

## Comunicação corporativa: atividades do profissional de *media training* na perspectiva da teoria dos *stakeholders*

BAZANINI, Roberto<sup>1</sup>

DONAIRE, Denis<sup>2</sup>

RIBEIRO, Hewdy Lobo<sup>3</sup>

BAZANINI, Homero Leoni<sup>4</sup>

### RESUMO

Desde seu surgimento, em 1963, a teoria dos *stakeholders* considera a organização inserida num sistema aberto com múltiplas relações e influências condicionadas às demandas do ambiente e, nesse sentido, a comunicação com os grupos que influenciam o contexto organizacional é de fundamental importância para o empreendimento e, dessa necessidade, surgiu o profissional de *media training*. O problema da pesquisa está em identificar, numa perspectiva fenomenológica, quais as técnicas utilizadas pelos *media training* para fazer do agente “*persona grata*” perante os diferentes *stakeholders* na visão dos próprios profissionais, numa sociedade midiaticizada por tecnologias da comunicação. Por meio de pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, foram realizadas entrevistas com dez *media trainings* atuantes na cidade de São Paulo, com o objetivo de identificar a visão que esses profissionais manifestam em relação às técnicas utilizadas junto aos *stakeholders* no universo corporativo. Os resultados da pesquisa apontam, com base no Modelo *Stakeholder Salience*, que as atividades dos profissionais de *media training* se tornaram imprescindíveis para reputação das organizações pela sua característica estratégica de permitir ações personalizadas para a organização alcançar comunicação eficaz junto aos seus *stakeholders*.

**Palavras-chave:** Comunicação Corporativa; *Media Training*, *Stakeholders*

### ABSTRACT

Since its inception, stakeholders theory considers the organization entered in an open system with multiple relationships and influenced conditioned to the demands of the environment and, accordingly, the communication with the groups that influence the organizational context is of fundamental importance for the enterprise and, thus, need arose the professional media training. The research problem is to identify, in a phenomenological perspective, the techniques, used by media training, to make the agent "one accepts" to the different stakeholders in the vision of their own professionals in a society mediated by communication technologies. According exploratory research through qualitative interviews were conducted with ten media trainings working in the city of São Paulo, with the aim of identifying the vision that these professionals demonstrate techniques used in relation with stakeholders in the corporate world. The survey

<sup>1</sup> Bacharel em Administração. Bacharel e licenciado em Filosofia e Pedagogia. Mestre em Comunicação Social. Doutor em Comunicação e Semiótica (PUC/SP).

<sup>2</sup> Mestre Doutor e Livre-docente em Administração pela Universidade de São Paulo USP. Professor do Mestrado e Doutorado em Administração da USCS.

<sup>3</sup> Mestrando do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Paulista - UNIP.

<sup>4</sup> Jornalista, mestrando do Programa de Mestrado em Comunicação Social da Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS.

results point based on Stakeholder Saliency Model that the activities media training professional have become indispensable to the reputation of organizations, for their strategic feature of allowing custom actions for the executive organization, achieve effective communication with its stakeholders.

**Keywords:** Corporate Communications; Media Training; Stakeholders

## Introdução

Em nossa contemporaneidade, o avanço da tecnologia dos meios de comunicação e particularmente, as mídias sociais alteraram profundamente as práticas comunicativas tradicionais das organizações, surgindo a necessidade de preparar suas lideranças para o relacionamento cotidiano com a mídia, *stakeholders* esses, decisivos na formação da opinião pública junto aos demais *stakeholders*, tais como: clientes, fornecedores, concorrentes etc.

A postura unidirecional característica até então, intrínseca dos discursos institucionais e mercadológicos das organizações, baseados nas motivações e desejos de um determinado público a ser atingido, diante da possibilidade real da inversão de papéis, ou seja, diante da constatação de um sujeito receptor, também emissor e co-responsável pela exposição das empresas e suas marcas no ciberespaço, conduz a uma nova relação entre a empresa e seus diferentes públicos, fazendo surgir o profissional de *Media Training*.

A teoria dos *stakeholders*, surgida no início da década de 1960, desenvolveu-se nos anos 80 e consolidou-se no início dos anos 90, principalmente, com as pesquisas de Goodpaster (1991), Clarkson (1994, 1995), Donaldson e Preston (1995), Mitchell, Agle e Wood (1997), Rowley (1997), Argenti (2006), Frooman (1999) e outros.

Esses autores utilizam-se dos mecanismos de análise da teoria sistêmica, referentes à interdependência e integração dos agentes que compõem um sistema, ao procurar explicar essa inter-relação e desenvolver fundamentação teórica atinente à comunicação da organização com os vários interesses dos agentes pertencentes ao ambiente no qual está inserida (CAMPBELL, 1997).

De modo geral, os *stakeholders* possuem interesses legítimos no funcionamento das empresas pelos mais variados motivos, por isso, o número de *stakeholders* que atuam na organização são diversificados, dependendo de suas peculiaridades e do negócio envolvido (ARGENTI, 2006).

No Modelo *Stakeholder Salience*, a classificação de Mitchel, Agle e Wood (1997) enumera os diferentes *stakeholders* em decorrência de sua capacidade de influenciar os rumos de uma determinada organização. Nessa linha de raciocínio, pode-se conceber, então, que a mídia se constitui em *stakeholder* privilegiado, uma vez que está presente na criação da imagem para os mais diferentes públicos em todos os tipos de empreendimento e sua ação pode ser decisiva para os rumos futuros da organização em termos de competitividade.

Nesse cenário, o *media training* se tornou imprescindível no contexto da evolução profissional dos executivos no mundo corporativo, visto que existe uma necessidade permanente de criar relacionamentos satisfatórios com esse *stakeholder* privilegiado. Para tal, é preciso que o executivo contemporâneo tenha domínio das ferramentas de comunicação para alcançar os *stakeholders* envolvidos, isto é, os diferentes públicos que devem ser influenciados positivamente para que a empresa, por intermédio da mídia, alcance reputação favorável.

Por meio de pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, com a utilização da técnica da entrevista acompanhada de questionário não estruturado, o objetivo da pesquisa, numa perspectiva fenomenológica, com base nos pressupostos da teoria do meio, busca identificar a visão que os *media trainings* atuantes na cidade de São Paulo manifestam em relação às suas atividades na formação da imagem e consequente reputação da organização diante dos seus *stakeholders* dentro do universo corporativo.

Por ser um tema relativamente não contemplado no universo acadêmico, a presente pesquisa busca propiciar reflexões sobre as novas formas de relacionamento das organizações com seus diferentes *stakeholders* e, assim, contribuir para um melhor entendimento da atuação do *media training* no universo corporativo.

## Revisão bibliográfica

Nas últimas duas décadas, o tema *media training* passou a ser mencionado, no universo da comunicação organizacional, como parte das atividades dos profissionais responsáveis pela formação da reputação das empresas, conhecidos até então como relações públicas.

Todavia, nas produções pesquisadas, tanto as publicações antigas (VILELA, 1998; NOGUEIRA, 1999; VIANA, 2001; TORQUATO, 2002) quanto as mais recentes dos autores de livros e artigos sobre *media training* recomendam basicamente procedimentos prescritivos com pouco ou nenhum destaque para a fundamentação teórica (ARGENTI, 2006; NOGUEIRA, 2007; BARBEIRO, 2008; RECUERO, 2009; THOMAZ & BRITO, 2010; KANITZ, 2011; LACERDA, 2011; SIQUEIRA, 2013).

Apesar disso, algumas dessas publicações serão apresentadas no corpo do trabalho para favorecer reflexões sobre as atividades do profissional de *media training* com o intuito de se discutir as atividades do profissional de *media training* no universo corporativo.

Para suprir essa lacuna de publicações com caráter reflexivo, numa perspectiva histórica, optou-se pela divisão entre *media training* em sentido lato e *media training* em sentido estrito e, desse modo, encontrar elementos para fundamentar a análise na teoria Salience dos *stakeholders* inspirada em Mitchell, Agle e Wood (1997).

## O *media training* em sentido lato

Em sentido lato, na perspectiva da cultura ocidental, aquele que persuade denomina-se *retór*. O *retór* equivale ao emissor que emprega a arte de bem falar, mediante o uso de todos os recursos da linguagem, para atrair e manter a atenção e o interesse do auditório para informá-lo, instruí-lo e principalmente persuadi-lo das teses ou dos pontos de vista que o orador pretende transmitir.

*A persuasão envolve um conjunto de efeitos nos receptores, relevantes e úteis para as metas desejadas pela fonte, ocasionados por um processo em que as mensagens foram importantes determinantes daqueles efeitos* (FOTHERINGHAM, 1966, p. 38).

Historicamente, as raízes do discurso clássico podem ser encontradas na antiga Grécia do século V a.C., visto que os primeiros gregos eram amantes fervorosos da palavra, e aprimoraram o domínio e a técnica da expressão verbal utilizando a voz humana como um veículo importante de comunicação a ser empregado para persuadir as pessoas a mudar suas crenças e opiniões (DEFLEUR; BALLROKEACH, 1993).

No século V a.C. na antiga Grécia, professores de técnicas de persuasão, conhecidos como sofistas, começam a perambular pela cidade de Atenas oferecendo seus conhecimentos a quem estivesse disposto a pagar por seus ensinamentos.

Eram ensinamentos voltados para a arte de bem falar, atributo indispensável para os filhos dos cidadãos de Atenas que buscavam o poder político na recém-implantada democracia grega.

Cassin (1990) explica que os sofistas tornaram-se influentes ideólogos da educação ateniense defendendo a retórica como a disciplina central do processo educativo. A eloquência, a arte de bem falar, à medida que as Cidades-Estados gregas se estruturavam em termos políticos e sociais, tornava-se cada vez mais presente na vida das pessoas que buscavam se tornar influentes politicamente.

Posteriormente, em Roma, durante o período republicano acentuadamente, no século I a.C, tudo se organizava em torno do fazer da comunicação: a arquitetura da cidade; as praças; o Fórum. A cultura romana, acentuadamente pragmática, estimulou as escolas de retórica, uma espécie de institutos universitários, que surgem com uma diferenciação e uma especialização superior da escola de gramática.

No período medieval, a arte de persuadir esteve relacionada aos estudos da retórica, da lógica e da gramática, que faziam parte do *trivium*, isto é, ao conjunto de três matérias ensinadas nas universidades no início do percurso educativo.

No período moderno, Maquiavel dava conselhos destinados à arte de se conquistar e manter o poder, assemelhando-se às técnicas propostas pelos *media trainings* no gerenciamento de crises e promoção das empresas.

*(...) o que todo príncipe prudente deve fazer: não só remediar o presente, mas prever os casos futuros e preveni-los com toda a perícia, de forma que se lhes possa facilmente levar corretivo, e não deixar que se aproximem os acontecimentos* (MAQUIAVEL: 1982, p. 33).

A prudência recomendada no texto acima, transposta para nossos dias, se comparada à linguagem técnica da comunicação organizacional, poderia ser denominada “gerenciamento de crises”.

Certamente, nesse “gerenciamento de crises”, os escritos de Maquiavel, atualizados em nossa contemporaneidade, recomendariam um bom relacionamento com a imprensa, visto que, a falta de informações e colaboração com a imprensa por parte da empresa criaria um novo conflito, pois, além de administrar o fato negativo, a empresa, também, teria de administrar sua imagem e “a versão da mídia, poderá causar desgastes devastadores na imagem da empresa”, como esclarece (FORNI, 2002, p. 387).

Carnegie (1967) constitui um ponto intermediário na passagem entre o *media training* em seu sentido lato com o *media training* em sentido estrito no universo corporativo.

Pode ser concebido, por um lado, em sentido lato, ao estar restrito apenas à comunicação unidirecional pelas limitações tecnológicas dos meios existentes em relação ao nosso tempo e, por outro, em sentido estrito, ao proporcionar cursos regulares para empresários, políticos e demais interessados em desenvolver a capacidade de persuadir tanto nas relações pessoais quanto nos meios de comunicação, como os profissionais de *media training* contemporâneos.

Ainda em meados do século XX, na fase que se pode considerar de transição da passagem do sentido lato para o sentido estrito da atuação do *media training*, na ótica das relações humanas, os profissionais da comunicação do Instituto Carnegie ensinavam que o caminho para o sucesso passava pela conquista da cooperação dos outros e, para tal, a construção de uma imagem favorável, a reputação do sujeito se torna imprescindível. Aconselhavam que o caminho para o sucesso residia em: (1) fazer os outros se sentirem importantes mediante uma apreciação sincera de seus esforços; (2) provocar uma boa primeira impressão; (3) conquistar as outras pessoas para o nosso modo de pensar deixando que elas falem, solidarizando-nos com elas e "nunca dizendo a uma pessoa que ela está errada"; (4) mudar as pessoas elogiando seus bons traços de caráter e dar ao infrator a oportunidade de salvar as aparências (CARNEGIE, 1967, p. 92).

Assim, na perspectiva da comunicação unidirecional, os princípios das relações humanas foram empregados no decorrer das décadas como requisito indispensável da personalidade do líder carismático, aplicando desde técnicas de vendas, autoajuda psicológica, dinâmica de grupo utilizada em treinamento, até estratégias de *marketing* pessoal, sendo, também, considerados como elementos imprescindíveis dos preceitos da inteligência emocional, como também ainda estão presentes nas atividades do *media training*.

No período contemporâneo, na perspectiva da comunicação bidirecional, a retórica se encontra em um novo patamar, ambientada em um novo cenário, marcado pela grande influência da imprensa e dos meios de comunicação de massa, notadamente a TV digital e as redes sociais, o que fez surgir o *media training* em sentido estrito.

## **O *media training* em seu sentido estrito**

É preciso advertir que, tal qual o *media training* em sentido lato, o *media training* em sentido estrito, o profissional da comunicação no universo corporativo é requisitado para resolver situações retóricas.

*Uma situação retórica é um complexo de pessoas, eventos, objetos e relações que apresentam uma instância a qual pode ser atendida, completa ou parcialmente, se certo tipo de discurso - introduzido na situação - for capaz de influenciar o pensamento ou a ação de uma audiência ou público, de maneira a acarretar uma modificação positiva da instância (BITZER, 1980, p. 24).*

Embora com objetivos bastante próximos do antigo *retór.* (*media training* em sentido lato), o *media training* em seu sentido estrito corresponde ao treinamento para operar na cultura global, ao propiciar elementos para um relacionamento adequado com as diferentes mídias, tanto em relação à forma quanto ao conteúdo para resolver situações retóricas.

No final do século XX, conforme descrito por Freitas (2000), a mídia torna-se, cada vez mais, um espaço que possibilita motivar comportamentos sugeridos, nos quais, as mensagens persuasivas criadas devem seguir um planejamento que tenha por finalidade atingir uma meta.

Um fator importante a ser considerado nessa estrutura é que o estímulo para a mudança é o significado suscitado no receptor. Os efeitos que o significado pode

acarretar são: afetivos (nível do sentimento), cognitivos (conhecimento, crenças, opiniões) e os efeitos comportamentais (conativos) pela comunicação corporativa.

A Comunicação Corporativa é considerada ferramenta fundamental para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer organização, funcionando como um elo entre a comunidade e o mercado. E uma comunicação eficiente traz resultados que podem ser medidos no faturamento da empresa.

*Quando uma empresa faz um plano de Comunicação ela se dispõe a olhar para ela mesma, os concorrentes e o contexto em que atua. Com o tempo, sob a pressão dos concorrentes e as exigências do público, ela se torna outra empresa para si mesma. Isso é que irá determinar sua renovação ou envelhecimento (VIANA: 2001, p. 23).*

A persuasão como um processo de influência pode estar associada à prática de uma ação intencional e calculada, ou influência espontânea e involuntária (encanto pessoal, carisma, prestígio, sedução); pode ser realizada sob o efeito da demonstração, pesquisa de provas, recurso à emoção ou seguir um estratagema.

A principal função do *media training* contemporâneo está em preparar o agente para persuadir o seu público, seja através de anúncios na TV, seja em campanhas políticas, seja em um sermão na igreja ou em uma aula na universidade, por isso, o *media training* é o treinamento de um porta-voz para falar com jornalistas e outros públicos de interesse, utilizando os mais diferentes meios.

*Comumente, os executivos confundem a linguagem de uma entrevista para um grande meio de comunicação, como a TV, com palestras para especialistas, seminários para parceiros de negócios, discursos para Ph. D. em “economês” ou com abuso de “anglicismos”. Nesse caso, o executivo não leva em consideração que a maioria das pessoas que assiste à TV não faz parte de grupos empresariais, portanto, não é parte da linguagem que está sendo empregada (THIELMANN: 2007, p. 141).*

Por esse despreparo dos executivos, o aprendizado é realizado por meio de técnicas que incluem uso de câmera, simulações de entrevistas para rádio, TV, mídia impressa e redes sociais. Além dos aspectos não verbais da Comunicação, são avaliados também o conteúdo das mensagens e a sua eficácia perante uma pequena platéia. Geralmente, é realizado em oficinas individuais ou em grupos de 4 a 12 pessoas (VERÇOSA, 2011).



Desse modo, a simulação e o treinamento são instrumentos que habilitam os participantes a desempenharem com excelência o papel de representantes institucionais perante a opinião pública. Especialmente com referência ao relacionamento com a imprensa, que ocupa o posto de mediadora entre a Instituição e a sociedade.

## ***O media training e os stakeholders***

O termo *stakeholder* surgiu em 1963, sendo utilizado de forma bastante rudimentar para determinar aqueles grupos que forneciam o apoio necessário para uma organização sobreviver. A partir do final dos anos 80, passou a repercutir no cenário corporativo, para se afirmar definitivamente a partir dos anos 90 como teoria representativa no estudo das organizações em relação aos seus diferentes públicos.

Inicialmente, o conceito evoluiu dos grupos que apoiavam a empresa em sua sobrevivência para a ideia de parceiros no empreendimento. Atualmente, como propõe Donaldson e Preston (1995), prevalece o conceito de que não é necessário que a empresa considere todos os seus *stakeholders* de maneira idêntica, durante o processo de decisão estratégica, ao conceber que cada *stakeholder* possui importância diferente pelos efeitos que pode produzir em uma determinada organização.

Nessa mesma linha de raciocínio, é necessário entender que cada organização possui vários *stakeholders* e, principalmente, cada organização é influenciada por cada grupo de *stakeholders* de uma maneira diferente (ROWLEY, 1997).

Enquanto Donaldson e Preston (1995) e Rowley (1997) voltaram suas análises para avaliar o grau de importância dos diferentes grupos de interesse na organização, Ackermann e Eden (2001) apontam técnicas que ajudam a analisar e gerenciar os *stakeholders* que, apesar de toda sua complexidade, podem proporcionar grandes benefícios à empresa, técnicas em geral, que buscam detalhar a importância de cada *stakeholder* e estudar minuciosamente seus interesses e papéis na organização.

Dentre essas técnicas, três aspectos podem ser destacados:

- Qualificar o tipo de *stakeholder* de acordo com certa hierarquia (ROWLEY 1997).
- Enumerar tipos de qualificações que podem ser feitas para caracterizar os *stakeholders* como sendo: primários ou secundários, donos de capital

ou não, de aspectos intangíveis ou tangíveis, possuidores de recursos ou dependentes dos recursos, de relacionamento voluntário ou involuntário (GREENWOOD 2001).

- Melhorar a forma de comunicação da empresa com os diferentes públicos para permitir a identificação de possíveis necessidades e interesses dos agentes internos e externos da organização (O'SHANANSSY, 2003).

Embora o *media training* tenha necessidade de dominar os três aspectos da técnica, no terceiro aspecto, sua atuação se torna decisiva para o sucesso do empreendimento, uma vez que, a mídia não pode ser considerada em seu grau de importância simplesmente como um cliente da empresa, mas deve-se considerar pela sua potencialidade de impacto e abrangência as repercussões favoráveis ou desfavoráveis que podem acarretar sobre os demais *stakeholders*, tais como: acionistas, clientes, empregados, parceiros de negócios, ONGs, e a comunidade local, etc.

## **O Modelo *Stakeholder Salience***

Os impactos provocados pela mídia podem ser melhor entendidos se analisados dentro do Modelo *Stakeholder Salience*, modelo esse proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997), tendo como referência três fatores: poder, urgência e legitimidade, conforme quadro 1.

# Gestão & Sociedade

Revista de Pós-Graduação da UNIABEU

**Quadro 1. Tipologia do Modelo *Stakeholder Salience***

<b>Tipo de <i>Stakeholder</i></b>	<b>Possibilidades de Classificação</b>
<i>Stakeholders</i> Latentes (possuem apenas um dos atributos, provavelmente recebem pouca atenção da empresa)	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Stakeholder</i> Adormecido: grupo ou indivíduo que tem poder para impor a sua vontade na organização, mas não tem legitimidade ou urgência. Dessa forma o seu poder fica em desuso, tendo ele pouca ou nenhuma interação com a empresa. Em contrapartida, a gestão precisa conhecer esse <i>stakeholder</i> com o intuito de avaliar o seu potencial de conseguir um segundo fator;</li><li>• <i>Stakeholder</i> Discricionário: grupo ou indivíduo que possui legitimidade, mas não tem o poder de influenciar a empresa, nem alega urgência. Nestes casos, a atenção que deve ser dada a este <i>stakeholder</i> diz respeito à responsabilidade social corporativa, pois tendem a ser mais receptivos;</li><li>• <i>Stakeholder</i> Exigente: quando o atributo mais importante é a urgência. Sem poder nem legitimidade, não exigem tanto da empresa, porém, devem ser monitorados quanto ao potencial para conseguirem um segundo atributo;</li></ul>
<i>Stakeholders</i> Expectantes (possuem dois atributos, o que leva a uma postura mais ativa do <i>stakeholder</i> e da própria empresa)	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Stakeholder</i> Dominante: grupo ou indivíduo que tem a sua influência na empresa garantida pelo poder e pela legitimidade. Assim sendo, espera e recebe muita atenção da empresa;</li><li>• <i>Stakeholder</i> Perigoso: quando há poder e urgência, porém não existe legitimidade. O <i>stakeholder</i> coercitivo (e possivelmente violento) para a organização pode ser um perigo;</li><li>• <i>Stakeholder</i> Dependente: grupo ou indivíduo que detém os atributos de urgência e legitimidade, porém dependem do poder de outro <i>stakeholder</i> para que suas reivindicações seja levadas em consideração;</li></ul>
<i>Stakeholder</i> Definitivo (quando o <i>stakeholder</i> possui poder, legitimidade e urgência, os gestores devem dar atenção imediata e priorizada a esse <i>stakeholder</i> ).	
Não- <i>Stakeholder</i> (quando o indivíduo ou grupo não exerce nenhuma influência nem é influenciado pela operação da organização).	

Fonte: autor, adaptado de Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 875).

Com base nesses três fatores, foi criada a tipologia do modelo, os quais podem ser assim explicitados: Poder; habilidade para levar alguém a fazer algo que certamente não faria sem ser solicitado. Legitimidade: percepção generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis ou apropriadas, em consonância com o contexto socialmente construído. Urgência: necessidade imediata de ação que determina o tempo de resposta da organização quanto às solicitações dos *stakeholders*.

Nessa tipologia, a mídia pode ser considerada como *stakeholder* definitivo, ao possuir poder, legitimidade e urgência, por três razões essenciais:

- A mídia possui o poder da informação para formar ou deformar reputações instantaneamente;
- A mídia possui legitimidade para argumentar na defesa do comportamento socialmente aceitável nas mais diferentes situações;
- A mídia possui urgência, pois, caso o tempo de resposta seja demorado, os impactos podem ser ainda mais catastróficos.

Nesse cenário, a atuação do profissional de *media training* se torna de crucial importância, visto que permite estabelecer critérios de diferenciação entre os grupos dos *stakeholders* e, assim, conceber a relação com as diferentes mídias como prioritárias que, por essa posição de *stakeholder* definitivo, merecem atenção cuidadosa e imediata.

## Metodologia e Coleta de Dados

Por meio de pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, foram realizadas entrevistas com dez *media trainings* atuantes na cidade de São Paulo, todos atuando no universo corporativo.

A escolha desses profissionais caracteriza a amostra por conveniência, visto que esses foram solícitos em responder as questões propostas. O instrumento de coleta de dados estará voltado para a técnica da entrevista não estruturada junto aos profissionais de *media training*.

## Quadro 2. Roteiro das perguntas

### Questões

1. Quem pode se tornar apto a ser um profissional de *media training*?
2. Quais as capacidades que o *media training* deve possuir?
3. Quais as técnicas utilizadas pelos *media trainings* para fazer do agente “*persona grata*” perante os diferentes *stakeholders* que deseja alcançar?
4. Que tipo de procedimento se torna determinante na relação com a imprensa?
5. Quais os erros mais frequentes que os executivos cometem em termos de comunicação?
6. Que relação existe entre as atividades do profissional de *marketing* e o profissional de *media training* ?
7. Quais são os impactos mais específicos das mídias sociais em relação à reputação das

organizações?

8. Poderia citar dois casos paradigmáticos nos quais soluções opostas foram eficazes na comunicação empresarial?

Fonte: elaborado pelo autor

## Resultados da Pesquisa

Em relação ao problema central da pesquisa: - quais as técnicas utilizadas pelos *media trainings* para fazer do agente “persona grata” perante os diferentes *stakeholders* da organização?

As respostas das pesquisas junto aos profissionais de *media training* indicam que não existem técnicas genéricas definidas, mas, sim, técnicas que são apropriadas para cada caso.

Entendem que, diferentemente do profissional de *marketing*, o atendimento do *media training* é personalizado, por isso, cada vez mais, os executivos das organizações e as pessoas públicas precisam dominar as técnicas de comunicação presentes nas mais diferentes mídias, para, assim, tornar-se *persona grata* perante cada *stakeholder*.

Em consequência dessa necessidade de bom relacionamento junto à opinião pública, apontam a profissão de *media training* como bastante promissora.

### Quadro 3. Sete Aspectos relevantes das percepções do *media training*

1. Profissionais aptos para atuar como *media training*:

- Jornalistas,
- Relações Públicas
- Atores.

2. Conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias:

- Conhecimentos: sobre redação dos jornais e edição de material jornalístico.
- Habilidades: saber se expressar, entender como se constrói a imagem de uma pessoa pública e possuir uma boa comunicação com a mídia.

• Atitude: postura pró-ativa.
3. Técnicas utilizadas pelos <i>media trainings</i> para fazer do agente “persona grata: <ul style="list-style-type: none"><li>• Treinamento personalizado, pois não existem técnicas para todos os casos; cada situação é uma situação. É preciso levar em conta o poder de cada <i>stakeholder</i> da organização.</li></ul>
4. Procedimento determinante na relação com a imprensa: <ul style="list-style-type: none"><li>• Ensinar aos executivos as especificidades e funcionamento de cada mídia.</li></ul>
5. Erros mais comuns de comunicação dos executivos: <ul style="list-style-type: none"><li>• O silêncio perante a mídia ou o excesso de informação para a imprensa.</li><li>• O medo de falar em público.</li><li>• O desconhecimento das especificidades das mídias.</li></ul>
6. Relação existe entre as atividades do profissional de <i>marketing</i> e o profissional de <i>media training</i> : <ul style="list-style-type: none"><li>• Relação de sintonia ao promover a empresa no mercado.</li><li>• Relação de diferença pela atividade do <i>media training</i> ser mais abrangente.</li></ul>
7. Impactos específicos das mídias sociais em relação à reputação das organizações: <ul style="list-style-type: none"><li>• O principal deles: mesmo se a rede social for efêmera, o impacto causado permanece, pois os jornalistas recorrem ao histórico das empresas para se referirem ao presente dela.</li></ul>
8. Casos paradigmáticos de comunicação empresarial: Motos Dafra e o caso Unilever.

Fonte: elaborado pelo autor com base nas respostas dos entrevistados.

## Análise dos Resultados

Na percepção dos entrevistados, a principal habilidade requerida do *media training* reside na capacidade de ensinar e desenvolver nas sessões de treinamento para os executivos a capacidade de saber expressar-se adequadamente numa atitude pró-ativa, numa clara referência às atividades do comunicador em relação às especificidades de cada mídia.

Por isso, treinamentos para os executivos devem conscientizá-los do modo de agir perante a mídia, atitude essa de primordial importância para o alcance de resultados minimamente satisfatórios, uma vez que essa ação deve compreender aspectos como o tempo disponível, linha editorial do veículo, público alvo e o formato do programa

(THIELMANN, 2007). Ressaltam que as diferentes mídias possuem características próprias. Por exemplo, o meio rádio permite um tipo de linguagem, a televisão, outra, as redes sociais (*Orkut, Facebook, Linkendin*), outra, etc. Ou seja, diferentes linguagens se fazem presentes na comunicação dependendo da mídia utilizada.

Na comunicação bidirecional, o silêncio ou o excesso de informações perante a opinião pública constitui o erro mais grave cometido pelos executivos, porque atualmente a mídia possui o atributo da urgência. O caso das Motos Dafra, em 2009, e da Unilever, em 2013, citados pelos *media training* entrevistados, são bastante instrutivos: no primeiro, o silêncio prejudicou enormemente a imagem da empresa, no segundo, o silêncio manteve a reputação ilibada sem quaisquer consequências negativas, em decorrência da contaminação química do produto ADES, episódio esse, amplamente divulgado em todas as mídias.

Por diferentes razões, seja para lançamento de produtos, prevenir ou gerenciar crises, no universo midiático torna-se imprescindível ajuda profissional para os executivos atuarem nas diferentes mídias. Ajuda essa que o comunicador está apto oferecer em decorrência de seu conhecimento da rotina dos diferentes meios.

Diante desse cenário, a profissão do *media training* se mostra bastante promissora, e cuja tendência é crescer cada vez mais, pois, no universo globalizado, caracterizado pela convergência das novas mídias, que usam tecnologias cada vez mais sofisticadas e instrumentos para compressão do tempo e espaço, a comunicação corporativa se torna cada vez mais rápida e flexível ao propiciar a ligação entre identidade e imagem e, também, entre imagem, reputação e estratégia (THOMAZ e BRITO 2010).

A reputação se desenvolve ao longo do tempo e é o resultado de interações repetidas e de experiências acumuladas nos relacionamentos com a organização e seus diferentes públicos e, assim, na era da compressão do tempo e do espaço, sua repercussão se torna cada vez mais imediata e impactante, por isso, é preciso proteger a imagem da organização; prevenir crises disparadas por entrevistas mal sucedidas e oferecer treinamento especializado com vistas ao aprimoramento da comunicação corporativa. Esses pontos constituem tarefas imprescindíveis para o gerenciamento de crises, criação e manutenção da boa imagem da organização (GORITO, 2010).

Especificamente em relação à teoria dos *Stakeholders Salience*, as percepções dos *media trainings* entrevistados confirmam as assertivas de O'shananssy (2003) ao conceber a melhoria da comunicação como fator essencial para a identificação e satisfação de possíveis necessidades e interesses dos agentes internos e externos da organização.

Portanto, os resultados da pesquisa indicam que a melhoria da comunicação para identificação e satisfação das necessidades dos demais *stakeholders* passa necessariamente pelo bom relacionamento com a mídia, classificados na tipologia de Mitchell, Agle e Wood (1997), como *stakeholders* definitivos.

## Considerações Finais

O *media training*, diferentemente dos professores de retórica tradicionais que restringiam seus ensinamentos para o agente comunicar-se com um determinado auditório, preparam o emissor para atuar junto à imprensa, cuja forma de comunicação, muitas vezes, repercutirá instantaneamente perante os diferentes *stakeholders*.

Assim, o *media training* atua no universo corporativo como psicólogo, comunicólogo, produtor de estilo, e outros, em consonância com as características de um ambiente altamente tecnológico para alcançar os *stakeholders* de seu ambiente.

Enganos, distorções e omissões tendem a ocorrer pelo não domínio da comunicação bidirecional. A comunicação não verbal tem muito a dizer sobre o entrevistado e geralmente os jornalistas são treinados para ler e entender essa comunicação.

Em síntese, na percepção dos *media trainings*, nesse novo mercado, no qual cada receptor, potencialmente, também é emissor e co-responsável pela exposição das empresas e suas marcas no ciberespaço, o que, necessariamente, conduz a uma nova relação entre a empresa e seus diferentes *stakeholders*, ou seja, das novas mídias, acentuadamente das redes sociais virtuais emerge esse novo conceito de gestão de marca, de posicionamento e de relacionamento junto aos diferentes públicos.

A presente pesquisa apontou como principais erros do executivo ao se relacionar com a imprensa: calar-se ou exagerar nas justificativas das mensagens que afetam a



empresa, medo de falar em público e não saber utilizar os diferentes meios de comunicação. Enfim, a postura de indiferença ou de conduta não compatível com as especificidades de cada mídia podem comprometer seriamente o futuro da empresa num ambiente, no qual a passividade da comunicação unidirecional deu lugar à interatividade da comunicação bidirecional. Daí, a importância do profissional de *media training* assessorar os executivos nas práticas relacionadas às inovações presentes na linguagem da cultura midiática.

Evidentemente essa pesquisa possui limitações em decorrência da utilização do método fenomenológico, método esse não usual em pesquisas em administração, também, pelo seu aspecto genérico e tamanho da amostra. Para futuros trabalhos, sugerem-se pesquisas direcionadas para estudar a atuação dos *media trainings* nos diversos segmentos econômicos com o intuito de encontrarem-se regularidades e, talvez, extrair princípios que expliquem a comunicação eficaz com o mercado nos diversos setores da atividade econômica.

## Referências

ACKERMANN, F., EDEN, C. Journey making and mapping in practice. In: Rosen head, J., Mingers, J. (Eds.), **Rationa Analysis in a Problematic World Revisited**. Wiley, London, pp. 43–60, 2001.

ARGENTI, P. **Comunicação empresarial**: a construção da identidade, imagem e reputação. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BITZER, L.. Funcional communication: a situational perspective. In: WHITE, Eugene E, comp. **Rhetoric in transition**. Penn. State University Press, n 7, v1, pp. 13-27, 1980.

BURKE, K.. **A Grammar of motives**. Nova York, Prentice-Hall, 1945.

CAMPBELL, A. Stakeholders. The Case in Favour. **Long Range planning**, London, v. 30, n. 3, pp. 446-449, 1997.

CARNEGIE, D. **Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas**. Rio de Janeiro, Companhia Editora Nacional, 1967.

CASSIN, B. **Ensaio Sofísticos**. São Paulo, Siciliano, 1990.

CLARKSON, M. A risk based model of stakeholder theory. **Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory**. Centre for Corporate Social Performance and Ethics. University of Toronto. Toronto, abril, 1994.

\_\_\_\_\_. A Stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, vol. 20, n.1, pp. 92-117, 1995.

DEFLEUR, M. L.; BALL-ROKEACH, S. **Etapas da evolução da comunicação humana**, In: Teorias da comunicação de massa. 5. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, pp. 65-91, 1995.

FORNI, J. **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**. SP: Atlas, 2002.

FOTHERINGHAM, W. **Perspectives on persuasion**. Boston: Allyn and Bacon, 1966,

FREITAS, O. E. M. **A busca do fator persuasivo na publicidade impressa**. Tese (Doutorado em Comunicação)–Escola de Comunicação e Artes (ECA), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

FROOMAN, J. Stakeholders influence strategies. **Academy of Management Review**, vol. 24, n. 2, pp. 191-205, 1999.

GREENWOOD, M. R. The importance of stakeholders according to business leaders. **Business and Society Review**, 106 1:29-49, 2001.

GOODPASTER, K. Business ethics and stakeholder analysis. **Business Ethics Quarterly**, vol. 1, n. 1, pp. 53-73, 1991.

GORITO, A. V. **A preparação de porta-vozes para entrevistas à imprensa: um estudo de caso sobre a relação do técnico Dunga com a mídia na Copa do Mundo de 2010**. INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Caxias do Sul, RS – 2 a 6 de setembro de 2010.

MAQUIAVEL, N.. **O Príncipe**, Rio de Janeiro Ed. Ouro 1982.

MITCHELL, R., AGLE, B. & Wood, D. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, 1997, 22:853-886.

O'SHANANSSY, T. Modern strategic management: Balancing Strategic Thinking and Strategic Planning for Internal and External Stakeholders. Singapore, **Management Review**. Vol. 25, Nº 1, 2003.

ROWLEY, T J. Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, pp. 887-910, 1997.

# Gestão & Sociedade

Revista de Pós-Graduação da UNIABEU

---

THIELMANN, B. **A presença do executivo no vídeo: o que a tela da TV conta e você não vê.** São Paulo. São Paulo, Summus, 2007.

THOMAZ, J. C. e BRITO, R. P. Z. **Reputação corporativa: construtos formativos e implicações para a gestão.** *Rev. adm. contemp.* [online]. 2010.

VERÇOSA, R. A. **Treinamento de Mídia. Disponível em:**

[www.treinamentodemidia.com.br](http://www.treinamentodemidia.com.br). Acesso em 12 de dezembro de 2011.

VIANA, F. **De cara com a mídia/Comunicação corporativa, relacionamento e cidadania.** São Paulo, Negócio Editora, 2001.