

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL:
Relevância Dos Aspectos Simbólicos Nas Estratégias Empregadas Pelos Profissionais De Media Training
Nos Relacionamentos Com Os Stakeholders**

**ORGANIZATIONAL COMMUNICATION:
Relevance of Symbolic Aspects in Strategies Employed By Professional Media Training Relationship
Building with Various Stakeholders**

Roberto Bazanini

Professor Titular do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Paulista - UNIP

Jorge Miklos

Professor Titular do Programa de Mestrado e Doutorado em Comunicação Social da Universidade Paulista - UNIP

Homero Leoni Bazanini

Doutorando em Comunicação Social pela Universidade Paulista - UNIP

Fabio Roberto Dias

Mestrando em Administração da Universidade Paulista - UNIP

Fabiola Otelac

Mestrando em Administração da Universidade Paulista – UNIP

Cada vez mais as organizações modernas têm percebido a necessidade de investigar as transformações comunicacionais e a relevância dos aspectos simbólicos nas estratégias empregadas pelos profissionais de media training no relacionamento com os stakeholders na perspectiva da teoria social cognitiva. Por meio de pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, com o auxílio do método histórico-crítico, foram realizadas entrevistas com profissionais de Media Training e executivos submetidos ao treinamento, atuantes no Estado de São Paulo. Os resultados da pesquisa indicam os fatores simbólicos como essenciais na construção da imagem organizacional para o alcance de vantagem competitiva. Em decorrência, foram geradas duas hipóteses explicativas, mostrando os fatos e fenômenos percebidos na temática em questão.

Palavras-chave: *Media Training; Mercado de Bens Simbólicos; Stakeholders, Teoria Social Cognitiva.*

ABSTRACT

Increasingly, modern organizations have realized the need to prepare their leadership for the relationship with the different stakeholders. This study investigated the communication changes and the significance of the symbolic aspects of the strategies employed by media training professionals in the relationship with stakeholders from the perspective of social cognitive theory. According with qualitative and exploratory research in perspective the historical-critical method, interviews were conducted with Media Training professionals and executives submitted to training, working in the State of São Paulo. The results of the research shows the symbolic factors as essential in building the organizational image to the achievement of competitive advantage. As a result, two explanatory hypotheses were generated, showing the facts and phenomena perceived the subject involved.

Keywords: *Media Training; symbolic goods market; Stakeholders;.Social Cognitive Theory.*

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas duas décadas tem crescido o número de empresas que buscam os serviços de assessoria em comunicação com o intuito de formar porta-vozes para comunicação com o mercado por intermédio da ocupação de espaço na imprensa. Segundo a Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD), o mercado encontra-se em franca expansão e, de acordo com pesquisa realizada pela empresa Treinamento e Desenvolvimento Gerencial (MOT), a previsão indica que os orçamentos para investir em treinamento e desenvolvimento deveriam crescer, em média, 12,3% em 2015, comparado a 2014.

O crescimento desse mercado fez com que, além dos profissionais autônomos, empresas prestadoras de serviços nas áreas da comunicação passassem a oferecer treinamento especializado tanto para formação da imagem organizacional da empresa quanto para o gerenciamento de crises.

Esse profissional, denominado genericamente de Media Training, com a diversidade de suas atribuições passou a ser denominado também de Media Coaching, sendo que o primeiro atua no relacionamento com a imprensa e o segundo é voltado para preparar os executivos para se portar diante da imprensa, conforme exemplificado no quadro 1:

Quadro 1 – Treinamento para as mídias

Media Coaching	Media training
Treinamento dividido em sessões (5 a 10, de 1h30 cada)	Treinamento do tipo imersão (8h no mesmo dia)
Aprendizado contínuo acompanhado pela Coach, especializada em Media Training	Aprendizado rápido em um só dia, supervisionado pela Coach, especializada em Media Training e equipe (dependendo do contrato)
No mínimo duas gravações de entrevista e análises a cada sessão	Dependendo do tamanho do grupo, são feitas até 4 gravações no mesmo dia
Análise de desempenho com indicação dos pontos de melhoria a cada gravação	Análise de desempenho com indicação dos pontos de melhoria a cada gravação
Trabalho individual e personalizado	Trabalho em grupo. Durante as entrevistas e análises, a abordagem é individual, mas o <i>feedback</i> é conjunto para troca de experiências
Conteúdo customizado e adaptado à realidade do cliente para etapa de gravação de entrevistas	Conteúdo customizado e adaptado à realidade do cliente para etapa de gravação de entrevistas
Presencial em local definido pelo cliente ou em um dos nossos espaços, em São Paulo (capital) ou Campinas	Somente presencial em local definido pelo cliente
Indicado para uma pessoa	Indicado para grupos da mesma instituição

Fonte: RRPP Atualidades online, 2012

Com base no quadro anterior, pode-se conceber as atividades do Media Training (MT) voltadas para um grupo que procura objetivos em comum, enquanto o Media Coaching é mais especializado e direcionado a uma única pessoa, geralmente os porta-vozes.

Comumente, na preparação do Media Training parte-se da conscientização da importância do relacionamento com os stakeholders, dentre eles, o stakeholder imprensa e assim, tornar possível o alcance de confiança com o jornalista e com os assessores, cujo objetivo principal está em alcançar imagem favorável perante o mercado.

Em ambos os casos, a tarefa desses profissionais visa, essencialmente, auxiliar os porta-vozes a aprimorar suas práticas relacionadas à comunicação com seus diferentes públicos, assim como esclarecer quaisquer dúvidas que possam surgir em determinadas situações para se evitar possíveis danos à reputação e, conseqüentemente, à imagem da organização.

Nesse artigo será utilizada a denominação Media Training (MT) também para as atividades de Media Coaching, visto que, além de serem complementares, essa distinção, embora continuamente presente nas atividades dos profissionais, nas publicações acadêmicas quase sempre é omitida (LUCAS, 2007; BARBERO, 2008).

1.1 A Abrangência do Significado MT

Historicamente, orientações para os dirigentes de empreendimentos sobre a forma de se comunicar adequadamente com os superiores, subordinados e rivais sempre existiu e, genericamente, o MT sempre esteve

presente nos impérios, nas cortes, nas associações e corporações na forma de conselhos e regras de conduta para que o relacionamento se tornasse produtivo e vantajoso no que se refere aos interesses do comunicador.

Essas orientações podem ser encontradas na literatura oral e escrita dos antigos impérios do Oriente e do Ocidente. Diz a tradição oriental que o livro *Calila e Dimna* (Al-MUKAFA, 1992) teve como objetivo ensinar sabedoria na forma de se comunicar tendo como ilustração as artimanhas do mundo animal. Na tradição ocidental, os denominados sábios ensinaram a arte da comunicação para aqueles que buscavam ascender política e socialmente. Na democracia grega, os antigos sofistas ensinavam que a virtude cidadã era aprendida por meio do discurso (CASSIN, 1990); Aristóteles, autor da *Arte Retórica*, foi preceptor do menino Alexandre, que viria a conquistar praticamente toda a Europa conhecida de seu tempo; Sêneca foi preceptor de Nero, que se tornou imperador de Roma. No período renascentista, Maquiavel oferecia conselhos aos Médici sobre a arte de conquista e como manter o poder com o uso sábio das palavras, e assim fizeram tantos outros autores que ensinavam a arte de bem falar e representar.

Essas orientações, regra geral, voltam-se para o estudo da natureza humana em suas características de grandeza e de carência acompanhadas de técnica de convencimento.

Após a Segunda Revolução Industrial, ocorrida entre 1850-1870, a comunicação passa a fazer parte do universo das empresas e se voltam inicialmente para encontrar a melhor maneira de se comunicar com a finalidade de alcançar vantagens perante o mercado, acentuadamente, no recém-formado setor de marketing na década de 30. Esses estudos aperfeiçoaram sobremaneira as práticas comunicativas nas empresas. O Instituto Carnegie desenvolveu técnicas de persuasão altamente simbólicas baseadas no estudo da natureza humana sobre a arte de bem se comunicar ao considerar que:

A facilidade de expressão é meio caminho andado para a distinção. Põe o indivíduo em foco, eleva seus ombros e sua cabeça acima da multidão. E o homem que sabe falar bem consegue, em geral, ainda mais créditos do que realmente possui (CARNEGIE, 1967, p. 3).

A partir de então, a expansão das atividades de comunicação nas empresas resultou no surgimento do profissional de relações públicas. De acordo com Chinem (2006), o fundador das relações públicas foi o jornalista americano Ivy Lee, que ressaltou a importância de se trabalhar um bom relacionamento com a imprensa utilizando atividades de comunicação empresarial. Confiante em sua proposta, em 1906, Lee abandonou o jornalismo e abriu o primeiro escritório de relações públicas em Nova York, tendo como um de seus primeiros clientes o magnata e empresário John D. Rockefeller. John Rockefeller, considerado “*persona não grata*” por boa parte da população norte-americana do início do século XX, teve agravada ainda mais sua imagem negativa pelo acidente ocorrido em sua empresa, Pensilvânia Railroad. A atuação de Ivy Lee e sua equipe foram eficientes:

A Pensilvânia Railroad sumiu das manchetes escandalosas. A transparência no trato com a imprensa e a confissão honesta das dificuldades técnicas da ferrovia em prestar um serviço sem falhas acalmaram o ímpeto sensacionalista dos jornais, que passaram a tratar os acidentes com mais respeito e compreensão (CHAPARRO *apud* CHINEM, 2006, p. 24).

No Brasil, sobretudo a partir da década de 70, as atividades de comunicação empresarial passam a ser incorporadas em decorrência de as empresas multinacionais utilizarem o serviço de comunicação em seu país de origem, as quais eram voltadas para a comunicação interna entre gestores, diretores e funcionários, além de favorecer o relacionamento entre empresas e veículos de comunicação de massa.

A partir dos anos 80, devido a fatores relacionados à redemocratização política, à informatização das empresas jornalísticas e, sobretudo, ao processo de redução dos postos de trabalhos para jornalistas nos veículos tradicionais de comunicação, ocorreu uma migração desses profissionais para os setores públicos e privados.

Nesse novo contexto, os executivos assessorados pelos profissionais de jornalismo e relações públicas passam a desempenhar atividades mais específicas de comunicação e, dentre elas, as de MT, as quais se iniciam quando, nos anos 80, a filial brasileira da indústria química multinacional Rhodia lança seu plano de comunicação integrada: “um documento que pregava a implantação de uma política de comunicação, alinhada à reabertura política brasileira e que integrava na empresa ações de imprensa, relações públicas e de comunicação de marketing:

Neste novo cenário brasileiro, a comunicação empresarial ganhou novos contornos e, não somente a Rhodia, mas também outras empresas brasileiras incluíram em

seus planejamentos estratégicos diversas ferramentas jornalísticas de comunicação, dentre elas o media training, cujo objetivo está em treinar a alta direção para o relacionamento adequado com a imprensa (CHINEM, 2006, p. 21).

Atualmente, por intermédio do treinamento de mídia, seja para políticos, jogadores de futebol, profissional autônomo ou vinculado a uma empresa, o profissional de MT propicia orientações sobre como aproveitar da melhor maneira as oportunidades de divulgar suas mensagens em um espaço midiático considerado espontâneo, já que não são anúncios, e sim espaços jornalísticos que existem na imprensa conforme a confiança, audiência e credibilidade depositada pela sociedade.

O MT contemporâneo atua como psicólogo, comunicólogo, produtor de estilo, etc., atuações estas em consonância com as características do ambiente externo: a cultura, o ramo de atividade e as expectativas do público por meio da comunicação. Nessa perspectiva, a Teoria Social Cognitiva (TSC), pelo seu caráter abrangente de unir condicionamento e motivação, torna-se pertinente para a análise das transformações comunicacionais com os diferentes aspectos da tecnologia, tendo como referencial a Teoria do Meio (TM) e o subsídio do método histórico-crítico.

Assim, a adoção genérica do termo MT para as atividades de Media Coaching busca favorecer o caráter expressivo das ações empregadas pelos profissionais de comunicação tanto na condição de porta-voz das empresas quanto em relação aos demais *stakeholders*.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura e a entrevista preliminar conduziram a adoção da TSC para explicar as transformações comunicacionais, tendo como referência as atividades dos profissionais de MT.

Na entrevista preliminar, os MT destacaram as mudanças nos meios de comunicação e a necessidade de o comunicador ser motivado e aceitar as formas de condicionamento para atingir performances cada vez mais avançadas.

Com base nessa pesquisa inicial, optou-se por analisar as transformações comunicacionais conjuntamente aos conceitos de modernidade e pós-modernidade com as suas nuances de compressão do tempo e do espaço, passagem da sociedade do espetáculo para o infoentretenimento.

O uso da abordagem do TSC nas atividades dos MT envolve aspectos relacionados tanto ao condicionamento quanto à motivação para operar nas mídias tradicionais e nas redes sociais:

Os avanços nas formas de comunicação vêm desempenhando papel nas transformações das ideias, valores e formas de comportamento. Recursos advindos do uso do rádio, internet e sistemas de vídeo em tempos de transmissão de satélites têm promovido mudanças em como as pessoas comunicam-se, educam, trabalham, relacionam-se e lidam com o cotidiano. A modelação simbólica usualmente funciona como mensageira de inovações para áreas amplamente dispersas (BANDURA, 2006, p. 115).

Portanto, o modelo teórico da TSC parte da articulação de dois componentes – os determinantes psicossociais para mudança e os mecanismos motivacionais e condicionantes, os quais permitem alcançar um modelo operativo e criativo nos diversos cenários, conforme quadro 2.

Quadro 2 – Características da TSC

1. Intencionalidade – As pessoas formam intenções que incluem planos e estratégias para realizá-las.
2. Antecipação – As pessoas criam objetivos para si mesmas e preveem os resultados prováveis de atos prospectivos para guiar e motivar seus esforços antecipadamente.
3. Ação e reflexão – As pessoas são agentes da ação e autoinvestigadoras de seu próprio comportamento.
4. Bidirecionalidade dinâmica – A ação humana está enraizada em sistemas sociais e opera dentro de uma ampla rede de influências socioestruturais.

Fonte: Autor, com base em Bandura (2008).

Essa articulação se complementa quando o entrelaçamento dos referenciais da TM relacionados mais diretamente ao desenvolvimento tecnológico e decorrentes desses, as transformações comunicacionais tendo como parâmetros.

O método histórico-crítico como opção metodológica para pesquisas em comunicação, na concepção de Halliday (1993), possui algumas características que são consideradas adequadas, acentuadamente quando se busca analisar a expressividade nas atividades comunicativas.

O método histórico-crítico consiste em um modo próprio de raciocínio, que não é indutivo (do particular para o geral) nem dedutivo (do geral para o particular), mas trata-se do raciocínio adutivo, no mais simples sentido de aduzir respostas às questões específicas, de modo a obter uma análise para explicativo satisfatório.

Halliday (1993) destaca as especificidades do próprio método implícitas na dicotomia que se estabelece entre exatidão e expressividade.

O método histórico-crítico não permite chegar ao máximo de exatidão nas conclusões, por outro, ganha em poder de expressividade. Por expressividade entenda-se a qualidade de lançar novas luzes sobre o que realmente importa no objeto de pesquisa (HALLIDAY, 1993, p. 73).

Assim, o método histórico-crítico possibilita pesquisar a comunicação humana, relacionada ao contexto na qual foi produzida, e ao mesmo tempo sua avaliação crítica da coisa pesquisada, em termos de exatidão e expressividade.

Na presente pesquisa, o método histórico-crítico permite lançar novas luzes sobre as atividades do MT contemporâneo ao resgatar a expressividade contida nas orientações e recomendações dos pensadores do passado para os dirigentes de empreendimentos implícitos nos mais diferentes cenários, como, por exemplo, os treinamentos em comunicação praticados pelos sofistas, os conselhos de Maquiavel e as técnicas de relações humanas do Instituto Carnegie¹. Para efeito didático, o resgate desses comunicadores será concebido como atuação do MT em sentido lato, enquanto os profissionais atuantes na prestação de serviços de comunicação para preparar pessoas para se relacionar adequadamente com a mídia, após o surgimento da Internet, serão classificados como MT em sentido estrito.

Esse resgate histórico permite aduzir respostas para se analisar as mudanças na atuação do MT em sentido estrito e, conseqüentemente, as transformações comunicacionais, bem como as novas tecnologias presentes no cenário de nossa pós-modernidade no treinamento dos executivos. Para se estabelecer as primeiras reflexões e aduzir respostas referentes às transformações comunicacionais e suas repercussões nas atividades profissionais de MT, a pesquisa parte do impacto das novas tecnologias, dos conceitos de modernidade e pós-modernidade e da evolução nas teorias da comunicação a partir das primeiras décadas do século XX.

2.1. Do espetáculo para o infoentretenimento

A passagem da modernidade para a pós-modernidade e a sociedade em redes propiciou o avanço da sociedade do espetáculo para o infoentretenimento, fenômeno esse associado, entre outros fatores, como explica Penedo (2009, p. 61), “às virtualidades da linguagem televisiva, associadas à assertividade dos *media* num mercado concorrencial”, ou seja, os meios de comunicação reúnem em um mesmo formato textual informação e entretenimento, criando, assim, condições para que, em certos casos, sejam rompidas as fronteiras entre ficção e realidade, não obstante o contrato tácito de ancoragem no real, estabelecido previamente com o público.

Na modernidade, Debord (2003) criou o termo “sociedade do espetáculo” (*La société du spectacle*), justificando essa nomenclatura por conceber que as condições modernas de produção representam a acumulação de espetáculos, no qual a realidade é fragmentada e o espetáculo é parte da sociedade, sendo que nessa relação social entre pessoas midiaticizadas por imagens, o sujeito com o olhar iludido e da falsa consciência repercute uma visão cristalizada do mundo.

Nessa concepção, o espetáculo, considerado pelo aspecto restrito da mídia apresenta uma comunicação unilateral, em que o indivíduo, por um lado, não tem poder de argumentação – se não por um motivo – e por outro se torna alienado, demonstrando um prolongamento imaginário para a pobreza da atividade social real.

¹ O Instituto Carnegie foi fundado em 1912 por Dale Carnegie que, a partir da década de 40, se expandiu para os países da Europa e da América. Dale Carnegie foi um dos pioneiros no emprego do termo Comunicação Eficaz em uma época em que esse termo ainda não era empregado. Atualmente, o Instituto oferece cursos nas diferentes áreas do conhecimento humano, incluindo a preparação de executivos para se relacionar adequadamente com os diferentes *stakeholders* da organização.

O sistema econômico fundado no isolamento é uma produção circular do isolamento. O isolamento fundamenta a técnica, e, em retorno, o processo técnico isola. Do automóvel à televisão, todos os bens selecionados pelo sistema espetacular são também as suas armas para o reforço constante das condições de isolamento das ‘multidões solitárias’. O espetáculo reencontra cada vez mais concretamente os seus próprios pressupostos (DEBORD, 2003, p. 25).

Naquele contexto, o espetáculo representava o momento em que a mercadoria passou a impregnar todos os espaços de existência e sociabilidades humanas, saturando a lógica do fetichismo do capital, e o ter se transforma em parecer.

Com as mídias digitais, o espetáculo assumiu dimensões ainda mais impactantes na mídia. O advento da internet apenas intensificou o processo, iniciado na modernidade, de transformação de todos os aspectos da vida humana em espetáculos.

A economia baseada na internet permite que o espetáculo seja um meio de divulgação, reprodução, circulação e venda de mercadorias. A cultura da mídia promove espetáculos tecnologicamente ainda mais sofisticados para atender às expectativas do público e aumentar seu poder e lucro. As formas de entretenimento invadem a notícia e a informação, e uma cultura tablóide, do tipo infoentretenimento, se torna cada vez mais popular (KELLNER, 2004, p. 5).

Embora as tecnologias digitais interajam de maneira diferente com os públicos, visto que, a comunicação não é apenas unidirecional, mas bidirecional, os novos meios ao promover uma cultura do tipo “infoentretenimento” trouxeram possibilidades para que cidadãos comuns produzam conteúdos e sejam formadores de opinião nas redes.

Em sua visão crítica do processo comunicativo, o espetáculo sempre foi utilizado como forma de persuasão, desde os tempos do pão e circo, em Roma, como forma de entreter e desviar a atenção para outras questões.

O entretenimento sempre foi o principal campo do espetáculo, mas na atual sociedade do infoentretenimento, entretenimento e espetáculo entraram pelos domínios da economia, política, sociedade e vida cotidiana por meio de formas inovadoras e importantes. A partir da tradição do espetáculo, as formas contemporâneas de entretenimento, desde a televisão até o palco, incorporam a cultura do espetáculo a seus empreendimentos, transformando o filme, a televisão, a música, o drama e outras áreas da cultura, produzindo novas formas de cultura espetaculares tais como o ciberespaço, a multimídia e a realidade virtual (KELLNER, 2004, p. 7).

Essas novas formas de cultura espetacular o autor denomina “espetáculo interativo”:

Para concluir: estamos entrando numa nova cultura do espetáculo que constitui uma nova configuração da economia, sociedade, política e vida cotidiana, que envolve novas formas de cultura e de relações sociais e novos modelos de experiência. Isso está produzindo uma nova cultura do espetáculo com o surgimento de diversos espetáculos, megaespetáculos e de espetáculos interativos (KELLNER, 2004, p. 14).

Em relação aos aspectos éticos, a pós-modernidade tornou aceitável inúmeros procedimentos inaceitáveis na modernidade. Especificamente referente à disseminação de notícias, o crescimento das redes de comunicação foi produzindo um jornalismo voltado para um público amplo e a informação se tornou uma mercadoria de grande valor, no qual são explorados escândalos, atitudes chocantes, para se alavancar audiência, ou seja, o sensacionalismo explora os sentimentos ao invés de prestar esclarecimento sobre a mensagem (ANGRIMANI, 1995).

Outro dado relevante é que, em boa parte dos casos, a imprensa fica sabendo dos acontecimentos negativos antes dos próprios sujeitos noticiados.

Agora, o mundo inteiro sabe de um acontecimento logo depois (ou mesmo enquanto) ele acontece. E, como as más novas viajam tão depressa quando as boas, as empresas e organizações precisam planejar a maneira de lidar com a mídia nas

situações difíceis. Não usufruem da antiga defasagem de tempo de informação (CASTELANO *apud* FORNI, 2003, p. 367).

Nesse novo cenário midiático, rompeu-se com a ideia clássica de verdade e, conseqüentemente, ocorreram mudanças nas crenças que admitia a existência de um eu integrado.

A pós-modernidade desafia a visão de que a verdade é una e indivisa, e mesma para todos os homens, em toda parte e em todos os tempos, como afirmou Isaiah Berlin. A nova visão contempla a verdade como algo socialmente construído, contingente, inseparável das necessidades e preferências peculiares de determinadas pessoas em determinados lugares e tempos. Essa noção traz muitas implicações: ela não deixa intocado nenhum dos valores, costumes, crenças ou verdades eternas. Entre essas baixas, está o conceito ocidental do eu, que começa a parecer apenas mais uma realidade socialmente construída (ANDERSON, 1999, p. 37).

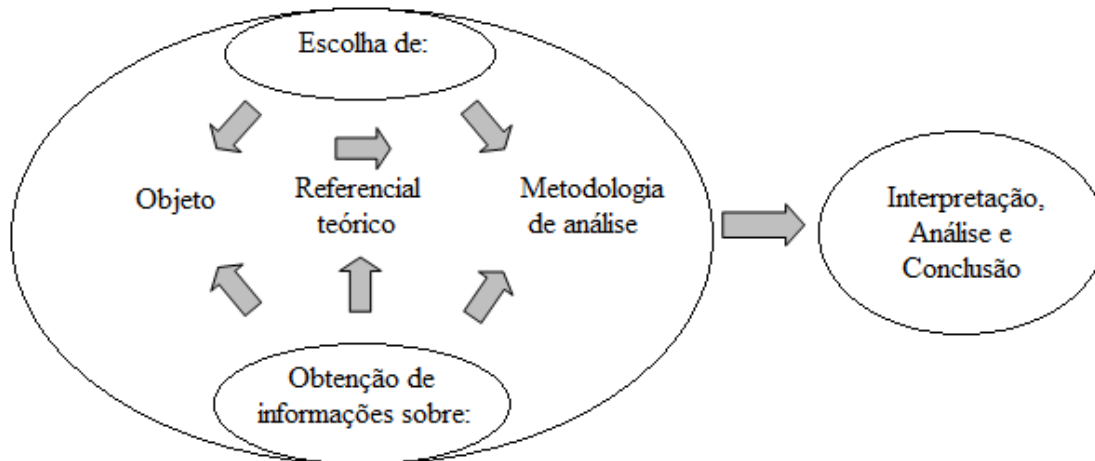
Para o autor, o processo psicológico é muito mais amplo do que aquele que se percebe diretamente na sociedade. Desse modo, na pós-modernidade, na sociedade do infoentretenimento, o espetáculo foi aperfeiçoado pelas tecnologias que fez surgir o espetáculo-interativo, cuja repercussão é ainda mais intensa e abrangente.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto às hipóteses, esta pesquisa se caracteriza como exploratória, de natureza qualitativa e amostra por conveniência. Para Mattar (1996), este tipo de pesquisa visa gerar hipóteses e não verificá-las ao possibilitar uma ampliação dos conhecimentos sobre o problema em estudo. Assim, não se formulou hipóteses antecipadamente para serem testadas. Contudo, essas hipóteses foram formuladas no final do estudo, na tentativa de explicar os fatos e fenômenos observados.

Inicialmente foi realizada revisão da literatura sobre a temática da comunicação organizacional e MT para posteriormente ser definida a arquitetura da pesquisa e seus respectivos instrumentos e etapas componentes do trabalho de pesquisa.

Figura 1 – Representação gráfica do processo de elaboração do trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor.

A figura 1 resume as etapas e a seqüência que foram adotadas para a condução da pesquisa, ou seja, duas atividades principais: a primeira, voltada para a definição; a segunda, para obtenção de informações. Essas duas etapas foram realizadas sobre o objeto, a teoria e a metodologia de análise, que possibilitaram a interpretação e análise dos resultados e, finalmente, o registro das conclusões do trabalho.

Então, considerando que a realização das entrevistas da terceira etapa (com os MT e os executivos) seria a que mais geraria informações para identificação tanto das técnicas empregadas quanto da percepção dos profissionais de MT e dos executivos submetidos ao treinamento para as mídias sobre o surgimento das novas tecnologias referente à recepção das mensagens que contribuem para o estabelecimento de uma comunicação inovadora e eficaz junto aos diferentes públicos, o roteiro para estas entrevistas não estruturadas foi elaborado com questões diretamente relacionadas aos objetivos específicos do trabalho.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

4.1. Resultados da Pesquisa com os MT

Em uma primeira leitura, os resultados da pesquisa com os profissionais de MT enfatizam a necessidade de atualização constante e confirmam as primeiras constatações por ocasião da reunião da entrevista preliminar de que o treinamento consiste em motivar e treinar os executivos para se situarem na complexidade da sociedade e, conseqüentemente, estarem pronto para agir em casos de resultados inesperados, conforme tópicos abaixo.

1. As principais mudanças ocorridas na comunicação empresarial se referem ao nível macro da empresa, ao estilo e ao aumento do nível de profissionalização decorrentes da necessidade de transparência e espontaneidade.
2. Com exceção do E3 (Entrevistado 3) que afirmou que não houve mudanças na mídia nos últimos anos, os demais entrevistados destacaram a revolução na comunicação decorrente das redes sociais e importância das interações regulares, planejamento estratégico e conhecimento da linguagem do público específico.
3. A relação entre meio e mensagem necessita que o comunicador entenda a cultura e as especificidades de cada veículo de comunicação, possua conhecimentos básicos de semiótica, retórica e linguística. A técnica Key Words Points é bastante útil ao porta-voz.
4. As dificuldades para se prever o resultado de uma intervenção do MT receberam respostas díspares dos entrevistados: sim, não, depende. Sim, porque a edição pode deturpar o contexto. Não, porque os propósitos são traçados preliminarmente. Depende, porque na pós-modernidade as ambigüidades e ironias podem capturar acontecimentos inesperados.
5. Com exceção do E1 que ainda não realizou treinamento para as mídias sociais, os demais entrevistados afirmaram que as redes sociais possuem especificidades próprias. Três dos entrevistados declararam que jamais se deve calar nas redes sociais; o outro entrevistado esclareceu que a principal característica do discurso nessas situações deve ser a ambigüidade que pode ocorrer tanto no silêncio quanto na manifestação.
6. A pior atitude nas redes sociais está em deixar espaço para que se tenham dúvidas em relação à imagem da empresa e possuir um discurso padrão para todos os públicos.
7. Os casos citados como ilustrativos foram o da Coca-Cola, que respondeu o deboche com outro deboche, o das Motos Dafra, que se calou e teve sérios problemas com sua imagem, e o da Unilever, que também se calou, mas apesar da repetição das denúncias na imprensa tradicional e das paródias e memes nas redes sociais a crise foi facilmente superada.
8. O aprendizado que se pode extrair do caso Dafra é que o silêncio pode ser bastante prejudicial nas redes sociais. No caso da Coca-Cola, a resposta bem planejada com educação e inteligência é a melhor saída, como foi no uso da paródia e da ironia. No caso Ades, o silêncio atuou como discurso ambíguo.
9. Em situações rotineiras, diante da opinião pública jamais se deve calar, entretanto, existem situações em que o calar é necessário quando se está com problema de justiça ou quando o calar remete ao discurso ambíguo e, para isso, o mais importante é saber como a imprensa funciona.
10. O futuro da MT tende a ser promissor porque a mídia é um *stakeholder* importante e não apenas um canal para transmitir mensagens públicas.

4.2. Resultados da Pesquisa com os executivos

As respostas abaixo ressaltam a importância da atualização dos executivos para atuar na defesa dos interesses da organização que representam pela assimilação de novos conhecimentos e desenvolvimento de habilidades e atitudes consonantes com as exigências do contexto social.

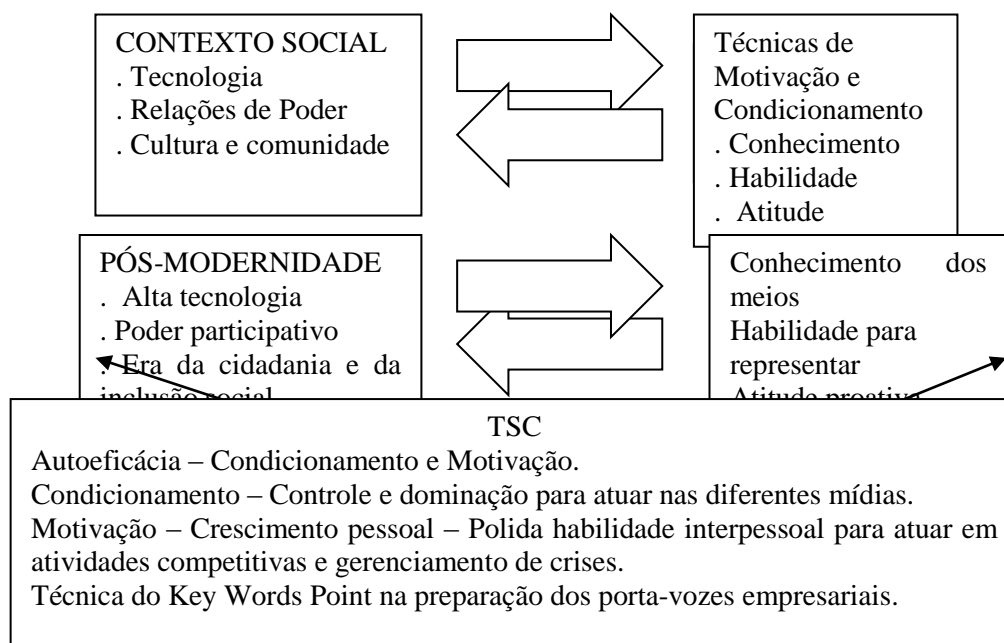
1. O treinamento propiciou aprendizagem teórica e prática. O teórico voltado aos aspectos sociais e psicológicos relacionados ao estágio da comunicação atual. O prático com simulação de entrevistas para rádio, TV, jornal e Web.
2. Essas práticas foram realizadas por meio de grupos que colocavam o executivo sob pressão, com procedimentos bastante semelhantes às técnicas de reportagem, tais como: microfone sem som; interromper o entrevistado no meio de sua fala, fazer gestos contrários ao enunciado apresentado, olhar para os lados para desconcentrar o falante, apresentar memes nas redes sociais que precisam ser combatidos, etc.
3. O aprendizado extraído dessas atividades práticas é que não se deve em nenhum momento ser impetuoso, não mentir e ao mesmo tempo não falar tudo sobre o assunto e ser conciso.
4. O treinamento mostrou como a imagem da empresa está diretamente relacionada à apresentação pública do executivo que vai desde vestuário adequado, linguagem ambígua sem ser confusa e postura proativa sem ser agressivo.
5. A contribuição em relação ao conhecimento anterior é que o CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) representa a essência do treinamento.
Em relação ao conhecimento: possuir visão sistêmica da comunicação, conhecimentos de retórica, linguística e fluência e inglês.
Em relação às habilidades: conhecer técnicas de relacionamento interpessoal, acentuadamente, os momentos em que se deve falar com fluência, ser lacônico ou mesmo calar.

Em relação às atitudes: foco no resultado, ser proativo, conciliador e comprometido.

6. É preciso que o aprendizado seja permanente. As atualizações devem ser constantes, pois as mudanças são contínuas. As competências propostas pelo CHA estão sujeitas às mudanças na cultura da sociedade e nas tecnologias utilizadas nos meios de comunicação.

Com base nas respostas dos entrevistados, a atuação do profissional do MT pode ser sintetizada no modelo representado na figura 2.

Figura 2 – A TSC na atuação do MT



Fonte: Elaborado pelo autor.

Hipóteses Decorrentes do Problema de Pesquisa

Para Churchill (1999), a pesquisa exploratória apoia na definição do problema, estabelecimento de prioridades, clarificação de conceitos, desenvolvimento de hipóteses e até a eliminação de ideias pouco viáveis.

Nesta pesquisa, a prioridade foi extrair os elementos expressivos na atuação do MT, bem como a clarificação dos conceitos contidos na classificação do MT em sentido lato e sentido estrito. As ideias pouco viáveis dizem respeito a não pertinência das teorias relacionadas aos efeitos ilimitados da mídia em nossa contemporaneidade.

As respostas dos remetem à análise de que a sociedade em rede e as novas tecnologias produzem variáveis que devem ser levadas em consideração em cada situação: as prescrições do tipo “se acontecer isso, faça aquilo”, perdeu muito de sua eficácia. Todavia, a prescrição, válida como procedimento para o iniciante (como por exemplo, a técnica Key Word Points, citada pelos entrevistados), deve evoluir para a reflexão e autodomínio na atuação do MT.

Assim, com base no posicionamento assumido pelos entrevistados, duas hipóteses podem ser aventadas:

Hipótese 1. As estratégias empregadas pelos profissionais de media training no relacionamento com os stakeholders requer postura proativa.

Nas sociedades em redes, os jornais impressos e online, emissoras de rádio e TV não são mais onipotentes na difusão em grande escala da comunicação; inversamente, a internet e as redes sociais predominam em termos de hábito de consumo de mídia (IAB, 2012).

Detectar que uma notícia, piada ou opinião está começando a se espalhar e pode se viralizar é crucial para a gestão de crises e imagem. Além disso, analisar o fluxo de conversas sobre uma marca e seus concorrentes na linha do tempo permite compreender as estratégias dos concorrentes, relações de causa-efeito entre campanhas, buzz e vendas e uma série de outros indicadores interessantes (Medina, 2012, p 93).

A postura proativa do comunicador empresarial deve estar presente nas diferentes fases de uma crise.

Na fase do gerenciamento, o monitoramento serve como um satélite que detecta o sinal vermelho de uma possível crise que está se iniciando, ou que, de fato, já se iniciou. Também nesta fase a ferramenta tem a função de indicar a evolução da crise e o movimento da opinião pública, assim como detectar se a crise está ganhando novos rumos e evoluindo, ou perdendo força em relação ao público (Teixeira, 2013, p. 125).

Contudo, o gerenciamento não se encerra na aparente solução da crise. As mensagens postadas nas redes sociais podem estar presentes por longos períodos nos sites de busca e ser rememoradas a qualquer momento. Em referência à linguagem empregada, as crises de imagem nas redes sociais tendem a ser veiculadas com deboche, ironia e paródia. Os casos citados pelos MT (Unilever, Motos Dafra e Coca-Cola) foram tratados não de maneira autoritária ou polêmica, mas acentuadamente de forma lúdica pelos concorrentes.

Diante disso, os aspectos simbólicos nas estratégias empregadas pelos profissionais de media training no relacionamento com os stakeholders requer do comunicador empresarial conhecimento para responder habilmente as mais diferentes situações acompanhada de ações de monitoramento contínuo das mensagens nos diversos meios de comunicação.

Então, ocorre que a postura passiva pode acarretar sérios problemas na reputação da empresa se, diante de uma crise, o comunicador empresarial não avaliar corretamente a situação e apenas se calar, uma vez que em situações impactantes o público tende a ficar ávido por explicações:

Uma crise repentina cria um vácuo de informações. Alguma coisa aconteceu, mas ninguém sabe o quê – pelo menos inicialmente. As pessoas ficam ansiosas por notícias. Assim como a natureza odeia o vácuo, o espaço sem informação tende a se preencher com o que quer que apareça, mesmo que não passe de especulação e boatos (LUECKE, 2010, p. 92).

Nesse sentido, o silêncio pode ser bastante prejudicial à empresa, mas, inversamente, se a resposta for imediata e não alcançar o âmago da crise, o não silêncio pode ser tão contraproducente quanto o silêncio.

A questão, portanto, não se resume ao silêncio ou não silêncio, mas aos recursos comunicativos relacionados aos aspectos simbólicos que o comunicador dispõe em termos de conhecimento, habilidade e atitudes criativas para responder de forma proativa (responder não respondendo, responder formalmente ou na linguagem do espetáculo) à comunidade na qual a empresa está inserida.

Hipótese 2. Os aspectos simbólicos presentes na atuação do profissional de MT remete ao papel de vendedor, político e ator.

O cenário pós-moderno caracteriza-se pela impossibilidade de se eliminar as incertezas e se alcançar alta previsibilidade das ações realizadas, em virtude de os resultados estarem submetidos a fatores endógenos e exógenos que não podem ser totalmente controlados.

Assim, discurso e prática são aspectos que não se sobrepõem necessariamente e nem sempre se opõem, mas são complementares para a compreensão da realidade (MAGNANI, 1986). Com sua prática e seu discurso, os profissionais de MT e os executivos que atuam como porta-vozes das organizações contribuem para a produção e reprodução do conhecimento e das distintas performances da comunicação empresarial na sociedade do infoentretenimento.

Para um discurso claro e objetivo, sem espaço para dúvida interpretação, estão os preceitos presentes na técnica do Key Message Points, técnica essa que proporciona ao porta-voz a capacidade de responder às perguntas dos jornalistas de forma bem mais segura, por dispor de termos memorizados anteriormente na forma de marcadores referente aos pontos que trarão benefícios para a causa que defende, e a consequente exclusão daqueles aspectos que não devem ser enfatizados ou sequer mencionados para a opinião pública. Esses dados que devem ser claramente compreendidos pelo porta-voz possibilitam não ser pego de surpresa por alguma pergunta inesperada. Stewart (2009, p. 69) recomenda que sejam elencados apenas os cinco principais pontos, em torno de cinco Key Message Points, que, dependendo da situação, podem ser alterados ou ampliados.

Portanto, a flexibilidade, a capacidade de ser ambíguo sem parecer contraditório, constituiu qualidades desejadas do comunicador empresarial. Nessa perspectiva, a posição do MT denominado de MT5 em relação à questão 2 é bastante esclarecedora:

- “Quais foram as principais mudanças em seu treinamento de mídia ocorrida nesses últimos anos?”
- “É preciso preparar as pessoas para saber atuar nas diferentes mídias. Uma fala desprevenida do executivo pode por tudo a perder. O executivo porta-voz da empresa precisa ser um vendedor, um político e um ator”.

Essas habilidades dotam o comunicador de recursos para aproveitar os efeitos conotativos da linguagem presentes nas técnicas teatrais. Abordagens mais recentes, no âmbito dos chamados estudos da recepção, como por exemplo Hall (2005), ao discorrer sobre a codificação e a decodificação de mensagens mediáticas, embora reconheça a força hegemônica dos *media*, admite, por outro lado que o processo hegemônico depende, diretamente, da atitude do público durante a decodificação de mensagens que apresentam sentido denotativo e vários sentidos conotativos.

Da fusão dessas duas hipóteses é possível conceber que as artes cênicas constituem um espaço de expressão privilegiado para o comunicador ao promover aumento de repertório, argumentação na oratória e, ainda, segurança diante do imprevisto, pois, diante de um texto, o ator precisa interpretá-lo, contextualizá-lo e comunicá-lo aos outros, de maneira espontânea e natural.

Comumente, ocorrem situações inesperadas em que o ator necessita dominar os imprevistos e ser capaz de improvisar uma ação, visto que na condição de porta-voz, além de conhecimento técnico, necessita também de inteligência emocional diante das contingências, sendo que essa conquista ao ser operacionalizada requer as qualidades do vendedor, do político e do ator. Como vendedor apresenta positivamente a imagem da organização; na condição de político, negocia com a mídia e os demais *stakeholders* e, finalmente, como ator representa papéis dramáticos ou comedidos para que a empresa se torne *persona grata* diante da sociedade.

Na sociedade em redes, o MT para alcançar a comunicação eficaz, atua tanto em nível estratégico quanto operacional e ao formar as fontes em nível operacional e decisório possibilita unificar o conceito da organização, congrega interesses e evita sua fragmentação. Portanto, a comunicação eficaz ocorre não mais por meio de algo que se diz para um mercado passivo, mas pela qualidade e performance das relações que serão estabelecidas aos diferentes *stakeholders* e pela credibilidade gerada por uma rede de relações articulada pela empresa com seus clientes, funcionários, fornecedores, etc.

Como descrito no quadro 2 “Características da TSC”, o comunicador empresarial atua de forma intencional para se antecipar às situações que potencialmente podem se transformar em oportunidade de mercado ou mesmo em uma possível crise por meio de contínuas ações e reflexões autoinvestigadoras de seu comportamento numa bidirecionalidade dinâmica com base na dialogicidade que se estabelece entre a empresa e o ambiente.

Em síntese, na pós-modernidade, apenas conhecer não é suficiente no jogo da performance em constante exposição e, conseqüentemente, com cada vez menos privacidade, o mundo contemporâneo vai se tornando mais transparente em todos os sentidos. Surge daí a necessidade do porta-voz nessa situação de exposição de contínuas ameaças à reputação e à imagem da empresa, bem como a importância de o MT possuir conhecimentos dos diversos níveis da linguagem, saber ser ambíguo e, concomitantemente, possuir atributos do vendedor, do político e do ator.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final desse artigo pode-se considerar que a relevância dos aspectos simbólicos nas estratégias empregadas pelos profissionais de media training no relacionamento com os *stakeholders* se tornam evidentes ao considerar que o emprego da TSC possibilita a interação do ambiente interno e externo.

O primeiro pelo desenvolvimento de duas competências essenciais: motivação e condicionamento; o segundo, relacionado ao grau de desenvolvimento tecnológico, as relações de poder e as características culturais.

Com essa visão holística é possível ao profissional de MT alcançar níveis de performance cada vez mais elevados e, ao mesmo tempo, adaptar-se continuamente as exigências do contexto no qual a organização está inserida.

Dentre as limitações presentes nessa pesquisa, pode-se ressaltar que a análise apresentada sobre as atribuições do comunicador empresarial não é conclusiva, principalmente pela adoção do método histórico- crítico. O método histórico-crítico na pesquisa da comunicação humana, por um lado, propicia com base no contexto avaliar criticamente o objeto pesquisado da coisa pesquisa sendo que, em decorrência, constitui-se em

instrumento para produzir conhecimento e fomentar discernimento sobre o processo social da comunicação, e por outro lado, privilegia a expressividade em detrimento da mais rigorosa exatidão, ao fazer um determinado recorte do passado, somente nos aspectos que o pesquisador considera essenciais.

REFERÊNCIAS

- AL-MUKAFA, I. **Calila e Dimna**. Trad. MansourChallita. Rio de Janeiro: Apex, 1975.
- ANDERSON, P. **As origens da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999.
- ANGRIMANI, D. **Espreme que sai sangue: um estudo do sensacionalismo na imprensa**. São Paulo: Summus, 1995.
- BANDURA, A. **Teoria Social Cognitiva**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- BARBEIRO, H. **Media training: como usar a imprensa ao seu favor**. São Paulo, Saraiva 2008.
- CARNEGIE, D. **Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas**. Rio de Janeiro: Companhia Editora Nacional, 1967.
- CASSIN, B. **Ensaio Sofístico**. São Paulo: Siciliano, 1990.
- CHINEM, R. **Comunicação Empresarial: Teoria e o dia a dia das Assessorias de Comunicação**. São Paulo: Horizonte, 2006.
- CHURCHILL, G. A. **Marketing research: methodological foundations**. 7ªed. The Dryden Press, 1999.
- DEBORD, Guy. **A sociedade do espetáculo**. Rio de Janeiro: Contraponto, v. 102, p. 85-102, 2003.
- FORNI, J.J. **Comunicação em tempo de crise**. In: DUARTE, J. (org.) Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria técnica. São Paulo: Atlas, 2003.
- HALLIDAY, T.L. Uma opção metodológica para pesquisas em comunicação. **Revista Brasileira de comunicação**. Vol XVI, n. 2 p. 66-77, julho/dezembro/1993.
- KELLNER, D. **A Cultura da Mídia e o Triunfo do Espetáculo**. Líbero, São Paulo, 2004, v. 6, n. 11, p. 4-15.
- LUCAS, L. (Org.). **MEDIA TRAINING: como agregar valor ao negócio melhorando a relação com a imprensa**. São Paulo: Summus, 2007.
- LUECKE, Richard. **Gerenciando a crise**. Rio de Janeiro: Record, 2010.
- MAGNANI, J. G. C. Discurso e representação ou de como os baloma de Kiriwana podem se encarnar nas atuais pesquisas. In CARDOSO, Ruth (org.) **A aventura antropológica: teoria e pesquisa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986, p. 127-140.
- MEDINA, Bráulio. Inteligência Artificial, o grande diferencial competitivo para classificação de informações e extração automática de conhecimento das redes sociais. In. SILVA, Tarcízio (org) Para entender o monitoramento de mídias sociais. [S.l.s.n.], 2012. p. 91-107. Disponível em <http://www.slideshare.net/tarushijio/para-entender-monitoramento-de-midias-sociais>. Acessado em 17/12/2013.
- PENEDO, C. C. **O crime nos media**. O que nos dizem as notícias quando nos falam de crime. Lisboa: Livros Horizonte, 2009.
- STEWART, S. **MEDIA TRAINING 101: A Guide to Meeting the Press**. United States of America: John Wiley & Sons, Inc, 2009.
- TEIXEIRA, P.B. **Caiu na rede**. E agora? Gestão de Crises nas Redes Sociais. São Paulo: Évora, 2013.