

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES E
SISTEMAS PÚBLICOS**

AGNES DIAS ARATO

**O *CLIPPING* COMO FONTE DE INFORMAÇÃO PARA INTELIGÊNCIA
COMPETITIVA: UMA PROPOSTA PARA A UFSCAR**

SÃO CARLOS

2018

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES E
SISTEMAS PÚBLICOS**

AGNES DIAS ARATO

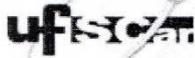
**O *CLIPPING* COMO FONTE DE INFORMAÇÃO PARA INTELIGÊNCIA
COMPETITIVA: UMA PROPOSTA PARA A UFSCAR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos da Pró-reitoria de Pós-graduação da Universidade Federal de São Carlos como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos.

Orientador: Prof. Dr. Roniberto Morato do Amaral

SÃO CARLOS

2018



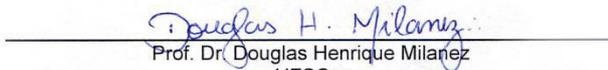
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

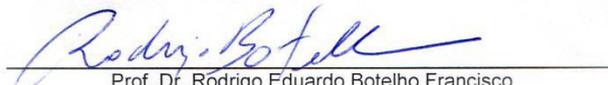
Pró-Reitoria de Pós-Graduação
Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos

Folha de Aprovação

Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Dissertação de Mestrado da candidata Agnes Dias Arato, realizada em 12/03/2018:


Prof. Dr. Roniberto Morato do Amaral
UFSCar


Prof. Dr. Douglas Henrique Milarez
UFSCar


Prof. Dr. Rodrigo Eduardo Botelho Francisco
UFPR

Certifico que a defesa realizou-se com a participação à distância do(s) membro(s) Rodrigo Eduardo Botelho Francisco e, depois das arguições e deliberações realizadas, o(s) participante(s) à distância está(ão) de acordo com o conteúdo do parecer da banca examinadora redigido neste relatório de defesa.


Prof. Dr. Roniberto Morato do Amaral

*Dedico este trabalho às minhas filhas, Manuela e Lígia,
que me fazem melhor a cada dia.*

AGRADECIMENTOS

Apreendi muitas coisas durante a trajetória desse mestrado, lições importantes, que levarei pra vida. E a mais importante delas é a certeza de que ninguém faz nada sozinho. Por isso mesmo, agradeço a todas as pessoas que cruzaram meu caminho durante esse processo.

Agradeço aos meus pais, Yara e Adyles, pelo apoio irrestrito e pela paciência que tiveram comigo durante todo o tempo - aliás, desde sempre. A postura de vocês, de estar sempre por perto - porém respeitando e apoiando todas as minhas escolhas - é um exemplo que eu quero poder seguir com as minhas filhas.

Agradeço à minha irmã Helga, que também sempre me apoiou e respeitou, mesmo com todas as diferenças.

Agradeço ao meu companheiro, Carlos, por seu apoio incondicional, não me deixando duvidar nem por um momento da minha capacidade de realizar esse trabalho.

Agradeço às minhas amigas Ada, Andrea e Melina. Sem o apoio de vocês eu não teria terminado esse mestrado!

Agradeço ao meu orientador, Roniberto, pelo apoio, pela orientação e pela paciência. Mesmo nos momentos de dúvida, sua orientação assertiva e entusiasmada sempre transmitiram segurança no que eu estava fazendo.

Agradeço aos meus colegas do PPGGOSP, principalmente ao Thiago, Ronildo e Adriano. Aos colegas da CCS, principalmente Denise e Adriana, sempre dispostas a me ajudar com sua experiência.

|

RESUMO

O advento da Sociedade do Conhecimento trouxe novos desafios à gestão das organizações. A velocidade dos acontecimentos e a abundância de informações trazem a necessidade de monitorar o ambiente e se manter flexível e aberto às constantes mudanças, o que impõe que as organizações, assim como as pessoas, estejam em constante aprendizado, avaliando experiências, coletando indícios e dados e os transformando em conhecimento. Neste contexto, organizações precisam reavaliar processos tradicionais, realizados muitas vezes sem reflexão, de forma que possam fornecer essa possibilidade de aprendizado. Diante disso, partindo dos conceitos de Inteligência Competitiva e de Bibliometria, este trabalho propõe a elaboração de indicadores para o monitoramento da imagem institucional e do relacionamento da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) com a imprensa. O estudo de caso foi o método de pesquisa utilizado e a bibliometria foi a técnica de análise de informações aplicada à amostra analisada, que compreendeu 3.823 registros bibliográficos coletados junto ao serviço de clipping, realizado pela Coordenadoria de Comunicação Social (CCS) da UFSCar (unidade caso). Os resultados alcançados foram: 1] conjunto de indicadores bibliométricos sobre a imagem institucional e o relacionamento com a imprensa; e 2] o diagnóstico do processo de clippagem, no intuito de reformulá-lo. Conclui-se que os indicadores e o diagnóstico contribuem para a geração de inteligência para o processo de tomada de decisão, a partir de dados e informações já regularmente coletados pelo processo de Clippagem.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva; Comunicação Organizacional; Clipping; Indicadores

ABSTRACT

The advent of the Knowledge Society has brought new challenges to the management of organizations. The speed of events and the abundance of information resulted in the need to monitor the environment and to remain flexible and open to constant changes, which requires that organizations, as well as people, are constantly learning, evaluating experiences, collecting hints and data and turning them into knowledge. Within this context, organizations need to re-evaluate traditional processes, often performed without reflection, so that they can provide this learning possibility. In light of this, by using the concepts of Competitive Intelligence and Bibliometrics, this paper proposes the elaboration of indicators for the monitoring of the institutional image and the relationship of the Federal University of São Carlos (UFSCar) with the press. The research method used was the case study and bibliometrics was the technique of information analysis applied to the analyzed sample, which comprised 3,823 bibliographical records collected by the clipping service and performed by the Coordination of Social Communication (CCS) of UFSCar (case unit). The results obtained were: 1] a set of bibliometric indicators on institutional image and relationship with the press; and 2] the diagnosis of the clipping process, in order to reformulate it. It was concluded that the indicators and the diagnosis contribute to the generation of intelligence for the decision-making process, based on data and information already collected on a regular basis by the clipping process.

Keywords: Competitive Intelligence; Organizational communication; Clipping; Indicators

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO.....	11
2.1.1 Correntes e conceito de Inteligência Competitiva.....	13
2.1.2 - Etapas do processo de IC.....	15
2.2 BIBLIOMETRIA NO CONTEXTO DE IC.....	18
2.3 ASSESSORIA DE IMPRENSA: CARACTERÍSTICAS E FUNÇÕES.....	20
2.4 CLIPPING COMO INSUMO PARA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	22
2.4.1 Técnicas de análise do clipping.....	25
2.5 O CLIPPING UFSCAR.....	26
3. MÉTODO.....	33
3.1 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....	33
3.2 AMOSTRA ANALISADA.....	36
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	37
4.1 INDICADORES CCS/UFSCAR.....	37
4.1.1 Publicações sobre a UFSCar na Imprensa (total e por campus, mês a mês).....	37
4.1.2 Aproveitamento do material enviado pela CCS (publicações vinculadas à releases – mês a mês).....	40
4.1.3 Avaliação das matérias – positivo, negativo e neutro.....	43
4.1.4 Alcance das matérias sobre a UFSCar.....	47
4.1.5 Assuntos associados à UFSCar – subclassificação x palavras-chave.....	50
4.1.6 Assuntos mais abordados pela imprensa – Unidades x palavra-chave.....	54
4.1.7 Pessoas UFSCar mais citadas pela mídia – fontes frequentes.....	56
4.1.8 Síntese da análise dos Indicadores CCS da UFSCar.....	59
4.2 DIAGNÓSTICO DO PROCESSO DE REALIZAÇÃO DO CLIPPING UFSCAR..	62
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65
6. REFERÊNCIAS.....	66

1. INTRODUÇÃO

Toda pesquisa científica inicia-se a partir de uma pergunta, ou problema; e foi justamente da pergunta-problema “Podem as informações geradas pelo clipping elaborado pela Coordenadoria de Comunicação Social da UFSCar serem utilizadas de forma estratégica?” que surgiu esta pesquisa.

A pergunta surgiu da experiência profissional da pesquisadora, que atua há 10 anos em Assessoria de Imprensa no setor público, e das reflexões provocadas pelo mestrado profissional em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos, programa no qual este estudo está sendo apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso.

O *clipping* é um compilado de notícias tradicionalmente realizado pelas assessorias de imprensa como forma de mensurar o esforço de divulgação e apresentar, para o assessorado, o resultado de seu trabalho. Sua utilização de forma estratégica é ainda incipiente, como demonstra a literatura em Comunicação Social: embora seja a principal ferramenta para mensurar resultados das ações de divulgação, a maioria das assessorias o faz sem muita reflexão. Logo, as informações geradas costumam ser subutilizadas (BUENO, 2012; DUARTE, 2016). A experiência profissional, infelizmente, corrobora essa afirmação.

Paralelo à processos que geram informações subutilizadas, estão instituições sedentas por informação. Isso por que a Sociedade do Conhecimento trouxe novos desafios à gestão das organizações como um todo. O ambiente instável, a velocidade com que as inovações se sucedem e a centralidade da informação no processo produtivo exigem flexibilidade, e isso impacta diretamente na forma como são geridas as organizações do terceiro milênio (CASTELLS, 2000).

A necessidade de monitorar o ambiente e se manter flexível e aberto às mudanças impõe que as organizações, assim como as pessoas, estejam em constante aprendizado, avaliando experiências, coletando indícios, dados e informações e os transformando em conhecimento. Dentre as ferramentas de gestão que possibilitam esse aprendizado encontramos a Inteligência Competitiva (IC). Caracterizada como uma ferramenta capaz de transformar “pedaços esparsos de dados em conhecimento estratégico” (TARAPANOFF, 2001), a IC pode colaborar para que a instituição desenvolva uma melhor compreensão do

ambiente externo e diagnóstico do ambiente interno, colaborando na construção de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo (VALENTIM et alii, 2003) e possibilitando a aprendizagem organizacional.

Dentro desse ambiente instável, as organizações interagem com diversos atores: governos, fornecedores, colaboradores, público externo... Um dos atores com quem a organização precisa se relacionar e que precisa ser monitorado é a imprensa. Isso porque, embora tenham surgido novos meios de comunicação e novos atores na disseminação de notícias, a imprensa continua a ser uma referência importante no momento de pautar os temas que chegam à população. Dessa forma, continua a ser fonte relevante de informações sobre o ambiente externo, através do qual a organização pode traçar um panorama sobre o ambiente onde está inserida. A imprensa também é capaz de construir ou derrubar reputações em poucas matérias, e como fonte de informação, pode dar indícios de movimentos do mercado e do governo. Assim, avaliar a forma como a instituição está sendo citada na imprensa e mensurar o seu alcance na mídia continua a ser fundamental para as instituições (BUENO, 2012).

Por conta da importância desse público, a maioria das organizações, sejam elas públicas ou privadas, possuem uma assessoria de imprensa. Essas assessorias incorporam, pouco a pouco, novas funções, e embora muitas ainda mantenham o foco no operacional, há potencial para muito mais (DUARTE, 2016). Muito além de produzir material institucional e servir de ponte para a imprensa, o potencial de suas ferramentas tradicionais pode ser explorado para fornecer informações que colaboram com as estratégias da organização como um todo.

É aqui que a Comunicação Social pode se unir à Inteligência Competitiva. O clipping, por exemplo, é uma ferramenta que tem esse potencial. Um estudo realizado por Lemos, Barbosa e Borges (2011) com gestores de empresas privadas sobre a utilização do clipping apoia essa afirmação. A conclusão dos pesquisadores foi de que tanto a empresa que presta o serviço de clipping quanto os gestores que o solicitam percebem o valor do clipping como fonte de informação estratégica.

Mesmo após a constatação desse estudo não encontramos, na literatura em Comunicação Social, um modelo que possibilitasse a utilização das informações do clipping de forma estratégica. Além disso, há necessidade de um modelo que se adeque à realidade da

organização pública, de disponibilidade de recursos e de pessoal limitados.

Nessa direção, este estudo propõe a utilização das informações geradas pelo clipping como fonte de informação para a atividade de inteligência. Para não depender de um fornecedor externo, que faça a análise das informações do clipping, propõe a construção desses indicadores dentro da própria instituição. Isso porque o processo já é feito, a ferramenta já existe. Temos todos os insumos: o sistema, o acesso ao software e os recursos humanos qualificados. Só basta fazer.

Dessa forma, visando contribuir para a gestão pública, este trabalho propõe ressignificar o processo de clippagem desenvolvido pela Coordenadoria de Comunicação Social (CCS) da UFSCar, de forma a gerar informação com valor agregado (inteligência) que possa ser utilizada em decisões estratégicas, tanto em relação ao próprio trabalho da CCS como no gerenciamento da imagem da Instituição. Para isso, foram elaborados um conjunto de indicadores do relacionamento UFSCar – mídia, indicadores estes que permitem acompanhar e avaliar o trabalho da CCS e a imagem institucional; além disso, foi proposto um diagnóstico do processo de clippagem. Dessa forma, pretende-se posicionar a CCS (e o trabalho de comunicação organizacional) como fonte de informação e ator fundamental para a decisão estratégica, reafirmando a vocação do clipping como ferramenta de Inteligência Competitiva.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

A Sociedade da Informação atribui à informação e ao conhecimento o status de “bem ou recurso, econômico e estratégico” (TARAPANOFF, 2001), que são considerados alicerces da gestão contemporânea (VALENTIM, 2010). Segundo De Masi (1999, apud TARAPANOFF, 2001), “a sociedade pós-industrial produz sobretudo conhecimento, administração de sistemas, capacidade de programar mudança, ou o futuro. A programação do futuro utiliza-se da 'mercadoria' informação”. Esta e as outras características da Sociedade da Informação – alto impacto da tecnologia, lógica de redes e, principalmente, a flexibilidade –

impactam fortemente as organizações, que precisam aprender e adaptar-se a mudanças cada vez mais rápidas (WERTHEIN, 2000). Para o autor,

É ela [a flexibilidade] que incorpora, na essência do paradigma, a ideia de “aprendizagem”. A capacidade de reconfiguração do sistema refere-se a maior disponibilidade para a incorporação da mudança. A noção de “aprendizagem” passa a ser empregada em vários níveis, sendo o organizacional sua aplicação de maior significado na reestruturação capitalista do novo paradigma (WERTHEIN, 2000).

Tarapanoff (2006) explica que a percepção da incerteza e da instabilidade do ambiente, dentro deste novo contexto, percebidas através de monitoramento ambiental, levaram as organizações a adaptarem estratégias que possibilitassem a antecipação de mudanças. Essas organizações foram influenciadas principalmente pelas estratégias militares de inteligência, especialmente por conta do objetivo em comum de “definir a estratégia, a partir de informação, avaliando as oportunidades e ameaças existentes e a sua capacidade de acionar os seus ativos para responder a novos desafios” que é a ocupação principal de líderes e tomadores de decisão (McGEE; PRUSAK, 1994, apud TARAPANOFF, 2006), sejam eles militares ou civis. Almeida e Hirata (2016), Junior (2003), Amaral (2009) e Queyras e Quoniam (2006) apresentam em detalhes o histórico da utilização da inteligência competitiva em ambientes organizacionais.

Para Tarapanoff (2006), desde o início da aplicação de estratégias de inteligência nos negócios das organizações os objetivos eram monitorar a concorrência para auxiliar no processo de tomada de decisão e no planejamento estratégico. A visão é compartilhada por Valentim et alii (2003), que explica que as necessidades informacionais da organização como um todo podem ser supridas pela IC; e por Júnior (2003), que descreve como objetivo de IC nas organizações “obter informações que subsidiem o processo de tomada de decisões estratégicas e que possam ser utilizadas para colocar a organização empresarial na fronteira competitiva dos avanços”.

Teixeira e Valentim (2016) afirmam que, com a evolução dos estudos em Inteligência Competitiva (IC), além da ênfase na coleta, no monitoramento e na análise (que, enfatizam, não perderam importância), a regularidade do processo e a disseminação da inteligência ganham destaque, já que motivam a aprendizagem organizacional:

A inteligência competitiva proporciona vantagens à organização quando o processo de busca, compartilhamento e uso de informações se tornam uma constante, estabelecendo uma dinâmica em relação à rapidez, tempo, resultado e impacto no mercado, bem como se antecipando as ameaças e aproveitando as oportunidades de maneira eficiente (TEIXEIRA;VALENTIM, 2016).

Amaral (2009), citando Calof (1999), explica que, muito além de monitorar a concorrência, a IC, como ferramenta de gestão, pode ser aplicada em diversos setores da organização, seja em relação ao ambiente externo (farejar rumores) ou interno (verificar o alinhamento do setor às estratégias da organização como um todo).

2.1.1 Correntes e conceito de Inteligência Competitiva

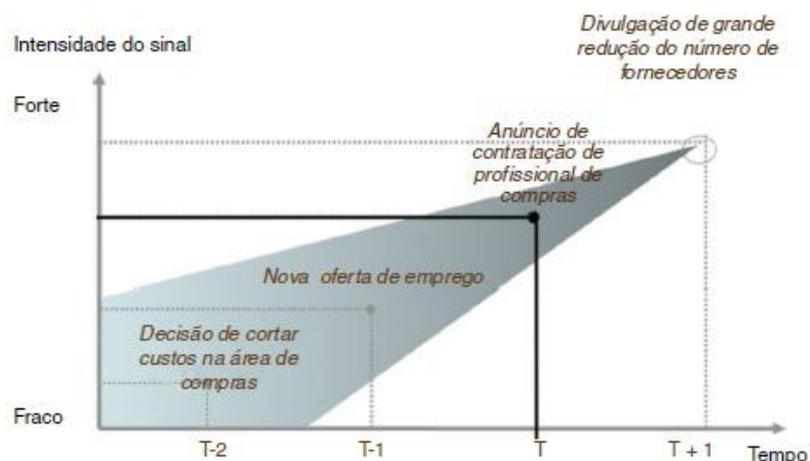
Segundo Teixeira e Valentim (2016), duas correntes sustentam o conceito de Inteligência Competitiva, com pequenas diferenças. A corrente americana, baseada na definição da SCIP8 – Strategic and Competitive Intelligence Professionals, associação americana de profissionais de inteligência competitiva e estratégica – enfoca o monitoramento da concorrência e do mercado e compreende a IC como “a principal ação estratégica para a sobrevivência das organizações, em que o sucesso depende da previsão de tendências e de se mover mais rapidamente que a concorrência”. Já a corrente francesa entende a IC como uma estratégia de “vigilância” (monitoramento) contínua tanto do ambiente externo (concorrência e mercado) quanto do ambiente interno da organização, de modo a, além de identificar oportunidades e ameaças, propiciar aos gestores o conhecimento dos pontos fracos e fortes da organização.

Nesse sentido, ao setor público interessa mais o conceito de Inteligência Competitiva que enfatiza seu potencial como ferramenta de gestão capaz de transformar “pedaços esparsos de dados em conhecimento estratégico” (TARAPANOFF, 2001), possibilitando à instituição uma melhor compreensão do ambiente externo e o diagnóstico do ambiente interno, colaborando na construção de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo (VALENTIM et alii, 2003).

Compreendemos melhor os “pedaços esparsos de dados”, matéria-prima da IC, através do conceito de “sinais fracos”, de Ansoff (1975) apresentado por Lesca (2003, apud Almeida e Hirata, 2016): esses “sinais fracos” seriam informações “fragmentadas, incompletas,

imprecisas, incertas, ambíguas e frágeis” utilizadas para “escutar” o ambiente, criando oportunidades e reduzindo incertezas (Figura 1). Por sua própria natureza, sua utilidade ou relevância não é imediatamente perceptível, e carece de reflexão e análise.

Figura 1 – Exemplo de sinais fracos antecipando o corte de fornecedores.



Fonte: Almeida e Hirata (2016).

Ainda dentro desse contexto, é importante destacar o monitoramento ambiental como uma das principais ferramentas de IC para a coleta dessas informações. Este tipo de monitoramento prevê, segundo Valentim e Molina (2004), o acompanhamento do ambiente organizacional (ambiente interno), da imagem institucional e do ambiente onde a instituição está inserida (ambiente externo). Para Cardoso Junior (2003), as principais fontes de informação utilizadas nesse tipo de monitoramento são a Internet e a mídia - rádio, TV e publicações jornalísticas em geral (fontes externas) e o próprio ambiente da organização (fontes internas).

É interessante complementar esses conceitos com uma colocação de Tarapanoff em seu livro “Inteligência Organizacional e Competitiva”, de 2001: após apresentar a gestão da informação como fundamental nas organizações contemporâneas, a autora explica que “Um conjunto de ferramentas, o qual tem despontado como útil para gestar a informação, é a inteligência competitiva (p.45)”. Apelando para o dicionário, encontramos “gestar” como: “1. por em gestação; 2. Proceder à criação de algo”. A Inteligência Competitiva (IC) seria, então, a ferramenta capaz de abastecer o sistema, já que gesta dados e informação e os devolve como conhecimento. A visão é compartilhada também por Cardoso Junior (2003, p.82), que entende

a IC como processo anterior à Gestão do Conhecimento (GC), já que o conhecimento precisa ser gerado e analisado antes de ser comunicado e administrado, e dados e informação precisam ser trabalhados para gerar conhecimento.

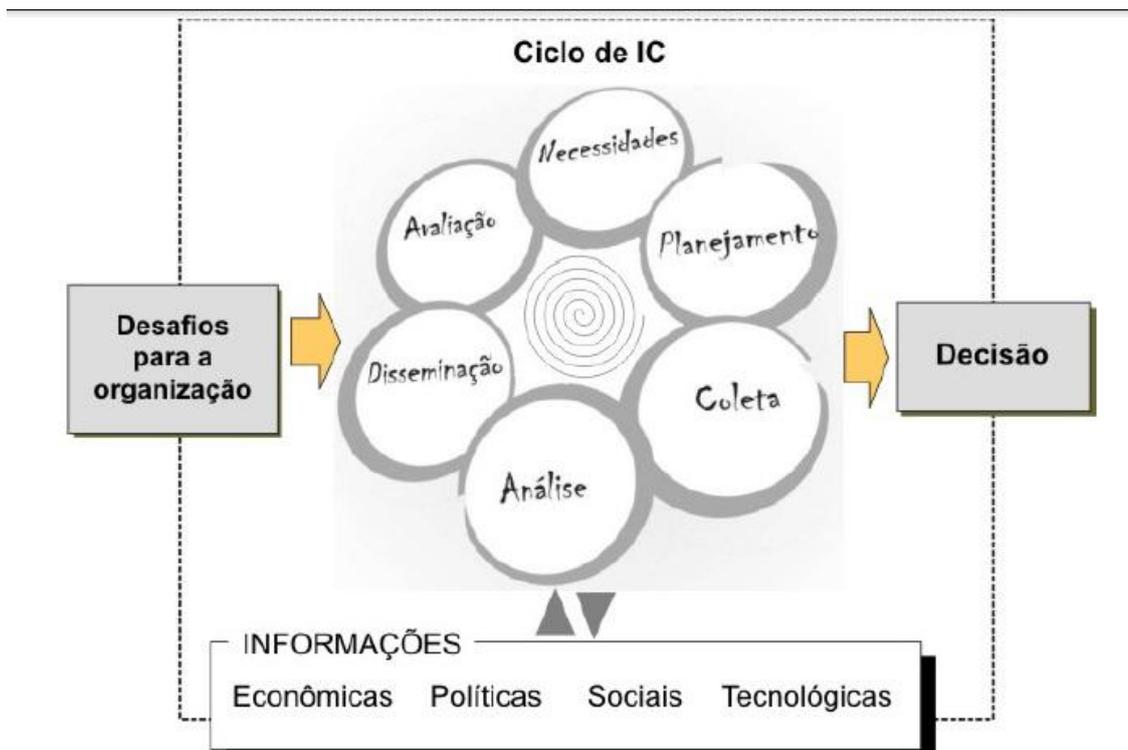
2.1.2 - Etapas do processo de IC

Sendo a Inteligência Competitiva descrita como um processo, compreende-se, então, que este seja composto de etapas. Em termos didáticos, o estabelecimento dessas etapas permite a melhor compreensão do processo de transformação dos dados e informação em inteligência (JUNIOR, 2003). A literatura em IC elenca algumas etapas fundamentais desse processo, com pequenas diferenças entre os autores. Alguns definem a identificação de necessidades da organização (de informações geradas pelo processo de IC) como uma etapa e a posicionam destacada da etapa de planejamento do processo (MARCEU; SWAKA, 2002; HERRING, 2002; AMARAL, 2009). Já um segundo grupo de autores entende que a identificação de necessidades faz parte da primeira etapa, a do planejamento (QUEYRAS; QUONIAM, 2006; ALMEIDA; HIRATA, 2016; JUNIOR, 2003).

É importante notar que, independente de posicionar a etapa de identificação de necessidades em conjunto ou destacada da etapa de planejamento, todos os autores apontam a importância dessa identificação, já que o processo de IC é bastante dependente do contexto onde é aplicado, e existe para suprir essas necessidades específicas da organização em questão. Sem a correta definição das necessidades, o processo de IC não consegue retornar inteligência acionável, que seja realmente utilizável pelo tomador de decisão (AMARAL, 2009). Diante dessa importância, elencamos as seguintes etapas do processo de IC (Figura 2): Identificação das necessidades (de informação e inteligência); Planejamento do projeto de inteligência; Coleta de informações; Análise; Disseminação; e Avaliação (NIT, 2004).

Na etapa de **identificação das necessidades da organização**, são formuladas as hipóteses e estabelecidas as questões a serem respondidas pela aplicação do ciclo de inteligência competitiva (MILANEZ, 2015). Herring (2002, apud MILANEZ, 2015) aponta três tipos de necessidades: informação para apoio à decisões e ações estratégicas; tópicos de alerta antecipado, para monitoramento de concorrentes, inovações e ações governamentais; e descrição de atores chave, para conhecimento do mercado e do ambiente.

Figura 2 - Ciclo de Inteligência Competitiva



Fonte: NIT (2004)

A etapa de **planejamento** é o momento de definir as fontes de informação¹ a serem monitoradas, os métodos a serem utilizados e os objetivos a serem alcançados, além de identificar os recursos já existentes na própria empresa que podem ser utilizados (MARCEU;SWAKA, 2002). Segundo Amaral (2009), é o momento de se definir a “moldura analítica” para o processo de IC, estabelecendo as diretrizes a serem utilizadas em cada etapa. É também fundamental para o sucesso do processo, garantindo que os escassos recursos investidos em inteligência (financeiros, humanos, tempo, etc) sejam utilizados com sabedoria (AMARAL, 2009).

A etapa da **coleta** é o momento em que a matéria-prima do processo de IC (informação definida como relacionada às necessidades do usuário final) é coletada e organizada para estruturar-se em informação a ser analisada para produzir inteligência

¹ Fontes de informação organizacionais podem ser classificadas de acordo com seu formato, status e localização. São consideradas fontes pessoais as pessoas que fornecem informações aos gestores, como colegas de trabalho, subordinados ou superiores (internas e pessoais) ou colegas de profissão, concorrentes, clientes e especialistas (externas e pessoais); e fontes impessoais publicações como livros, jornais, periódicos, internet, etc (fontes externas e impessoais) ou relatórios, memorandos, estudos e outros disponíveis em bancos de dados da própria empresa (internas e impessoais) (PACHECO;VALENTIM, 2010; CHOO, 1994, 2006, apud RODRIGUES;BLATTMANN, 2014; RIBEIRO, 2009, apud RODRIGUES;BLATTMANN, 2014).

(AMARAL, 2009).

A etapa de **análise** é a etapa em que os dados coletados serão transformados em inteligência competitiva para a organização. É realizado o tratamento dos dados e análise propriamente dita da informação coletada, com o apoio de softwares que se baseiam em métodos bibliométricos e estatísticos (HOFFMANN, 2011), de acordo com as necessidades identificadas na primeira etapa do processo de IC.

Os analistas contam com técnicas de análise de informações diversas a serem utilizadas nessa etapa: técnicas que permitem analisar profundamente a própria organização (análise swot, análise blindspot, análise de ciclo de vida do produto, análise de competências essenciais, análise de custos, análise de gap, Matriz GE, análise de portfólio – matriz BCG), técnicas que permitem analisar o ambiente externo, o segmento e a concorrência (análise da indústria – forças de Porter, análise da cadeia de valor, análise de curvas de experiência, análise de grupo estratégico, análise de macroambiente – STEEP, mapeamento dos acontecimentos, análise de stakeholder), técnicas que permitem a prospecção e comparação de cenários (análise de cenários, análise de modelos causais, análise de teoria dos jogos, extrapolação de tendências), técnicas de análise por comparação (fatores críticos de sucesso, benchmarking, analogia) e técnicas que permitem a análise de grandes volumes de informação externa à empresa (data mining/text mining, análise de conteúdo, bibliometria) (AMARAL, 2009).

Em muitos casos, uma só técnica não é suficiente para se chegar a todas as respostas para as questões a serem respondidas, e mais de uma solução pode ser utilizada. A definição da técnicas (ou técnicas) a ser(em) utilizada(s) é feita na etapa de planejamento, levando em consideração as necessidades apontadas pelos gestores e identificadas pela equipe, ainda, na primeira etapa do ciclo de IC (AMARAL, 2009).

É importante destacar que a técnica de análise de informação é uma ferramenta analítica bastante útil para o processo de IC, mas a etapa de análise é mais um processo de reflexão e interpretação que a simples aplicação de uma técnica específica. O emprego das competências dos profissionais de inteligência e a atenção às necessidades da empresa são fundamentais para o sucesso dessa etapa e efetiva utilização da inteligência gerada (AMARAL, 2009; TEXEIRA; VALENTIM, 2016).

Na etapa de **disseminação** é hora de garantir que a inteligência seja transmitida de forma efetiva, através dos canais e fluxos de informação adequados, garantindo ao tomador de decisão reflexões que possam gerar diferenciais e vantagens competitivas (TEIXEIRA; VALENTIM, 2016). Momento privilegiado para que a equipe, além de transmitir o resultado do processo de análise, possa receber *feedback* do usuário da inteligência gerada, possibilitando um eventual ajuste de foco, e a identificação de novas necessidades (HOFFMANN; FARIA e GREGOLIN, 2008, apud AMARAL, 2009).

A etapa de **avaliação**, última do ciclo, é fundamental para que sejam feitos os ajustes das necessidades (fornecendo informações para um novo ciclo) e atualizações eventualmente necessárias. Diante do ritmo atual de surgimento de novos processos e tecnologias, a fase da avaliação passa a ser cada vez mais fundamental no ciclo de IC (HOFFMANN, 2011).

2.2 BIBLIOMETRIA NO CONTEXTO DE IC

Potencialmente, todos os setores e trabalhadores de uma organização podem fornecer informações valiosas para a gestão da organização (PRESCOTT, 2002). No contexto universitário, o setor que gerencia os cursos de graduação, por exemplo, pode fornecer muitas informações valiosas aos gestores. Os dados que apontam um incremento na procura pelo processo seletivo podem indicar um aumento da confiança das pessoas pela instituição, e/ou uma mudança no perfil do egresso do Ensino Médio; comparar as relações candidato/vaga ao longo dos anos permite perceber as profissões em alta e as em baixa, bem como identificar se as carreiras clássicas continuam valorizadas; já o perfil do aluno ingressante pode indicar a necessidade de uma ampliação das políticas de assistência estudantil, ou que novas modalidades de apoio se fazem necessárias.

Todos esses dados podem estar disponíveis nos sistemas de informações da instituição, porém não possuem valor se não forem compiladas, quantificadas e analisadas de forma a constituírem informações que possam ser utilizadas para a tomada de decisão. Para transformar essa massa de dados em informação, e posteriormente em inteligência competitiva, o gestor tem à disposição técnicas de análise quantitativa que permitem estabelecer alguns indicadores – um parâmetro ou medida indireta da atividade de um determinado setor (OKUBO, 1997) – que serão utilizados no processo de tomada de decisão. Dentre as técnicas de análise quantitativa da informação disponíveis destacaremos a

bibliometria.

Em sua aplicação mais comum, a Bibliometria pode ser definida como uma técnica utilizada para mensurar a produção científica e tecnológica através de dados derivados dos indexadores de literatura científica e de registros de patentes (OKUBO, 1997). Contudo, a Bibliometria foi originalmente definida como a aplicação de métodos matemáticos e estatísticos aos livros e a outros meios de comunicação (Pritchard, 1969, apud Okubo, 1997) - o que extrapola seu uso padrão. Com a utilização extensiva de bases de dados eletrônicas, a Bibliometria tem sido frequentemente utilizada para mineração de dados (MILANEZ, 2015) e posterior construção de indicadores bibliométricos que, ao fornecer informações, podem ser um instrumento para a tomada de decisão (OKUBO, 1997). Neste caso, a mineração de dados é realizada em quatro passos (Figura 3): 1) preparação dos dados para serem processados pelo software de análise bibliométrica escolhido; 2) a limpeza e padronização dos dados; 3) agrupamento e classificação dos dados; e 4) cálculo estatístico e representação gráfica (MILANEZ, 2015).

Figura 3 - Etapas da mineração de dados



Fonte: Milanez (2015)

Os números absolutos obtidos pela mineração de dados através da bibliometria podem não ser indicativos em si, mas adquirem significado ao serem feitas comparações e interpretações (FAPESP, 2011). Os indicadores precisam gerar respostas para as perguntas feitas no início do processo de IC, na etapa de identificação das necessidades da organização. Indicadores bibliométricos são indicadores de resultados, e baseiam-se na frequência e na co-ocorrência dos elementos presentes nos registros. A literatura aponta alguns tipos de

indicadores bibliométricos: indicadores de atividade, criados a partir da contagem de ocorrências; indicadores de impacto, criados a partir da contagem de citações; e indicadores relacionais, baseados em co-ocorrências de palavras, pessoas e citações (FARIA, 2015). Essa classificação é muito ligada à formulação de indicadores de ciência e tecnologia, mas pode ser aplicada à formulação de indicadores de outras áreas, como veremos adiante.

2.3 ASSESSORIA DE IMPRENSA: CARACTERÍSTICAS E FUNÇÕES

A principal função de uma assessoria de imprensa em uma organização é construir relacionamento com a imprensa, de forma a conseguir espaço na mídia para divulgar ações e eventos da instituição; em se tratando de uma instituição pública, embora essa divulgação seja de interesse público, pela própria natureza da organização pública, “essa é uma atividade tradicional de Relações Públicas, cujo objetivo é construir a imagem de um órgão, de um dirigente, de um político ou de um governo (seja na esfera federal, estadual ou municipal)” (BRANDÃO, 2012).

Nesse contexto, Kunsch (2003) considera Relações Públicas uma ferramenta de comunicação institucional – assim como a assessoria de imprensa, o jornalismo empresarial, a publicidade/propaganda institucional, o marketing social, o marketing cultural e a editoração multimídia. Responsável pela construção e formatação da imagem e identidade institucional, através do relacionamento com seus diversos públicos, a comunicação institucional, nesse contexto, seria uma das subdivisões da comunicação organizacional, que compreende, segundo a autora, além da subdivisão já mencionada, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa (KUNSCH, 2003).

Já Bueno (2002) propõe que a comunicação organizacional se dividiria apenas em Comunicação Institucional (na qual está inserida a Comunicação Interna) e Comunicação Mercadológica, desconsiderando a Comunicação Administrativa, porém concorda com Kunsch no fundamental, ao atribuir à Comunicação Institucional a tarefa de gerenciar a imagem e a identidade corporativa. Para o autor,

Comunicação empresarial/organizacional (...) é o conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse. Sob essa perspectiva, ela integra e articula as chamadas Comunicação Institucional e Comunicação Mercadológica, ou seja, incorpora ações

voltadas para funcionários, clientes, acionistas, imprensa, sindicatos, parlamentares, Entidades e grupos organizados e mobilizados da comunidade (ambientalistas, por exemplo), entre outros, e a sociedade em geral” (BUENO, 2002, p.4).

É importante destacar que, embora a principal função atribuída à atividade de assessoria de imprensa seja uma atividade típica de Relações Públicas (construir relacionamento com a imprensa), as atividades desse tipo de assessoria no Brasil são tradicionalmente realizadas por jornalistas - principalmente por conta da origem dessas assessorias no País, nascidas da preocupação específica de atendimento à imprensa (BRANDÃO, 2012). Com o passar do tempo, a ampliação da demanda dos diferentes públicos da instituição, o advento das mídias sociais, a popularização da internet e dos portais corporativos, essas assessorias foram ampliando seu papel, de forma que hoje assessoria de imprensa é apenas uma das funções desempenhadas por essas equipes, tornando-as verdadeiras assessorias de comunicação institucional (DUARTE, 2016).

Tradicionalmente, a atividade de assessoria de imprensa inclui as funções de gerir o contato entre as fontes de informação da organização e a imprensa, seja sob demanda dos jornalistas (que solicitam especialistas para legitimar seu conteúdo) ou por iniciativa da assessoria (por exemplo, com uma sugestão de pauta), produzir material jornalístico com o objetivo principal de conseguir espaço na mídia para a instituição (*releases* e sugestões de pauta) e preparar as fontes da organização para o contato direto com a imprensa (*midia training*) (FENAJ, 2007).

Além dessas funções, as novas demandas incluem hoje a edição de publicações próprias, portais na internet e gerenciamento de redes sociais, o que expandiu os públicos em contato direto com o trabalho dos assessores de comunicação. Porém, conceitualmente, dentre os diversos públicos da instituição, cabe à assessoria de imprensa facilitar o relacionamento entre organização e imprensa em geral (jornais locais e nacionais, emissoras de TV e de rádio, portais jornalísticos e outros veículos online, etc) (DUARTE, 2016).

Pode parecer anacrônico que instituições ainda procurem espaço na mídia tradicional em plena era de redes sociais. Se antes da popularização da internet a imprensa exercia

praticamente isolada o papel de determinar as pautas relevantes à opinião pública², e as publicações corporativas tinham alcance limitado, o acesso à ferramentas de publicação através das mídias sociais e a presença maciça das organizações no mundo virtual (com seus portais corporativos, perfis em mídias como Facebook e Twitter e outras publicações institucionais que conversam diretamente com o público-alvo, sem a intermediação da imprensa) inseriu outros atores nessa arena (MONTEIRO, 2016). Isso se traduz em um número maior de produtores de conteúdo noticioso, capazes de influenciar a opinião pública e que não estão ligados às organizações jornalísticas, o que modifica inclusive o que é considerado notícia (PRIMO, 2011). Porém, a inserção de novos atores não diminui a importância da imprensa; na verdade, amplia o número de atores com o qual a organização tem que lidar. Assim, cultivar o relacionamento com a imprensa, ganhar espaço na mídia tradicional e monitorar esse relacionamento - ou seja, acompanhar a forma como a instituição está sendo citada na imprensa e mensurar o seu alcance na mídia - continua a ser fundamental para as instituições (BUENO, 2012).

A principal ferramenta para se monitorar a imprensa e mensurar o trabalho de assessoria de imprensa é o *clipping*. Abordaremos especificamente essa ferramenta no próximo tópico.

2.4 CLIPPING COMO INSUMO PARA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Como todos os outros setores de uma organização, o departamento responsável pela gestão da comunicação institucional é uma fonte potencial de informação para a tomada de decisão. O monitoramento de notícias (ou *clipping*, forma que optaremos por usar por ser a usual nas assessorias de imprensa) é um exemplo: realizado de forma rotineira por esses setores, além de permitir a mensuração da atividade do próprio departamento, pode fornecer informações relevantes sobre o ambiente externo à instituição (DUARTE, 2016; LEMOS; BARBOSA; BORGES, 2011).

O *clipping* é um dos produtos típicos de uma assessoria de imprensa, tradicionalmente utilizado para mensurar o retorno do trabalho de divulgação junto à imprensa (FENAJ, 2007; DUARTE, 2016). O termo *clipping*, cuja tradução (recorte) remete às origens da prática,

2 A hipótese da *agenda-setting* sustenta que não é que a mídia tente persuadir as pessoas a respeito de algum tema, mas sim que o próprio fato de eleger os assuntos que merecem ser abordados por ela se caracteriza como uma espécie de “agendamento”, direcionando o que deve ser eleito como importante ou não pela opinião pública (WOLF, 2005).

quando as notícias eram literalmente recortadas nos jornais impressos e organizadas em pastas colocadas à disposição do assessorado, pode ser definido como “o recorte ou gravação de uma unidade informativa (nota em coluna, editorial, notícia, reportagem, artigo de um colaborador, etc) que consolida o processo de interação da empresa ou entidade com determinado veículo de comunicação” (BUENO, 2016).

Atualmente, apesar da manutenção do termo “recorte”, independentemente de a notícia original estar em suporte impresso (jornais, revistas, etc), eletrônico (rádio e TV) ou digital (sites da internet), o *clipping* é usualmente realizado em suporte digital, tendo suas informações inseridas em bases de dados através de formulários próprios para a finalidade, o que facilita o processamento dos dados coletados em softwares voltados à análise estatística. As notícias compiladas podem ser acompanhadas de um resumo ou de uma síntese crítica, que revele intenções ou fatos omitidos. Koplín e Ferraretto (1996, apud LEMOS; BARBOSA; BORGES, 2011) identificam três categorias de clipping: clássica (quando abrange apenas o recorte), sinopse (quando as notícias são acompanhadas do resumo) e análise (quando é feita a síntese crítica das matérias compiladas).

Dependendo do tipo de monitoramento solicitado pelo assessorado, inclui notícias (de qualquer suporte - impresso, áudio e/ou vídeo e *online*) sobre ou que citam o assessorado ou referentes à área de atuação e à concorrência (FENAJ, 2007). Isso porque apesar do clipping ter sido criado com a função de mensurar o processo de interação da empresa com a imprensa, como demonstra a definição de Bueno (2016), o clipping hoje também cumpre a função de filtrar e organizar a informação de acordo com a necessidade do assessorado, atuando no gerenciamento da informação externa, que pode ser utilizada na definição de políticas de informação e outras mais gerais que alcancem a instituição como um todo (TEIXEIRA, 2001).

Aqui é possível traçar um paralelo entre o *clipping* realizado pelas assessorias de imprensa e outras ferramentas, como o monitoramento ambiental previsto na Inteligência Competitiva. A literatura em IC considera a imprensa uma importante fonte de informação externa à empresa (PACHECO; VALENTIM, 2010; LEMOS; BARBOSA; BORGES, 2011; CARDOSO JUNIOR, 2003), e é através do *clipping* que realiza-se o seu monitoramento. Dentro desse contexto, as informações coletadas pelo *clipping*, devidamente providas de reflexão e análise, como exige o ciclo de Inteligência Competitiva, além de fornecer

referências sobre o próprio trabalho da assessoria de imprensa, permitem a caracterização do ambiente externo, a antecipação de demandas dos diversos públicos da organização e o monitoramento da concorrência (BUENO, 2012; DUARTE, 2016). Dessa forma, as informações coletadas pelo clipping possuem o potencial de suprir necessidades informacionais estratégicas da instituição, auxiliando na tomada de decisão (LEMOS; BARBOSA; BORGES, 2011; DUARTE, 2016).

Esse potencial do clipping foi confirmado pelo estudo de Lemos, Barbosa e Borges (2011), que investigou o monitoramento de notícias como ferramenta para a Inteligência Competitiva. O estudo expõe a avaliação que gestores de empresas privadas selecionadas fazem a respeito do serviço de clipping oferecido por uma empresa especializada contratada para essa finalidade, e também se as informações são efetivamente utilizadas para tomada de decisão. A conclusão dos pesquisadores é de que tanto a empresa que presta o serviço de clipping quanto os gestores que o solicitam percebem o valor do clipping como fonte de informação estratégica. O uso dessas informações é sempre atrelado às próprias assessorias – o assinante do serviço, em todas as empresas, é o setor de comunicação – e se a informação coletada irá ser utilizada para tomada de decisão em outros setores da empresa depende do papel da comunicação na organização em questão. No caso desse estudo, que contou com a participação de três empresas de áreas diferentes de atuação, em dois casos a informação coletada pelo *clipping* é usada para avaliar o posicionamento da empresa e da concorrência e colabora para a definição de estratégias da organização como um todo; porém em uma das empresas o clipping é utilizado apenas no âmbito do próprio departamento de comunicação. Os pesquisadores concluem, então, que o clipping pode ser usado como ferramenta de inteligência competitiva desde que seja concebido para fornecer informações estratégicas, levando em consideração as necessidades informacionais específicas da organização, que precisa enxergá-lo como ferramenta importante no processo de tomada de decisão.

A conclusão do estudo ratifica a posição de alguns autores brasileiros da área que afirmam que, no Brasil, a comunicação organizacional assume ainda uma perspectiva estritamente operacional, em detrimento do estratégico (BUENO, 2012; DUARTE, 2016). O próprio *clipping*, apesar de todo o potencial estratégico, comprovado por estudos e ratificado por diversos autores da área de comunicação, na maioria das vezes é feito de forma mecânica, e ao final do processo torna-se apenas um compilado de notícias sem utilidade (DUARTE, 2016). O que se observa é que apenas empresas que cultivam uma cultura organizacional que

valoriza a comunicação ou que estão inseridas em setores muito concorridos investem em mensuração de suas atividades comunicacionais e avaliação de sua atuação perante à mídia (BUENO, 2012).

2.4.1 Técnicas de análise do clipping

Assim como informações reunidas sem nenhuma análise não são consideradas inteligência, a simples reunião de números de publicação de matérias na imprensa não tem quase nenhuma utilidade estratégica para a instituição. No momento de analisar o *clipping*, números absolutos não devem ser apresentados isolados, mas sempre em comparação com o esforço de comunicação que foi realizado, ou em comparação com a concorrência (MOREIRA; CORDEIRO; CARVALHO, 2017), a depender das necessidades informacionais da instituição.

Feito o alerta, para quantificar o esforço de comunicação podem ser utilizadas algumas técnicas quantitativas já tradicionais no setor. Além da contagem de citações da empresa na mídia e do aproveitamento do material distribuído (os releases e sugestões de pauta), pode-se calcular o espaço ocupado pela instituição na mídia impressa através da centimetragem (medição literal do espaço ocupado pela que cita a empresa no jornal ou revista, em centímetros), na mídia eletrônica através da cronometragem (do tempo ocupado pela empresa em determinado programa) e na mídia online através da contagem de caracteres (MOREIRA; CORDEIRO; CARVALHO, 2017).

Todas essas técnicas podem ser úteis para a organização que queira saber o valor monetário do espaço que ocupou na mídia (é possível saber esse valor observando as tabelas de espaço publicitário dos veículos), mas são alvo de crítica de alguns autores, como Bueno (2012; 2016), que considera inadequado comparar o espaço editorial³ ao espaço publicitário – para esses autores, o espaço editorial vale mais. Outro fator a ser levado em consideração é que saber o valor que eventualmente teria sido gasto pelo setor de publicidade pode ser válido na iniciativa privada, porém tem pouca utilidade na esfera pública, em particular na universidade pública, que não destinaria recursos para esse tipo de gasto (SILVEIRA;

3 Espaço editorial é o espaço dedicado às matérias jornalísticas. A publicação no espaço editorial obedece a critérios jornalísticos, como relevância e disponibilidade; já o espaço publicitário é dedicado à propaganda, e costuma ser vendido.

RUELA, 2011). Em se tratando do uso do clipping como ferramenta estratégica, para entender o impacto de uma determinada matéria ou mesmo o peso da presença da empresa na mídia outros fatores devem ser levados em consideração, como o alcance do veículo, a angulação da matéria, a posição de publicação, etc (BUENO, 2012).

Entrando no campo da avaliação do *clipping* temos a categorização da angulação das matérias – se positivas, negativas ou neutras para a empresa; o Fator de Impacto, fórmula exclusiva para jornais impressos que leva em consideração a área ocupada pela peça jornalística, a posição desta no jornal (se na primeira capa, se é nota, etc), a tiragem do veículo e a média dos leitores para calcular o impacto e alcance de determinada matéria; e a taxação, que classifica as matérias produzidas em interesse indireto (que tratam de concorrentes ou pessoas ligadas à empresa), interesse direto (que tratam diretamente sobre a empresa) e interesse secundário (não citam a empresa mas são relevantes) (MOREIRA; CORDEIRO; CARVALHO, 2017).

Quanto à modelos de análise, os mais completos modelos conhecidos são ligados às empresas prestadoras de serviço na área. São eles: o Índice de Qualidade de Exposição na Mídia, da CDN Comunicação Corporativa; o Índice de Desempenho da Notícia (IDN), do Grupo Máquina; e o Sistema PACI (Pesquisa e Análise da Cobertura da Imprensa), da Comtexto Comunicação Corporativa (agência do professor Wilson da Costa Bueno, um dos autores referência em Língua Portuguesa na área de Comunicação Empresarial). Não possuímos acesso à construção detalhada dos modelos, que não são divulgados pelas empresas por razões comerciais, mas sabemos que possuem em comum o fato de se basearem em **indicadores de presença da organização na mídia** e que a construção desses indicadores leva em consideração o veículo (impresso, online, eletrônico) alcance (nacional, regional), a posição da matéria (capa, chamada principal, matéria interna), a angulação (positiva, negativa, neutra), se a empresa é fonte principal ou não, entre outros parâmetros que tornam possível estimar a presença da instituição na mídia e acompanhar o seu crescimento ou queda (MOREIRA; CORDEIRO; CARVALHO, 2017; SIQUEIRA, 2013).

2.5 O CLIPPING UFSCAR

O Clipping UFSCar é realizado desde 1988. Entre 1988 e 2014 foi realizado em suporte físico, em um processo que começava com o recorte do jornal ou revista, a

catalogação do material e posterior encadernação em livros, que ficavam disponíveis na CCS para consulta. A partir de outubro de 2007, a clippagem tradicional no suporte físico passou a coexistir com a clippagem em suporte eletrônico, feita diretamente no SACI (Sistema de Apoio à Comunicação Integrada, sistema de automatização de tarefas da CCS), e, a partir de 2015, passou a ser realizada exclusivamente em suporte eletrônico.

A catalogação do clipping se sofisticou a partir da adoção do Saci como sistema gestor das atividades da CCS e com a contribuição de projetos de extensão ligados ao Departamento de Ciências da Informação, principalmente no que diz respeito à indexação. Antes do Saci, além do espaço para o recorte da notícia, o formulário previa espaços para a anotação do veículo, da editoria e da data da matéria (figura 4). A partir da adoção do Saci e de estudos realizados pelas pesquisadoras Zaira Regina Zafalon, Vera Regina Casari Bocato e Luciana de Souza Gracioso, através dos projetos de extensão “Um click no Saci: da produção ao uso de Clippings de notícias”, “A indexação de clippings: uma iniciação teórico-prática”, e “Adaptação e aplicação de metodologia para avaliação dos produtos e serviços de informação no contexto da Coordenadoria de Comunicação Social: indicadores para organização dos clippings”, respectivamente, foram adotados outros campos para recuperação da informação, como as subclassificações (vocabulário controlado⁴) e as palavras-chave (vocabulário livre⁵), o campo “pessoa citada” e a classificação por gênero jornalístico (se notícia, reportagem, coluna, crônica, carta ao leitor, etc). Em fevereiro de 2016 foi feita a última atualização no formulário disponível para a catalogação dos clippings, que continua ativo até hoje (agosto de 2017) (figura 5). No segundo semestre de 2016 foi editado pela equipe da própria CCS o Manual do Clipping UFSCar, que reúne o passo a passo da catalogação do clipping e diretrizes para a sua realização, bem como os veículos que devem ser diariamente monitorados⁶.

Até maio de 2017, além do monitoramento e catalogação realizados pela equipe da própria CCS, uma empresa externa contratada via FAI-UFSCar realizava o clipping em nível nacional, enviando periodicamente o material produzido para a CCS. A empresa realizava

4 “Vocabulário controlado é uma linguagem artificial construída com a finalidade de promover o controle dos termos utilizados nos sistemas de recuperação da informação” (SILVA, B.; DODEBEI, V., 2016). Geralmente constitui-se de uma lista de termos autorizados a serem utilizados na catalogação.

5 O vocabulário livre, ao contrário do controlado, é de livre escolha do catalogador.

6 <http://www.ccs.ufscar.br/produtos/manual-clipping>

apenas a clippagem simples, sem análise. Foi constatado, porém, que o volume de notícias veiculadas que envolviam a universidade permitia que o trabalho fosse realizado internamente de forma integral; assim, o contrato com a empresa não foi renovado, e atualmente o monitoramento das notícias é feito exclusivamente pela CCS.

Figura 4 - Clipping quando feito em suporte impresso.



Fonte: Arquivo CCS

Atualmente, o Clipping UFSCar é realizado por uma equipe composta de dois estagiários e uma servidora, jornalista, que fazem uma varredura diária em veículos regionais e nacionais na busca de notícias que falem sobre a UFSCar ou que cite, de alguma forma, a instituição. As matérias identificadas são “printadas” para que sejam disponibilizadas na

íntegra para o leitor em formato de imagem. O responsável pela coleta, então, insere a imagem e cataloga a notícia no SACI, no formulário específico para a indexação e catalogação dos clippings. Neste formulário são encontrados os seguintes campos de catalogação (figura 5):

- Data de veiculação (obrigatório);
- Título (obrigatório);
- Subtítulo
- Veículo (obrigatório);
- URL (endereço onde a notícia está originalmente hospedada);
- Autor;
- Coautor;
- Pessoa citada (utilizado para indicar o docente, TA ou aluno da UFSCar citado na matéria);
- Unidade e Responsável (obrigatório);
- Formato (artigo, carta do leitor, coluna, crítica, crônica, editorial, matéria, nota, reportagem e resenha)
- Classificação (UFSCar - obrigatório);
- Subclassificação (vocabulário controlado; livre marcação: Ações Afirmativas, Administração, Assistência Estudantil, Calourada, Concursos, Educação a Distância, Enem, Eventos, Extensão, Geral, Graduação, Greves/Manifestações/Paralisações, Hospital Escola, Ocorrências, Pesquisa, Política, Pós-Graduação, Prêmios e Distinções, Publicações, Servidores, SiSU, UFSCar - campus Araras, UFSCar - campus Lagoa do Sino, UFSCar - campus São Carlos, UFSCar - campus Sorocaba, Vestibular);

- Avaliação (muito ruim, ruim, neutro, bom e muito bom);
- Visibilidade (público ou privado);
- Acervo (quando selecionado, o clipping não vai para os e-mails);
- Palavras-chave (vocabulário livre)
- Arquivos: onde é anexada a imagem da matéria. Suporta arquivos em formato imagem (JPG, PNG), PDF, áudio e vídeo.

Figura 5 - Formulário de clipping utilizado atualmente pela CCS/UFSCar

The image shows a web-based form for creating a clipping. The form is organized into several sections:

- Notícia:** Includes fields for 'Veiculação' (date and time), 'Título', 'Sub-título', 'Veículo' (with a dropdown and 'Filtrar' button), 'URL', 'Autor' (with a 'Buscar' button and dropdown), 'Coautor' (with a 'Buscar' button and dropdown), and 'Pessoa citada' (with a 'Buscar' button and dropdown).
- Catalogação:** Features dropdowns for 'Unidade' (set to 'CCS') and 'Formato' (set to 'Matéria'). Below are 'Subclassificação' options with checkboxes for various categories like 'Ações Afirmativas', 'Administração', 'Assistência Estudantil', etc.
- Avaliação:** A star rating system from 1 to 5 stars.
- Visibilidade:** Radio buttons for 'público' (selected) and 'privado'.
- Acervo:** A checkbox to mark the clipping as an archive item.
- Palavras-chave:** A text input field for keywords, with a note to separate them with semicolons.
- Arquivos:** Four rows for uploading 'Imagens', 'PDFs', 'Videos', and 'Audios', each with a 'Selecionar arquivo...' button and a status indicator 'Nenhum arquivo selecionado'.

The interface also includes a sidebar on the left with navigation options and a top right area with the user's name 'Agnes Arato' and a 'Sair' button.

Fonte: Saci

A maioria dos itens não é de obrigatório preenchimento, mas são amplamente utilizados. Após a criação e catalogação do clipping, etapa que é feita pela equipe de estagiários, o item passa por revisão da jornalista, que corrige eventuais erros e avalia a pertinência da opção de itens como palavras-chave e subclassificação.

Figura 6 - Clipping na homepage da CCS

HÁ 25 ANOS
COMPARTILHANDO CULTURA E SABER

Mapa do Site Acessibilidade Contato

UFSCAR

Buscar no Site

Página Inicial Releases Mailing Atendimento à Imprensa **Clipping** Solicitação de Divulgação Programas de rádio

A CCS
Equipe
Política de Comunicação
Produtos
Programas de rádio
Relatórios e publicações
SACI
Banco de Imagens
Dados da UFSCar
Logotipo UFSCar
Vídeo Institucional

Você está aqui: [Página Inicial](#) → [Clipping](#)

Clipping

Acompanhe as notícias sobre a UFSCar nas mídias local, regional e nacional.

pesquisa avançada

Estudante da UFSCar está entre vítimas de acidente com 3 mortos em Franca
18/12/2017 EPTV São Carlos-SP

UFSCar realiza concurso para contratação de professor efetivo na área de Estatística
18/12/2017 São Carlos Agora São Carlos-SP

Estudante da UFSCar morre em grave acidente de automóvel
18/12/2017 Primeira Página São Carlos-SP

Confira oportunidades em concursos e seleções
18/12/2017 Comércio de Jahu Jai-SP

Estudante da UFSCar morre em grave acidente de automóvel
17/12/2017 São Carlos em rede São Carlos-SP

Jovem que estudava na UFSCar morre em acidente
17/12/2017 São Carlos Agora São Carlos-SP

Estudante da UFSCar morre após acidente em Franca
17/12/2017 A Cidade On São Carlos-SP

Medicina da UFSCar recebe conceito de excelência em avaliação do MEC
17/12/2017 Primeira Página São Carlos-SP

Confira lista de concursos do GDF e da União
17/12/2017 Correio Brasiliense Brasília-SP

UFSCar tem inscrições abertas em cursos de especialização na área de Computação
17/12/2017 São Carlos Agora São Carlos-SP

UFSCar sedia Semana de Integração em Manejo e Tecnologias de Recursos Renováveis
17/12/2017 O Imparcial Araraquara-SP

Curso de Medicina da UFSCar recebe conceito de excelência em avaliação do MEC
16/12/2017 São Carlos Dia e Noite São Carlos-SP

Professor da UFSCar fala sobre participação em testes com urnas eletrônicas
16/12/2017 EPTV São Carlos-SP

Curso de Medicina da UFSCar recebe conceito de excelência em avaliação do MEC
15/12/2017 Jornal Dia e Dia Três Lagoas-MS

Curso de Medicina da UFSCar recebe conceito de excelência em avaliação do MEC
15/12/2017 São Carlos Agora São Carlos-SP

Páginas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20

Sistema de Apoio à Comunicação Integrada (SACI) - Copyright© 2009-2017 UFSCar - CCS - Versão 4.2.14

Fonte: www.ccs.ufscar.br

Após a criação, catalogação e revisão do clipping, o mesmo fica disponível na página da CCS na internet⁷, disponível para toda a comunidade (figura 6). Os clippings do dia e os do dia anterior publicados após às 16 horas (horário de envio do boletim interno) também são enviados via Inforede para toda a comunidade universitária. Além disso, a pessoa ligada à UFSCar que tenha sido citada em alguma matéria recebe um e-mail particular, no endereço cadastrado no sistema geral da UFSCar, com o link para a matéria no veículo de origem.

Figura 7: Detalhe de clipping como disponível no site da CCS

Clipping
Acompanhe as notícias sobre a UFSCar nas mídias local, regional e nacional.

 **CLIPPING**
Coordenadoria de Comunicação Social
Fone: (16) 33518119, Fone/Fax: (16) 33518120 - e-mail: ccs@comunicacao.ufscar.br

Alunos da UFSCar decidem manter paralisação pelos próximos dias
Assembleia sobre manutenção do movimento reuniu centenas de pessoas. Estudantes são contrários a decisões do governo e cobrança de cursos.

Portal G1 São Paulo-SP em 24/05/2016 às 07:51



Caderno:	São Carlos e Região
Gênero:	Matéria
Classificação:	UFSCar
Sub-classificações:	Greves/Manifestações/Paralisações UFSCar - campus São Carlos
Pessoa citada/ entrevistada:	Lauro Lourenço Rafaela Soldan
Palavras-chave:	ginásio; Assembleia Geral; paralisação; votação; trancamento; ATs; fechamento; nota; reitoria
URL:	http://g1.globo.com/sp/sao-carlos-regiao/noticia/2016/05/estudantes-da-ufscar-decidem-manter-paralisacao-pelos-proximos-dias.html

Fonte: CCS

⁷ www.ccs.ufscar.br

Atualmente, o SACI permite a elaboração de três tipos de relatório ligados ao clipping: contagem de clippings com separação por gênero e veículo, listagem dos clippings com separação por classificação e subclassificação e listagem da distribuição de palavras-chave em clippings. Estes relatórios, porém, são utilizados apenas para a confecção do relatório final das atividades anuais.

3. MÉTODO

3.1 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Segundo Gil (2002), um estudo de caso é o estudo aprofundado de um ou de um número limitado de objetos, de modo a conhecê-lo(s) profundamente em suas particularidades, o que não seria possível com outros métodos de pesquisa. Como era preciso compreender todas as peculiaridades do Clipping UFSCar, a fim de propor uma solução específica para esse processo, o método eleito para a condução dessa pesquisa foi o estudo de caso.

Para responder à nossa pergunta “A Coordenadoria de Comunicação Social da UFSCar utiliza as informações geradas pelo clipping de forma estratégica?” e cumprir o objetivo de ressignificar o processo de clippagem desenvolvido pela CCS/UFSCar, de forma a gerar informação com valor agregado (inteligência) que possa ser utilizada em decisões estratégicas, tanto em relação ao próprio trabalho da CCS como no gerenciamento da imagem da Instituição (admitindo que nossa hipótese está correta - a de que as informações geradas pelo clipping não são utilizadas de forma estratégica), foi realizado, então, um Estudo de Caso em quatro etapas: 1) Levantamento bibliográfico (abrangendo os temas Inteligência Competitiva, Bibliometria e Clipping); 2) Definição da unidade caso, a Coordenadoria de Comunicação Social da Universidade Federal de São Carlos, e ainda, do procedimento de proposição de indicadores e delimitação da amostragem; 3) Recuperação dos dados; 4) Análise dos dados gerados pelo clipping com o auxílio do software VantagePoint e análise do processo de clippagem, sob o prisma da literatura mencionada; e proposição de indicadores e diagnóstico do processo de clippagem.

Na primeira etapa, de levantamento bibliográfico, além da leitura de autores relevantes em cada um dos temas, foram pesquisadas principalmente as bases BRAPCI (base

de dados de periódicos em Ciências da Informação⁸) e BOCC (Biblioteca On-Line de Ciências da Comunicação⁹) em busca de trabalhos que abordassem o potencial estratégico do clipping e/ou como ferramenta de inteligência competitiva. O número reduzido de trabalhos nesse sentido reafirmou a importância de serem realizadas mais investigações nessa área. Após essa primeira etapa o projeto passou pelo Exame de Qualificação, do qual saímos com orientações para a realização das etapas subsequentes da pesquisa.

Na segunda etapa foi definida a unidade caso. No caso desse estudo, a Coordenadoria de Comunicação Social da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

A CCS é um órgão administrativo ligado diretamente à Reitoria da Universidade. Responsável pela gestão dos processos de comunicação e fluxo de informações da Instituição, sua equipe é formada por jornalistas, designer gráfico, analistas de Tecnologia da Informação, estagiários e bolsistas de várias áreas do conhecimento. Produz, diariamente, um boletim informativo para o público interno (o Inforede), além de manter o Portal UFSCar na internet, o boletim radiofônico Informe UFSCar, veiculado na Rádio UFSCar, e atualizar redes sociais da própria coordenadoria (Twitter e Facebook). A CCS realiza, também diariamente, o levantamento das notícias publicadas sobre a universidade em veículos regionais e nacionais de imprensa – o Clipping UFSCar.

Nesta etapa também foi definido o procedimento de proposição de indicadores. A inspiração para o procedimento é o ciclo de Inteligência Competitiva. Baseando-nos no ciclo, que propõe como primeiras etapas a identificação de necessidades e o planejamento, e como “um indicador só tem sentido se houver um objetivo em mente e questões específicas a serem respondidas” (MILANEZ, 2015), foram levantadas, com base na literatura em Comunicação Social e na experiência profissional da pesquisadora (especialista na área), as necessidades informacionais da CCS que poderiam ser respondidas pelo clipping; essas necessidades foram a base para a proposição dos indicadores nas próximas etapas.

De acordo, então, com os critérios expostos acima, foram levantadas as seguintes necessidades informacionais que podem ser respondidas através das informações coletas pelo

8 <http://www.brapci.inf.br/index.php>

9 <http://www.bocc.ubi.pt/>

Clipping:

- Acompanhar a evolução das publicações sobre a universidade (quantidade de matérias publicadas e quantidade de releases aproveitados);
- Se a universidade é fonte, tema ou apenas citada nas matérias;
- Número de matérias positivas, negativas ou neutras;
- Tipos de matéria que mais emplacam (a partir dos materiais enviados);
- Assuntos que mais repercutem;
- Alcance dos materiais da CCS (local/nacional);
- Especialistas e especialidades mais procuradas pela mídia; e
- Avaliação geral da Universidade perante à imprensa.

Nesta etapa também foi delimitada a amostragem que seria analisada nas etapas posteriores. As características da amostragem estão descritas em detalhes no próximo subtópico, “Amostragem e software”.

Na terceira etapa, como sugere o Ciclo de Inteligência Competitiva, foi feita a recuperação dos dados na base de dados do Sistema de Apoio à Comunicação Integrada, o Saci, com o auxílio do técnico em TI Fernando Frascá, servidor técnico-administrativo da Secretaria de Informática da UFSCar que presta suporte à CCS.

Na quarta etapa, com base no ciclo de Inteligência Competitiva, foi realizada a análise dos dados recuperados com o auxílio do software VantagePoint, ferramenta de análise de informação, envolvendo a mineração de dados, que auxilia o pesquisador a perceber relacionamentos e padrões críticos, extraindo de dados informação e conhecimento. Após análise dos dados recuperados e com base nas necessidades informacionais levantadas, foram elaborados os seguintes indicadores:

- 1) Número de publicações sobre a UFSCar na Imprensa – total e por campus, mês a mês;
- 2) Número de publicações vinculadas à releases – total e por campus, mês a mês;
- 3) Avaliação das matérias – positivo, negativo e neutro – total e por campus;
- 4) Ranking veículos, com porcentagem de espaço cedido;
- 5) Assuntos mais abordados pela imprensa – subclassificação x palavras-chave
- 6) Assuntos mais abordados pela imprensa – departamentos x palavra-chave
- 7) Pessoas UFSCar mais citadas pela mídia;

Esses indicadores e o diagnóstico do processo de clippagem da CCS/UFSCar estão descritos no tópico 4, “Resultados e Discussão”.

3.2 AMOSTRA ANALISADA

A **amostragem** foi definida com base na última atualização do formulário utilizado para a catalogação do clipping UFSCar. Essa última atualização foi realizada no mês de Fevereiro de 2016, e compreendeu a eliminação de alguns campos antes utilizados, entre eles opções de Subclassificação. Como nos interessa analisar o processo atualmente utilizado, e não processos já descartados pela Instituição, ficou estabelecido que o período da amostragem seria a partir do mês de Março de 2016, quando entrou em vigência o atual modelo de formulário. A amostra utilizada, então, compreende os clippings coletados entre Março de 2016 e Julho de 2017, quando foi solicitado o material à Secretaria de Informática da UFSCar (SIn), totalizando 3.823 clippings cadastrados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 INDICADORES CCS/UFSCAR

Baseando-nos no ciclo de Inteligência Competitiva, nas necessidades informacionais da UFSCar e da CCS e nos modelos existentes de análise de *clipping*, elaboramos sete indicadores que permitem analisar a produção da CCS, o alcance da UFSCar na mídia e identificar movimentos e tendências em relação aos assuntos ligados à Universidade. São eles:

- 1) Publicações sobre a UFSCar na Imprensa (total e por campus, mês a mês)
- 2) Aproveitamento do material enviado pela CCS (publicações vinculadas à releases – mês a mês)
- 3) Avaliação das matérias – positivo, negativo e neutro
- 4) Alcance das matérias sobre a UFSCar
- 5) Assuntos associados à UFSCar – subclassificação x palavras-chave
- 6) Assuntos mais abordados pela imprensa – Unidades x palavra-chave
- 7) Pessoas UFSCar mais citadas pela mídia – fontes frequentes

4.1.1 Publicações sobre a UFSCar na Imprensa (total e por campus, mês a mês)

O primeiro indicador proposto diz respeito ao número de publicações sobre a UFSCar na imprensa, mês a mês, no período analisado. É um indicador importante por mostrar o volume de publicações em cada período. Eventuais quedas podem indicar um problema na atividade de divulgação ou no processo de clippagem, assim como eventuais acréscimos indicam sucesso nas estratégias empregadas.

Atualmente o número de clippings por período pode ser acessado via relatório do Saci, porém sem divisão por campus. A CCS não costuma utilizá-lo de forma regular. A ideia é que seja acompanhado periodicamente, de forma a identificar eventuais discrepâncias relevantes.

Entre os meses de março de 2016 e Julho de 2017 foram catalogadas 3.823 matérias, notas e reportagens que, de alguma forma, citaram a UFSCar. Dessas 3.823 ocorrências, 1.994 foram catalogadas como vinculadas ao Campus São Carlos; 384 foram vinculadas ao Campus Sorocaba; 155, ao Campus Araras; e 94, ao Campus Lagoa do Sino (tabela 1). 1.196 matérias

não foram vinculadas a nenhum dos campi. A Tabela 1 compreende a distribuição dos clipping da amostra analisada no período entre março de 2016 a julho de 2017.

Tabela 1: Clippings UFSCar entre março de 2016 e julho de 2017 (total e por campus)

Mês	Clippings UFSCar	Campus São Carlos	Campus Sorocaba	Campus Araras	Campus Lagoa do Sino
Mar 16	256	140	22	32	8
Abr 16	257	120	24	11	0
Mai 16	253	111	19	7	1
Jun16	306	161	33	8	0
Jul 16	236	131	36	10	2
Ago 16	211	103	29	5	4
Set 16	308	209	43	14	3
Out 16	195	148	16	10	1
Nov 16	91	42	12	4	23
Dez 16	10	3	6	0	0
Jan 17	26	20	12	7	7
Fev 17	274	140	14	6	8
Mar 17	295	77	25	10	7
Abr 17	311	57	24	7	4
Mai 17	308	175	40	7	4
Jun 17	218	171	10	7	14
Jul 17	268	186	19	10	8
TOTAL	3823	1994	384	155	94

Fonte: elaborado pela autora.

Do ponto de vista do número total de publicações sobre a UFSCar, a análise da representação gráfica (Gráfico 1) da Tabela 1 indica a existência de três períodos muito bem definidos em termos de volume de publicações: Março a Outubro de 2016 (1º período), Novembro de 2016 a Janeiro de 2017 (2º período) e Fevereiro a Julho de 2017 (3º período).

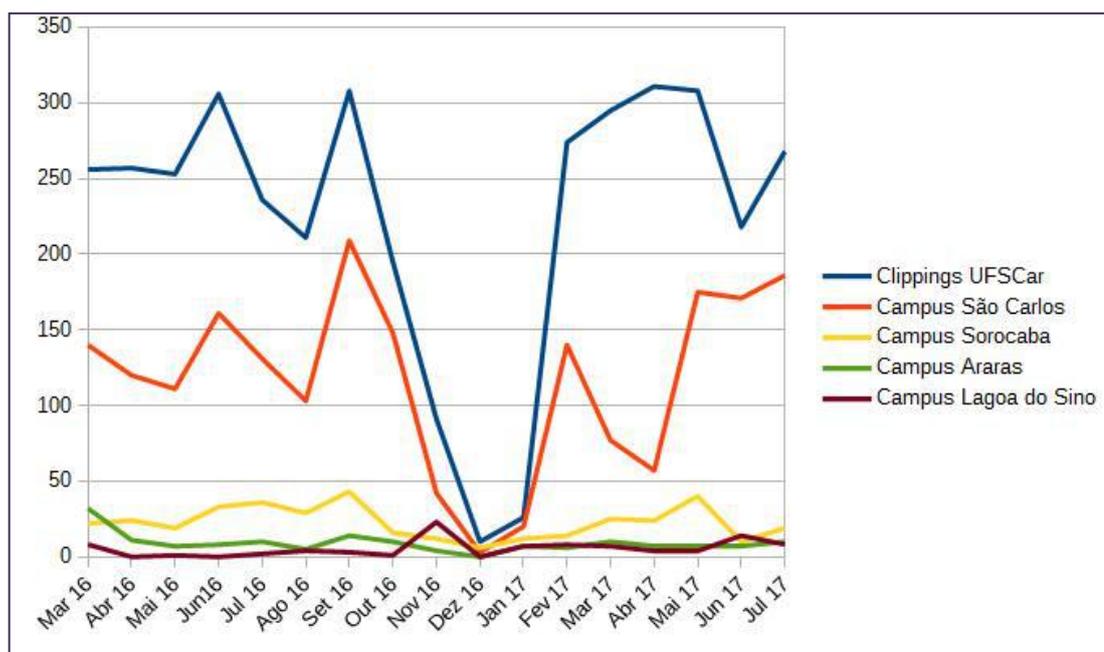
No primeiro período, observamos uma constância no número de clippings: média de 253 clippings/mês). No segundo período observamos uma queda abrupta no número de clippings catalogados, com queda iniciando no mês de novembro e agravando-se em dezembro de 2016 e janeiro de 2017 (média nos meses de queda abaixo de 80 clippings/mês).

Essa queda brusca no número de clippings nos últimos meses de 2016 – a queda começa em novembro e se acentua gravemente nos meses de dezembro de 2016 e janeiro de 2017 – não pode ser atribuída à uma queda no número de notícias sobre a UFSCar publicadas na mídia, pois o número é muito discrepante da média. Levando em consideração que novembro e dezembro de 2016 foram meses de transição na UFSCar, com mudança de gestão na Reitoria e, conseqüentemente, também na CCS; e também levando em consideração a

perda da equipe do clipping (no final de outubro de 2016 encerrou-se, por formatura, o contrato de um dos estagiários; no final de novembro, o contrato do estagiário remanescente; a equipe só foi novamente formada em fevereiro de 2017), concluímos que o que houve foi uma quebra no processo de clippagem.

A partir de fevereiro de 2017, no terceiro período, ocorre uma tendência de crescimento dos números, inclusive com aumento da média em relação ao primeiro período de 2016 (de 253 para 279 clippings/mês, aumento de cerca de 10%). Essa tendência coincide com a posse da nova gestão da CCS (ocorrida em janeiro de 2017). O Gráfico 1 permite visualizar a evolução mensal do número de clippings no período.

Gráfico 1 - Clippings UFSCar entre março de 2016 e julho de 2017 (total e por campus)

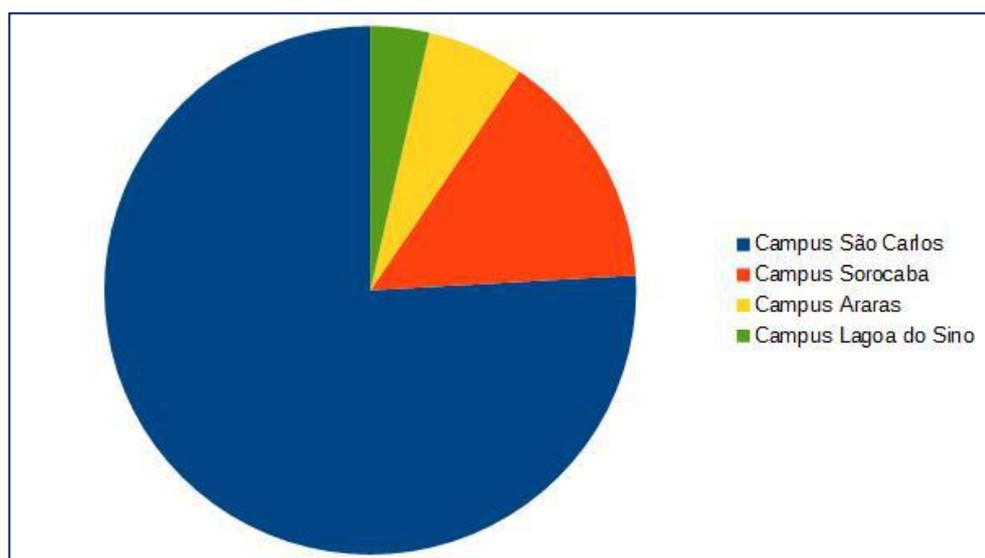


Fonte: Elaborado pela autora.

Uma das iniciativas da gestão que assumiu a CCS a partir de janeiro de 2017 foi ampliar a busca pró-ativa de material com potencial de divulgação, iniciada com o projeto Editorias, colocado em prática a partir de 2016. O projeto Editorias previa a distribuição dos jornalistas da CCS nos Centros da Universidade: cada jornalista ficava responsável por fazer a busca ativa de pautas em um Centro específico. Este projeto, que funcionou em 2016, contemplava, especificamente, a divulgação científica; a partir de janeiro de 2017, passou a contemplar também outros tipos de pauta, como coberturas de evento e matérias de “serviço” (divulgação de cursos, eventos, inscrições, etc). O monitoramento pró-ativo passou também a

englobar unidades administrativas como as pró-reitorias, a Ouvidoria, a Secretaria de Educação à Distância (SEAD) e a Secretaria Geral de Ações Afirmativas, Diversidade e Equidade (SAADE), entre outros. Como matérias de “serviço” fazem parte dos temas mais demandados pela imprensa (mais detalhes no indicador “Assuntos associados à UFSCar – subclassificação x palavras-chave”), essa mudança pode ter sido um dos fatores responsáveis pelo incremento nas publicações sobre a Universidade a partir de Fevereiro de 2017. Esse impacto poderá ser melhor mensurado com a análise dos períodos posteriores.

Gráfico 2 - Participação dos campi no Clipping UFSCar



Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto à participação dos campi, a representação gráfica dos dados deixa clara a discrepância entre o número de clippings gerados pelo Campus São Carlos e pelos demais campi da Instituição. A participação do campus São Carlos no número de clippings que foram vinculados a algum dos campi é visivelmente maior (Gráfico 2), passando dos 75%. A discrepância indica que o campus São Carlos, maior e mais antigo, tem um maior impacto na mídia. Indica, também, a necessidade de um trabalho de divulgação voltado aos Centros e campus situados fora de São Carlos.

4.1.2 Aproveitamento do material enviado pela CCS (publicações vinculadas à releases – mês a mês)

O segundo indicador se refere ao aproveitamento dos releases enviados pela CCS. O

release é um produto da Assessoria de Imprensa especificamente voltado à veículos de imprensa e jornalistas. Enviado por e-mail diretamente aos interessados, consiste em um texto no formato de matéria jornalística que contempla um assunto cuja divulgação interessa à Instuição (DUARTE, 2016). A CCS envia diariamente releases sobre pesquisas em andamento e concluídas, inscrições para cursos de extensão e atividades nos campi, chamadas de voluntários para pesquisas, serviços oferecidos pela Universidade, concursos e outros assuntos de interesse da comunidade.

Este indicador é importante porque pode apontar se o principal esforço de divulgação da Coordenadoria está sendo eficiente. Atualmente, não há um relatório feito pelo Saci que traga esse número para o gestor.

Tabela 2: total de clippings x clippings sem vínculo x clippings com vínculo x releases enviados

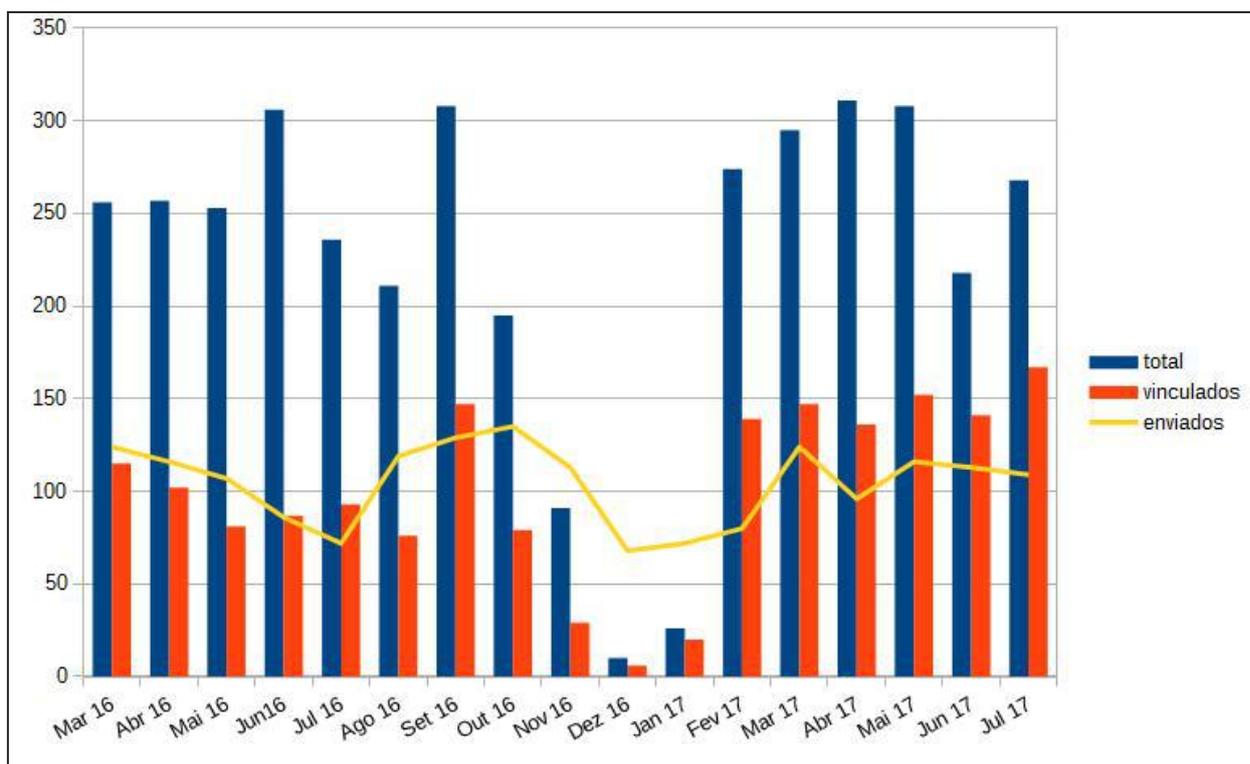
Mês	Total clippings	sem vínculo	com vínculo	releases enviados
Mar 16	256	141	115	124
Abr 16	257	155	102	116
Mai 16	253	172	81	107
Jun16	306	219	87	86
Jul 16	236	143	93	72
Ago 16	211	135	76	119
Set 16	308	161	147	129
Out 16	195	116	79	135
Nov 16	91	62	29	113
Dez 16	10	4	6	68
Jan 17	26	6	20	72
Fev 17	274	135	139	80
Mar 17	295	148	147	124
Abr 17	311	175	136	96
Mai 17	308	156	152	116
Jun 17	218	77	141	113
Jul 17	268	101	167	109

Fonte: Elaborado pela autora.

No período entre Março de 2016 a Julho de 2017, nosso período de análise, a CCS enviou 1.779 releases; porém, somente 1.717 notícias publicadas na mídia foram originadas de releases enviados, o que demonstra uma sub-utilização do material enviado pela CCS (Tabela 2).

Como constatamos no indicador anterior, o processo de clippagem não foi constante durante todo o período analisado (março de 2016 a julho de 2017), Portanto, assim como no indicador anterior, vamos analisar esse aproveitamento em três períodos: Março a Outubro de 2016 (gestão anterior), Novembro de 2016 a Janeiro de 2017 (transição da gestão e recomposição da equipe) e Fevereiro a Julho de 2017 (nova gestão).

Gráfico 3: clippings x clippings vinculados x releases enviados



Fonte: elaborado pela autora

O período de Março de 2016 a Outubro de 2016 se caracteriza pela inconstância: observamos a queda sazonal de envio de releases em Julho de 2016 (férias acadêmicas) e uma queda no aproveitamento dos releases pelos jornalistas em Agosto de 2016 – possivelmente, concorrência com temas como Olimpíadas no Brasil e impeachment presidencial. Somente nos meses de Junho e Setembro a CCS consegue superar, em número de clippings vinculados, o número de releases, com um bom aproveitamento. Outubro já anuncia a baixa na equipe, com pouca catalogação de clippings. Neste período, cada release gerou, em média, 0.87 matérias (número de matérias com vínculo a release publicadas no período/número de releases enviados no período).

Nos meses de Novembro e Dezembro de 2016 e Janeiro de 2017, a transição de gestão afetou profundamente o Clipping, e a catalogação praticamente não ocorreu. Portanto, não é possível mensurar o período.

A partir de Fevereiro de 2017 observamos a retomada na produção do Clipping, e também observamos um melhor aproveitamento do material da CCS pela imprensa: durante este período, após a posse da nova gestão e da implementação das mudanças propostas (busca pró-ativa de matérias também nas unidades administrativas), o aproveitamento dos releases aumentou em 58%. Neste período, cada release gerou, em média, 1,38 matérias (número de matérias com vínculo a release publicadas no período/número de releases enviados no período). A tendência de crescimento poderá ser confirmada na análise dos períodos posteriores.

Este incremento no número de releases aproveitados a partir do primeiro semestre de 2017 pode fornecer pistas importantes de como maximizar o aproveitamento do material divulgado pela CCS, principalmente se aliando à análise dos próximos indicadores, como o quarto (alcance das matérias da UFSCar) e o quinto indicador (assuntos associados à UFSCar - subclassificação x palavras-chave), relacionados mais adiante neste trabalho. Trataremos dessa ação no tópico 4.1.8 (síntese da análise dos indicadores UFSCar).

4.1.3 Avaliação das matérias – positivo, negativo e neutro

No momento da catalogação da matéria jornalística no Clipping UFSCar é feita uma avaliação quanto à angulação dessa matéria. O catalogador tem a opção de estabelecer uma pontuação: 5 para matérias muito positivas; 4 para matérias positivas; 3 para matérias neutras; 2 para matérias ruins; e 1 para matérias muito ruins para a Instituição. Essa pontuação passa pelo crivo da revisora do Clipping. Embora a classificação seja feita pelo sistema, o Saci não possibilita, atualmente, que o gestor visualize um relatório com os dados deste indicador.

Esse indicador é importante porque aponta, de forma objetiva, o modo como a instituição é vista pela imprensa. Isso por que uma matéria com uma notícia a princípio ruim (por exemplo, a falta de recursos para o pagamento de bolsas) pode ser classificada como “boa” se o veículo deu espaço para a nota de resposta veiculada pela Reitoria e explicou que a falta de pagamento não é responsabilidade da instituição, e sim do Governo Federal. Nesse

caso, demonstra “boa vontade” da imprensa com a instituição.

A Tabela 3 demonstra a distribuição das notas de 1 a 5, mês a mês, no período analisado. O campo S/A aponta as matérias sem avaliação.

Para facilitar a visualização, nas representações gráficas (gráficos 4 e 5) as matérias classificadas como 5 e 4 foram agrupadas como “positivas”; as classificadas com a nota 3 são chamadas de “neutras”; e as matérias que receberam a classificação 2 ou 1 são consideradas “negativas”.

Levando em consideração o quadro geral (Gráfico 4), a avaliação do tom das matérias a respeito da UFSCar é positiva, com praticamente 50% das matérias (49,25%) recebendo a classificação “muito bom” ou “bom”. Já 43,91% receberam a classificação de “neutras” para a imagem institucional. Apenas 2,14% das matérias catalogadas foram consideradas “ruins” ou “muito ruins”, e 5,72% não foram classificadas (S/A – sem avaliação).

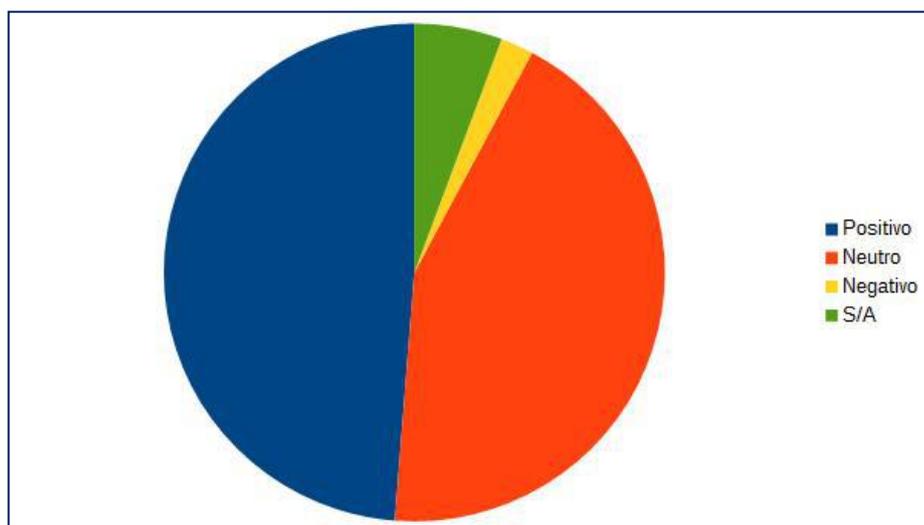
Tabela 3 - notas atribuídas aos clippings, mês a mês

Mês	5	4	3	2	1	S/A
Mar 16	1	132	111	8	0	4
Abr 16	1	111	116	8	2	19
Mai 16	1	178	71	16	11	16
Jun 16	1	117	142	10	4	32
Jul 16	2	90	119	5	0	20
Ago 16	3	71	118	2	0	17
Set 16	3	73	210	1	0	21
Out 16	0	38	140	2	0	15
Nov 16	0	12	68	1	0	10
Dez 16	0	0	4	0	0	6
Jan 17	7	13	0	0	0	6
Fev 17	18	173	77	2	0	4
Mar 17	5	136	142	0	0	12
Abr 17	5	120	175	6	0	5
Mai 17	14	175	101	1	0	17
Jun 17	2	180	27	2	0	7
Jul 17	2	199	58	1	0	8

Fonte: elaborada pela autora.

Um quadro como esse é bastante positivo para a imagem institucional. Via de regra, significa que o relacionamento com a imprensa foi estabelecido em termos confortáveis para a instituição, o que facilita que a Assessoria de Imprensa “emplaque” as pautas interessantes do ponto de vista institucional (o que ficou claro no indicador “Aproveitamento do material institucional”, que demonstra que o material da CCS está sendo efetivamente usado pelas redações jornalísticas) e gerencie melhor as crises que eventualmente possam surgir.

Gráfico 4 - avaliação das matérias do Clipping UFSCar (total)



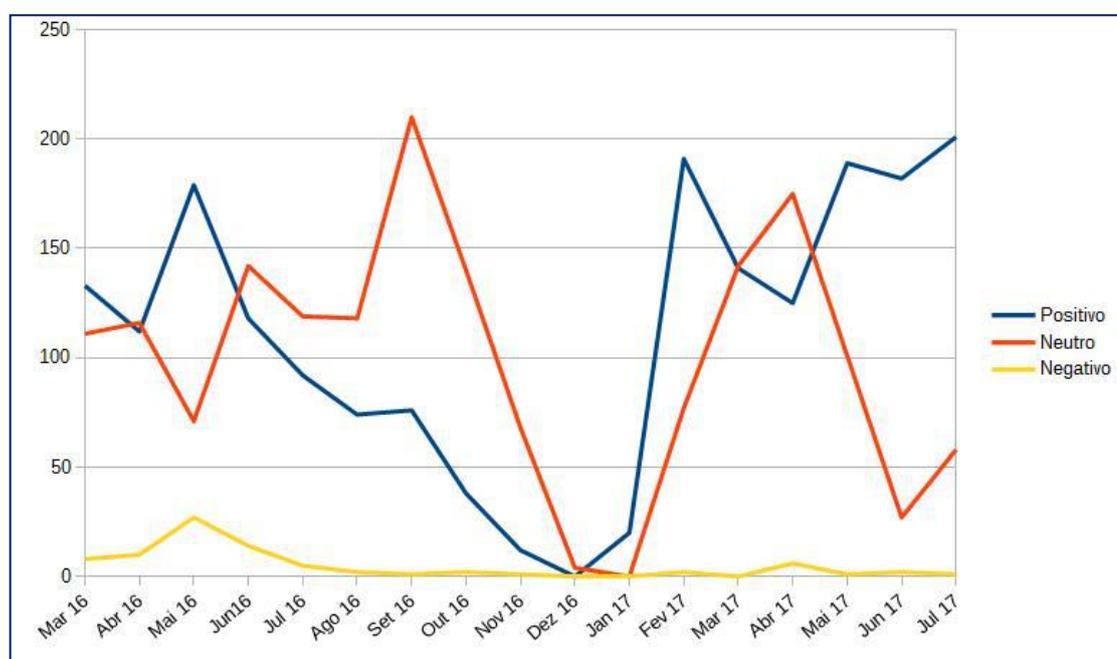
Fonte: elaborado pela autora.

Na visão mês a mês (gráfico 5), observa-se o mesmo movimento já verificado nos gráficos anteriores: queda no final de 2016 na realização da avaliação (deficiência da equipe) e uma tendência de melhora na avaliação positiva no primeiro semestre de 2017. O gráfico ajuda a deixar mais claro que a melhora a partir de fevereiro de 2017 não foi apenas quantitativa, mas também qualitativa: percebe-se claramente uma tendência de crescimento da classificação “positivo” (linha azul) – ao contrário dos meses de 2016, onde predominava a classificação “neutro” (linha vermelha).

Quanto à classificação “Negativo” observamos dois pequenos picos de avaliações negativas: em Maio/Junho de 2016 e em Abril de 2017. Analisando os períodos de forma mais detalhada, percebemos que as publicações negativas de Maio e Junho de 2016 dizem respeito à três assuntos principais: ao episódio do trancamento dos edifícios de Aulas Teóricas

(ATs) pelos estudantes; ao pedido de anulação de alguns concursos realizados pela Universidade; e de casos de violência dentro do Campus – um caso de agressão contra membros da comunidade LGBT e assaltos no acesso ao Campus. Também há citações da participação de estudantes da UFSCar em ocupações de escolas públicas da cidade, fato que aconteceu em várias cidades do Estado de SP na época. Já no pico do mês de Abril de 2017, dizem respeito ao atraso no pagamento de bolsas e a um episódio de comida contaminada por papel no Restaurante Universitário.

Gráfico 5 - avaliação das matérias, mês a mês



Fonte: elaborado pela autora

O pico de Maio/Junho de 2016 foi o mais grave. Foram 41 publicações negativas em 2 meses, sendo que, no caso da agressão na festa do Palquinho, as publicações foram concentradas em poucos dias (8 publicações de 16 a 19 de maio), e saíram em todos os principais veículos da cidade; no caso do trancamento dos ATs, foram 14 publicações em pouco menos de 1 mês (de 24 de maio a 22 de junho de 2016), com matérias feitas por todos os veículos, incluindo o Portal G1, com falas de estudantes prejudicados, e análises feitas por colunista no Jornal Primeira Página. Já o pico de Abril de 2017 surgiu com a denúncia de que as bolsas estavam atrasadas (4 matérias e uma análise de colunista) e foi rapidamente sanado com o anúncio do MEC de liberação de verbas, poucos dias depois.

O que fica claro nesses episódios de crise é que a “boa vontade” com a Universidade fez a diferença. Todos os comunicados da Reitoria durante os episódios foram publicados, e a Instituição sempre foi procurada, em todos os casos. Isso demonstra a solidez do relacionamento da UFSCar com a mídia local (sobre alcance, consultar o indicador Alcance das publicações), fruto direto do trabalho de assessoria de imprensa realizado pela CCS. Isso por que assessoria de imprensa vai muito além do trabalho de divulgação de material informativo: manter um relacionamento saudável com a imprensa é função fundamental (DUARTE, 2016).

4.1.4 Alcance das matérias sobre a UFSCar

Esse indicador desvenda onde as matérias sobre a UFSCar estão sendo publicadas: se na mídia nacional ou na regional. Compreender esse alcance é importante para entendermos o raio de influência da instituição e o impacto das citações na mídia.

Atualmente, o que obtemos através do Saci é uma lista dos veículos que publicaram matérias sobre a UFSCar em determinado período. Para compreender o alcance, fizemos manualmente a divisão entre veículos de São Carlos (alcance regional); veículos de outras cidades e/ou estados que possuam alcance apenas regional; veículos de outras cidades que tenham campus da UFSCar, mas que tenham alcancem apenas a região; e veículos de alcance regional. Recomendamos, para futuras análises, que o campo “alcance” seja incluído no formulário para catalogação do clipping no Saci.

A análise dos dados do Clipping do período entre março de 2016 e julho de 2017 revelou que o alcance das matérias sobre a UFSCar é predominantemente regional. Das 3.823 matérias analisadas, mais de 2.250 foram publicadas por veículos da cidade de São Carlos – sendo que dois sites locais foram responsáveis pela metade desse número: o São Carlos Agora, veículo online, com 536 publicações, e o jornal Primeira Página, impresso e online, com 516 publicações. Entre os 10 veículos que mais publicaram notícias sobre a UFSCar no período, só não são sediados em São Carlos o jornal Cruzeiro do Sul – jornal da região de Sorocaba, também de alcance regional e responsável por mais da metade das publicações relativas ao Campus Sorocaba) e o boletim da Agência Fapesp, publicado na internet e enviado por e-mail a pesquisadores.

Se ampliarmos para os 20 veículos que mais publicaram notícias sobre a UFSCar (Tabela 5), comprovamos o alcance regional: os únicos veículos de alcance nacional, os jornais O Estado de SP e A Folha de SP publicaram, respectivamente, apenas 64 e 50 matérias que citavam a UFSCar. Outros veículos de outros estados, a maioria de alcance regional (com exceção do Correio Braziliense, que publicou 24 matérias que citavam a UFSCar, a maioria sobre abertura de concursos), publicaram de forma esparsa, o que não configura um alcance mais amplo – foram 898 publicações feitas por 273 veículos (Tabela 4). No total, quase 90% das publicações sobre a UFSCar (89,35%) foram feitas por veículos de alcance regional (Gráfico 6).

Tabela 4: publicações sobre a UFSCar x alcance dos veículos

	Publicações	Num de veículos
São Carlos/alcance regional	2256	11
Outras cidades/estados/alcance regional	898	273
Alcance nacional	407	28
Cidades com campus/alcance regional	262	4

Fonte: elaborado pela autora.

Quanto ao aproveitamento do material enviado pela UFSCar (releases), a análise dos dados deixa claro que este também é regional. Entre os veículos de alcance regional (16 entre os 20 primeiros), 10 basearam mais de 50% do seu conteúdo em material enviado pela própria UFSCar. Do restante dos veículos regionais, 5 publicaram entre 20 e 50% das matérias com apoio do material enviado; e apenas um veículo baseou menos de 10% de seu conteúdo no material enviado (Tabela 5).

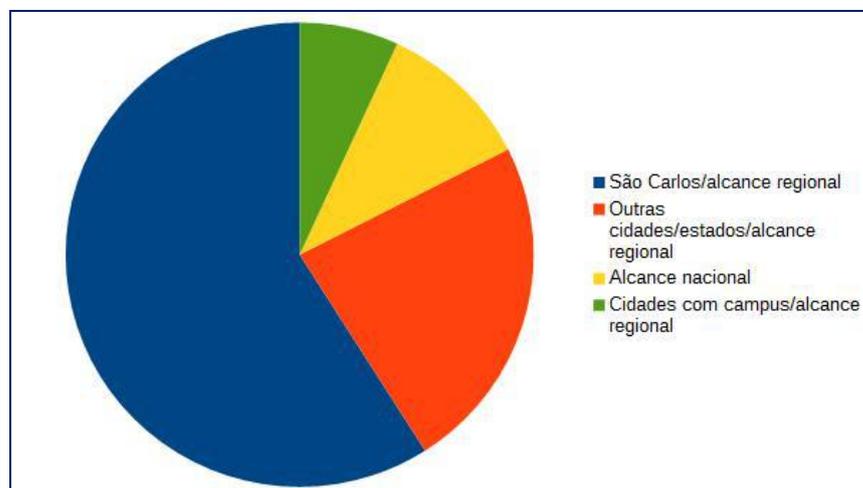
Já entre os veículos de alcance nacional situados entre os 20 que mais publicaram matérias que citavam a UFSCar o aproveitamento é bem menor: a Agência Fapesp publicou quase 30% do seu conteúdo ancorado em releases enviados pela CCS; já a Folha de SP publicou apenas 14% (7 das 50 matérias que publicou no período) e o Estadão, menos de 10%: apenas 6 matérias de 64 publicadas. O site PCI Concursos, que coleta as informações diretamente nos canais oficiais (Diário Oficial), não utilizou o material da CCS em nenhuma das notas publicadas que citavam a UFSCar.

Tabela 5: os 20 veículos que mais publicaram matérias que citavam a UFSCar

	Veículo	n de matérias publ	s/vínculo	vinculadas a releases	% de matérias vinculadas
1	São Carlos Agora	536	153	383	71.46%
2	Jornal Primeira Página	516	277	239	46.32%
3	São Carlos Oficial	290	143	147	50.69%
4	Cruzeiro do Sul	214	134	80	37.38%
5	São Carlos Dia e Noite	208	98	110	52.88%
6	São Carlos em rede	194	104	90	46.39%
7	Portal G1	167	128	39	23.35%
8	A Folha	135	32	103	76.30%
9	www.revelandosaoCarlos.com.br	103	16	87	84.47%
10	Agência Fapesp	98	69	29	29.59%
11	Estadão	64	58	6	9.38%
12	Empresas & Negócios	52	17	35	67.31%
13	Folha de São Paulo	50	43	7	14.00%
14	Jornal Dia a Dia	48	6	42	87.50%
15	A Cidade On	44	16	28	63.64%
16	EPTV	43	31	12	27.91%
17	PCI Concursos	37	37	0	0.00%
18	Comercio do Jahu	32	30	2	6.25%
19	Diário do Rio Claro	29	4	25	86.21%
20	Portal Novidade	29	1	28	96.55%

Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 6: alcance das matérias publicadas na imprensa que citam a UFSCar



Fonte: elaborado pela autora

Quanto ao assunto que motivou a publicação (Tabela 6), a análise demonstra que os veículos de alcance regional publicaram principalmente matérias ligadas às subclassificações “Eventos” e “Extensão”. Nos veículos São Carlos Agora, Jornal Primeira Página e São Carlos Oficial, os três veículos que mais publicaram notícias sobre a UFSCar, por exemplo, mais da metade do conteúdo publicado foi relacionado a essas duas subclassificações.

Tabela 6: Assuntos (subclassificação) x 20 veículos que mais publicaram matérias sobre a UFSCar

	Veículo	Eventos	Pesquisa	Geral	Extensão	Pós-Graduação
1	São Carlos Agora	179	113	33	101	57
2	Jornal Primeira Página	203	41	60	49	21
3	São Carlos Oficial	119	39	36	31	9
4	Cruzeiro do Sul	9	5	13	9	8
5	São Carlos Dia e Noite	91	25	16	28	18
6	São Carlos em rede	34	49	32	25	8
7	Portal G1	23	27	27	14	4
8	A Folha	46	30	6	19	16
9	Revelando São Carlos	36	12		12	14
10	Agência Fapesp	35	31	6	4	17
11	Estadão	1	14	22	1	1
12	Empresas & Negócios	21	7		4	14
13	Folha de São Paulo	10	9	13		1
14	Jornal Dia a Dia	13	12	1	12	17
15	A Cidade On	10	13	3	10	6
16	EPTV	4	18	8	8	1
17	PCI Concursos					
18	Comercio do Jahu	2	1	15	1	2
19	Diário do Rio Claro	9	4		5	4
20	Portal Novidade	12	6		6	6

Fonte: elaborado pela autora

Já em veículos de alcance nacional a proporção foi outra. O jornal O Estado de SP, por exemplo, publicou 14 matérias de pesquisa e 22 matérias catalogadas como pertencendo à subclassificação “Geral”, o que representa, respectivamente, 35% e 56% em relação ao total de matérias publicadas neste veículo. Essa subclassificação “Geral”, como veremos no quinto indicador, está ligada geralmente à matérias em que um especialista da instituição é chamado para dar credibilidade a um conteúdo ou quando a Universidade é citada em uma matéria na qual ela não é o foco. A Folha de SP, apesar de ter publicado 10 notícias classificadas como ligadas à Eventos, publicou 9 relativas à pesquisa e 13 classificadas como “Geral”, numa proporção bem diferente da encontrada em veículos regionais, que baseiam a maior parte de seu conteúdo em divulgação de eventos e ações de extensão.

4.1.5 Assuntos associados à UFSCar – subclassificação x palavras-chave

Através dos campos “Subclassificação” e “Palavras-chave”, espaços reservados ao vocabulário controlado e vocabulário livre do Clipping UFSCar, respectivamente, é possível resgatar os assuntos ligados à Universidade que mais são publicados pela imprensa. Esse indicador é importante pois permite compreender o tipo de assunto que mais interessa à

imprensa entre os relacionados à UFSCar. Associado a outros indicadores, como a vinculação ao material enviado (indicador 2) e alcance das matérias sobre a UFSCar (indicador 4), permite compreender melhor os motivos pelos quais houve um incremento no aproveitamento do material enviado ou por que o alcance da Universidade é regional. Essa análise entre indicadores será descrita no item 4.1.8 deste trabalho.

O campo “Subclassificação” conta com 31 itens de livre marcação. Como a marcação de campus acompanha a marcação do assunto principal tratado na matéria, e é utilizado apenas para delimitar o campus ao qual está ligado, na tabela 7 eliminamos as tags relativas aos campus. Como resultado, obtemos um ranking de subclassificações com os assuntos mais frequentes no período entre Março de 2016 a Julho de 2017 (tabela 7).

Tabela 7: ranking de subclassificações do clipping UFSCar - março de 2016 a julho de 2017

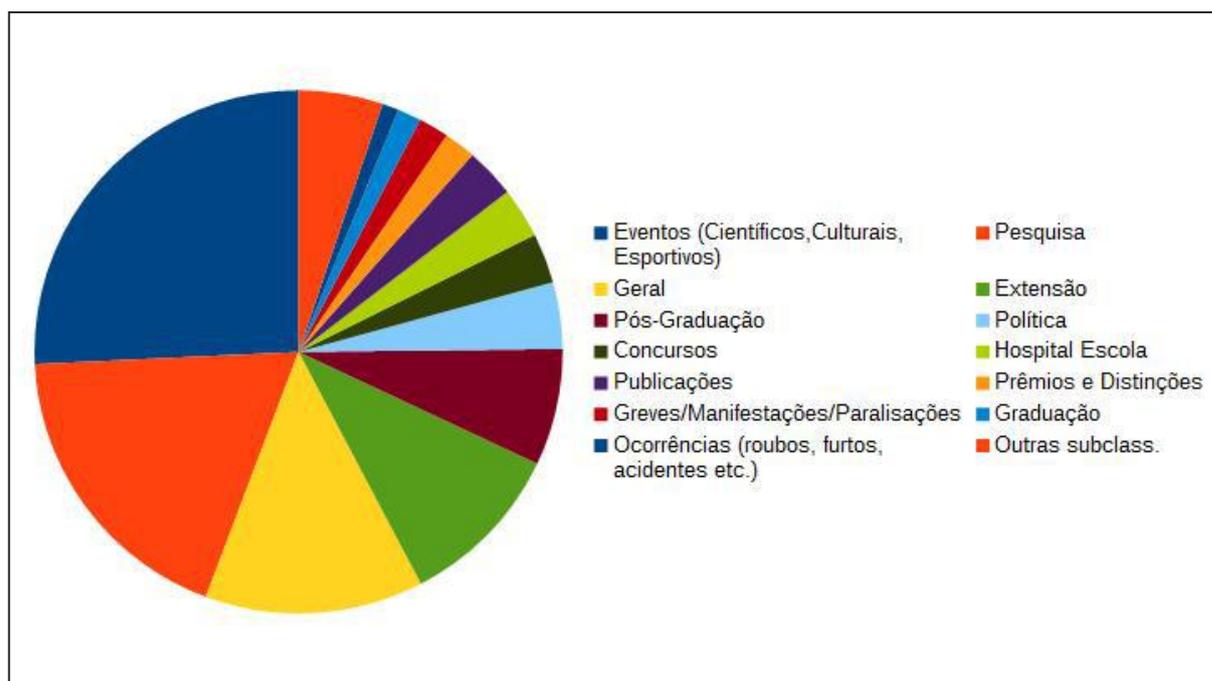
Posição	Subclassificação	Registros
1	Eventos (Científicos, Culturais, Esportivos)	963
2	Pesquisa	689
3	Geral	531
4	Extensão	383
5	Pós-Graduação	273
6	Política	184
7	Concursos	149
8	Hospital Escola	138
9	Publicações	137
10	Prêmios e Distinções	73
11	Greves/Manifestações/Paralisações	71
12	Graduação	54
13	Ocorrências (roubos, furtos, acidentes etc.)	50
14	Administração	32
15	Ações Afirmativas	27
16	Educação a Distância	27
17	Calourada	25
18	Vestibular	24
19	SiSU	22
20	Enem	16
21	IFSP	16
22	Enade	5
23	Assistência Estudantil	3
24	CONTATO	3
25	Servidores	2
26	TUSCA	1

Fonte: elaborado pela autora.

De acordo com o ranking (tabela 7), 963 matérias foram marcadas como relativas à eventos realizados pela ou na Universidade, o que representa cerca de 25% do volume total de matérias; 689 foram marcadas como relativas à Pesquisa – 18% do total das notícias; 531

foram marcadas com a tag “Geral”, o equivalente a 13% do total de matérias; 383 foram marcadas com a tag “Extensão”, ou 10% das matérias; e 273 foram marcadas como sendo relativas à “Pós-graduação”, correspondendo a 7% das matérias. Essas cinco tags – Eventos, Pesquisa, Geral, Extensão e Pós-graduação – representam 75% das matérias publicadas sobre a UFSCar pela imprensa no período. As outras tags dividem os 25% restantes (gráfico 7).

Gráfico 7: subclassificações (participação - porcentagem)



Fonte: elaborado pela autora.

De acordo com esses dados, podemos afirmar que da tríade Ensino-Pesquisa-Extensão, sobre a qual se fundamenta a atividade da Universidade, somente o Ensino não está entre os assuntos mais abordados pela imprensa. A tag “Pós-graduação” poderia ser vista como pesquisa, porém uma análise das palavras-chave associadas à esta tag demonstram que ela é usada no sentido de “serviço”¹⁰ - a tag aparece associada à palavras como “inscrições” e “processo seletivo”, indicando que é utilizada associada à matérias sobre abertura de processos seletivos dos cursos de pós-graduação da Universidade (tabela 8).

10 Chamamos de “matérias de serviço” aquelas matérias que trazem informação de utilidade imediata para o leitor. No contexto do material publicado sobre a UFSCar na mídia seriam as matérias com informações sobre cursos, aberturas de inscrições, concursos, horários de atendimento ao público e outras semelhantes.

Tabela 8: principais subclassificações x palavras-chave

Subclassificação	Palavras-chave associadas
Eventos	Bco; palestra; rugby Exposição; encontro
Pesquisa	Dfisio;PPGft;DGero Pesquisa;docente;projeto Tecnologia;Ciência;Educação Saúde;meio-ambiente
Geral	Docente;opinião Política;São Carlos Agendamento (CEME)
Extensão	Dfisio;PPGft;DGero DMed; DAC
Pós-graduação	Inscrições;Latu Sensu; Especialização Processo Seletivo Mestrado;Doutorado

Fonte: elaborado pela autora.

As palavras-chave associadas à tag “Extensão” (Tabela 8) também demonstram que o termo é ligado às matérias de serviço. As principais palavras-chave estão todas associadas aos departamentos da Universidade, e um estudo das palavras-chave ligadas a esses departamentos e verificação dos títulos das matérias sugere que são ativos na oferta de serviços gratuitos à comunidade, por isso lideram o número de ocorrências. Mais detalhes sobre as palavras-chave associadas aos departamentos estão no indicador número 6, “Assuntos mais abordados pela imprensa – departamentos x palavra-chave”.

A tag “Eventos” é a mais obviamente ligada à categoria “matérias de serviço”. As principais palavras-chave ligadas ao termo (Tabela 8) são BCo (sigla para Biblioteca Comunitária), “palestra”, “rugby”, “exposição” e “encontro”.

Na tag “Pesquisa” novamente aparecem os departamentos campeões de ocorrências, DFisio e DGero (mais detalhes no indicador número 6, “Assuntos mais abordados pela imprensa – departamentos x palavra-chave”) e outras palavras inconclusivas, como a repetição do termo “pesquisa” e palavras como “docente” e “projeto”, que não clareiam muito o uso da tag. Outras palavras-chave com alta incidência ajudam mais a entender essa tag: “tecnologia”, “meio-ambiente”, “educação” e “saúde” parecem ser as principais pesquisas procuradas pela imprensa (Tabela 8).

Finalmente, a tag “Geral” aparece associada principalmente aos termos “docente”, “opinião”, “política”, “São Carlos” e “agendamento”. Um exame mais detalhado dos títulos indica que a palavra “docente” é utilizada quando um pesquisador da UFSCar aparece numa matéria como especialista na área; “opinião” está ligada a artigos e colunas de servidores em jornais e revistas; “política” e “São Carlos” também aparecem ligadas à opinião e colunas de servidores, além de matérias que citam pessoas ligada à UFSCar; e “agendamento” diz respeito ao Centro Municipal de Especialidades Médicas (CEME), ligado à Prefeitura Municipal, onde muitos docentes do Depto. de Medicina prestam serviço.

Sendo assim, o que mais rende publicações na imprensa sobre a UFSCar são matérias relativas à serviços – eventos como palestras, exposições e encontros, inscrições para cursos diversos, atividades de extensão e serviços gratuitos oferecidos pela UFSCar – seguido de matérias sobre pesquisas desenvolvidas na Universidade, principalmente na área de saúde, seguidos de tecnologia, educação e meio-ambiente e, em terceiro lugar, matérias de interesse geral, em que a imprensa solicita um especialista para legitimar a matéria.

4.1.6 Assuntos mais abordados pela imprensa – Unidades x palavra-chave

O levantamento das unidades que mais publicam matérias na mídia nos ajuda, assim como no indicador anterior, a compreender o tipo de assunto que mais desperta interesse na imprensa. Esse levantamento é possível porque, sempre que uma unidade é citada em uma matéria, sua sigla e/ou nome fica registrado nas palavras-chave do clipping. Embora o Saci preveja um relatório das palavras-chave citadas durante o período, esse relatório considera toda a lista das palavras, sem fazer distinção. Neste indicador selecionamos apenas as palavras-chave que identificam os departamentos e órgãos da Universidade.

Tabela 9: Unidades da UFSCar que mais aparecem na mídia

Unidade	Ocorrências	Palavras-chave
Depto Fisioterapia	170	USE;LaFIN;Voluntários; Fisioterapia;Avaliação
Depto Psicologia	109	Lahmiei;Autismo; Especialização;Dfisio
Hospital Universitário	105	EBSERH;Saúde;Consultas

		Min. da Saúde;Dmed
Bco	103	EDUFSCar;Exposição
		Arte; DeAC
Depto Química	88	Dgero;Ciência;ADAM10
		DGE;química;CeRTV
Depto Artes e Com	83	Imagem e Som;Orquestra
		Cinema;Exposição;JEEM
Depto Gerontologia	79	DQ;Denf;ADAM10;
		LABEN;LABiE
EdUFSCar	79	DL;Livro:Bco
		Feira do Livro
Depto Letras	74	EDUFSCar; Livro; Publicação
		lit. brasileira; machado de assis
Depto Medicina	73	Dfisio;Saúde;CCBS
		EBSERH; Mutirão HU
Depto Materiais	71	DF;CDMF;
		bafômetro;Labi

Fonte: elaborado pela autora

A tabela 9 traz as 11 unidades da UFSCar que mais aparecem em matérias na imprensa, todas com mais de 70 ocorrências no Clipping. Apenas 4 unidades tiveram mais de 100 citações: o Depto de Fisioterapia, o Depto de Psicologia, o Hospital Universitário e a Biblioteca Comunitária. Chama a atenção o fato que, das 11 unidades que mais aparecem na mídia, 5 sejam da área da saúde e comportamento humano. A tabela E também traz as palavras-chave associadas a cada unidade.

A análise das palavras-chave permite identificar os temas principais associados a cada unidade nas matérias publicadas pela imprensa. As unidades ligadas à saúde, por exemplo, estão bastante vinculadas aos serviços prestados através de suas pesquisas e projetos de extensão e pela USE, além da busca de voluntários; os departamentos de Química e de Gerontologia tiveram como destaque as pesquisas conjuntas em torno do biomarcador para diagnosticar o Alzheimer (ADAM10); já a BCo e a EDUFSCar, por conta de exposições de

arte e da Feira do Livro. O Departamento de Letras, por sua vez, foi destaque pelas descobertas de textos inéditos de grandes autores da Literatura Brasileira; o Departamento de Artes e Comunicação, pelos eventos e pela Orquestra Experimental. O Centro de Desenvolvimento de Materiais Funcionais (CDMF), ligado ao Departamento de Engenharia de Materiais, foi notícia com o bafômetro de diabetes, em parceria com o departamento de Física da UFSCar, com a Universidade de São Paulo (USP) e com a UNESP.

4.1.7 Pessoas UFSCar mais citadas pela mídia – fontes frequentes

Um dos levantamentos possíveis de serem feitos através dos dados gerados pelo Clipping é o de pessoas ligadas à UFSCar mais citadas pela mídia. É importante frisar que nem toda publicação na mídia tem pessoa citada. No período analisado, por exemplo, 2.115 notícias não citavam nominalmente ninguém da UFSCar. Porém, se há pessoa citada, esta é catalogada. Esse é um indicador interessante porque, ao identificar fontes de interesse frequente para a mídia, a depender da sensibilidade do assunto, pode-se sugerir ações como as de media training¹¹, por exemplo.

Mais de 1.400 pessoas ligadas à UFSCar foram citadas no período entre março de 2016 e julho de 2017. Entretanto, como explícito na tabela 10, apenas cerca de 5% podem ser consideradas fontes frequentes.

Tabela 10: frequência de citações no Clipping UFSCar x número de pessoas

Acima de 40 citações	2 pessoas
Entre 20 e 40 citações	17 pessoas
Entre 10 e 20 citações	48 pessoas
Abaixo de 10 de citações	>1.350 pessoas

Fonte: elaborada pela autora

Considerando o número de citações pela mídia e analisando as notícias ligadas às fontes, as pessoas com mais de 40 citações (mais de 2 citações por mês, considerando os 17 meses de análise) serão consideradas fontes de referência – pessoa cuja atuação na UFSCar ou como pesquisador(a) é referência para a imprensa; entre 20 e 40 citações (de 1 a 2 citações por mês) serão consideradas fontes frequentes – pessoa cuja atuação na UFSCar ou como

¹¹ Media training é o treinamento dos porta-vozes da organização para o aperfeiçoamento de sua capacidade de se relacionar com a imprensa. É uma atividade típica de assessoria de imprensa (FENAJ, 2007).

pesquisador(a) recebe destaque pela imprensa, e por isso são frequentemente procuradas; entre 10 e 20 citações (1 citação por mês) serão consideradas fontes ocasionais – pessoas cuja atuação na UFSCar ou como pesquisador desperta ocasionalmente a atenção da imprensa, principalmente por ações divulgadas pela CCS ou através de demanda de imprensa; e abaixo de 10 citações (menos de 1 citação por mês), fontes pontuais – pessoas que foram citadas pontualmente por estarem envolvidas em algum projeto que foi divulgado pela mídia. A tabela 11 traz as 20 pessoas UFSCar mais citadas pela mídia no período analisado, com o respectivo número de citações e principais palavras-chave ligadas à pessoa:

Tabela 11: pessoas UFSCar mais citadas x palavras-chave

Posição	Pessoa/UFSCar	n. de citações	Palavras-chave
1	Ma. do Socorro Sousa Braga	64	Política; DCSO
2	Wanda Ap. Machado Hoffmann	63	Reitoria
3	Adilson de Oliveira	33	Reunião Anual (SBPC); FAI-UFSCar; livro
4	Wilton José Marques	32	DL; Livro; EDUFSCar; literatura brasileira
5	Walter Libardi	27	Reitoria; chapa 2; colégio eleitoral
6	Celso Goyos	27	Lahmiei; Dpsi; Autismo
7	Audrey Borghi e Silva	27	Chapa 2; Dfsio; Reitoria
8	Vinício Carrilho Martinez	26	Opinião; Política
9	Targino de Araújo Filho	26	Reitoria; acordo de cooperação; consuni
10	Ronaldo Censi Faria	26	DQ; Dgero; Alzheimer; biomarcador
11	Gustavo Rojas	23	astronomia; DF; Observação astronômica
12	Edgar Dutra Zanotto	23	Dema; CeRTV; ciência
13	Zaira Regina Zafalon	21	DCI; CVU (centro de voluntariado); atlética
14	Thiago Luiz de Russo	21	Dfsio; Lafin; AVC; exames gratuitos
15	Karina Felício	21	concursos; concurso docente
16	João Batista Fernandes	21	Reitoria; Chapa 2; pesquisa eleitoral
17	Eloisa Tudella	21	neuropediatria; especialização
18	Ângela Leal	21	HU; consultas; ambulatório
19	Jean Alex Matos Ribeiro	20	Dfsio; Lafin; AVC; exames gratuitos
20	Wilson Alves Bezerra	19	EDUFSCar; livro

Fonte: elaborado pela autora

Dentro deste grupo de pessoas identificamos duas fontes de referência: a professora Maria do Socorro Braga, do Departamento de Ciências Sociais (DCSo), com 64 citações; e a reitora, professora Wanda Aparecida Machado Hoffmman, com 63 citações no período. Uma análise das palavras-chave ligadas a elas nos indica que a professora Maria do Socorro é fonte de referência na sua especialidade de pesquisa; e que a professora Wanda Ap. Machado Hoffmman é fonte de referência por conta de sua atuação como reitora da UFSCar.

Dentre as fontes frequentes (entre 20 e 40 aparições na mídia), identificamos três motivos de citação:

- 1) Fontes frequentes por sua atuação na administração da UFSCar: Adilson de Oliveira, Walter Libardi, Audrey Borghi e Silva, Targino de Araújo Filho, Angela Leal e João Batista Fernandes;
- 2) Fontes frequentes por sua especialidade e reconhecimento em pesquisa: Wilton José Marques, Celso Goyos, Vinicio Carrilho Martinez, Ronaldo Censi Faria, Gustavo Rojas, Edgar Dutra Zanotto;
- 3) Fontes frequentes por estarem a frente de serviços oferecidos pela UFSCar: Zaira Regina Zafalon, Thiago Luiz de Russo, Karina Felício, Eloísa Tudella e Jean Matos Ribeiro.

Dentro da classificação proposta o professor Wilson Alves Bezerra, na vigésima posição, é considerado fonte ocasional, com 19 citações. Suas palavras-chave principais (EDUFSCar, livro) sugerem que suas citações são ligadas ao lançamento de seu livro e à sua presença na Feira do Livro da UFSCar.

Analisando esses resultados percebemos que a pesquisa eleitoral ocorrida em 2016 na UFSCar chamou bastante a atenção da mídia, colocando as pessoas que estavam no centro dessa pesquisa como as mais citadas no período; e que as ações da Reitoria são amplamente divulgadas pela imprensa local. Os outros assuntos mais publicados pela imprensa, como vimos nos indicadores “Assuntos associados à UFSCar – subclassificação x palavras-chave” e “Assuntos mais abordados pela imprensa – Unidades x palavra-chave”, novamente aparecem neste indicador, com fontes frequentes ligadas à pesquisa e aos serviços prestados pela Universidade, com destaques para as áreas de Fisioterapia e Gerontologia.

O fato de 1/3 das pessoas mais citadas estarem ligadas à administração da Universidade sugere que um treinamento para lidar com a mídia, conhecido também como *media training*, seria uma medida interessante para evitar o aprofundamento de possíveis crises e manter o bom relacionamento com a mídia.

4.1.8 Síntese da análise dos Indicadores CCS da UFSCar

Na etapa de identificação de necessidades elencamos uma série de necessidades informacionais da CCS que poderiam ser supridas pela análise dos dados do Clipping. São elas:

- a) Acompanhar a evolução das publicações sobre a universidade (quantidade de matérias publicadas e quantidade de releases aproveitados);
- b) Se a universidade é fonte, tema ou apenas citada nas matérias;
- c) Número de matérias positivas, negativas ou neutras;
- d) Tipos de matéria que mais emplacam;
- e) Assuntos que mais repercutem;
- f) Alcance dos materiais da CCS (local/nacional);
- g) Especialistas e especialidades mais procuradas pela mídia; e
- h) Avaliação geral da Universidade perante à imprensa.

Das necessidades elencadas, apenas a necessidade b), “Se a universidade é fonte, tema ou apenas citada nas matérias” não conseguiu ser respondida a contento, por falta desta indicação no momento da catalogação. Essa é uma das melhorias sugeridas no tópico “Diagnóstico do processo de realização do Clipping UFSCar”.

Quanto ao número de publicações sobre a universidade na imprensa, identificamos que, após um ano de 2016 que terminou errático, com oscilações no número de publicações e

prejuízos na coleta de informações por conta de troca de gestão e problemas com a equipe do Clipping a partir de novembro de 2016, no primeiro semestre de 2017 as publicações na imprensa sobre a Universidade ganharam fôlego, com incremento de 10% em relação ao período de março a outubro de 2016, quando a CCS ainda contava com a equipe completa do Clipping.

Esse acréscimo, porém, não mudou o alcance das matérias publicadas sobre a UFSCar na mídia. A maioria dessas matérias foi publicada em veículos de alcance regional, principalmente da cidade de São Carlos, como nos demonstra o terceiro indicador, “Alcance das matérias sobre a UFSCar”: quase 90% das publicações sobre a UFSCar (89,35%) foram feitas por veículos de alcance regional.

Quanto ao aproveitamento do material enviado pela CCS, a tendência de aumento se manteve, com um incremento, a partir de fevereiro de 2017, de 58% na utilização do material enviado, em comparação com o período de março a outubro de 2016. Porém, de acordo com as informações do indicador sobre alcance das publicações sobre a UFSCar, o aproveitamento do material da CCS é concentrado nos veículos de alcance regional, principalmente os veículos da cidade de São Carlos. Os veículos de alcance nacional utilizam-se muito pouco do material enviado pela CCS (em média, menos de 13% das matérias veiculadas pelos veículos de alcance nacional que mais publicaram notícias sobre a UFSCar no período são vinculadas a releases).

Quanto aos assuntos abordados pelas matérias publicadas na imprensa que citam a Universidade, os dados demonstram que 25% das matérias abordam eventos realizados pela ou na UFSCar; 18% abordam as pesquisas da Universidade; 13% falam de temas gerais e eventualmente citam a UFSCar – seja porque um especialista da Universidade legitima a matéria ou pela participação de algum servidor no dia a dia da cidade; 10% abordam ações de extensão, principalmente no sentido de “serviço” – chamando para inscrições, por exemplo; e 7% abordam a pós-graduação – geralmente no mesmo sentido com que abordam a extensão (serviços).

Sendo assim, o que mais rende publicações na imprensa sobre a UFSCar são matérias relativas à serviços – eventos como palestras, exposições e encontros, inscrições para cursos diversos, atividades de extensão e serviços gratuitos oferecidos pela UFSCar – seguido de

matérias sobre pesquisas desenvolvidas na Universidade, principalmente na área de saúde, tecnologia, educação e meio-ambiente e, em terceiro lugar, matérias de interesse geral, em que a imprensa solicita um especialista para legitimar a matéria.

O entendimento dos tipos de matéria relativas à Universidade mais publicados na imprensa ajudam a entender o incremento a partir de fevereiro de 2017 tanto no número de publicações quanto no aproveitamento dos releases, apontados pelos indicadores 1 e 2. Como sabemos que a partir desse mês houve uma mudança de orientação aos jornalistas quanto à prospecção pró-ativa de matérias, que passou a compreender outras ações da universidade além da pesquisa - como eventos, cursos, etc -, o incremento faz sentido.

A predileção por temas de saúde e comportamento humano fica evidente no estudo dos departamentos que mais são citados pela mídia: dos 11 mais citados, 5 são dessas áreas, e foram bastante citados pelos serviços que prestam à comunidade através de suas pesquisas e projetos de extensão. Departamentos que tradicionalmente oferecem eventos e exposições ligadas às artes também se destacaram. Quanto à pesquisa, a imprensa continua preferindo a área de saúde e comportamento humano, mas abriu espaço para as pesquisas na área de literatura que forma destaque nacional (descobertas de textos inéditos de autores consagrados).

Quanto às pessoas ligadas à UFSCar mais citadas pela mídia, os dados indicam que temos duas fontes de referência na UFSCar, muito procuradas pela imprensa: a professora Maria do Socorro Braga, do Departamento de Ciências Sociais (DCSo); e a reitora, professora Wanda Aparecida Machado Hoffmman. Todas foram citadas mais de 4 vezes por mês no período analisado. Outros 17 pesquisadores foram fontes frequentes durante esse período (com mais de 2 citações por mês no período), sendo que 1/3 deles foi muito citado pela participação na consulta eleitoral para a reitoria da Universidade, que ocorreu em 2016.

Sobre a angulação das matérias e avaliação geral da imagem da Universidade perante a mídia, o quadro geral é muito bom. O tom das matérias a respeito da UFSCar é positivo, com praticamente 50% das matérias (49,25%) recebendo a classificação “muito bom” ou “bom”, e cerca de 44% (43,91% sendo consideradas neutras. Também nesse indicador nota-se uma melhora no primeiro semestre de 2017, com um incremento de avaliações positivas em relação às neutras. Esse quadro, via de regra, significa que o relacionamento com a imprensa

foi estabelecido em termos confortáveis para a instituição, o que facilita que a Assessoria de Imprensa “emplaque” as pautas interessantes do ponto de vista institucional e gerencie melhor as crises que eventualmente possam surgir.

Ao mesmo tempo, foi observado que as matérias classificadas como “ruins” ou “muito ruins”, embora poucas, versaram, em sua maioria, sobre assuntos ligados à administração da Universidade. Como os gestores são fontes frequentes para a imprensa (como nos aponta o indicador 7), é importante que saibam lidar com ela.

Diante desses resultados, são indicadas algumas ações que podem ser realizadas a partir da análise dos indicadores do Clipping UFSCar:

- a) Ampliar o alcance nacional da UFSCar na mídia e maximizar o aproveitamento do material enviado: eleger os principais veículos de alcance nacional que seriam o alvo dessas ações e analisar seus principais assuntos de interesse, para direcionar pautas específicas. Após um atendimento do tipo “demanda por especialista” vindo de um desses veículos-alvo, retornar o jornalista sobre o sucesso da pauta e “vender” uma pauta semelhante.
- b) Projetar as pesquisas da Universidade: com a identificação dos veículos que preferem publicar matérias a respeito de pesquisas em detrimento de outros assuntos, estabelecer relacionamento e direcionamento específico de pautas, inclusive com a realização de *follow up*.
- a) Midia training: realizar uma ação desse tipo pode colaborar para minimizar ou mesmo evitar as crises, proporcionando a manutenção do bom relacionamento já estabelecido com a mídia, principalmente regional.

4.2 DIAGNÓSTICO DO PROCESSO DE REALIZAÇÃO DO CLIPPING UFSCAR

O Clipping UFSCar, como é realizado hoje, é capaz de retornar dados bastante interessantes, com potencial de fornecer informação estratégica, como podem atestar os indicadores propostos neste trabalho. Porém, cabem alguns aprimoramentos para que o processo retorne inteligência realmente acionável.

Isso por que como discutido no referencial teórico, para entender o impacto de uma determinada matéria ou mesmo o peso da presença da empresa na mídia diversos fatores devem ser levados em consideração como, por exemplo, o alcance do veículo, a angulação da matéria, a posição de publicação, etc (BUENO, 2012). Ignorar as chamadas de capa, descontextualizar a notícia publicada e identificar o clipping de maneira incompleta ou imprecisa são equívocos que prejudicam a correta mensuração dos resultados (BUENO, 2016). Ao deixar de catalogar aspectos como se a matéria ocupa ou não posição de destaque, e se em determinada matéria a Universidade é fonte ou apenas citada, a UFSCar perde a oportunidade de compreender em toda a sua amplitude o impacto de uma determinada matéria, seja positiva ou negativa, e seu próprio alcance na mídia. Outra perda nesse sentido é não catalogar o alcance do veículo – se nacional ou regional; uma indicação mais precisa neste caso facilitaria a análise dos dados do Clipping.

A análise dos dados indica também a necessidade de mais cuidado na catalogação. Foram encontrados muitos problemas que prejudicam a análise, como: o campo pessoa citada sendo usado de forma inadequada; campo que indica o Campus não sendo utilizado; nomes duplicados, às vezes triplicados; veículos duplicados ou mais; departamentos sendo indicados de diversas formas em uma mesma matéria e palavras-chave que não indicam nada (problemas que poderiam ser minimizados com uma lista disponível para consulta para o vocabulário livre); mais de uma subclassificação sendo utilizada na mesma catalogação. É preciso também levar em consideração que se 75% das matérias utilizam apenas quatro subclassificações, algumas delas poderiam ser eliminadas sem prejuízo para a catalogação.

Outro aspecto a ser considerado é o dos parâmetros que se pretende atingir. Como bem nos lembram Moreira, Cordeiro e Carvalho (2017), números absolutos não devem ser apresentados isolados, mas sempre em comparação com o esforço de comunicação que foi realizado, ou em comparação com a concorrência. A Universidade consegue mensurar o retorno em comparação com o esforço investido em comunicação, mas não saberia dizer se esse esforço é compatível com o realizado por outras instituições do mesmo porte em situação parecida. Monitorar a “concorrência” poderia ser interessante para estabelecer esses parâmetros.

E como estamos falando em Inteligência Competitiva, é fundamental compreender que a regularidade do processo e a disseminação da inteligência são imprescindíveis, já que

motivam a aprendizagem organizacional – que é o que ajuda a garantir a vantagem competitiva numa era tão instável (TEIXEIRA;VALENTIM, 2016). Podemos extrair inteligência dos indicadores publicados nesse trabalho, mas se esta garantirá aprendizagem e consequente melhoria de processos e/ou vantagem competitiva dependerá, também, da regularidade da sua realização e de uma eficiente disseminação.

Diante desse diagnóstico, visando utilizar o clipping como ferramenta estratégica, se faz necessário a sugestão da realização de alguns ajustes no processo de realização do Clipping UFSCar:

- a) Indicar, no momento da catalogação, a posição de publicação (capa principal, capa de caderno, matéria interna, etc.) e se a Universidade é fonte da matéria, se é assunto principal ou se é apenas citada;
- b) Ao invés de catalogar a fala de especialistas sobre diversos temas como “Geral”, criar uma categoria “Especialista”, já que a especialistas da Universidade são frequentemente chamados para servir como fonte confiável/especializada em matérias e reportagens;
- c) Repensar as subclassificações;
- d) Indicar alcance do veículo que publicou a matéria (se regional ou nacional);
- e) Normalizar o cadastro de pessoas e veículos e estabelecer listas para limitar a variação de palavras-chave (lista para o vocabulário livre);
- f) Elaborar semestralmente o relatório do Clipping, a ser enviado para a gestão administrativa da Universidade e compartilhado com a equipe da CCS; e
- g) Estudar a possibilidade de rastrear a “concorrência”.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi iniciada com a pergunta: “Podem as informações geradas pelo clipping elaborado pela Coordenadoria de Comunicação Social da UFSCar serem utilizadas de forma estratégica”? Para essa pergunta, entendemos que a resposta é sim, podem.

A partir da análise bibliométrica dos dados gerados pelo clipping UFSCar foram formulados vários indicadores que nos forneceram dados, informações e insights sobre como a UFSCar é retratada pela mídia. A partir desses dados, informações e *insights*, foi possível elaborar um diagnóstico desse relacionamento (UFSCar - mídia) e a proposta de uma série de ações voltadas a aprimorar esses resultados.

Os indicadores propostos apontaram, por exemplo, o impacto positivo das ações propostas pela nova gestão da Coordenadoria, e permitiram concluir que, embora conte com um volume razoável de publicações na mídia, se considerarmos apenas o número absoluto de publicações, o alcance da UFSCar na mídia é predominantemente regional - o que pode explicar as críticas de parte da comunidade universitária de que “a UFSCar não sai na mídia”. Se considerarmos a mídia nacional, realmente ainda há muito o que fazer.

A partir das informações representadas por esses indicadores, a gestão da Universidade tem elementos para melhor se posicionar perante a imprensa e a opinião pública, ao contribuírem para ampliar a compreensão sobre como é percebida por esses públicos; pode, também, contribuir na avaliação do trabalho de sua assessoria de imprensa, bem como dimensionar sua importância. Já para a própria CCS, compreender o resultado de seu trabalho pode colaborar para a mudança de estratégias e eventuais correções de rumo, de forma a maximizar seus resultados.

Por ser um Estudo de Caso esta pesquisa apresenta algumas limitações, já que tratou de um caso específico e suas particularidades, o que não permite generalizações. Porém, pode prover insights no sentido de fomentar novas pesquisas, como compreender melhor o papel da comunicação organizacional diante das mudanças enfrentadas pelas organizações nos últimos tempos, ou entender como outras instituições públicas, em especial de ciência e tecnologia se apropriam das informações geradas por seus setores de comunicação, entre outras possibilidades.

Dessa forma, conclui-se que o clipping pode ser utilizado como fonte de informações para a atividade de Inteligência Competitiva, colaborando para uma melhor compreensão da atuação da organização.

6. REFERÊNCIAS

AMARAL, R. M. Análise dos perfis de atuação profissional e de competências relativas à inteligência competitiva (Tese de doutorado). Universidade Federal de São Carlos, Departamento de Engenharia de Produção, 2009. Disponível em <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/3354>

ALMEIDA, Arielle Lopes de; MARICATO, João de Melo. Prospecção de cenários e monitoramento informacional como ferramentas de inteligência competitiva para o planejamento de políticas públicas no estado de Goiás. Informação & Informação, [S.l.], v. 20, n. 3, p. 248 - 273, dez. 2015. ISSN 1981-8920. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/19686>>. Acesso em: Maio de 2017.

ALMEIDA, Fernando Carvalho; HIRATA, Patricia. Entendendo e implantando um sistema de inteligência competitiva. REGE - Revista de Gestão, Volume 23, Issue 2, 2016, Pages 111-122, ISSN 1809-2276, <http://dx.doi.org/10.1016/j.rege.2014.12.001>.

BRANDÃO, Elizabeth Pazito. Conceito de Comunicação Pública. In: DUARTE, Jorge (Org). Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público. São Paulo: Atlas, 2012.

BUENO, Wilson da Costa. Comunicação empresarial: teoria e pesquisa. Barueri: Manole, 2003.

BUENO, Wilson da Costa. Auditoria de Imagem das Organizações: teoria e prática. São Paulo: All Print Editora: Mojoara, 2012.

BUENO, Wilson Da Costa. Avaliando o relacionamento com a mídia e nas redes sociais: assessoria de imprensa e auditoria de imagem. In: DUARTE, Jorge (org). Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica. São Paulo: Atlas, 2016.

CASTELLS, Manuel. A Sociedade em Rede. São paulo: Paz e Terra, 2000.

CHAN, Márcio. Do clipping de mídia à Inteligência de Marketing no âmbito da Gestão da Informação de Marketing nas empresas (Trabalho de Conclusão). UFRGS, 2013. Disponível em <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/127199>. Acesso em Maio de 2017.

CAVALCANTE, Luciane de F. B.; VALENTIM, Marta L. P. Informação e conhecimento no contexto de ambientes organizacionais. In: VALENTIM, M. org. Gestão, mediação e uso da informação [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 390 p. ISBN 978-85-7983-117-1. Available from SciELO Books <<http://books.scielo.org>>.

CARDOSO JUNIOR, Walter F. A inteligência competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de inteligência empresarial estratégica para implementação e gestão de novos negócios. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

CURVELLO, J. J. A. Legitimação das assessorias de comunicação nas organizações. In: DUARTE, Jorge (org). Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica. São Paulo: Atlas, 2016.

DUARTE, Jorge. Assessoria de imprensa no Brasil. In: DUARTE, Jorge (org). Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica. São Paulo: Atlas, 2016.

FENAJ - Federação Nacional dos Jornalistas. Manual de Assessoria de Imprensa. 4ª edição. Brasília, 2007.

FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA DO ESTADO DE SÃO PAULO. Indicadores de ciência, tecnologia e inovação em São Paulo 2010. São Paulo: FAPESP, 2011

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.

HERRING, Jan P. Tópicos fundamentais de inteligência: processo para identificação e definição de necessidades de inteligência. In: PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. Inteligencia competitiva na prática: técnicas e práticas bem-sucedidas para conquistar mercados. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HOFFMANN, Wanda Aparecida Machado. Monitoramento da informação e inteligência competitiva: realidade organizacional. InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação, Ribeirão Preto, v. 2, n. 2, p. 125-144, dec. 2011. ISSN 2178-2075. Disponível em <http://www.revistas.usp.br/incid/article/view/42356/46027>. Acesso em 27 de julho de 2017.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. São Paulo, Summus Editorial, 2003.

LEMOS, Ariane Barbosa; BARBOSA, Ricardo Rodrigues; BORGES, Mônica Erichsen Nassif. O monitoramento de notícias como ferramenta para a inteligência competitiva. RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, SP, v. 9, n. 1, p. 56-80, jul. 2011. ISSN 1678-765X. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1919>>. Acesso em: Maio de 2017.

MARCEAU, Stephane; SWAKA, Kenneth. Desenvolvimento de um programa de IC classe mundial em telecomunicações. In: PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. Inteligência competitiva na prática: técnicas e práticas bem-sucedidas para conquistar mercados. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MILANEZ, D. H. Elaboração de indicadores de ciência e tecnologia para o monitoramento de avanços tecnológicos em nanocelulose (tese de doutorado). Universidade Federal de São Carlos, Departamento de Engenharia de Materiais, 2015. Disponível em <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/737>

MONTEIRO, Graça França. A notícia institucional (revista e atualizada). In: Jorge Duarte. (Org.). Assessoria de Imprensa e relacionamento com a mídia. 3ed. São Paulo: Atlas, 2016.

CARVALHO, Célia Maria da Silva; MOREIRA, Breno Rodrigo da Costa; CORDEIRO, Thaíssa Bárbara da Silva. Proposta de Modelos de Relatórios de Clipping Diário e Semestral. Conexões: revista de relações públicas e comunicação organizacional, [S.l.], v. 1, n. 01, p. 48-67, nov. 2017. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufam.edu.br/conexoes/article/view/3810>>. Acesso em: novembro de 2018.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Monitoramento ambiental. In: TARAPANOFF, Kira (org). Inteligência organizacional e competitiva. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

OKUBO, Y. Bibliometric Indicators and Analysis of Research Systems: Methods and Examples. OECD Science, Technology and Industry Working Papers, No. 1997/01, OECD Publishing, Paris, 1997.

PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. Inteligência competitiva na prática: técnicas e práticas bem-sucedidas para conquistar mercados. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PACHECO, Regina Silvia. Mensuração de desempenho no setor público: os termos do debate. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, [S.l.], v. 14, n. 55, jul. 2009. ISSN 2236-5710.<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/44208>>. Acesso em Junho de 2017.

PACHECO, Cintia Gomes; VALENTIM, Marta L.P. Informação e conhecimento como alicerces para a gestão estratégica empresarial: um enfoque nos fluxos e fontes de informação. In: VALENTIM, M. org. Gestão, mediação e uso da informação [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 390 p. ISBN 978-85-7983-117-1. Available from SciELO Books <<http://books.scielo.org>>.

PAULA, Ana Paula Paes de. Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

QUEYRAS, Joachim; QUONIAM, Luc. Inteligência competitiva. In: TARAPANOFF, Kira (Org). Inteligência, informação e conhecimento em corporações. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006, p. 73-98.

RODRIGUES, Charles; BLATTMANN, Ursula. Gestão da informação e a importância do uso de fontes de informação para geração de conhecimento. *Perspect. ciênc. inf.*, Belo Horizonte, v. 19, n. 3, p. 4-29, Sept. 2014. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362014000300002&lng=en&nrm=iso>. access on 29 Aug. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/1515>.

SILVEIRA, C. N. ; RUELA, R. M. . Avaliação e mensuração na assessoria de comunicação: o clipping em xeque na Universidade Federal de Juiz de Fora. In: V Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp), 2011, São Paulo. <http://www.abrapcorp.org.br/anais2011>, 2011

TARAPANOFF, Kira (org). Inteligência organizacional e competitiva. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

TARAPANOFF, Kira (Org). Inteligência, informação e conhecimento em corporações. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

TEIXEIRA, T. M. C.; VALENTIM, M. L. G. P. Inteligência competitiva organizacional: um estudo teórico. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 6, 2016. Disponível em: <<http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/v/a/19525>>. Acesso em: Julho de 2017.

TEIXEIRA, Hugo Márcio Lemos. O clipping de mídia impressa numa abordagem interdisciplinar sob os prismas da ciência da informação e da comunicação social: o jornal de recortes da Assembléia Legislativa de Minas Gerais. *Perspectivas em Ciência da Informação*, [S.l.], v. 6, n. 2, nov. 2007. ISSN 19815344. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/543>>. Acesso em: Novembro de 2017.

VALENTIM, Marta Ligia Pomim; MOLINA, Letícia Gorri. Prospecção e monitoramento informacional no processo de inteligência competitiva. *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, Florianópolis, p. 59-77, jan. 2004. ISSN 1518-2924. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2004v9nesp1p59>>. Acesso em: Junho de 2017.

VALENTIM, M. L. P.. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. *DATAGRAMAZERO (RIO DE JANEIRO)*, Rio de Janeiro, v. 3, n.4, p. 1-13, 2002.

VALENTIM, M. org. *Gestão, mediação e uso da informação* [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 390 p. ISBN 978-85-7983-117-1. Available from SciELO Books <<http://books.scielo.org>>.

VALENTIM, M. L. G. P. et al. O processo de inteligência competitiva em organizações. DataGramaZero, v. 4, n. 3, p. A03-0, 2003. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/brapci/v/a/1277>>. Acesso em: Junho de 2017.

WERTHEIN, Jorge. A sociedade da informação e seus desafios. Ci. Inf., Brasília , v.29, n.2, p.71-77, 2000.http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652000000200009&lng=en&nrm=iso>. Access em Junho de 2017.