise de todo o conteúdo das matérias exigiria um dispêndio significativo de energia, ou forçaria uma redução da amostra ou de sua temporalidade, o que distanciaria o trabalho de seus objetivos iniciais. O conteúdo da reportagem só foi levado em consideração para identificar se houve participação da Ufes na construção do conteúdo da matéria e se essa participação alterou, de forma qualitativa, o aspecto inicial da reportagem.

Algumas reportagens na modalidade texto apresentam vídeos já reproduzidos em outras reportagens em vídeo, e por isso, não foram incluídos na amostra estudada.

4. ANÁLISES

Inicialmente, segue uma apresentação dos dados coletados e algumas características descritivas que podem ajudar nas análises que se seguirão. A amostra analisada contém 95 reportagens, veiculadas entre o primeiro dia de maio e trinta de novembro de 2019, as quais estão distribuídas no tempo conforme a figura dois.



Fonte: Confeção própria.

A tabela 1 apresenta as categorias das reportagens analisadas, com destaque para o grande número de reportagens de continuidade, que dão seguimento a um assunto já tratado anteriormente em outra reportagem.

Tabela 1: Categorias das reportagens

CATEGORIAS	NUM
Reportagens simples	41
Reportagens repetidas	10
Reportagens de continuidade	44
TOTAL	95

Fonte: Confeção própria.

As reportagens foram classificadas conforme a tabela dois de acordo com o tema apresentado no título, com destaque para temas como Política Educacional, Pesquisa, Estrutura Universitária e Agenda Cultural. Já a tabela três apresenta distribuição das reportagens pelo formato da reportagem e pelo meio de difusão.

Tabela 2: Temas das reportagens

TEMAS	NUM
Agenda Cultural	12
Comunicação	01
Estrutura Universitária	14
Ética	03
Extensão	02
Gestão	02
Investimentos	01
Pesquisa	19
Política Educacional	25
Segurança	06
Serviço de interesse público	08
Serviços em saúde	02
TOTAL	95

Fonte: Confeção própria.

Tabela 3: Formato das reportagens

FORMATO	MEIO	NUM
Vídeo	Televisão	64
Texto	Portal Eletrônico	31
	TOTAL	95

Fonte: Confeção própria.

A tabela 4 apresenta a distribuição das reportagens no formato vídeo divididas de acordo com o programa televisivo de veiculação.

Tabela 4: Canais de veiculação das reportagens

CANAL	NUM
BOM DIA ES	24
ESTV 1ª EDIÇÃO	18
ESTV 2ª EDIÇÃO	17
G1 ES	02
JORNAL DO CAMPO ES	02
JORNAL HOJE	01
TOTAL	64

Fonte: Confeção própria.

As reportagens foram classificadas de acordo com seu aspecto frente ao potencial impacto na opinião pública, podendo ser positivo, negativo, neutro ou disperso. A classificação positiva foi utilizada para temas que são facilmente entendidos como pontos positivos para a imagem da instituição, como iniciativas e resultados de pesquisas científicas realizadas, enquanto a classificação negativa foi utilizada para reportagens que claramente desgastam a imagem da universidade como acidentes ou desastres ocorridos na instituição. De forma complementar, o aspecto neutro se refere a temas superficiais e que não impactam significativamente na imagem da organização como o anúncio de editais para contratação de um novo professor, e por fim, o aspecto disperso foi utilizado para reportagens com impacto não identificado, que pode variar entre positivo e negativo a depender do espectro de opinião predecessor no qual o receptor da notícia já se localiza antes de acessar a nova informação, situação que pode influenciar no seu posicionamento final sobre o fato divulgado. Entre as reportagens de aspecto disperso, destacam-se as que tratam de “Política Educacional”, e nesses casos, o impacto da reportagem vai variar conforme a opinião do público em relação a política nacional de educação e a forma de aceitação aos acontecimentos divulgados.

A distribuição das reportagens conforme seu aspecto, o tempo total de veiculação das reportagens televisionadas e a ocorrência de participação da Ufes constam na tabela 5.

Tabela 5: Aspecto, participação da Ufes nas reportagens e mudança no aspecto

ASPECTO INICIAL	Nº DE REPORTAGENS (texto e vídeo)	TEMPO DE REPORTAGENS (Vídeo)	COM PARTICIPAÇÃO DA UFES	COM MELHORA NO ASPECTO
Positivo	38	02h01'18"	03	03
Negativo	19	00h25'10"	11	03
Disperso	31	02h32'19"	16	09
Neutro	07	00h00'23"	00	00
TOTAL	95		30	15

Fonte: Confeção própria.

Com relação à participação da Ufes, apresentada na tabela cinco, foi verificado se a reportagem contou com a participação da própria Universidade na formação de seu conteúdo, seja contribuindo com informações complementares ou esclarecendo

situações sobre o fato veiculado, através de informações oriundas da Reitoria ou setores de Diretoria e assessoria, principalmente nos casos de matérias com aspecto negativo, com o intuito de anular ou inverter seu impacto potencial, e ainda nos casos de aspecto disperso, no intuito de transformá-lo em positivo. Destaque para o baixo nível de participação da universidade na formação do conteúdo das reportagens.

Considerando apenas as matérias que contaram com participação da Ufes, foi verificado se as contribuições da Universidade teriam efeitos com potencial ou não para melhorar o aspecto da reportagem com relação à imagem da instituição, alterando o aspecto em casos originalmente negativos, ou mesmo reforçando aspectos positivos em casos de aspecto disperso da reportagem. Destaque para a baixa capacidade de modificação do aspecto inicial da reportagem por parte da Ufes.

Finalizando os aspectos descritivos, é importante salientar que as reportagens que tratam de oportunidades e concursos, classificadas na categoria “serviços públicos”, e as que tratam de eventos classificadas na categoria “agenda cultural” nunca apresentam alguma participação da Ufes, e provavelmente são confeccionadas a partir de informações retiradas de editais e agenda oficial dos equipamentos de eventos, ambos divulgadas no site institucional da Universidade.

Passando aos aspectos qualitativos desta pesquisa, ao analisarmos as reportagens coletadas, seu conteúdo, e a forma de participação da Ufes na construção do conteúdo, podemos verificar que, apesar do número de reportagens com aspecto negativo ser relativamente reduzido, apenas 19 (dezenove), as reportagens com aspecto disperso foram constatadas em quantidade significativa, 31 ao todo. Tais matérias devem receber tratamento similar às de aspecto negativo, uma vez que a opinião pública sobre o tema pode conduzir o aspecto para o espectro negativo, e nesse caso, o risco para a imagem da instituição é grande, pois uma vez convertido, a reversão se torna mais difícil.

Essa dificuldade está relacionada ao poder de disseminação das informações de maneira espontânea promovida pelo advento da internet e das tecnologias de comunicação, as quais colocam as organizações em uma “armadilha reputacional”, na qual a ausência de participação qualificada da instituição abre espaço para

interpretações e ressignificações distorcidas das informações divulgadas. Lembramos aqui do Manual de Gerenciamento de Crises da ABRAP (2015), que afirma que a prática de se antecipar aos fatos facilita a minimização dos efeitos negativos provocados e até a preservação da imagem da entidade.

Na mesma linha de raciocínio, quando somados os tempos das reportagens na modalidade vídeo com aspecto negativo (25'10"), aparentemente observamos um problema de pequenas proporções, porém quando analisamos o tempo das reportagens consideradas de aspecto disperso (02h32'29"), verificamos a importância de se dar atenção para essas reportagens, pelos mesmos motivos já apresentados.

Com relação aos temas das reportagens, é intuitivo verificar que temas como "agenda cultural", "serviços de interesse público" e "serviços em saúde" são normalmente tratados de forma espontânea pela mídia, e aparentemente não necessitariam de monitoramento e intervenção por parte da Universidade na construção do conteúdo. De certa forma, temas com características naturalmente positivas para a imagem da universidade não engendram, necessariamente, o emprego de esforços na formação de conteúdo. Por outro lado, temas de alta relevância, e que impactam qualitativamente na imagem da universidade de forma significativa, como "pesquisa", "extensão" e "investimentos", precisam ter sua veiculação pela mídia estimulada, o que demandaria um relacionamento estabelecido entre os canais de comunicação e a Ufes.

No entanto, os dados demonstram que o relacionamento entre Ufes e a Rede Gazeta não existe, ou ao menos, não é estreito, e muito menos, qualificado. Essa afirmação está baseada na baixa participação da Ufes na construção de conteúdo das reportagens analisadas, que foi de aproximadamente 30%. Quando nos concentramos nos efeitos dessa interferência institucional junto ao canal de mídia, o resultado é ainda pior, pois verificamos que a participação da Ufes modificou o aspecto inicial da reportagem em apenas 15% do total de casos, demonstrando uma deficiência na qualidade dessa participação. A explicação para esse fenômeno pode residir na ausência de um plano de comunicação que indique formas de se prestar esclarecimentos à mídia quando necessário, no intuito de alinhar as formas de comunicação entre os diversos membros da comunidade acadêmica, garantindo

assim mais qualidade nessas participações institucionais, e com isso, mais eficácia na defesa da imagem e reputação organizacional.

Ademais, é possível que haja certa participação da Ufes no fornecimento de informações e esclarecimentos em algumas reportagens, e que essa participação não tenha sido levada a cabo na construção do texto divulgado, por exemplo, se o editorial omitir ou distorcer parte das informações repassadas pela universidade. Porém essa possibilidade demonstraria a existência de um relacionamento pouco saudável entre o canal e a Universidade, o que também pode significar um sério problema na condução da gestão da comunicação e da imagem institucional.

Outra possibilidade que deve ser considerada é o pouco tempo existente entre a confecção e a divulgação das reportagens, efeito criado pela nova dinâmica dos meios de comunicação e acentuado pelas mudanças tecnológicas e pelo advento da internet, o qual obriga o canal de comunicação a divulgar com mais velocidade os fatos e informações coletados, e inviabiliza uma participação, em tempo, mais efetiva da Universidade na construção do conteúdo divulgado. No entanto, diversas reportagens foram reproduzidas em programas e dias diferentes, classificadas nesta pesquisa como reportagens de continuidade, e mesmo nesses casos, a participação da Ufes não mudou entre uma reportagem e outra, indicando que esse argumento não explica a ausência de participação da Ufes da construção de conteúdo das matérias jornalísticas.

Essa baixa (ou ausência de) participação por parte da Ufes na construção do conteúdo jornalístico que pode impactar na sua imagem e reputação revela certo descaso frente ao poder potencial da mídia na construção e condução do imaginário dos diversos públicos de interesse que orbitam em torno da Universidade, estabelecendo uma vulnerabilidade institucional frente ao setor de mídia. O poder do setor midiático fica mais claro quando analisamos as diversas reportagens que trataram do contingenciamento de recursos realizado pelo governo federal, o qual foi noticiado diversas vezes como corte de recursos, o que provavelmente impactou na opinião pública. Durante os protestos realizados pela população capixaba contra as medidas do governo federal, também noticiados pelo mesmo canal, percebemos que as pessoas protestavam “contra os cortes na educação”, mesmo quando a ação do governo federal se tratava de contingenciamento. Não estamos afirmando aqui que

os protestos estavam equivocados, ou fora de contexto, pois isso seria mergulhar em um tema profundo e controverso, cheio de amarras históricas e políticas, e totalmente fora do escopo deste trabalho. Queremos chamar atenção para o fato de que o meio de comunicação tratou o tema da mesma forma que a camada da sociedade que participou dos protestos, e vice-versa. Sem tentar criar aqui uma relação de causa e efeito, podemos considerar que a mídia, ao noticiar o fato como “corte de recursos”, reforçou a ideia de existência de cortes reais na educação, situação que não ocorreu de fato, mas que estava no centro da pauta dos protestos noticiados, evidenciando a sua capacidade de interferência na opinião pública.

Essa capacidade de influência no imaginário dos diversos públicos de interesse não pode ser negada, mesmo que o tema da reportagem aparente ser inofensivo para a imagem da organização. É perceptível que, na maioria das reportagens coletadas, não existem sinais claros de que os temas tratados desencadearão crises de imagem severas, ou mesmo que possam manchar a reputação da instituição, no entanto, quando consideramos que uma situação emergencial não pode ser prevista, o tratamento dado ao tema pela universidade pode demonstrar zelo ou descaso frente ao fato divulgado, impactando de formas diferentes a visão e pensamento do público em geral, de acordo com os valores e percepções sociais existentes.

Relembrando Alves (2007, p. 97)

Em situação de descontrole, mesmo sabendo da existência de um problema e querendo eliminá-lo, a organização não tem forças ou mecanismos para resolvê-lo ou sair dele sem criar algum tipo de embaraço para alguém da organização ou para a organização como um todo.

Tais situações de embaraço podem impactar na imagem e reputação da organização, e é justamente para evitar essas situações de descontrole que a Ufes deve reconhecer a mídia, os canais televisivos, a Rede Gazeta e porque não, a Rede Globo de Televisão, como um importante mecanismo de formação de opinião do público capixaba, principalmente quando levamos em consideração a grande quantidade de reportagens identificadas que envolvem a Ufes. Além disso, os dados reforçam a importância da dimensão da comunicação social ou institucional como uma das mais importantes na construção e manutenção da imagem corporativa, e no longo prazo, da reputação institucional, principalmente se considerarmos a capacidade de impacto dessas reportagens potencializada pela internet.

Nos casos de reportagens continuadas, ou seja, aquelas que permaneceram no foco do canal durante mais tempo, aumenta a necessidade de acompanhamento e intervenção por parte da Universidade, uma vez que a manutenção do tema na pauta jornalística aumenta a exposição da instituição frente à população capixaba, impactando diretamente na percepção pública sobre sua imagem. Sendo a percepção pública formada mais pela emoção que pela razão, é extremamente arriscado adotar uma estratégia de não intervenção junto aos canais de comunicação, podendo culminar em interpretações equivocadas por parte do público, que dissemina informação na internet de forma dinâmica e, nesses casos, perigosa para a universidade.

Por fim, fica claro que a mídia de massa deve ser tratada como um público de interesse específico, o qual deve receber tratamento diferenciado dentro da estratégia de gestão de riscos. Esse trabalho junto aos canais de televisão ganha importância quando consideramos que, esse público em especial, além de construir uma imagem própria da Ufes, ainda promove a construção dessa imagem junto aos demais públicos de interesse, aumentando a sua relevância no cenário da gestão da imagem e da reputação organizacional. Quando imaginamos que cada público decodifica os estímulos recebidos de forma diferente, podemos avaliar quais informações complementares cada público precisa receber, no intuito de desconstruir conceitos e ideias formadas a partir de reportagens e conteúdos midiáticos divulgados na internet que podem afetar negativamente a imagem e reputação da instituição.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Universidade Federal do Espírito Santo, aparentemente, não possui uma política de relacionamento de longo prazo com o setor jornalístico, ou pelo menos, não com o canal analisado nessa pesquisa.

A pesquisa demonstrou que o canal de comunicação analisado publica reportagens com temas relacionados à Ufes sistematicamente e com aspectos variados. Mesmo assim, a Ufes apresenta baixa participação na construção de conteúdo jornalístico junto ao canal de comunicação avaliado, inclusive com baixíssima eficácia na inversão do aspecto inicial dessas matérias, ou ao menos, na minimização dos efeitos das reportagens com aspecto negativo ou disperso.

Apesar da impossibilidade de medir o impacto dessas reportagens na imagem e reputação da Ufes, é possível afirmarmos que, para o período analisado, a gestão da Universidade Federal do Espírito Santo não atuou na construção e manutenção da imagem institucional da Universidade Federal do Espírito Santo, deixando o processo de formação da opinião pública capixaba ocorrer de forma livre e espontânea, ou pior, sob a influência de outrem. Essa situação é extremamente arriscada devido à capacidade de disseminação de informações e destruição de reputações estabelecida pela internet e pelas novas formas de comunicação. Na prática, podemos afirmar que a reputação organizacional da Universidade Federal do Espírito Santo sofre influências diversas não percebidas, ou no melhor dos casos, conhecidas, porém não gerenciadas adequadamente. Um relacionamento sadio entre uma instituição educacional e seus stakeholders, principalmente com a mídia, poderia viabilizar sua participação direta no processo de construção e manutenção da sua própria reputação.

No caso de uma universidade pública federal, a degradação de sua imagem e reputação, além de incentivar a migração dos potenciais alunos para instituições privadas, contribui para o enfraquecimento de sua importância frente ao sistema nacional de educação como um dos principais institutos de formação em nível superior no país, minimizando ou ocultando sua relevância frente à sociedade ao longo do tempo.

O caminho para uma possível solução não é simples, pois não se trata de criar mecanismos para evitar a ocorrência de problemas, ou mesmo para impedir a sua divulgação, o que seria um erro ainda maior, pois poderia ser entendido como algo imoral e sem ética. Trata-se de incluir a gestão da comunicação no campo de atuação do núcleo diretor da organização, e mesmo nos casos em que a participação da Universidade não ocorrer através de membros do núcleo diretor, que os mesmos estejam preparados, ou ao menos orientados, para realizar uma comunicação eficiente, que promova a defesa da imagem e da reputação da Ufes frente aos riscos iminentes.

Um dos caminhos seria promover melhorias no quadro profissional de comunicação disponível, seja aumentando o quadro, ou estabelecendo programas de capacitação direcionados para a gestão da imagem e da reputação organizacional. Outra forma, muito convencional, é o estabelecimento de políticas de comunicação que afetem todos os setores, e modifiquem a cultura organizacional, promovendo entre os membros da comunidade acadêmica os valores da imagem e da reputação da Ufes como capital intangível de valor reconhecido e defendido por todos aqueles que poderiam fazê-lo.

REFERÊNCIAS

- ABRAP. **Manual de gestão de crise e imagem.** Comissão Técnica Regional Centro-Norte de Comunicação e Marketing. Out. 2015. Disponível em <http://www.abrapp.org.br/GuiasManuais/manual_gestao_criseeimagem.pdf>. Acesso em 22 dez. 2019.
- ALMEIDA, Ana Luisa & BELO, Jussara S. “**Ser ou não ser? Eis a questão**”: **A era da transparência.** In: PRADO, Elisa (Org.). *Gestão da Reputação: riscos, crise e imagem corporativa.* São Paulo: Aberje, 2017.
- ALVES, José Eduardo Prestes. **Comunicação de risco, elemento-chave na gestão de crises corporativas e um desafio para o século XXI: a teoria na prática, situação atual e tendências.** 2007. USP - Revista Organicom, Ano 4, nº 06. 1º semestre de 2007. Disponível em <<http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138927/134275>> Acesso em 22 dez. 2019.
- FERREIRA, Ana Claudia Klein. **Gestão de crise de imagem em organizações educacionais.** 2015. Dissertação de Mestrado Profissional do Programa de Pós Graduação em Gestão Educacional – Unisinos. 2015. Disponível em <<http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/3807/Ana%20Claudia%20Klein%20Ferreira.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 10 dez. 2019.
- FIGUEIREDO, Suzel. **Diagnosticar, monitorar e medir. Reputação em três tempos.** In: PRADO, Elisa (Org.). *Gestão da Reputação: riscos, crise e imagem corporativa.* São Paulo: Aberje, 2017.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6ª ed. São Paulo – Atlas, 2008.
- HUTMACHER, Walo. **A escola em todos os seus estados: das políticas de sistemas às estratégias de estabelecimento.** In: NÓVOA, Antônio. *As organizações escolares em análise.* Lisboa: Publicações Dom Quixote, 116-2. Instituto de Inovação Educacional, 1992.
- IASBECK, Luiz Carlos Assis. **Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional.** 2007. USP – Revista Organicom, Ano 4, nº 07. 2º semestre de 2007. Disponível em <http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re_vista7/84a97.pdf>. Acesso em 17 dez. 2019.
- KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. *Marketing estratégico para instituições educacionais.* São Paulo: Atlas, 1994.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento estratégico da comunicação.** In: KUNSCH, M.M.K. (Org.) *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas.* 2ª Ed. São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora, 2009.

MORTARI, Elisangela Cardoso M. & SANTOS, Suzana Fernandes dos. Monitoramento de redes sociais digitais como estratégia organizacional. Intercom – RBCC, São Paulo, v.39, n.1, p.91-109, jan./abr. 2016. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/interc/v39n1/1809-5844-interc-39-1-0091.pdf>>. Acesso em 02.abr.2020.

ROSA, Mario. **A reputação na velocidade do pensamento**. São Paulo: Geração Editorial, 2006.

SILVA NETO, Belmiro Ribeiro da. **Comunicação corporativa e a reputação empresarial**. Revista GV-Executivo. V.12, n.1 (2013). Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/20088/18832>>. Acesso em 17 fev. 2020.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Cengage Learning, 2013. 2ª Ed.