

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL**

**Pró-Reitoria de Pós-graduação e Pesquisa**

**Programa de Mestrado em Comunicação**

**Mestrado em Comunicação**

**ANTONIO INACIO SIQUEIRA JUNIOR**

**METODOLOGIAS DE *MEDIA TRAINING* DESENVOLVIDAS  
PELAS ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO**

**São Caetano do Sul  
2013**

**ANTONIO INACIO SIQUEIRA JUNIOR**

**METODOLOGIAS DE *MEDIA TRAINING* DESENVOLVIDAS  
PELAS ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Comunicação – Mestrado como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Comunicação.

Área de Concentração: Comunicação

Orientador: Professor Doutor Arquimedes Personi

**São Caetano do Sul  
2013**

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL**  
**Pró-Reitoria de Pós-graduação e Pesquisa**  
**Programa de Mestrado em Comunicação**  
**Mestrado em Comunicação**

**ANTONIO INACIO SIQUEIRA JUNIOR**

**METODOLOGIAS DE *MEDIA TRAINING* DESENVOLVIDAS  
PELAS ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO**

Reitor  
Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti

---

Pró-reitor de Pós-graduação e Pesquisa  
Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

---

Gestor do Programa de Mestrado em Comunicação  
Prof. Dr. Gino Giacomini Filho

---

Dissertação defendida e aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. José Eugenio de Oliveira Menezes

---

Prof. Dr. Gino Giacomini Filho

---

Prof. Dr. Arquimedes Pessoni

---

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao Grande Arquiteto do Universo por sua energia e sabedoria, ao meu orientador Prof. Dr. Arquimedes Pessoni, pela orientação e direcionamento em horas importantes e por suas lições de vida.

A minha amiga Andrea Quirino por sempre me motivar.

A toda equipe docente da Universidade de São Caetano do Sul, pela disposição em ajudar e orientar toda vez que foi necessário.

À professora Leila Maria Ramos e ao professor Leonardo Fabris Lugoboni pelos sábios conselhos que me permitiram chegar ao final da minha trajetória.

Aos meus amigos, cujos nomes não citarei para não cometer injustiças ao esquecer alguns deles. Mas a todos que ouviram incansavelmente meus devaneios.

As minhas essências, Maria, Antonio e Alessandro por sempre estarem na torcida pela minha vida profissional.

A Abigail Ramos Siqueira por sempre me qualificar como profissional.

Amo o público, mas não o admiro. Como indivíduos, sim. Mas, como multidão, não passa de um monstro sem cabeça.

(Charles Chaplin)

## RESUMO

Este estudo buscou responder à seguinte questão: “Quais os caminhos metodológicos utilizados pelas agências de comunicação que desenvolvem um processo de *media training*?”. Esta pesquisa teve como principal objetivo, identificar as agências que usam *media training*, e investigar como elas compõem e/ou inovam sua metodologia de treinamento e desenvolvimento frente às novas demandas do mercado. Foram realizadas 26 entrevistas em 14 agências paulistas, cadastradas na Abracom, cuja análise permite afirmar que os principais caminhos metodológicos utilizados pelas agências estão diretamente relacionados a simulações de (entrevista, TV, rádio e coletiva) e a customização dos treinamentos. A construção da imagem organizacional é uma preocupação constante nos programas de *media training* e, dentre as ações mais inovadoras identificadas, vale citar a utilização da dramatização e a utilização do *media training* para as mídias sociais.

**Palavras-chave:** Comunicação. *Media Training*. Agências de Comunicação. Inovação. Abracom.

## ABSTRACT

This study sought to answer the following question: "What are the methodological approaches used by agencies to develop communication process media training?". As the main objective, the survey also sought to identify the agencies that use media training, and investigate how they compose and / or innovate their approach to training and development in the face of new market demands. 26 interviews were conducted in 14 agencies in Sao Paulo, enrolled in Abracom, whose analysis allows us to state that the main methodological approaches used by agencies are directly related to simulations (press, TV, radio and collective) and customization of training. Construction of organizational image is a constant concern in media training programs and among the most innovative actions identified, it is worth mentioning the use of role play and the use of media training for social media.

**Keywords:** Communication. Media Training. Communication Agencies. Innovation. Abracom

SIQUEIRA Junior, Antonio Inacio

Metodologias de *media training* desenvolvidas pelas assessorias de comunicação / Antônio Inacio Siqueira Junior, São Caetano do Sul, USCS / Programa de Mestrado em Comunicação, 2013.

92f.

Orientador: Prof. Dr. Arquimedes Pessoni

Dissertação (Mestrado) Comunicação – Área de concentração: Comunicação, inovação e Comunidades, 2013.

1. Comunicação. 2. *Media Training*. 3. Agências de Comunicação. 4. Inovação. 5. Abracom. I. Pessoni, Arquimedes II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Comunicação. III. Título

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1	A Origem e a Motivação do Estudo.....	14
1.2	Problematização.....	16
1.3	Objetivo.....	17
1.4	Justificativa do Estudo.....	17
1.5	Delimitação do Objeto de Estudo.....	18
1.6	Vinculação à Linha de Pesquisa.....	19
1.7	As Modalidades de Pesquisa Adotadas e a Síntese do Referencial Conceitual.....	19
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>21</b>
2.1	Comunicação Empresarial.....	21
2.1.1	O Conceito e a Importância da Comunicação Empresarial.....	21
2.1.2	Desafios Postos à Comunicação Empresarial e aos seus Profissionais.....	25
2.2	Assessoria de Imprensa: .....	27
2.2.1	Conceito e Importância da Assessoria de Imprensa.....	28
2.2.2	Escopo das Atividades do Assessor de Imprensa.....	29
2.2.3	Perfil do Assessor de Imprensa.....	30
2.3	Construindo a Imagem Organizacional.....	30
2.4	<i>Media training</i> , a Retórica e as Artes Cênicas.....	34
2.5	Inovação Organizacional.....	43
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>48</b>
3.1	A Arquitetura da Pesquisa.....	48
3.1.1	A Pesquisa Quanto aos Objetivos e Procedimentos.....	49
3.1.2	Definição do Universo, Amostra e dos Sujeitos da Pesquisa.....	49
3.1.3	Os Instrumentos da Pesquisa.....	49
3.2	Procedimentos para a Coleta de Dados.....	50
3.3	Análise do dia a dia dos profissionais de comunicação .....	51
3.4	O Perfil da Abracom.....	54
3.5	Análise das Entrevistas.....	55
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>65</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>70</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>75</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	– O mix da comunicação nas organizações.....	23
Figura 2	– Construção simbólica da imagem.....	32
Figura 3	– Fatores formadores do “ <i>brand equity</i> ” de Keller.....	33
Figura 4	– Diagrama da imagem da organização.....	34
Figura 5	– Principais autores e contribuições para a Teoria da Inovação.....	46

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

### QUADROS

Quadro 1	– A ação do porta-voz.....	40
Quadro 2	– Conceito de <i>media training</i> conforme as agências pesquisadas.....	58
Quadro 3	– Exemplo de agências que afirmam utilizar o método de simulação.....	59
Quadro 4	– Metodologias de <i>media training</i> utilizadas pelas agências e exemplos de agências que afirmam utilizar a customização.....	60
Quadro 5	– Descrição do conteúdo dos programas de <i>media training</i> aplicados individualmente pelas agências	
	Parte I.....	61
	Parte II.....	62
Quadro 6	– Programas de treinamento <i>media training</i>	
	Parte I.....	63
	Parte II.....	63
Quadro 7	– Diferencial do programa de <i>media training</i> aplicado pelas agências.....	64
Quadro 8	– Informações complementares sobre o diferencial competitivo de <i>media training</i> apresentadas pelas agências.....	65

### TABELAS

Tabela 1	– Perfil dos entrevistados.....	57
Tabela 2	– Público dos programas de <i>media training</i> .....	59

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	– Meios mais utilizados para obter informações .....	52
Gráfico 2	– Avaliação das salas de imprensa que as empresas mantêm em seus sites na internet.....	53
Gráfico 3	– Informações necessárias nas salas de imprensa.....	54
Gráfico 4	– Relacionamento entre assessores e jornalistas.....	54
Gráfico 5	– Atributos mais importantes em uma empresa.....	55

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABRACOM	–	Associação Brasileira das Agências de Comunicação.
AI	–	Assessoria de Imprensa.
FENAJ	–	Federação Nacional dos Jornalistas.
IA	–	Inovação Aberta.
ICD	–	Instrumento de Coleta de Dados.
ONG	–	Organização Não-governamental.
P&D	–	Pesquisa e Desenvolvimento.
TI	–	Tecnologia da Informação.

# 1 INTRODUÇÃO

A abordagem expõe o processo metodológico do *media training* pelas Assessorias de Comunicação de São Paulo, a fim de evidenciar suas ações, bem como identificar possíveis inovações aplicadas para o treinamento dos profissionais de Assessoria de Comunicação. *Media training* é definido como “o treinamento que orienta porta-vozes das empresas para lidar com a mídia” (PASSADORI e ASSAD 2009, p. 50).

Previamente, cabe esclarecer as razões que levaram o autor a desenvolver o estudo do tema e suas vertentes, conforme a seguir enunciado, de forma a justificar a importância da abordagem, tanto no que se refere à revisão da literatura disponível em meio editorial e eletrônico, quanto para a produção de novos conhecimentos, mediante Pesquisa de Campo de Natureza Qualitativa aplicada junto aos profissionais das Agências credenciadas à Associação Brasileira das Agências de Comunicação (Abracom), no Estado de São Paulo.

## 1.1 A Origem do Estudo

Como profissional das Artes Cênicas, desde estudante, o que sempre me inquietou foi o desejo de entender como o ator constrói sua personagem, sobretudo, como ele conduz a comunicação com o público, bem como quais as metodologias que ele utiliza para garantir a eficácia desta comunicação.

Tal curiosidade levou-me à graduação em Comunicação Social, onde acabei por construir um trabalho de conclusão de curso que me exigiu uma pesquisa acadêmica, inédita até então, sobre o papel do Âncora no Telejornalismo dos principais canais da TV aberta de São Paulo. Depois, na pós-graduação *lato-sensu* em Jornalismo Cultural, pude compreender como os espaços dos principais jornais da grande São Paulo selecionavam suas pautas e as comunicavam ao público. Todos estes temas apontaram para algumas descobertas, dentre elas pude entender como desenvolver uma comunicação, sem perder a espontaneidade; como os Âncoras do Telejornalismo atuam, e ainda, quais pautas se apresentam interessantes para os cadernos de cultura.

Essas descobertas permitiram-me entender a importância do desenvolvimento da metodologia de um processo de *media training*. Segundo Michel (2009, p. 35). “Pode-se entender metodologia como um caminho que se traça para se atingir um objetivo qualquer. É, portanto, a forma, o modo para resolver problemas e buscar respostas para as necessidades e dúvidas”. Acrescenta, ainda, que “[...] a metodologia científica é um caminho que procura a verdade num processo de pesquisa, ou aquisição de conhecimento; um caminho que utiliza procedimentos científicos, critérios normalizados e aceitos pela ciência”. Ou seja, é um processo para se atingir um determinado fim, ou para se chegar em um determinado conhecimento. O termo deriva da palavra em Latim *methodus*, cujo significado é “caminho ou via para realização de algo”.

Entretanto, como a comunicação é algo complexo e efêmero, continuei indagando como cada agência de comunicação realiza o *media training* e, até mesmo como se treina um porta-voz, e ainda, qual tipo de treinamento deve ser aplicado, capaz de desenvolver habilidades que permitam a este profissional uma comunicação assertiva com a imprensa e seu público.

A Ciência da Comunicação aponta que as relações existentes entre a mídia e as organizações devem ser desenvolvidas de forma assertiva e, para tanto, faz-se necessário entender como acontece a comunicação entre emissor e público envolvido.

Os estudiosos do assunto, a exemplo de Bueno (2003), Kunsch (2003), Duarte (2003) e Schiavoni (2007), entre outros, apontam que a comunicação empresarial, ocorrida no interior das organizações, deve acontecer de forma integrada, contando com a participação da assessoria de imprensa (AI) e dos jornalistas, compreendidos como intermediadores da informação. Além disso, analisam as funções, responsabilidades, planos de metas e estratégias para conquistar uma efetiva política de comunicação e garantir a imagem da empresa junto ao público prioritário.

Nesse sentido, Costa (1995) destaca e esclarece que:

A imagem é a resultante da identidade organizacional, expressa nos feitos e nas mensagens. Para a empresa a imagem é um instrumento estratégico, um conjunto de técnicas mentais e materiais, que têm por objetivo criar e fixar na memória do público, os “valores” positivos, motivadores e duradouros. Estes valores são reforçados ao longo do tempo (reimpregnação da mente) por meio dos serviços, as atuações e comunicações.

A imagem é um valor que sempre se deseja positivo – isto é, crescente e acumulativo – e cujos resultados são o suporte favorável aos êxitos presentes e sucessivos da organização (COSTA, 1995, p. 45).

Busca-se, portanto, entender as especificidades das áreas que compõem a comunicação empresarial, bem como de que forma esta prática pode ser desenvolvida e, ainda, o que ela pode significar para a imagem da empresa junto ao público. Este interesse traz como princípio a ideia de problematizar tais questões, de forma a compreender a importância do treinamento e desenvolvimento do *media training* para que ele se constitua, efetivamente, em porta-voz da organização que representa.

## 1.2 Problematização

Schiavoni (2007, p. 39) afirma que, após a realização do *media training*, o porta-voz estará apto para falar com segurança e objetividade sobre o lançamento de produtos, estratégias comerciais, tendências de mercado e, até mesmo, pronto para “[...] gerenciar inesperadas crises que envolvam a marca de sua corporação”. A grande questão é saber apropriar-se da metodologia mais indicada para preparação deste porta-voz, atitude que exige, simultaneamente, conhecimento e planejamento.

É importante considerar que o planejamento faz parte de uma ação estratégica de comunicação e, portanto, o emissor deve se manter preocupado em planejar, além de ministrar as notícias de forma objetiva. Para Dias (apud KUNSCH, 2003) o planejamento pressupõe:

[...] imagens do futuro e a definição que a organização deve seguir no contexto desse futuro, ao passo que a solução de problemas é imediatista e visa simplesmente corrigir discontinuidades entre a organização e seu ambiente (DIAS apud KUNSCH, 2003, p. 204).

No contexto da problematização, o estudo pretende responder à seguinte questão norteadora: “Quais metodologias as agências de comunicação desenvolvem em um processo de *media training*?”.

### 1.3 Objetivo

Esta pesquisa tem como objetivo conceituar *media training* e identificar as agências que usam esse serviço, além de investigar como elas compõem e/ou inovam sua metodologia de treinamento e desenvolvimento frente às novas demandas do mercado.

Busca-se, portanto, entender as especificidades das áreas que compõem a comunicação empresarial, bem como de que forma esta prática pode ser desenvolvida e, ainda, o que ela pode significar para a imagem da empresa junto ao público. Este interesse traz como princípio a ideia de problematizar tais questões, de forma a compreender a importância do treinamento e desenvolvimento do *media training* para que ele se constitua, efetivamente, em porta-voz da organização que representa.

### 1.4 Justificativa do Estudo

Uma pesquisa sobre o *media training* e sua aplicabilidade pelas assessorias de comunicação sediadas na grande São Paulo, apoiada nos subsídios fornecidos por estudiosos de Comunicação, ganha relevância frente ao fato de estarmos inseridos em uma nova era, onde a comunicação, desde que devidamente planejada, consegue manter uma imagem positiva dos negócios.

Como afirma Castells (1999), o capitalismo mudou no terceiro milênio. Estamos na “Era do Capitalismo Informacional”, vivendo em uma sociedade em rede e, para sobreviver nesta nova lógica, o estudioso garante que somente quem se preparar para discursar com a opinião pública, terá bom êxito em seus negócios empresariais, nos gerenciamentos de crises de comunicação, e ainda, persuasão no discurso coletivo. Segundo o autor:

[...] em grande parte, a tecnologia expressa a habilidade de uma sociedade para impulsionar seu domínio tecnológico por intermédio das instituições sociais, inclusive o Estado. O processo histórico em que esse desenvolvimento de forças produtivas ocorre assinala as características da

tecnologia e seus entrelaçamentos com as relações sociais. [...] Portanto, a nova sociedade emergente desse processo de transformação é capitalista e também informacional embora apresente variação histórica considerável nos diferentes países conforme sua história, cultura, instituições e relação específica com o capitalismo global e a tecnologia informacional.

[...] o termo informacional indica o atributo de uma forma específica de organização social em que a geração, o processamento e a transmissão da informação tornam-se as fontes fundamentais de produtividade e poder devido às novas condições tecnológicas surgidas nesse período histórico (CASTELLS, 1999, p. 50; p. 65).

Bueno (2003, p. 46) afirma que “[...] os desafios que a 'nova economia' impõe às organizações – entidades, associações, etc. – resvalam, sempre em questões que afetam o bom desempenho da comunicação” que, nos dias atuais, se processa de forma veloz e interativa. Para ele, portanto, os treinadores de porta-vozes empresariais devem perseguir caminhos para encontrar alternativas que proponham um treinamento que dê conta de todas as demandas comunicacionais, sobretudo, precisam encontrar metodologias capazes de desenvolver habilidades, de preparar profissionais para gerar uma comunicação assertiva, num mundo jornalístico com *leads* cada vez mais reduzidos, como exige a Era da Comunicação em Rede.

Torquato (2002) igualmente enfatiza a necessidade do preparo da comunicação empresarial e do porta-voz empresarial – fator que justifica a relevância da pesquisa proposta – pois, na atualidade, a comunicação externa é responsável pelo posicionamento e pela imagem de uma empresa junto ao seu público e a qualidade desta comunicação e da imagem projetada de modo assertivo e socialmente responsável caminha na via direta da capacitação dos porta-vozes.

## 1.5 Delimitação do Objeto de Estudo

O objeto de estudo é focado na metodologia de *media training* das agências filiadas à Associação Brasileira das Agências de Comunicação (Abracom) que, em 2012, contava com 152 agências de comunicação, cujos associados atuam no segmento de prestação de serviços. A partir deste universo, foram identificadas as agências que desenvolvem o *media training* e os métodos de treinamento aplicados aos porta-vozes.

## 1.6 Vinculação à Linha de Pesquisa

O projeto proposto vincula-se à linha de pesquisa “Transformações Comunicacionais e Comunidade”, do Programa de Mestrado em Comunicação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), com ênfase nos estudos da comunicação mercadológica e suas novas responsabilidades frente à ética e à cidadania no contexto das mudanças institucionais.

Na questão da inovação, requisito da área de concentração do Programa de Mestrado em Comunicação da USCS, a pesquisa objetiva entender se há metodologia inovadora aplicada pelas principais agências de comunicação vinculadas à Abracom.

A escolha do professor Arquimedes Pessoni como orientador da pesquisa deve-se a sua afinidade com o tema de *media training*, visto que se dedica ao estudo de temas relacionados à comunicação organizacional, nos segmentos público e privado, assessoria de comunicação, comunicação científica e para a saúde.

## 1.7 As Modalidades de Pesquisa Adotadas e a Síntese do Referencial Conceitual

Para a realização do presente trabalho foram adotadas duas premissas metodológicas assertivamente aceitas no meio acadêmico contemporâneo e que estabelecem rigor às informações pesquisadas, coletadas, conciliadas e analisadas: a pesquisa de natureza bibliográfica e/ou documental e a pesquisa de campo de natureza qualitativa, do tipo teórico-aplicada e com caráter exploratório. A pesquisa de natureza bibliográfica e/ou documental é imprescindível para compor os referenciais teóricos, posto que revisa a literatura sobre a temática escolhida e seus desdobramentos, a partir de fontes acadêmicas, editoriais e virtuais (meio eletrônico), que fazem parte do acervo de informações técnicas e/ou científicas publicadas ou divulgadas por outros pesquisadores. Ou seja, revisa os saberes e conhecimentos já produzidos e as contribuições científicas disponíveis, que, de alguma forma, foram documentados sobre um determinado tema (GIL, 1999).

Trata-se de uma postura metodológica capaz de fornecer suporte a todas as fases de qualquer tipo de pesquisa, uma vez que auxilia na definição do problema, na determinação dos objetivos, na construção de hipóteses, na fundamentação da justificativa da escolha do tema e na elaboração do trabalho final, conforme Gil (1999).

O caráter exploratório da pesquisa possibilita um maior conhecimento a respeito do problema, de modo a torná-lo mais claro e formular a hipótese a ser comprovada, de acordo com Gil (2002, p. 41), que alerta que o principal objetivo deste tipo de pesquisa pode ser tanto “o aprimoramento de ideias”, quanto “a descoberta de intuições”, o que o torna uma opção bastante flexível, gerando, na maioria dos casos, uma pesquisa bibliográfica. Este tipo de pesquisa costuma envolver o levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado.

A análise das ações de *media training* demanda a abordagem dos principais eixos temáticos que fundamentam a sua existência e operacionalização, que incluem:

- a) a comunicação empresarial definida por Torquato (2002), Bueno (2003) e Cahen (2005), que oferecem sólida sustentação teórica;
- b) os aspectos históricos e contextuais do surgimento da assessoria de comunicação, de acordo com os estudos de Duarte (2006) e Mendes (2008);
- c) o *media training* com base nas pesquisas de Garcia (2004) e Assad e Passadori (2009), que discorrem sobre como construir uma comunicação eficaz voltada à imprensa e à sociedade; e
- d) a metodologia do *media training* a partir da definição de Schiavoni (2007), além de outros autores de igual vulto e relevância.

O detalhamento da Pesquisa de Campo de Natureza Qualitativa, seu percurso, instrumentos e análise são descritos com detalhes nos capítulos seguintes correspondentes.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Comunicação Empresarial

A Comunicação Empresarial, também denominada como Comunicação Organizacional, Corporativa ou Institucional, apresenta alguns conceitos que evoluíram com o decorrer do tempo e a partir das transformações efetivadas no âmbito socioeconômico, político e cultural, no Brasil, e também em território mundial. Inclusive, conforme Lupetti (2009, p. 14), “O homem, portanto, desenvolveu meios para comunicar-se, e a abordagem histórica das mídias constituiu excelente caminho para compreensão da relação humana com a comunicação”.

Tanto os conceitos, quanto os atuais desafios postos à comunicação empresarial, merecem ênfase e exposição como subsídio para a compreensão das metodologias de *media training*, conforme a seguir apresentado.

A comunicação eficaz se torna complexa por exigir uma sequência procedimental de passos a seguir: geração de ideias, codificação, transmissão por diversos canais, decodificação, compreensão e resposta. Para a Abracom:

No século XXI, manter o colaborador informado sobre as atitudes, ações e posturas da organização é mais que uma vontade individual ou modismo, é um compromisso da empresa para com seu capital humano (ABRACOM, 2012, p. 8).

#### 2.1.1 O Conceito e a Importância da Comunicação Empresarial

Dentre as inúmeras conceituações elaboradas sobre a Comunicação Empresarial, destaca-se, inicialmente, a proposta por Cahen (1990):

Comunicação Empresarial é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e que tem por objetivos: criar - onde ainda não existir ou for neutra – manter – onde já existir – ou ainda, mudar para favorável – onde for negativa a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários (CAHEN, 1990, p. 32).

Para Fleury (1996, p. 24) “[...] a comunicação constitui um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização”.

Kunsch (2003, p. 150) explica que são essas formas de comunicação que permitem a uma organização se relacionar com seu universo de públicos e com a sociedade em geral. Por isso, não se devem mais isolar estas modalidades comunicacionais. O mix da comunicação nas organizações, conforme concepção do autora, é apresentado na Figura 1.

**Figura 1 – O mix da comunicação nas organizações.**



Fonte: Kunsch (2003, p.150)

Conforme Souza (2008), a comunicação e suas várias formas de condução independem do porte, natureza ou setor de atividades das organizações, entidades e órgãos. As organizações, entidades e órgãos requerem veículos e métodos plenamente adequados à expressão e, mais, de planejamento estratégico:

Independente do porte das organizações, ela precisa se comunicar com o ambiente. Acabou-se o tempo em que se aceitavam improvisações. A comunicação hoje deve ser planejada estrategicamente, levando-se em conta variados fatores internos e externos. Essa função é desempenhada pelo profissional de assessoria de imprensa. O acirramento da concorrência atinge até as pequenas e médias empresas, exigindo investimentos em comunicação, a fim de (além de outros objetivos) conquistar espaço na mídia, não só através de publicidade, mas, também, pela utilização da mídia espontânea (SOUZA, 2008, p. 10).

Sob o aspecto histórico, a cultura de informações despontou na década de 1970 e trouxe uma nova lógica hierárquica para área da comunicação da empresa, além de apresentar-se como marco para a comunicação empresarial, pois a partir dela, o campo para o trabalho do jornalista recebeu um novo olhar e uma nova possibilidade.

Em especial, as décadas de 1980 e 1990 foram marcadas pelo grande desenvolvimento da comunicação empresarial no Brasil, legitimado pela abertura política que restabeleceu, em princípio e em certa medida, a liberdade de expressão, aliada a um processo gradual de conscientização dos diversos públicos e consumidores em relação aos seus direitos e ao direito à informação.

Maffei (2005) afirma que os anos de 1980, no Brasil, foram influenciados pelo pensamento do jornalista Francisco Gaudêncio Torquato do Rego que, através da disseminação das ideias formuladas em sua tese de doutorado, propiciou um legado às gerações futuras, levando-as a refletir sobre a importância da comunicação empresarial.

A principal proposta de Gaudêncio Torquato, de acordo com Bueno (2003), consistiu em definir que ao profissional de comunicação empresarial cabe deter as habilidades necessárias e fundamentais para desenvolver suas funções como um comunicador; ser um gestor capaz de traçar estratégias e fazer leituras do ambiente interno e externo; bem como agir de modo proativo, criando espaços e canais para um relacionamento sadio com os públicos de interesse da organização.

A comunicação empresarial, é importante destacar, experimentou transformações na sua prática cotidiana durante décadas, influenciadas, muitas vezes, pela dinâmica política e econômica instalada nos diversos períodos históricos do país. A exemplo, por ocasião da instauração do regime democrático, foi exigida uma nova postura das empresas, devido à percepção destas organizações, mas, principalmente, ao fato que o conceito e a cultura do regime militar chegavam ao fim.

Para ampliar a compreensão da influência determinante do regime militar

brasileiro sobre a prática da comunicação empresarial, Torquato (2004) elucida detalhes da postura das organizações governamentais, públicas e privadas, à época:

Num país econômica e politicamente fechado, as corporações e instituições viviam de costas para a sociedade: não respeitavam o consumidor, consideravam a preservação do meio ambiente uma fantasia que poderia colocar em risco a lucratividade e negavam à opinião pública o direito de ser informada sobre suas atividades. No caso particular da administração pública e das estatais, até a informação mais prosaica era tratada como questão de segurança nacional e, portanto, sonegada ao público (TORQUATO, 2004, p. 21).

A substituição do regime militar, com conseqüente abertura política e fôlego democrático, deu origem a uma nova lógica na realidade social brasileira, na qual grupos opinavam, gerando reflexões sobre os fatos que ocorriam ao seu redor e no mundo. Assim, era preciso romper com aquela comunicação realizada isoladamente, onde a edição da publicação empresarial, a assessoria de imprensa, a organização de eventos, a publicidade e o *marketing* resultavam em uma comunicação difusa, regada a incongruências e dicotomias, posto que as empresas apresentavam, em seu meio ambiente interno, uma comunicação autoritária e, ao mesmo tempo, uma publicidade descontraída no âmbito público e social.

A informação de qualidade, ágil, responsável e acessível transformou-se, ao longo do tempo e da prática da comunicação empresarial, além de uma matéria prima essencial, apesar de intangível, em uma ação de fundamental importância para toda e qualquer organização, o que lhe permitiu figurar como um valioso instrumento para criar e manter uma imagem assertiva desta junto aos seus públicos, pois no contexto atual, três fenômenos mudaram e permanecem alterando dia após dia a face do planeta:

- (1) A globalização dos mercados e suas repercussões socioeconômicas e culturais em rápida expansão devido ao rompimento das barreiras comerciais e culturais. Realmente, hoje, a aldeia é global.
- (2) A Era da Informação, da Comunicação e do Conhecimento, onde quem detém o poder, detém previamente a informação, a forma de comunicação e o conhecimento. Para todo e qualquer tipo de atividade e negócio esta é uma condição *sine-qua-non*.
- (3) A Tecnologia da Informação (TI) responsável pela expansão do universo virtual, pelo atendimento e, simultaneamente, pela criação de novas

demandas.

Os três fenômenos ou fatores interagem entre si e mantêm uma relação sinérgica e correlacionada à comunicação, condicionando novas formas de comunicação por parte de organizações, entidades, empresas e governo.

É imprescindível afirmar, aqui e agora, que a informação vale ouro e o planejamento estratégico da comunicação pode representar a linha limítrofe entre o sucesso e o fracasso, entre uma imagem positiva e respeitada e o descrédito público e social de uma organização, pois segundo Bueno (1995, p. 9) "[...] hoje, não se pode imaginar uma empresa que se pretenda líder de mercado e que volte as costas para o trabalho de comunicação".

### 2.1.2 Desafios Postos à Comunicação Empresarial e aos seus Profissionais

Nassar (2007) afirma que “O mundo contemporâneo preconiza uma nova postura do comunicador e da alta direção das organizações, diante dos desafios trazidos pela complexidade das relações que vivemos”. Segundo o autor:

Poucas profissões no Brasil contemporâneo experimentaram a velocidade de desenvolvimento conceitual e prático vivido pela comunicação nas empresas. Neste movimento do ofício – para frente e para o alto – beneficiaram-se não só os próprios profissionais da área, os puros, mas os de outras áreas, os afins e complementares, oriundos de outras disciplinas das ciências sociais aplicadas. Este acolhimento natural gerou a chamada mestiçagem, com todas as suas qualidades e proficuidade. Destes dois fatos, o desenvolvimento da profissão e a mestiçagem de saberes, emergiram enormes ganhos para as empresas, sobretudo àquelas que souberam romper suas barreiras culturais viciadas no mecanicismo e na visão utilitarista de tudo. Nelas, o profissional de Comunicação conquistou assento no patamar estratégico, de onde se aprende com o passado e se mira o futuro, alimentado por um caldo político e uma visão complexa dos processos, duas características inalienáveis da "nova" configuração do comunicador (NASSAR, 2007).

De acordo com Cahen (1990), todo esse contexto, até aqui delineado, permite observar que, como o próprio nome diz, “desafio” se tornou um objetivo da comunicação contemporânea, posto que, a partir do desenvolvimento tecnológico e das redes sociais, as empresas, ou entidades, começaram a perceber que era preciso refletir efetivamente sobre a sua comunicação, sobre aquilo que ela realmente é, fugindo da tentação equivocada de se posicionar como aquilo que gostaria de ser. Hoje, em tempos de rede e em uma sociedade informacional, a

comunicação é interativa e veloz, e precisa garantir uma imagem positiva dos negócios e do comportamento que a empresa defende.

Para tanto, Bueno (2003), com base nos estudos desenvolvidos por Cahen (1990), garante que uma comunicação pode ser considerada eficaz, quando constrói, transmite e preserva uma clara visão compartilhada. Por isso, sua metodologia deve estar pautada em três pilares estratégicos. O primeiro deles está sedimentado em criar uma comunicação, onde ela ainda não existiu ou for neutra. Neste cenário a comunicação precisa buscar diversas estratégias que garantam visibilidade nas ações que, até então, passavam despercebidas pelo público.

Como segundo pilar considera-se a preocupação em manter a comunicação onde ela já existiu, porque é imprescindível alimentar a visão positiva da empresa com constantes informações a respeito do que ela pratica, de maneira que não caia no esquecimento e mantenha a fidelidade de seu público.

Por fim, como terceiro pilar, é preciso mudar a comunicação onde ela for negativa, para que ela transforme as informações em uma imagem favorável para a empresa, junto ao seu público prioritário. Inclusive, neste sentido, Corrado (1994, p. 163) afirma que existem três estratégias para enfrentar notícias negativas: “[...] não fazer nada; reagir apenas quando algo acontece; ou ser proativo”. Segundo ele, as duas primeiras estratégias são conservadoras e arriscadas e fragilizam a imagem da empresa. Assim, é mister que se busque divulgar informações que anulem ou minimizem os ruídos preestabelecidos, provocados por situações ou fatos desfavoráveis para a imagem da empresa, o que deve ser feito, o mais rápido possível.

É importante considerar também que, em um mundo onde a comunicação deve se fazer instantânea, os profissionais de comunicação empresarial precisam criar procedimentos e manter o foco em algumas ações. Entre elas, a comunicação integrada, a comunicação segmentada e a comunicação interativa, caracterizando desta forma, a comunicação empresarial como uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa, cujo objetivo, é a comunicação.

Para Nassar (2006, p. 49) “[...] as empresas, os empresários, os produtos e os serviços são diariamente avaliados por sua interatividade com quem, de alguma forma, esbarra neles. Os públicos querem dialogar com as organizações”.

Batista (2012), com base nas transformações efetivadas no contexto

internacional, e também vislumbrando as novas mudanças que virão em um futuro próximo ou quase imediato, propõe uma reflexão cuidadosa sobre três aspectos essenciais e que envolvem a comunicação empresarial contemporânea:

- (1) Para enfrentar a competitividade e sobreviver no mercado globalizado, é imprescindível às organizações a promoção de mudanças estratégicas capazes de reconfigurar o papel da comunicação empresarial.
- (2) As organizações precisam se transformar para competir no mercado atual e serem capazes de construir e gerenciar ativos físicos, explorar ativos intangíveis, dentre eles a comunicação.
- (3) Os relacionamentos entre as empresas no âmbito empresarial estão cada vez mais complexos, condição que faz com que a comunicação adquira um papel relevante, no que diz respeito à questão gerencial e gestão de imagem institucional.

Nassar (2007) complementa esse conjunto de informações de forma conciliada com a alta densidade tecnológica hoje experimentada pelas empresas e pelas sociedade de uma forma geral:

A tecnologia tornou disponível um vasto número de ferramentas novas, um novo entendimento de tempo e espaço, que fez o comunicador abandonar sua velha preocupação com as mídias e, finalmente, se concentrar no conteúdo, na mensagem e suas consequências e na estratégia de distribuição desta informação, ou melhor, da análise e qualificação da informação, para que esta informação crie valor para a organização (NASSAR, 2007).

Definidos o conceito, a importância e os desafios postos à comunicação empresarial, torna-se necessário enunciar, em nível referencial, a Assessoria de Imprensa e suas especificidades.

## **2.2 Assessoria de Imprensa**

De forma prévia, para fundamentar o conceito e as especificidades da Assessoria de Imprensa, é crucial estabelecer a diferenciação entre a Assessoria de Imprensa e a Assessoria de Comunicação.

Ferrareto e Koplín (2001, p. 1) afirmam que a Assessoria de Comunicação constitui-se como uma área mais ampla, à medida que presta um serviço especializado, que inclui a coordenação das “[...] atividades de comunicação de um

assessorado com seus públicos e estabelecendo políticas e estratégias que englobam iniciativas nas áreas de Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade e Propaganda”, enquanto que o campo da Assessoria de Imprensa é mais delimitado, conforme a seguir explanado.

### 2.2.1 Conceito e Importância da Assessoria de Imprensa

O conceito de Assessoria de Imprensa não é novo ou fruto da mecânica socioeconômica e cultural contemporânea, pois, inverso ao que possa parecer, os primeiros registros da utilização deste serviço especializado de comunicação datam de 1906, nos Estados Unidos, vinculados à recuperação da imagem pública do empresário John Rockefeller, e de 1909, no Brasil, por iniciativa do ex-presidente Nilo Peçanha que, à época de seu mandato, criou a Seção de Publicações e Biblioteca do Ministério da Agricultura, a fim de distribuir informações à imprensa sobre o setor, com base em notícias e notas geradas pelo governo (DUARTE, 2006).

A partir das iniciativas pioneiras, os serviços de assessoria de comunicação adquiriram um corpo metodológico, evoluíram e ganharam notoriedade no contexto da comunicação para a divulgação das ações e da imagem de órgãos governamentais e de organizações públicas e/ou privadas junto à sociedade e seus vários públicos.

Ao longo do tempo, a sofisticação desenvolvida pela assessoria de imprensa como prática comunicacional passou a exigir, gradativamente, maior preparo e qualificação profissional, a fim de garantir a sua eficácia junto aos seus representados. Com isso, a partir da década de 1970, ao assessor de imprensa foi atribuído maior *status*, valor e importância pelas entidades, empresas e empresários, devido à sua especialização e competência formal para garantir a qualidade da informação.

O ápice da profissionalização e expansão dos serviços de assessoria de imprensa, entretanto, ocorreu na década de 1980, ocasião em que foram criados jornais, revistas e anúncios sobre instituições, órgãos, entidades, associações e empresas públicas e/ou privadas, regidos por legislação e normalização específicas, inclusive, contando com um Manual de Assessoria de Comunicação. Estes diplomas são caracterizados por um trabalho conjunto com comissões formadas por vários sindicatos do país, com vistas a estabelecer um código de ética para nortear as

atividades do setor (DUARTE, 2006).

O escopo de atividades da assessoria de imprensa é definido através do manual correspondente, da seguinte forma:

[...] serviço prestado a instituições públicas e privadas, que se concentra no envio frequente de informações jornalísticas, dessas organizações, para os veículos de comunicação em geral. Esses veículos são os jornais diários; revistas semanais, revistas mensais, revistas especializadas, emissoras de rádio, agências de notícias, *sítes*, portais de notícias e emissoras de TV (FENAJ, 2007, p. 7).

No que se refere à importância da assessoria de imprensa, Souza (2008) destaca que:

A informação tornou-se matéria prima principal no desenvolvimento da identidade e projeção da imagem das organizações perante seus diversos públicos. Novas tecnologias, conceitos e formas de gestão conferem características distintas às organizações (JORGE, In TORQUATO, 2002). Diante desse cenário, o assessor de imprensa passou a ter um papel essencial no planejamento comunicacional interno e externo das instituições. A Assessoria de Imprensa (AI) é um campo de atuação crescente e que atrai muitos profissionais no Brasil. Segundo dados da Federação Nacional dos Jornalistas (FENAJ), 1/3 dos jornalistas formados estão trabalhando neste setor. Para as organizações, é possível verificar que investir no trabalho de assessoria também representa uma solução comunicativa eficiente (SOUZA, 2008, p. 9).

## 2.2.2 Escopo das Atividades do Assessor de Imprensa

O assessor de imprensa é a peça-chave do processo de comunicação empresarial, em todos os níveis e arenas em que a sua função pode ser exercida: governamental, não governamental, pública e privada, visto que é a ponte entre a organização, seja ela de que natureza for, a sociedade e seus diversos e respectivos públicos. As suas habilidades e qualificação profissional são definidas através do Manual de Assessoria de Comunicação, formulado pela Federação Nacional dos Jornalistas (FENAJ), atualizado em 2007, e com vigor em território nacional.

Conforme o FENAJ (2007, p. 8), cabe ao assessor de imprensa:

- a) criar um plano de comunicação eficiente e estabelecer de forma clara a importância deste instrumento, tanto no relacionamento com a imprensa, como com os demais públicos internos e externos;
- b) colaborar para a compreensão da sociedade do papel da organização;
- c) estabelecer uma imagem comprometida da organização com todos os seus

- públicos;
- d) criar canais de comunicação internos e externos que divulguem os valores da organização e suas atividades;
  - e) detectar o que numa organização é de interesse público e o que pode ser aproveitado como material jornalístico;
  - f) desenvolver uma relação de confiança com os veículos de comunicação;
  - g) avaliar frequentemente a atuação da equipe de comunicação, com vistas ao alcance de resultados positivos;
  - h) criar instrumentos que permitam mensurar de forma mais efetiva os resultados das ações desenvolvidas, tanto junto à imprensa, como em relação aos demais públicos; e
  - i) preparar as fontes de imprensa das organizações para que atendam todas às possíveis demandas da equipe de comunicação de forma eficiente e bastante ágil (FENAJ, 2007, p. 8).

### 2.2.3 Perfil do Assessor de Imprensa

O perfil do profissional definido pela FENAJ (2007, p. 8) inclui que cabe e compete ao profissional facilitar a relação entre o seu cliente (empresa, pessoa física, entidades e instituições) e os formadores de opinião. As suas atividades apresentam amplitude, visto que o assessor pode “[...] coordenar ações de Relações Públicas, Imprensa, Publicidade e Propaganda e mais recentemente tem incorporado ações de cunho institucional identificadas pela assimilação de estratégias de *marketing*”.

## 2.3 Construindo a Imagem Organizacional

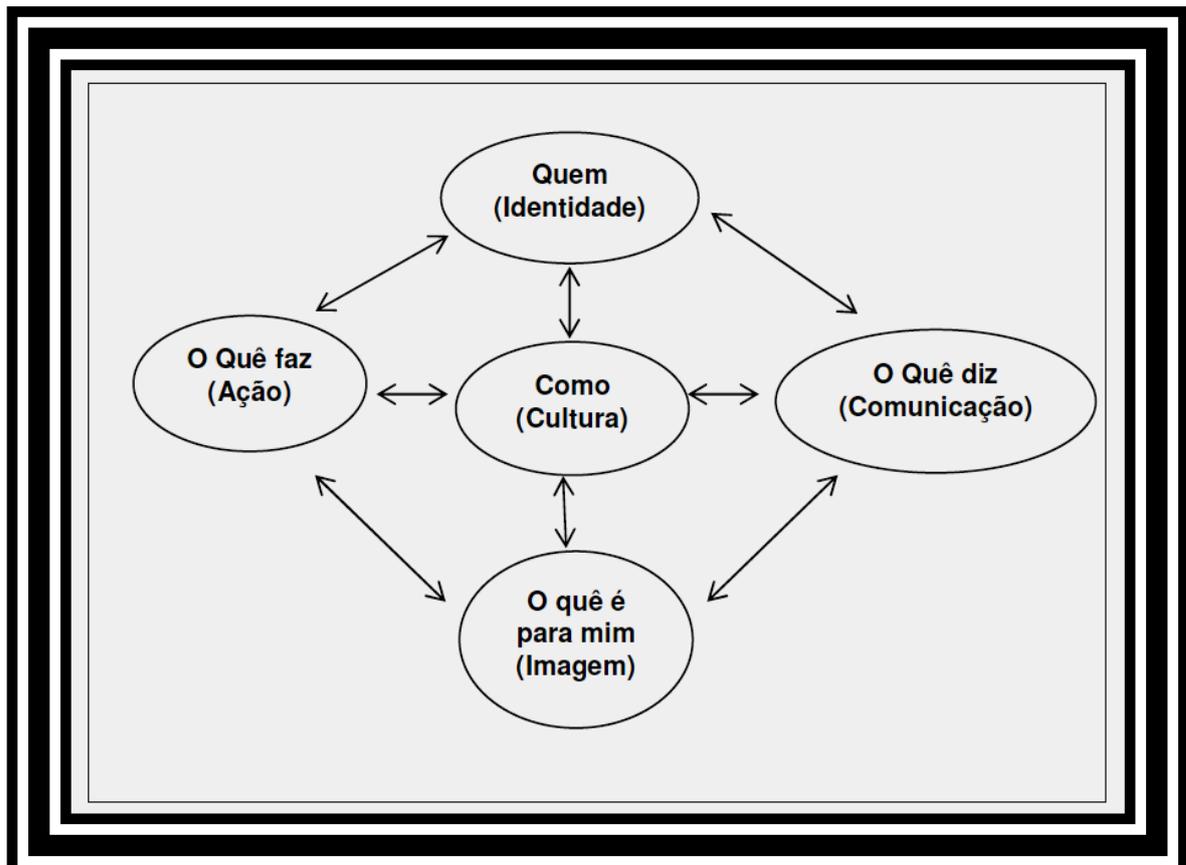
Responsável pela construção de relacionamentos confiáveis e sólidos da empresa e seus públicos, a comunicação institucional deve ter o objetivo de criar e compartilhar significados, de modo que eles se tornem um consenso. E este consenso resulte em uma imagem positiva para a organização (GARÇON, 2010, p.64).

Costa (2001 apud GARÇON, 2010, p.64), confirma que imagem é como os públicos percebem e experimentam a personalidade de uma empresa. Esta

percepção e experimentação ocorrem nas experiências comuns entre os sujeitos de uma interação orquestrada em função dos objetivos comunicacionais da organização. Esta construção simbólica, considerada como valor estratégico das organizações, encerra um ciclo industrial baseado na lógica do capital, da organização, da produção e da administração e inicia o paradigma do século XXI, com vetores completamente novos: a Identidade, a Cultura, a Ação, a Comunicação e a Imagem.

A empresa representa o sujeito social em interação (Quem) e assume uma Identidade ao realizar ações e tomar decisões (O Quê faz), que são transmitidas por meio de sua comunicação institucional (O Quê diz), gerenciada pela cultura organizacional (Como). A repercussão deste processo – na recepção - se dará em uma re-significação da identidade empresarial (Imagem), de acordo com Garçon (2010), que propõe o seguinte diagrama apresentado na Figura 2.

**Figura 2 – Construção simbólica da imagem**



Fonte: Costa (2001 *apud* GARÇON, 2010).

Costa (2001 *apud* GARÇON, 2010, p.66), afirma que a gestão da comunicação torna-se a gestão da identidade, pois a identidade corporativa é um sistema de comunicação que se incorpora à estratégia da empresa e se estende e

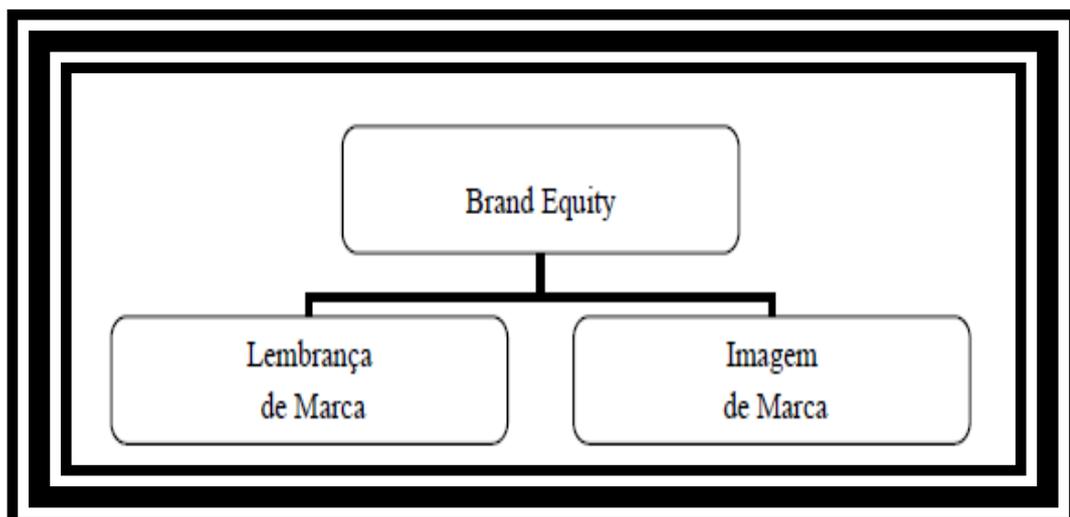
está presente em suas manifestações, produções, propriedades e atuação.

Para Prado (2007) ainda não há consenso sobre como quantificar o “*brand equity*” (ou valor de marca, na tradução em português). Questionamentos sobre o que é “*brand equity*”, como construí-lo, qual o método ideal para valorizar uma marca e como gerenciá-la para desenvolver seu valor são temas constantes de artigos e livros.

Prado (2007) cita Aaker (1998) e define que o “*brand equity*” é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se diminuem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para consumidores. Assim, o valor de uma marca é fruto do valor do bem em si mais o conjunto de ativos ou passivos ligados a ela. Para o autor, os principais passivos e ativos da marca podem ser agrupados em quatro categorias: conscientização da marca, qualidade percebida, associações de marca e fidelidade à marca.

Um dos fatores que fazem parte da construção do “*brand equity*” advém da lembrança de marca e da imagem de marca, o que ressalta a importância da construção da imagem, conforme diagrama da Figura 3.

**Figura 3 – Fatores formadores do *brand equity* de Keller.**



Fonte: Prado (2007).

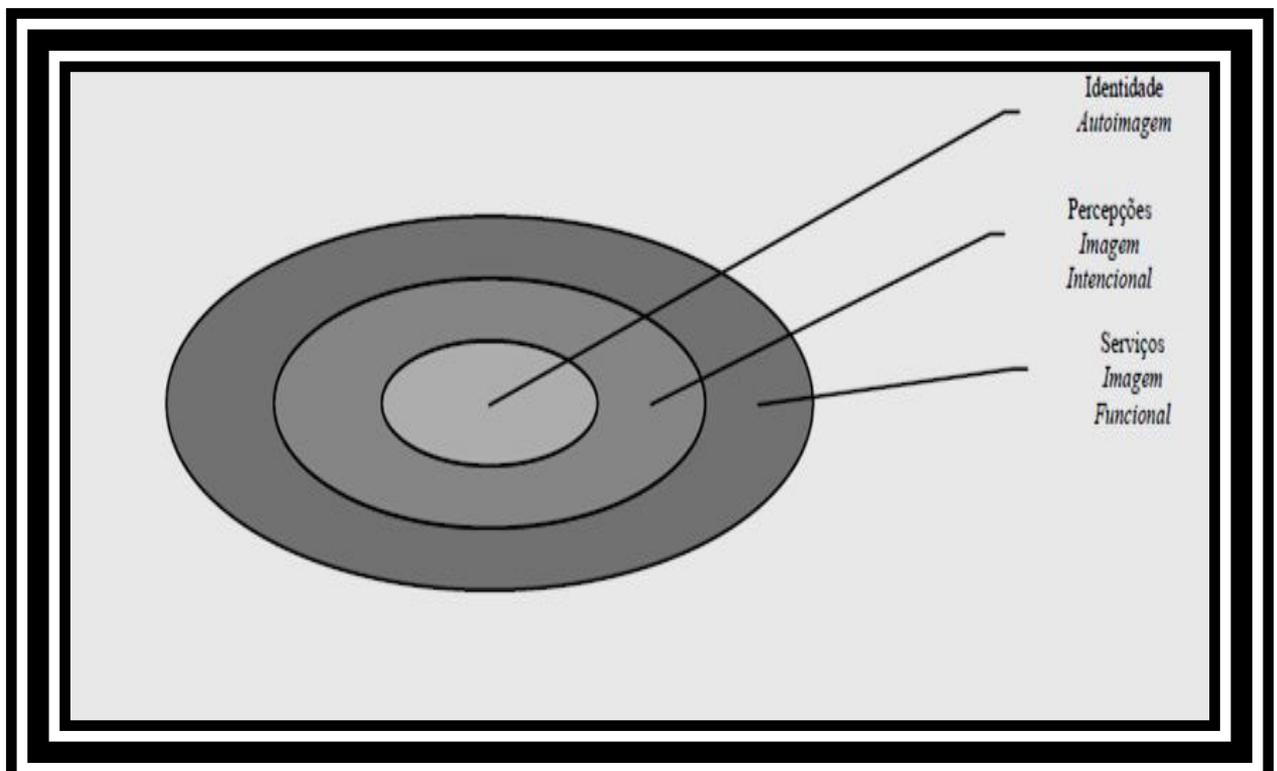
A imagem de marca refere-se às associações que os consumidores fazem no caso de determinada marca ou categoria de produto. A imagem de marca é criada pela interação que o consumidor tem com ela. Estas interações podem ser

controladas pelos profissionais de *Marketing*, ou, então, podem ser diretas, pela experiência do consumidor com a marca (PRADO, 2007).

Bernardino e Suaiden (2011), baseados em Araújo (1999), afirmam que a imagem de uma determinada organização pode ser entendida como o resultado da integração de um conjunto de imagens na percepção dos públicos com os quais a organização se relaciona, que, com maior ou menor importância, são projetados para o exterior.

A imagem da organização como ativo intangível será o entendimento da imagem, que ultrapassa as fronteiras da identidade visual, da publicidade e da propaganda, porém, compreendendo a totalidade da organização, seus produtos e serviços (como se projeta para a população), a cultura da instituição e as pessoas envolvidas (como ela se vê e se percebe), os processos de comunicação interna e externa e as relações com a comunidade (como se estrutura tecnológica e comercialmente).

**Figura 4 – Diagrama da imagem da organização.**



Fonte: Bernardino e Suaiden (2011).

Na organização, conforme Bernardino e Suaiden (2001), podem ser entendidos como autoimagem, imagem intencional e imagem funcional da organização (Figura 4).

## **2.4 *Media Training*, a Retórica e as Artes Cênicas**

Quando falamos em uma missão, obra ou projeto de uma organização, devemos pensar quem serão os porta-vozes desta comunicação, seja ela interpessoal ou intersocial, posto que, quando os indivíduos expressam a opinião pública acabam representando uma ideologia. Desta forma, é preciso contar com um profissional devidamente preparado para esta representação, entendendo que ele deverá preservar a identidade e a cultura da empresa em que ele atua. Assim, nos dias de hoje, onde a competição se instala em todas as esferas, esta ação carece ser estratégica, treinada, planejada e, ainda, desenvolvida continuamente para que seu agir proporcione espaço para o desenvolvimento da consciência crítica.

Assim, é necessária a qualificação dos porta-vozes, de modo que se tornem capazes de realizar um mapeamento dos veículos de comunicação (características e especificidades) e, ainda, o gerenciamento e a interface entre notícia e imprensa, bem como o acompanhamento e a avaliação da divulgação.

A prática de *media training* nas empresas, portanto, diz respeito à forma como os porta-vozes devem atuar durante o discurso (FRANÇA; GONÇALVES, 2010). O conceito de *media training* é definido por Passadori e Assad (2009, p. 50) como “[...] o treinamento que orienta porta-vozes das empresas para lidar com a mídia. O básico em um programa de *media training* se resume a resolver uma só questão: como se apresentar na mídia”.

O papel do porta-voz de uma empresa é concebido dentro das estratégias adotadas no planejamento estratégico organizacional. A importância deste plano pode ser mensurada como um todo, ou a partir de cada um dos pontos tratados (FRANÇA; GONÇALVES, 2010). Segundo os autores:

O quão preparado está o porta-voz, para o momento em que é exigido que ele se manifeste, é o que vai pesar na balança, seja para o lado do sucesso ou da ruína. Seja na mídia impressa, radiofônica, televisiva ou via Internet, é o porta-voz quem deve ser o representante da organização diante das

notícias veiculadas nestes meios (FRANÇA; GONÇALVES, 2010).

A título de exemplo e para esclarecer a dimensão dos porta-vozes junto às várias mídias como representantes das organizações, Wahl (2003) debate a importância da capacitação das pessoas ao tratar com a mídia em um contexto específico: a saúde mental, estudo que serve de referência para outros setores de atividades. O autor enfatiza, neste caso particular, a necessidade de psicólogos mais bem capacitados para falar com a imprensa, de modo que possam manifestar-se mais confiantes e eficazes na comunicação com os repórteres, utilizando uma linguagem que eles possam entender e usar.

Outros autores, como Beresin e Kutner (1999), igualmente tratam da importância da capacitação do profissional da Medicina ao tratar com a mídia e referem que programas de treinamento de residentes psiquiátricos raramente preparam tais residentes para a exposição à mídia. Cada vez mais, no entanto, os médicos são chamados a difundir o conhecimento atual sobre a ampla gama de temas pertinentes à saúde e doença mental. Os autores esclarecem que:

Profissionais de saúde mental são cada vez mais chamados pela mídia de massa para fornecer informações e perspectivas, não apenas sobre a doença mental, mas também social, tendências e comportamentos. Os psiquiatras têm a oportunidade de desempenhar um papel-chave na disseminação de informações precisas para o público em geral sobre esta matéria (BERESIN; KUTNER, 1999).

O resultado, conforme Beresin e Kutner (1999), é que muitas das pessoas entrevistadas pelos meios de comunicação sobre temas de saúde mental não se apresentam bem qualificadas, entretanto, foram selecionadas por suas habilidades de comunicação social. Outras, no entanto, que detêm forte conhecimento do conteúdo e dos saberes pertinentes à área, são incapazes de comunicar seus conhecimentos de forma eficaz através dos meios de comunicação. Esta situação evidencia-se, hoje, enquanto adultos e crianças recebem quantidades crescentes de informações relacionadas à saúde através da comunicação de massa e, especialmente, através da via eletrônica – uma situação que inspira cuidados.

Essa informação é reiterada por França e Gonçalves (2010), que afirmam que o *media training* visa preparar o porta-voz através de um treinamento para atuação junto à mídia, compreendendo os quesitos do bom discurso, do modo de agir, postura e da adequação estética.

[O porta-voz] Precisa ser educado e evitar aproximações mais íntimas [...]. As respostas às perguntas dos jornalistas devem ser claras e objetivas, evitando-se a linguagem técnica ou rebuscada. Também é preciso evitar o “sem comentários” e o “nada a declarar”, expressões que podem ser percebidas como arrogância, antipatia ou até culpa, em uma situação de crise [...]. E nunca deve aceitar provocação de um jornalista [...]. A divulgação de números sempre interessa à imprensa, mas a informação precisa ser verídica e consistente [...].

O entrevistado jamais deve pedir ao jornalista que repita o que foi dito ou que permita seu acesso ao texto final antes de sua publicação (UTCHITEL, 2004, p.110-111 *apud* FRANÇA; GONÇALVES, 2010).

Da mesma forma, Lilleker e Negrine (2002) descrevem a comunicação na vida pública, bem como a importância de se adquirir uma série de habilidades em lidar com a mídia e uma capacidade de utilizar a comunicação "moderna":

Os partidos políticos oferecem formação de mídia a todos os candidatos em potencial (parlamentares). No passado, conforme Critchley (1995) testemunha, nenhuma formação foi oferecida. Mas em algum momento dos anos 1960 e 1970, os partidos políticos passaram a oferecer formação, especialmente em relação às entrevistas de televisão (LILLEKER; NEGRINE, 2002).

Ainda de acordo com Lilleker e Negrine (2002), é possível observar uma crescente especialização de pessoas com papéis em comunicação política no imediato período pós-guerra, visto que esta se apresenta intimamente relacionada com o desenvolvimento do novo meio de comunicação: a televisão. Tais profissionais são comuns e se desenvolvem em organizações criadas em torno de novas tecnologias e da aplicação de novas técnicas, bem como em circunstâncias em que novas formas de conhecimento e suas aplicações se tornam legítimas. Estes conhecimentos também são aplicados em partidos políticos, candidatos, e assim por diante.

De acordo com França e Gonçalves (2010), deve-se considerar, na arena contemporânea, como fator preponderante que elucida a importância do *media training*, que:

Para trabalhar a imagem e a reputação de uma instituição, percebemos que as estratégias de comunicação devem estar alinhadas com a postura de seus porta-vozes. [...] Hoje em dia, cada vez mais, se verifica a importância das estratégias de comunicação para a formação da imagem das corporações junto aos seus diferentes públicos. Nesse sentido, as empresas que põem em prática seus planos de comunicação tendem a aproveitar melhor os espaços de veiculação, quando estão expostos, por meio da imprensa, ao contato com o público. A prática de *media training* nas empresas, por exemplo, diz respeito à forma como os porta-vozes devem atuar durante o discurso (FRANÇA; GONÇALVES, 2010).

Outrossim, com base nos estudos constantes da tese de doutorado da pesquisadora Tereza Lúcia Halliday, defendida na Universidade de Maryland, nos Estados Unidos (1987), para entender como as empresas estruturavam sua comunicação, a pesquisadora analisou as técnicas retóricas empregadas por mais de cem empresas multinacionais no Brasil, na França e nos Estados Unidos, que resultou na publicação denominada “Retórica das Multinacionais” (HALLIDAY, 1988).

Através do aprofundamento de seus estudos, Halliday (1988) entendeu que o problema de comunicação das multinacionais situa-se na busca de credenciais de legitimidade e defende que, para ser legítimo, é preciso se dar conta dos problemas de retórica, de forma que se tenha estrategicamente resposta para cada situação de relacionamento que a empresa possa vir a enfrentar.

Um ato retórico é uma tentativa intencional, criada e elaborada para superar obstáculos numa dada situação, com uma audiência específica, sobre determinada questão, para conseguir um determinado objetivo. Um Ato retórico cria uma mensagem, cujo teor e forma, começo e fim, são nela marcados por um autor humano, com um propósito, para uma audiência (CAMPBELL, 1982 apud HALLIDAY, 1988 , p.13).

A retórica é tão importante no universo vocabular dos indivíduos que utilizam a comunicação que as Artes cênicas, consideradas como um espaço de expressão e comunicação da realidade para o público, reservam a ela lugar especial, porque reconhecem que o seu desenvolvimento promove aumento de repertório, argumentação na oratória e, ainda, segurança diante do imprevisto, haja vista que, diante de um texto, o ator precisa interpretá-lo, contextualizá-lo e comunicá-lo aos outros, de maneira espontânea, uma trama que nem sempre o espectador conhece e que lhe será revelada. Ainda assim, muitas vezes, diante de inúmeras situações inesperadas, o ator precisará dominar a crise e ser capaz de improvisar uma ação.

Ainda que considerada a dicotomia entre Ciência e Arte, reflexo de uma visão cartesiana de mundo, percebemos que muitas das técnicas utilizadas para o domínio da expressão na Arte podem ser aplicadas, por analogia, na formação do porta-voz. Desta maneira, seria possível uma capacitação inovadora, em que corpo e movimento estariam contribuindo para comunicar e sustentar, com espontaneidade, uma mensagem que garanta a imagem positiva de uma empresa.

Nas Artes cênicas existem duas técnicas de interpretação que julgamos interessantes serem traduzidas para este espaço. São elas: a retórica de Aristóteles,

que propõe um modelo da catarse e a técnica do distanciamento proposta por Bertold Brecht. A técnica aristotélica considerava como catarse uma prática que pode ser encontrada ainda hoje em filmes americanos, quando a trama leva seus telespectadores, envolvidos pela emoção, ao desejo de ser o “mocinho” (protagonista) do filme. Neste sentido, a persuasão ocorre por meio da emoção.

Aristóteles não se preocupou em estabelecer qualquer teoria sobre a tragédia nem se concentrou nos aspectos técnicos do espetáculo, mas no comportamento do público. Concluiu que o espetáculo trágico para realizar-se como obra de arte deveria sempre provocar a *Katarsis*, a catarse, isto é a purgação das emoções dos espectadores (TÉCNICA aristotélica, 2012).

Por outro lado, o modelo de Bertold Brecht é responsável pela criação de uma nova metodologia que propõe ao telespectador uma técnica de distanciamento emocional, capaz de levar o público a receber a mensagem desejada, permitindo, no entanto, que cada um deles consiga fazer suas próprias conexões, distanciado das emoções causadas pela catarse e, desta forma, permitindo que a persuasão ocorra por meio da reflexão.

A forma mais incisiva pela qual a narrativa passou a ser incorporada à definição mesma do fenômeno teatral é o método brechtiano. Neste método, a "epopéia substitui o drama", e o teatro, ao invés de emergir como ação, se assume como "mediação", no centro da qual surge o espectador (DORT, 1977, p. 295-296).

A conjugação dessas duas técnicas parece tornar possível construir uma comunicação inovadora, capaz de envolver diferentes públicos, seja pela emoção, seja pela razão. Caprino, Giacomini Filho e Goulart (2007) definem como inovação uma ideia, prática, ou objeto que é percebido como novo por um indivíduo ou outra unidade de adoção.

O que queremos afirmar é que existe a possibilidade de utilizarmos a metodologia das Artes Cênicas para informar o espectador, podendo provocar nele a catarse, ou permitir que desperte nele a curiosidade para assimilar a mensagem por si.

O espectador do teatro dramático diz: Sim, isto eu já senti, eu sou assim. Isto é natural. Isto vai ser sempre assim. O sofrimento deste homem me perturba porque, para ele, não há saída. Esta é a arte maior, tudo nela acontece porque é necessário. Choro com os que choram, rio com os que riem.

O espectador do teatro épico diz: Isto, eu não teria pensado assim. Não se deve fazer isso desta maneira. É espantoso, quase incrível. Isto não pode continuar. O sofrimento deste homem me perturba porque justamente para ele há uma saída. Esta é a arte maior, nada nela acontece porque é

necessário. Rio dos que choram, os que riem me fazem chorar (DORT, 1977, p. 295-296).

Assim, o que vai diferenciar as metodologias aplicadas é o motivo da escolha das ações de comunicação, aliado ao objetivo que o jornalista deseja atingir com a mensagem a ser veiculada. O *media training*, por sua vez, consiste no treinamento de porta-vozes para as mídias tecnológicas. Entretanto, o objetivo da sua prática se encontra imbricado na intencionalidade da mensagem e, daí, na escolha de diferentes metodologias para realizar a comunicação.

França e Gonçalves (2010) descrevem como devem agir os porta-vozes (Quadro 1) e, conforme suas concepções, valorizam que uma equipe especializada da própria organização também tenha atividades de *media training*.

**Quadro 1 – A ação do porta-voz**

COMO O PORTA-VOZ DEVE AGIR	JUSTIFICATIVAS E ESCLARECIMENTOS
Pense no público.	As informações devem ser coerentes e interessantes. As respostas não podem ser evasivas.
Se relacione com a imprensa.	Os jornalistas devem ter facilidade em receber as informações.
Seja preciso.	As informações devem ser precisas e pertinentes. Baseadas em consulta anterior.
Seja confiável.	As repostas devem ser rápidas e equilibradas.
Não minta.	A verdade sempre aparece e uma mentira pode gerar problemas ainda maiores no futuro.
Não use informações em <i>off</i> .	Informações em <i>off</i> acabam por colocar o jornalista em uma situação desagradável.
Não evite a imprensa.	A postura <i>low profile</i> não funciona e informar o público é uma obrigação.
Não tente impedir veiculações negativas.	Isto fará com que a publicação tenha ainda mais repercussão, a atitude correta deve ser a de explicar a situação.
Respeite os horários	A agenda da imprensa é muito apertada e o horário de fechamento não pode esperar.
Não misture Jornalismo e Publicidade	A cobertura pela imprensa em nada tem a ver com a verba publicitária

Fonte: França e Gonçalves (2010).

É importante considerar que a formação em *media training* está diretamente relacionada às técnicas e conceitos de contatos com a mídia, mais especificamente, no que diz respeito ao modo como o executivo se porta em relação a ela, o que

pode fazer a diferença no resultado final da notícia. Para tanto, algumas etapas apresentam-se como fundamentais para este tipo de relacionamento.

Nesse sentido, Farias (2008) enfatiza que para uma formação em *media training* é preciso desenvolver mecanismos de sensibilização para entender o que é notícia.

Duarte (2006) argumenta que, cada vez mais, é preciso estabelecer normas ou “mandamentos” para garantir um bom relacionamento com a imprensa. Este estudioso elenca dez itens que acredita fundamentais para alcançar tal intento: acessibilidade; relação de confiança; geração de notícias; investimento em comunicação; valorização da assessoria de imprensa; respeito à autonomia do jornalista; relativização dos erros; ser referência em sua área de atuação; iniciativa; e avaliação permanente.

Para Eid e Viveiros (2007) é função da assessoria de imprensa ministrar um treinamento capaz de garantir o bom relacionamento com a imprensa. Tal ação tem se constituído em uma constância nas empresas que descobriram esta necessidade. Na verdade, algumas delas, dada a sua importância, inclusive, contratam profissionais externos para sua execução. Os autores acreditam que esta capacitação deve acontecer em duas etapas.

A primeira delas diz respeito à capacitação de todos aqueles que, de alguma forma, terão contato com a mídia, incluindo desde o porteiro, telefonistas, recepcionistas, secretárias e gerências e, ainda, uma segunda etapa que consiste no treinamento prático dos executivos para a concessão de entrevistas. Para este treinamento os autores defendem ser fundamental que os envolvidos saibam o que realmente trata uma assessoria de imprensa, quais são os veículos de comunicação e como eles funcionam (rádio, TV, jornal, revista, Internet). Além disso, precisam aprender como identificar uma boa notícia.

Schiavoni (2007, p. 39) afirma que, após a realização do *media training*, o porta-voz deverá estar apto a falar com maior segurança e objetividade, a argumentar sobre o lançamento de produtos e a se apropriar de estratégias comerciais. Além disso, deve ser capaz de fazer leituras das tendências de mercado e, até mesmo, conseguir “gerenciar inesperadas crises que envolvam a marca de sua corporação. Tudo fica mais fácil depois que a dinâmica de funcionamento e os códigos da imprensa foram entendidos”.

Em contrapartida, Schiavoni (2007, p. 39-40) critica a improvisação, posto que esta pode comprometer a imagem da empresa ou entidade. Além do mais, o *media training* deve ser o profissional da comunicação, capaz de orientar os colaboradores de uma corporação a evitar enganos, distorções, omissões, aumentando a capacidade para a conquista de credibilidade, imagem e reputação – fatores necessários para toda e qualquer organização ou pessoa pública. Para tanto, carece dominar o processo de veiculação de uma notícia, a fim de garantir a boa imagem da organização. Deve ter em vista que a “Notícia é um relato de fatos ou acontecimentos atuais, de interesse e importância para a comunidade e capaz de ser compreendido pelo público”.

Atualmente, o *media training* constitui uma das vertentes de trabalho do jornalista, cuja atividade inclui preparar potenciais entrevistados para lidarem com os órgãos de imprensa, por meio de treinamento em mídia, voltado para a compreensão de como funciona a imprensa, como é possível se preparar para entrevistas e os erros a evitar, falhas que, se não antecipadas e prevenidas, podem gerar inúmeros problemas e sérias crises de imagem. Nas palavras de Garcia (2004, p. 84) o *media training* deve incorporar “Treinamento para a mídia. Preparação de porta-vozes para se tornarem fontes na imprensa ou porta-vozes das empresas em entrevistas, coletivas ou administração de crises”.

Ao fundamentarmos o papel do profissional de *media training*, podemos destacar sua ação principal em persuadir o receptor da mensagem para que obtenha uma imagem favorável do emissor em decorrência da mensagem enunciada. É importante ressaltar que, historicamente, no período que antecedeu o surgimento dos meios de comunicação eletrônicos (principalmente o rádio e a televisão) e, mais recentemente, as redes sociais pela WEB (twitter, facebook, orkut, etc.), o orador precisou desenvolver “habilidade retórica para falar diante de uma assembleia de ouvintes” (PERELMAN, 1986, p.12).

Dessa maneira, a falta de preparo e controle emocional de um porta-voz ao se relacionar com a imprensa pode provocar desgastes para as instituições públicas ou privadas, abalando, inclusive, o maior patrimônio de qualquer empresa ou indivíduo: a sua imagem. Por isso, as técnicas de *media training* – ou treinamento para a mídia – são conhecidas e utilizadas em todo o mundo com o propósito de agregar valores aos mais diferentes negócios e para evitar possíveis crises, ou, no mínimo, gerenciá-las de forma adequada.

Portanto, o *media training*, diferentemente dos professores de retórica tradicionais, deve saber preparar o emissor para atuar junto à imprensa, porque, posteriormente, sua atitude repercutirá perante a opinião pública. Assim, o *media training* precisa de conhecimentos da Psicologia, Comunicação, Produção de Estilo, entre outros, em consonância com as características do ambiente externo, ou seja, a cultura em que a empresa está ou quer se inserir, o ramo de atividade que desenvolve e as expectativas do público, em relação ao seu produto. O cenário exige capacitação permanente do profissional que se dispõe a desenvolver este ramo de atividade.

A falta de capacitação, entretanto, pode gerar danos irreparáveis. Distorções podem ocorrer na mensagem e, caso o emissor desconheça as particularidades dos meios de comunicação, corre o risco de permitir que, por qualquer deslize, uma notícia possa se tornar negativa para a imagem da empresa. Neste sentido, Vilella (1998, p. 58) ressalta que “*media training* não é uma técnica desenvolvida para manipular a atuação dos jornalistas ou minimizar a ação da imprensa, ao contrário, ela ajuda a evitar enganos, distorções e omissões”.

Enganos, distorções e omissões, portanto, tendem a ocorrer pelo não domínio da comunicação e, neste cenário, a comunicação não verbal tem muito a dizer sobre o entrevistado. Para tanto, geralmente os jornalistas são treinados para ler e entender esta comunicação e também, por isso, o *media training* deve preparar o emissor para tomar alguns cuidados, como: a postura, os movimentos, ou, ainda, para onde se dirige o olhar quando se está sendo entrevistado.

Conforme Bueno (2003), somente com uma comunicação institucional qualificada as empresas serão capazes de transmitir soluções e tornarem-se referência e porta-vozes com a qualidade necessária e requerida pela imprensa. Tais conquistas só se tornam possíveis, entre outras coisas, com assessorias de imprensa modernas, aliadas à gestão do conhecimento, à comunicação interna e ao monitoramento de informações envolvidas, entretanto, numa retórica contextualizada. Vale, aqui, destacar novamente as palavras de Campbell (1982) *apud* Halliday (1988, p. 13): “[...] Um Ato retórico cria uma mensagem, cujo teor e forma, começo e fim, são nela marcados por um autor humano, com um propósito, para uma audiência”.

Essa imensa e complexa atividade exige do porta-voz uma significativa gama de sensibilidade, além da capacidade de contextualização e do domínio de técnicas

de comunicação, elementos capazes de veicular a informação necessária sem, no entanto, subestimar a capacidade do espectador em analisar a mensagem e dela retirar suas conclusões.

França e Gonçalves (2010) ainda fazem uma relação entre a importância do porta-voz e a construção da imagem:

A importância da atuação de um bom porta-voz para a construção, reconstrução ou manutenção da imagem e reputação da empresa, seja na relação com o veículo, com a sociedade ou com seus *stakeholders*. Para mensurar isto é necessário entender que aspectos se relacionam com a reputação e com a imagem (FRANÇA; GONÇALVES, 2010).

Para os autores devemos estar atentos e identificar o quão preparado está o porta-voz para transmitir a informação e de que forma isso influencia na imagem e na reputação organizacional, diante da opinião pública e da imprensa. O porta-voz, para representar bem a empresa, deve ser preparado com informações, sejam elas estatísticas, históricas e mesmo sobre a linguagem e vestimenta a ser utilizada quando for dar entrevistas. Para fazer isso da forma mais acertada possível é fundamental conhecer os anseios dos seus públicos, bem como, estar ciente de seus pontos fortes e fracos (FRANÇA; GONÇALVES, 2010).

## 2.5 Inovação Organizacional

Caprino, Giacomini Filho e Goulart (2007) definem como inovação uma ideia, prática, ou objeto que é percebido como novo por um indivíduo ou outra unidade de adoção. A definição torna-se algo complexo uma vez que extrapola a inovação como algo meramente tecnológico, atribuindo essa condição não somente para o ineditismo da ideia, mas seu impacto, já que algo que não é “percebido” como novidade, tem suas propriedades inovadoras praticamente anuladas (CAPRINO , GIACOMINI FILHO e GOULART e, 2007).

Quadros e Vilha (2012) afirmam que a inovação consiste na aplicação de conhecimento e de competências tecnológicas, mercadológicas e organizacionais acumuladas pela empresa e seus parceiros para criar novos produtos, processos, serviços e negócios.

A palavra inovação tem estado presente em várias áreas do conhecimento e

da atividade humana. Embora em um primeiro momento, e principalmente no senso comum, o conceito pareça estar associado ao desenvolvimento de novas tecnologias, um pouco de aprofundamento irá mostrar que o termo inovação tem um caráter muito mais amplo e âmbito interdisciplinar (CALDAS e FALCO, 2010).

De acordo com Dosi (1988) e Alencar (1996 *apud* Giacomini Filho e Santos, 2008. p. 19), a inovação está fortemente relacionada com descobrir, desenvolver, experimentar e a adotar novos produtos, novos processos e novas estruturas organizacionais, transformando uma nova ideia em algo concreto. A origem da inovação está nas ideias criativas dos indivíduos e depende de outros elementos para que a inovação se torne realidade. Trata-se de um processo intencional voltado a um benefício, tanto de caráter individual, no sentido de crescimento pessoal, satisfação no trabalho, coesão do grupo, melhoria na comunicação interpessoal, quanto de caráter econômico (ALENCAR, 1997 *apud* ALBUQUERQUE e PAROLIN, 2004).

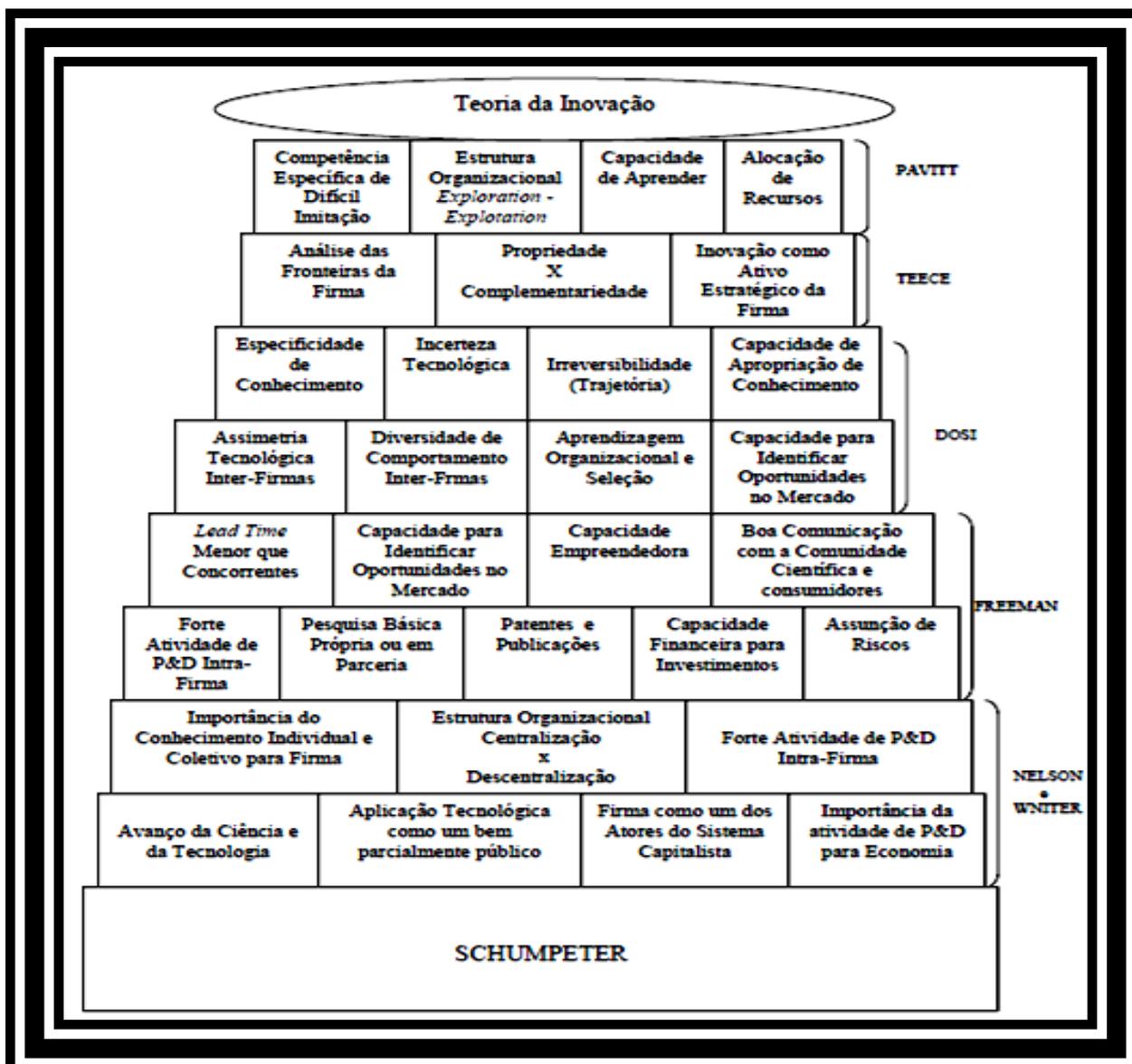
Porém Osório (1992 *apud* Giacomini Filho, 2010), afirma que inovação e imitação complementam-se, uma vez que toda inovação considera modelos anteriores para sua efetivação.

Portanto, procedimentos de imitação e inovação fazem parte das organizações, inclusive as que exercitam a comunicação. O comportamento imitativo ou inovador das organizações comunicacionais mostra que tais procedimentos não são meramente casuais ou intuitivos, pois possuem vínculos com a cultura e estratégias organizacionais (GIACOMINI FILHO, 2010).

Todavia, Caldas e Falco (2010) relatam sobre a necessidade de aprimoramento dos profissionais de comunicação que atuam na área.

Santos (2009) consolida as principais pesquisas realizadas sobre teoria da inovação, destacando as contribuições proeminentes de autores importantes, conforme demonstrado na Figura 5.

Figura 5 – Principais autores e contribuições para a Teoria da Inovação.



Fonte: Santos (2009).

Albuquerque e Parolin (2004) desenvolveram uma pesquisa que discute a relação entre inovação e criatividade. Os autores citam Stoner e Freemann (1985), ao tratarem a criatividade e inovação na administração do contexto de mudança, envolvendo temas recorrentes como resistência às mudanças, interesses pessoais, desenvolvimento organizacional e ética.

Albuquerque e Parolin (2004) afirmam que a criatividade é uma das expressões da capacidade inesgotável do homem de se transformar e transformar o seu meio. Enquanto criatividade no ambiente de trabalho, a sua manifestação mantém-se circunscrita aos objetivos organizacionais e tem sido direcionada na contribuição para o alcance deste fim, através de abordagens diversas. E que para

uma organização manter-se competitiva no mercado atual, necessita de plano institucional claro e pessoal motivado a pensar estrategicamente, que tenha ideias inovadoras.

Para Giacomini Filho (2010), após analisar a literatura, define três abordagens para inovação:

- a) Inovação intrínseca: Entende-se por “inovação intrínseca” a inovação que envolve tanto a oferta de algo intrinsecamente novo quanto a remodelação inovadora do que existe, independentemente de como é observado pelas pessoas.
- b) Inovação percebida: Uma inovação seria consequência de sua existência social na forma de notícia, propaganda, comercialização ou outras formas de difusão. A “inovação percebida” é dependente da difusão da inovação, pois a percepção somente pode ser obtida após alguma comunicação.
- c) Inovação conjugada: Trata-se da inovação caracterizada pela oferta de algo novo ou remodelado e pela apropriação social como tal. Essa tipologia de inovação seria pautada pela percepção de algo como novo de forma que se trate também de uma inovação intrínseca, caso de ações de marketing ao lançar produtos, serviços e marcas a um mercado; ou então programas de difusão de inovação para comunidades e sociedades, caso da difusão de novas tecnologias para certos grupos sociais. O atributo conjugado da inovação também decorre de ser, em muitos casos, um fenômeno coletivo e interativo, de forma que o receptor da inovação pode participar de inovações futuras. Nesse sentido, o produto inovador não pode ser dissociado do contexto social e de sua respectiva difusão.

Para Giacomini Filho (2008, p.132) “as inovações na comunicação organizacional tem ocorrido de forma contínua, mas discrepante em face do tipo e porte das organizações” .

Se há algumas décadas a comunicação organizacional era quase resumida à produção e distribuição de um jornal impresso, recentemente sistemas *on-line*, virtuais e interativos têm sido utilizados para comunicação administrativa e institucional (GIACOMINI FILHO, 2008 p. 132).

As inovações organizacionais, atualmente, figuram como temas a serem veiculados nas diversas mídias pelos porta-vozes, que devem elaborar, transmitir e comunicar dados e conteúdos pertinentes aos avanços aos diversos públicos, de forma adequada e inequívoca ao seu entendimento, contribuindo para a composição e otimização da imagem das organizações no ambiente público e social e, portanto, constituem-se como campo de atenção para os treinamentos em *media training*.

## 3 METODOLOGIA DA PESQUISA E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com o objetivo de investigar as ações e inovações em *media training*, foi desenvolvida Pesquisa de Campo de Natureza Qualitativa, conforme enunciados teóricos apresentados no Capítulo 1, de Introdução, subitem 1.7, sob título “As Modalidades de Pesquisa Adotadas e a Síntese do Referencial Conceitual”.

A primeira iniciativa consistiu em identificar as 152 Agências de Comunicação filiadas à Associação Brasileira das Agências de Comunicação (Abracom), a fim de verificar, preliminarmente, dentro deste universo, quais entidades trabalham com *media training*, para consecução dos objetivos propostos por este estudo.

Em etapa posterior, foram realizados levantamentos em relação à Abracom, de forma a creditar-lhe a devida importância no contexto da Comunicação Empresarial, bem como foi definida a arquitetura da pesquisa e seus respectivos Instrumentos, a seguir delimitados.

### 3.1 A Arquitetura da Pesquisa

#### 3.1.1 A Pesquisa Quanto aos Objetivos e Procedimentos

Em complemento aos enunciados já apresentados, é importante destacar, conforme Michel (2009, p. 35), que “Pode-se entender metodologia como um caminho que se traça para se atingir um objetivo qualquer” e para Demo (1987, p. 23) “[...] a pesquisa é a atividade científica pela qual descobrimos a realidade”.

A metodologia presente neste estudo quanto aos seus objetivos é considerada como exploratória, visto que relata e identifica práticas de *media training* em um universo delimitado e relativamente novo. Gil (2002, p. 41) conceitua que pesquisa exploratória tem por objetivo proporcionar maior familiaridade ao problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. (Gil, 1999, p.67)

Quanto aos procedimentos, esta pesquisa utiliza o Método de Levantamento *Survey* que, segundo Fink e Kosecoff (1985), é apropriado para obtenção de informações e baseia-se no interrogatório de participantes, onde são realizadas perguntas sobre o seu comportamento, intenções, atitudes, percepção, motivações, características demográficas e de estilo de vida.

Como instrumento de coleta de dados, foi escolhida a entrevista semiestruturada, a qual é qualificada por Gil (1999) através do seguinte atributo: “[...] o entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas, quando este se desvia do tema original, esforça-se para a sua retomada”. Em complemento, Apolinário (2006, p. 134) explica que uma entrevista semiestruturada é aquela em que “há um roteiro previamente estabelecido, mas também há um espaço para a elucidação de elementos que surgem de forma imprevista ou informações espontâneas dadas pelo entrevistado”.

### 3.1.2 Definição do Universo, Amostra e dos Sujeitos da Pesquisa

O universo inicial contou com a totalidade das 152 agências da cidade de São Paulo vinculadas à Abracom. Segundo a associação, estas empresas são uma parcela representativa das agências que mais atendem as empresas no setor de comunicação empresarial. A partir deste primeiro critério, determinou-se como objeto de estudo um conjunto de 14 agências. Para definir quais agências participariam da pesquisa foi feito uma triagem via telefone, na qual, apenas 14 das 152 agências possuem em seu quadro de colaboradores, profissionais que entendem do tema, bem como que dominam a sua aplicabilidade técnica e procedimental e, portanto, que possuem metodologia definida em sua atuação.

### 3.1.3 Os Instrumentos da Pesquisa

Para Santos (2001) a coleta de dados é um método utilizado para reunir dados necessários à formação de entendimentos em torno de um fato, fenômeno ou problema. A coleta de dados através da pesquisa descritiva envolve o uso de técnicas padronizadas: a entrevista semiestruturada e quando a pesquisa abrange

perguntas diretas para as pessoas, atribui o método de levantamento (GIL, 1999).

Como instrumentos de pesquisa foram utilizados: o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que posiciona os participantes em relação ao contexto, aos objetivos da pesquisa e a importância de sua contribuição (Apêndice A), e o Instrumento de Coleta de Dados (ICD) – Questionário (Apêndice B) – composto por cinco questões direcionadas ao tema em sistema aberto, para colher informações relevantes sob a ótica dos representantes das Agências de Comunicação.

No que se refere aos instrumentos da pesquisa, Lakatos e Marconi (1996) alegam que a preparação de uma entrevista é um dos momentos mais importantes da pesquisa, porque exige tempo e cuidados. Argumentam que, para garantir o seu sucesso, a entrevista prescinde de planejamento, o qual não pode perder de vista o objetivo que se deseja alcançar com a pesquisa. Além disso, é importante saber fazer a escolha dos entrevistados, pois devem ser sujeitos que tenham familiaridade com o tema pesquisado.

Ademais, a entrevista deverá ser marcada com antecedência, de maneira que o pesquisador tenha certeza de que será recebido e, por fim, é preciso cuidar da preparação específica da entrevista que consiste em organizar um roteiro, ou formulário com as questões importantes para desvendar o objeto de estudo. Desta forma, para realizar a presente pesquisa, além das orientações relatadas, fizemos uso de entrevistas semiestruturadas.

A entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas (MANZINI, 1991).

### **3.2 Procedimentos para a Coleta de Dados**

Em um primeiro momento, entrou-se em contato com as 152 agências registradas na Abracom. Estas entrevistas (realizadas por e-mail, por telefone e presenciais) foram planejadas, a fim de descobrir quais agências desenvolvem o *media training*. Este primeiro roteiro, além de coletar as informações básicas, direcionou, em conjunto com a teoria estudada no Capítulo 2, a formulação do roteiro de entrevista que foi aplicado nas 14 agências que oferecem o serviço de *media training*.

No segundo momento foram realizadas 26 entrevistas semiestruturadas com profissionais das agências que demonstram desenvolver o *media training*, agora com o objetivo de descobrir como estas desenvolvem metodologias para garantir o processo, qual a metodologia que utilizam e, por fim, se existem inovações neste cenário.

Como procedimento para coleta de dados foi utilizado o questionário, por tratar-se de uma técnica que apresenta as mesmas questões para todas as pessoas e garante o anonimato. Entretanto, ressalte-se que ele deve ser aplicado criteriosamente, de forma a garantir sua confiabilidade. Assim, inicialmente encaminhamos o questionário por e-mail e, depois de receber o aceite das agências, aplicamos o questionário, através de uma entrevista semiestruturada, via telefone.

O processo foi iniciado no mês de março de 2012 e teve como limite de prazo da devolutiva das respostas meados de abril. Os dados obtidos encontram-se dispostos no Apêndice C – Tabulação e Consolidação da Pesquisa.

### 3.3 Análise do dia a dia dos profissionais de comunicação

Com o intuito de descobrir a visão dos jornalistas sobre diversos temas, que envolvem o seu dia a dia, o seu mercado de trabalho e a sociedade em geral, a Deloitte em parceria com portal Comunique-se descreve a opinião dos profissionais de comunicação sobre diversos assuntos.

**Gráfico 1: Meios mais utilizados para obter informações**

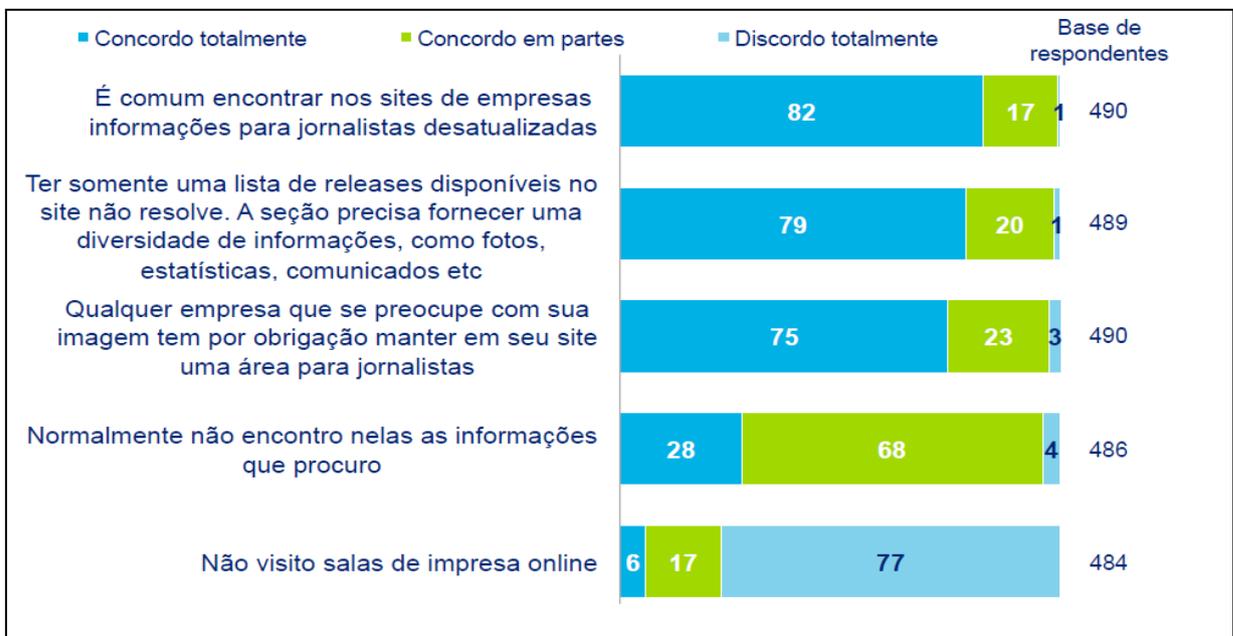


Fonte: Deloitte (2012).

Os resultados mostram algumas diferenças importantes na forma como os editores e outras categorias de profissionais adquirem informações para a produção de seus conteúdos.

De acordo com a pesquisa realizada pela Deloitte (2012) a maioria dos jornalistas afirmou que as informações no site das empresas encontram-se desatualizadas e são insuficientes conforme vemos no Gráfico 2.

**Gráfico 2: Avaliação das salas de imprensa que as empresas mantêm em seus sites na internet**



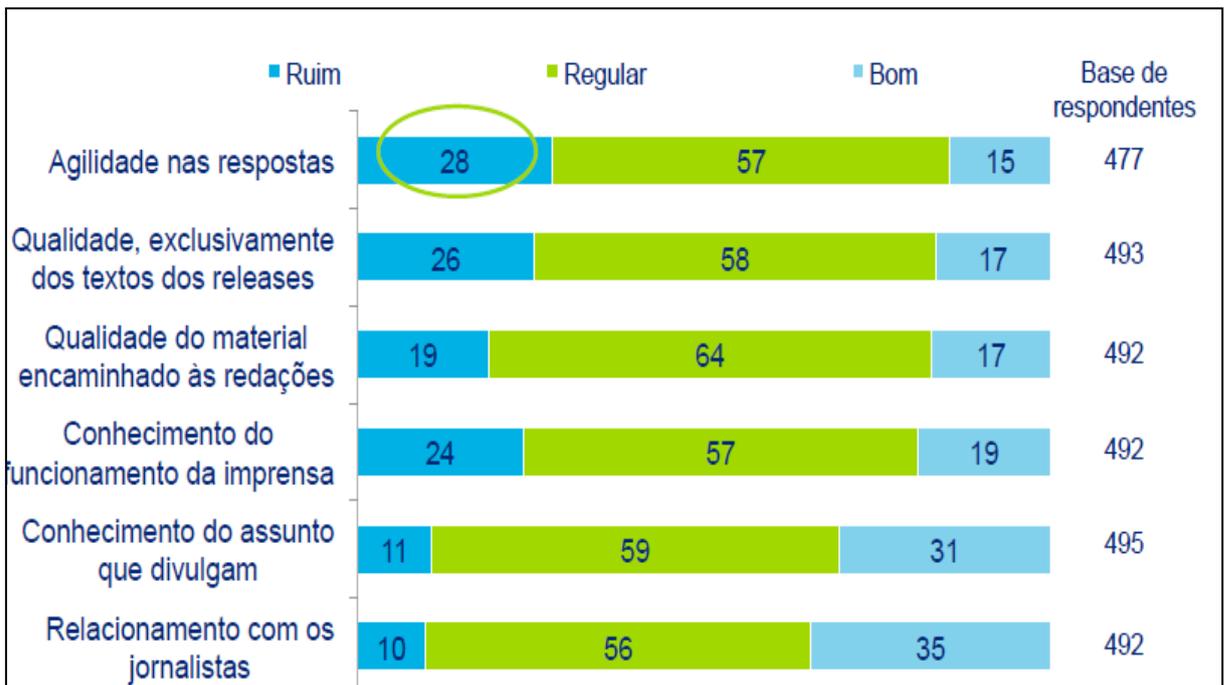
Fonte: Deloitte (2012).

Ainda de acordo com a pesquisa realizada pela Deloitte (2012) é possível perceber que a maior demanda por informações está relacionada aos releases recentes e as informações atualizadas (maior necessidade), estatística e pesquisa (segunda maior necessidade) e arquivos fotográficos (terceira maior necessidade).

**Gráfico 3: Informações necessárias nas salas de imprensa**

Fonte: Deloitte (2012).

Uma vez que o jornalista tem um curto *deadline* para produzir suas matérias, o pior entrave no relacionamento entre ele e o assessor é a questão da agilidade nas respostas, apontadas como “ruim” pelo maior grupo de respondentes desse item (28%), conforme podemos ver no Gráfico 4.

**Gráfico 4: Relacionamento entre assessores e jornalistas**

Fonte: Deloitte (2012).

A maioria dos profissionais de comunicação informou que a transparência é o atributo mais importante em uma empresa conforme o Gráfico 5.

**Gráfico 5: Atributos mais importantes em uma empresa**



Fonte: Deloitte (2012).

Os gráficos mostram de modo geral as dificuldades enfrentadas pelos profissionais de comunicação em seu dia a dia, e ressalta a importância de um bom programa de *media training*. É neste contexto que atuam as empresas de comunicação credenciadas na Abracom.

### 3.4 O Perfil da Abracom

Escolhida como referência na busca dos sujeitos da presente pesquisa, a Abracom, inicialmente composta por pouco mais de uma dezena de empresas, ganhou força com a adesão crescente de empresários de diversos Estados que a ela se filiaram. Em 2012, ela contava com 152 Agências de Comunicação e sua estrutura demonstra que, para organizar-se de forma eficaz e atender a demanda de suas filiadas, precisou criar comissões de trabalho, a fim de discutir ética, mercado, preços e organização (ABRACOM, 2012).

À medida que novas empresas se interessaram pelo debate, amadureceu a

certeza de que o mercado de comunicação organizacional já não podia seguir adiante sem a formação de uma entidade de classe. Foi assim que, no dia 17 de abril de 2002, 56 agências de comunicação realizaram uma assembleia que acabou por formalizar o nascimento da Associação Brasileira das Agências de Comunicação (Abracom). Assim, as empresas que prestam serviços de assessoria de imprensa, consultoria de comunicação, relações públicas, promoção de eventos, seminários e *workshops*, publicidade institucional, gerenciamento de crises, entre outros, passaram a ter sua entidade representativa.

A Abracom ganhou respeito e reúne, na atualidade, as maiores empresas de comunicação do país. Pretende agregar todas as empresas do setor, independente do tamanho ou tipo de serviço que oferecem.

Haja vista que a globalização da economia obriga as empresas a disseminarem suas informações numa escala mundial e com uma rapidez imposta pela sociedade em rede, observa-se que, cada vez mais, as organizações sentem a necessidade de promover e fixar suas marcas no mercado, associando valores de competência, comportamento ético e responsabilidade social à suas imagens corporativas. Portanto, o grande desafio da Abracom é fazer com que as agências de comunicação sejam reconhecidas como parceiras ideais das empresas para a realização destas tarefas. Sem dúvida nenhuma, a consolidação da entidade é um marco de maturidade do setor que já possui alto nível de profissionalização e grande potencial de desenvolvimento econômico (ABRACOM, 2012).

### **3.5 Análise das Entrevistas**

Durante o período de março a abril de 2012 foram realizadas, ao todo, 26 entrevistas. Isto ocorreu pelo fato de que, em algumas agências foi possível entrevistar mais de uma pessoa conforme consta no apêndice C. Participaram desta fase da pesquisa 14 agências que, em um primeiro momento, afirmaram trabalhar com os conceitos de *media training*.

Com o intuito de resguardar sigilo do sujeito de pesquisa, as agências serão nomeadas por números, não permitindo assim a associação das agências com as respostas. Participaram das entrevistas, gestores das agências, jornalistas e diretores, que compuseram o total de 26 entrevistas, conforme perfil apresentado na

Tabela 1.

**Tabela 1 – Perfil dos entrevistados**

PERFIL	NÚMERO DE PROFISSIONAIS	PERCENTUAL
Jornalista/Gestor	17	65%
Jornalistas	6	23%
Diretores	3	12%
Total	26	100%

Fonte: O autor – Pesquisa de Campo (2012).

Dos entrevistados, 77% – percentual composto por 65% referente aos gestores e 12% referente aos diretores – estão diretamente relacionados à condução das atividades das agências. Esta informação torna-se importante, posto que qualifica as respostas. Uma vez à frente das atividades da agência, podemos imaginar que estes profissionais estão em contato com a maioria das atividades e diretrizes estratégicas de suas respectivas organizações. 65% dos entrevistados são do sexo feminino.

O que é importante ressaltar é que independente do cargo de gestão, 100% dos sujeitos da pesquisa possuem formação em jornalismo. Este fato ganha importância, visto que os entrevistados conhecem e dominam as mídias, o que facilita o entendimento das metodologias de *media training*.

Ainda com o intuito de qualificar a amostra, é possível afirmar que dentre as 14 agências que fazem parte desta pesquisa, de acordo com informações das próprias agências, uma delas é a pioneira e referência no assunto *media training*.

Quando questionamos sobre o que as agências entendem por *media training*, foi possível observar uma certa unanimidade, pois todas as agências afirmaram que o *media training* está diretamente relacionado ao treinamento dedicado ao porta-voz de uma instituição, profissional que terá a função de falar com as mídias: jornal, TV, Rádio e impresso.

As respostas das agências vão ao encontro ao que destacamos no Capítulo 2, quando citamos Passadori e Assad (2009, p. 50) para conceituar *media training*, vale lembrar, pois os autores afirmam que: “*Media training* é o treinamento que

orienta porta-vozes das empresas para lidar com a mídia. O básico em um programa de *media training* se resume a resolver uma só questão: como se apresentar na mídia”. Isto demonstra que teoria e prática estão em consonância, ou seja, que as agências e a teoria partilham de uma mesma concepção.

No Quadro 2 são apresentadas as respostas dos representantes das Agências 3, 5 e 7.

**Quadro 2 – Conceito de *media training* conforme as agências pesquisadas**

AGÊNCIA	RESPOSTA
Agência 3	É o treinamento de comunicação integrado para se relacionar com a mídia, por meio de um porta-voz.
Agência 5	Treinamento e orientação de porta-vozes da empresa para o atendimento à imprensa.
Agência 7	É um profissional de comunicação que treina porta-vozes para se relacionar com a mídia.

Fonte: O autor – Pesquisa de Campo (2012).

Apenas uma agência afirma que além dos conceitos já abordados, trabalham uma metodologia em que além de preparar porta-vozes, usam as técnicas de *media training* para melhorar a comunicação interpessoal e corporativa das pessoas, independente se elas serão ou não porta-vozes.

Com relação ao público das agências de *media training*, foi possível observar que, de modo geral, ao contrário do que diz a teoria e afirmam as agências, os treinamentos estão mais vinculados aos profissionais de comunicação do que aos porta-vozes (Tabela 2, a seguir).

Metade dos entrevistados das agências afirma que os treinamentos estão relacionados a profissionais de comunicação. Já, 39% das agências informaram que os treinamentos de *media training* estão mais relacionados a porta-vozes. Apenas 11% das agências relataram que seu público está relacionado aos gestores.

**Tabela 2 – Público dos programas de *media training***

PÚBLICO DOS PROGRAMAS	PERCENTUAL
Profissionais de comunicação	50%
Porta-vozes	39%
Gestores das organizações	11%
Total	100%

Fonte: O autor – Pesquisa de Campo (2012).

De acordo com a Agência 1, “O porta-voz é o gestor na maioria das vezes, mas, atualmente, eles estão preferindo colocar como representantes, profissionais de relações públicas, jornalistas ou alguém com carisma da própria empresa”. Entretanto, a Agência 2 afirma que seu público é constituído por “[...] pessoas com interesse em representar a empresa diante dos diversos meios de comunicação”.

É importante ressaltar que os termos utilizados pelas agências não são similares. Embora elas busquem expressar a mesma coisa, alguns termos como porta-vozes, representantes da organização são utilizados. Não podemos descartar que isto pode ocorrer devido à capacitação, experiência e atividades desempenhadas dos profissionais entrevistados e ao relativo pouco tempo que o assunto *media training* vêm sendo estudado e utilizado.

Também indagamos os entrevistados sobre as metodologias utilizadas pelas agências e podemos observar que a simulação é uma técnica muito utilizada, uma vez que todas as agências fazem uso da simulação para treinar seus clientes. Elas acreditam que, desta forma, seja possível exemplificar melhor as situações que o comunicador pode enfrentar (Quadro 3).

**Quadro 3 – Exemplos de agências que afirmam utilizar o método de simulação**

AGÊNCIA	RESPOSTA
Agência 3	Com as técnicas de entrevistas e reportagem elaboramos o nosso programa, que pode ser ampliado conforme a necessidade de aprendizagem do cliente.
Agência 6	Por meio de simulações, analisando e refletindo os comunicadores e aplicando as teorias da comunicação.
Agência 10	Partimos de uma apuração detalhada e transformamos informações em produtos de qualidade, garantindo a melhor relação entre a mídia e o público-alvo do cliente. Oferecemos as melhores opções para cada oportunidade de comunicação, levando a mensagem certa ao público certo, contribuindo de maneira decisiva para a chegada ao objetivo definido.

Fonte: O autor – Pesquisa de Campo (2012).

É possível observar também que muitas agências (43%) customizam o treinamento de *media training*, conforme as necessidades do cliente. A Agência 2 afirma que: “Parte-se de um questionário de mapeando de habilidades e conhecimentos do cliente, utilizando técnicas de apresentação em vídeo, técnicas de locução, oratória, postura, estética e moda” (Quadro 4).

**Quadro 4 – Metodologias de *media training* utilizadas pelas agências e exemplos de agências que afirmam utilizar a customização**

AGÊNCIA	METODOLOGIA APLICADA
Agência 1	Pautada em simulações de perguntas e respostas. Estuda-se o universo da comunicação social da empresa, e nesse contexto é montado o treinamento, sendo que para cada empresa, é montada uma metodologia específica de acordo com suas necessidades de aprendizado.
Agência 2	Parte-se de um questionário de mapeando de habilidades e conhecimentos do cliente, utilizando técnicas de apresentação em vídeo, técnicas de locução, oratória, postura, estética e moda.
Agência 3	Com as técnicas de entrevistas e reportagem elabora-se o programa, que pode ser ampliado conforme a necessidade de aprendizagem do cliente.
Agência 4	Realizada por meio da aplicação de dinâmicas de grupo, simulações de entrevistas, filmes de “case” de sucesso.
Agência 5	A partir da política comunicação da empresa elabora-se um manual onde as informações são alinhadas e unificadas para que todos os envolvidos na divulgação da empresa falem uma única linguagem.
Agência 6	Por meio de simulações, analisando e refletindo com os comunicadores e aplicando as teorias da comunicação.
Agência 7	São realizadas simulações dirigidas aos interessados com técnicas de entrevistas, TV, Rádio e mídia impressa.
Agência 8	Partindo de temas pilares na parte teórica simulam-se entrevistas.
Agência 9	Simulação de entrevistas coletivas e individuais.
Agência 10	Partindo de uma apuração detalhada, customiza-se o treinamento, identificando a necessidade de comunicação de cada situação.
Agência 11	Enfatiza-se o relacionamento com os jornalistas até o desenvolvimento e treinamento de coletivas de imprensa e eventos com o intuito de proporcionar visibilidade.
Agência 12	Em um laboratório prático demonstra-se de que maneira o conhecimento teórico ajuda os porta-vozes a se relacionar positivamente com os jornalistas.
Agência 13	Customiza-se o treinamento identificando a necessidade de comunicação de cada situação
Agência 14	Customiza-se o treinamento de <i>media training</i> conforme a situação.
AGÊNCIA	AFIRMAÇÃO DAS AGÊNCIAS QUE CUSTOMIZAM
Agência 1	A nossa metodologia é pautada em simulações de perguntas e respostas. Estuda-se o universo da comunicação social da empresa, e nesse contexto é montado o treinamento, sendo que para cada empresa ou porta-voz é montada uma metodologia específica. Quem dita o nosso método é o cliente que participará do programa de <i>media training</i> . Cada um tem uma necessidade de aprendizado.
Agência 3	Com as técnicas de entrevistas e reportagem elaboramos o nosso programa, que pode ser ampliado conforme a necessidade de aprendizagem do cliente.
Agência 10	Partimos de uma apuração detalhada e transformamos informações em produtos de qualidade, garantindo a melhor relação entre a mídia e o público-alvo do cliente. Oferecemos as melhores opções para cada oportunidade de comunicação, levando a mensagem certa ao público certo, contribuindo de maneira decisiva para a chegada ao objetivo definido.

Fonte: O autor – Pesquisa de Campo (2012).

Também tivemos interesse em entender o que compunha os programas de treinamento das agências. O conteúdo dos programas é descrito agência por agência no Quadro 5.

**Quadro 5 – Descrição do conteúdo dos programas de *media training* aplicados individualmente pelas agências – Parte I**

AGÊNCIA	RESPOSTA FORNECIDA
Agência 1	Basicamente duas partes sempre: teoria e prática: História da comunicação, Relacionamento com a imprensa, O que é notícia, Técnicas de reportagens, Mapeamento individualizado do universo da comunicação. Conteúdo, mensagem, perguntas e respostas. Improvisação, simulação de perguntas e respostas / texto simulação de perguntas e respostas / vídeo, audição do material para mapear pontos fortes e fracos do porta-voz, para montar o programa de desenvolvimento contínuo. (Observação: Nesse momento indicamos cursos de oratória, locução, expressão corporal etc).
Agência 2	Basicamente duas partes sempre: teoria e prática: Curso de oratória, técnicas de locução para rádio e tv, técnicas de entrevistas, universo dos jornalistas, simulação de entrevistas individual, coletiva e apresentação em microfone (palestras, discurso em eventos etc.).
Agência 3	Programa 1 – Iniciantes: Resgata a história dos meios de comunicação / as teorias da comunicação / a função dos meios de comunicação. Programa 2 – Intermediário: Por meio de simulação em uma sala de imprensa o participante terá a possibilidade de treinar perguntas e respostas. Verificar pontos fortes e fracos, Simulação de entrevistas ao vivo para TV, Assistir o material em grupo para possíveis acertos de comunicação, postura e imagem, Criar plano de melhoria contínua da comunicação do porta-voz. Programa 3 – Avançado: Oratória específica para comunicação interpessoal, Técnicas de entrevistas para coletiva e imprensa individual, Locução e interpretação de textos, improvisação e estética e moda.
Agência 4	O <i>media training</i> Básico consiste de duas partes: Primeira Parte – Inicial e Teórica: Consiste de uma palestra ministrada por um profissional da agência que tem como objetivo sensibilizar os participantes do treinamento sobre as características e as demandas do jornalista brasileiro para exercer sua atividade. Entre os temas apresentados estão: porque falar com a imprensa; o perfil da imprensa brasileira; o que é notícia; o caminho da entrevista: pauta, editor, repórter; perfil dos veículos de interesse para a empresa; preparação do porta-voz e do repórter, diferentes veículos (mídia impressa e eletrônica); como reagir às abordagens; o uso do <i>off</i> , como se comunicar de uma forma efetiva e <i>do's e dont's</i> . Quanto existe interesse por parte da empresa, também há a possibilidade de, em seguida à nossa palestra, termos uma conversa com um jornalista da ativa com os participantes – o que chamamos de “o outro lado do balcão”. Segunda Parte – Prática: Com exercícios de <i>role play</i> e simulação de entrevistas, e outras dinâmicas, em que o participante tem a oportunidade de colocar em prática o que aprendeu. Dias após, cada participante recebe uma gravação de sua entrevista com uma avaliação formal de seu desempenho em que são apontados pontos fortes e oportunidades de melhoria.
Agência 5	É construído juntamente com o cliente, o programa pode ser teórico e prático, ou somente abordando especificamente o treinamento de perguntas e respostas para uma determinada mídia.
Agência 6	Trabalhamos com a comunicação integrada e inicialmente mostramos de onde parte a comunicação empresarial e qual é o seu objetivo e acreditamos em alguns pilares de conteúdo: administração de crise de imagem; comunicação interna ( <i>endomarketing</i> ); diagnóstico de comunicação empresarial; pesquisa de imagem com a imprensa; planejamento de comunicação; mídia social (planejamento, atualização e monitoramento); relações públicas; treinamentos de comunicação. Posteriormente trabalhamos por meio de simulações as técnicas de entrevistas.

Fonte: O autor – Pesquisa de Campo (2012).

**Quadro 5 – Descrição do conteúdo dos programas de *media training* aplicados individualmente pelas agências – Parte II**

AGÊNCIA	RESPOSTA FORNECIDA
Agência 7	Programa: Técnicas de reportagens, técnicas de entrevistas, oratória interpessoal, moda/ postura / ambiente, simulação de entrevistas coletivas e individuais, criação do plano de comunicação. gravação e edição do material aplicado.
Agência 8	Programa: Construção do discurso, técnicas de reportagem / entrevista e simulação de entrevistas.
Agência 9	O programa é criado junto com o cliente, mas basicamente é focado em técnicas de entrevistas focando TV e impresso.
Agência 10	Nosso programa é criado juntamente com o cliente que é apoiado nos temas: técnicas de entrevistas, simulação de coletivas e criação da mensagem.
Agência 11	Programa: Como funciona o mundo da mídia, como dar uma entrevista, como construir uma mensagem, postura / imagem / dicas e simulação de entrevistas.
Agência 12	Programa: A mensagem e a imagem corporativa, criação da mensagem, simulação de entrevistas coletivas, gravação dos exercícios, reflexão dos conteúdos e plano estratégico da mensagem espontânea.
Agência 13	Cada treinamento é customizado para atender a necessidade do cliente com alto padrão de qualidade e agilidade. Treinamento para relacionamento com imprensa, <i>workshop</i> para treinamento de mensagem, comunicação com públicos internos e externos e apresentações e palestras.
Agência 14	A agência trabalha com o seguinte programa para executivos: como funciona uma redação; quais as informações de que os repórteres precisam; A melhor maneira de posicionar-se diante das câmeras; Simulação de uma entrevista para a avaliação final. “A ideia central é que o porta-voz busque uma técnica de comunicação que lhe traga conforto e segurança. É assim que ele conseguirá comunicar os fatos mais complicados sem se atrapalhar. No grupo psicólogos, fonoaudiólogos e até professores de teatro estão na equipe de treinamento.” explica a entrevistada da Agência 14.

Fonte: O autor – Pesquisa de Campo (2012).

As repostas recebidas de forma direta da parte dos entrevistados, acrescidas das percepções extraídas no momento da entrevista, permitiram consolidar as informações dos programas das agências, conforme Quadro 6.

**Quadro 6 – Programas de treinamento *media training* – Parte I**

PROGRAMA DE TREINAMENTO	AGÊNCIAS													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Comunicação interna						x								x
Construção da imagem						x				x		x	x	x
Criação de mensagem e redação						x							x	x
Diagnóstico de comunicação						x			x	x	x		x	x
Dinâmica de grupo		x		x					x				x	x
Elaboração de manuais de comunicação						x								x
Estudos de caso externos		x			x						x			x

Fonte: O autor – Pesquisa de Campo (2012).

**Quadro 6 – Programas de treinamento *media training* – Parte II**

PROGRAMA DE TREINAMENTO	AGÊNCIAS													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Mídia Sociais						x							x	x
Moda / vestimenta / estética		x		x	x	x	x	x						x
Pesquisa de imagem com a imprensa					x							x		
Planejamento de comunicação						x				x	x	x	x	x
Posicionamento frente às câmeras	x			x	x	x	x	x	x		x			x
Simulação de modo geral (entrevista, TV, rádio e coletiva)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Técnicas de entrevista		x				x	x			x				x
Técnicas de interpretação cênica														x
Técnicas de locução		x			x	x		x			x			
Técnicas de oratória		x			x		x	x						
Técnicas de palestras e discursos em eventos					x									
Técnicas de postura e apresentação					x	x								x
Técnicas de relacionamento				x	x			x						x
Técnicas de reportagem				x	x			x						x
Teorias sobre comunicação	x		x	x	x			x			x		x	x

Fonte: O autor – Pesquisa de Campo (2012).

Ao todo foi possível identificar 22 tópicos ou temas diferentes abordados pelos programas de *media training* das agências e, dentre eles, constatamos que o mais presente é a “simulação”, utilizado por 100% das agências, porém, também foram citados com grande frequência “o posicionamento frente à câmera” (apontado por nove das 14 agências) e “teorias da comunicação” (apontado por oito das 14 agências).

Os tópicos menos abordados, visto que constam apenas de um ou dois programas de *media training*, foram: “comunicação interna”, “elaboração de manuais de comunicação”; “pesquisa de imagem com a imprensa”; “técnicas de interpretação cênicas” e “técnicas de palestras e discurso em eventos”. Isto pode ter ocorrido devido ao fato de algumas agências terem se especializado em determinadas áreas e por buscarem um diferencial competitivo em seu programa de treinamento de *media training*.

Verificamos que apenas três agências abordam mais de 10 tópicos (Agências

5, 6 e 14). De forma especial, a Agência 14 contempla 18 dos 22 tópicos identificados. Isto mostra que, dentre as agências que participaram da pesquisa, a Agência 14 é a que possui o programa de *media training* mais completo, de acordo com os tópicos identificados na entrevista.

As agências que contemplam menos tópicos são as Agências 1, 3, 7 e 12. Isso não obrigatoriamente quer dizer que elas são menos eficazes no treinamento de *media training*. Pode ser apenas que estas agências se focaram e especializaram-se em poucos temas.

Em seguida, as agências foram questionadas sobre seus diferenciais competitivos. As respostas foram consolidadas no Quadro 7.

**Quadro 7 – Diferencial do programa de *media training* aplicado pelas agências**

AGÊNCIA	DIFERENCIAL DO PROGRAMA DE <i>MEDIA TRAINING</i>
Agência 1	Flexibilidade do programa de treinamento.
Agência 2	Programa objetivo e com o propósito de <i>media training</i> .
Agência 3	Mapeamento da competência do participante para o programa atender a real necessidade de aprendizagem (customização).
Agência 4	Acompanhamento e monitoração da empresa para apoiar o desenvolvimento das estratégias de comunicação.
Agência 5	Personalização no treinamento de <i>media training</i> .
Agência 6	Trabalha a mensagem integrada.
Agência 7	Simulações gravadas.
Agência 8	Construção do discurso personalizado do porta-voz.
Agência 9	Conhecer profundamente os bastidores de uma coletiva de imprensa.
Agência 10	Quadro de profissionais experientes e de renome no mercado. Elabora estratégias de comunicação vencedoras; cria produtos adequados ao perfil de cada cliente (customização); atender a imprensa com <i>expertise</i> e Gerenciamento de informações e crises com total segurança.
Agência 11	Foca a questão de relacionamento com a imprensa por meio de uma mensagem estratégica.
Agência 12	Criação do plano de comunicação.
Agência 13	Treinamento customizado de <i>media training</i> .
Agência 14	Uma equipe multidisciplinar (atores, fonoaudiólogos e psicólogos).

Fonte: O autor – Pesquisa de Campo (2012).

Novamente é possível afirmar que a customização e a flexibilidade se fazem muito presentes, todavia, outros fatores surgem como propostas diferenciadas e se destacam, a exemplo, da utilização de profissionais de renome no mercado (Agência 10), atores, psicólogos (Agência 14), acompanhamento da situação da empresa na mídia para planejamento de comunicação (Agências 4 e 10), etc.

As agências apresentam informações complementares sobre os seus

diferenciais competitivos, dentre as quais são destacadas as Agências, 3, 10 e 14, conforme apresentado no Quadro 8.

**Quadro 8 – Informações complementares sobre o diferencial competitivo de *media training* apresentadas pelas agências**

AGÊNCIA	INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES SOBRE O DIFERENCIAL COMPETITIVO
Agência 3	Mapeamos a competência do participante para o programa atender a real necessidade de aprendizagem.
Agência 10	Com um quadro de profissionais experientes e de renome no mercado, a empresa é reconhecida por elaborar estratégias de comunicação vencedoras, criar produtos adequados ao perfil de cada cliente, atender a imprensa com <i>expertise</i> e gerenciar informações e crises com total segurança.
Agência 14	Trabalhamos com uma equipe multidisciplinar composta por atores, fonoaudiólogos e psicólogos, que nos permite, mais do que customizar o plano de comunicação de acordo com as necessidades do porta-voz e da empresa, desenvolver a comunicação partindo das habilidades e características de qualquer indivíduo.

Fonte: O autor – Pesquisa de Campo (2012).

A conciliação geral de todas as informações coletadas é apresentada, a seguir, nas considerações finais, bem como as limitações do estudo e suas possibilidades futuras.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ciência da comunicação aponta que as relações existentes entre a mídia e as organizações devem ser desenvolvidas de forma assertiva e, para tanto, faz-se necessário entender como acontece a comunicação entre emissor e público envolvido.

Os estudiosos do assunto, a exemplo de Bueno (2003), Kunsch (2003), Duarte (2003) e Schiavoni (2007), entre outros, apontam que a comunicação empresarial, ocorrida no interior das organizações, deve acontecer de forma integrada, contando com a participação da assessoria de imprensa (AI) e dos jornalistas, compreendidos como intermediadores da informação. Além disso, analisam as funções, responsabilidades, planos de metas e estratégias para conquistar uma efetiva política de comunicação e garantir a imagem da empresa junto ao público prioritário.

Nesse contexto, o estudo buscou responder à seguinte questão: “Quais os caminhos metodológicos utilizados pelas agências de comunicação que desenvolvem um processo de *media training*?”. Para tanto, foi preciso conceituar o que era a comunicação empresarial e que importância possui para uma empresa. Isto nos leva a entender o papel de um porta-voz à frente da organização.

Posteriormente, também conceituamos que, de acordo com Schiavoni (2007, p. 39), após a realização do *media training*, o porta-voz deverá estar apto a falar com maior segurança e objetividade, a argumentar sobre o lançamento de produtos e a se apropriar de estratégias comerciais. Além disso, deve ser capaz de fazer leituras das tendências de mercado e, até mesmo, conseguir “gerenciar inesperadas crises que envolvam a marca de sua corporação. Tudo fica mais fácil depois que a dinâmica de funcionamento e os códigos da imprensa foram entendidos”.

Esses conceitos tornam-se importantes, uma vez que, sem os mesmos, não seria possível avaliar os programas e as metodologias das agências.

Com estes conceitos definidos e após 26 entrevistas em agências cadastradas na Abracom, podemos afirmar que os principais caminhos metodológicos utilizados pelas agências, estão diretamente relacionado às simulações (93% das agências) - entrevista, TV, rádio e coletiva – e a customização dos treinamentos (36% das agências).

De acordo com as informações coletadas nas entrevistas, podemos afirmar que os programas de *media training* de modo geral buscam capacitar os porta-vozes a se comunicarem com maior segurança e objetividade, a argumentar sobre o lançamento de produtos, fazer leituras das tendências de mercado, gerenciar inesperadas crises que envolvam a marca de sua corporação, entender a dinâmica de funcionamento e os códigos da imprensa, assim como conceituou Schiavoni (2007).

A pesquisa também buscou, como seu principal objetivo, conceituar *media training*, identificar as agências que usam *media training*, e investigar como elas compõem e/ou inovam sua metodologia de treinamento e desenvolvimento frente às novas demandas do mercado.

Infelizmente, por questões de sigilo de pesquisa, não foi possível descrever quais agências utilizam o conceito de *media training*. Para preservar a solicitação de sigilo, podemos apenas informar que das 152 agências de comunicação registradas na Abracom, apenas 14 utilizam a metodologia de *media training* em suas atividades.

Identificamos a composição de seus treinamentos de *media training* e podemos afirmar que, de modo geral, as agências abordam 22 tópicos em seus programas de treinamento, dentre os quais o tópico mais presente é a “simulação” (apontado por 14 das 14 agências). Os outros tópicos mais explorados são “o posicionamento frente à câmera” e as “teorias da comunicação”.

Os tópicos pouco abordados, ou seja, que foram abordados por no máximo dois programas de treinamento de *media training*, foram: comunicação interna; elaboração de manuais de comunicação; pesquisa de imagem com a imprensa; técnicas de interpretação cênicas e técnicas de palestras e discurso em eventos. Isto pode ter ocorrido devido ao fato de algumas agências terem se especializado em áreas determinadas e por buscarem um diferencial competitivo em seu programa de treinamento de *media training*.

Dos 22 tópicos identificados nos programas das agências, apenas três agências abordam mais de 10 tópicos (Agências 5, 6 e 14). Destaca-se a Agência 14 que contempla 18 dos 22 tópicos identificados. Isto mostra que, dentre as agências que participaram da pesquisa, a Agência 14 é a que possui o programa de *media training* mais completo, de acordo com os tópicos identificados nas entrevistas.

Foi possível observar na literatura que existem algumas divergências entre o

que ensina a teoria e o que é executado na prática. França e Gonçalves (2010) desestimulam a utilização das informações em “off”. Observamos que uma das agências aborda o tópico em seu programa de *media training*.

Outro ponto que merece destaque está relacionado à utilização do improviso. Schiavoni (2007) e Souza (2008) criticam a sua utilização e justificam que a utilização do improviso pode comprometer a imagem da empresa ou entidade. Porém, constatamos que algumas agências trabalham a utilização improviso em seus programas. De acordo com as entrevistas, embora não deva ser utilizado como primeira opção, em muitos momentos, o porta-voz é obrigado a se expor, ou responder questões que não havia planejado. Nestes casos, mesmo para improvisar, é necessária uma técnica para que os resultados não sejam catastróficos. As agências que trabalham diretamente a improvisação em seus programas são as Agências 1 e 3. No percurso das entrevistas, porém, tivemos a impressão que outras agências também trabalham a improvisação em seus conteúdos, embora elas não expressam isso de forma clara.

Vimos que a comunicação tem papel importante na construção da imagem organizacional. Costa (1995) esclarece que a imagem é o resultado da identidade organizacional expressa nos feitos e nas mensagens. A imagem é um instrumento estratégico e um conjunto de técnicas mentais e materiais, que têm por objetivo criar e fixar na memória do público os “valores” positivos, motivadores e duradouros.

Como relatado, vários autores, a exemplo de Cahen (1990), Costa (1995), Bernardino e Suaiden (2001) e Garçon (2010) discutem a importância da imagem e a importância da comunicação para a construção da imagem organizacional.

A importância da construção da imagem não é negligenciada pelas agências, visto que através das entrevistas foi possível perceber que a imagem da organização e do porta-voz é constantemente uma preocupação. Inclusive, a construção ou preocupação com a imagem faz parte do programa das Agências 3, 6, 11 e 12.

É nítido que a inovação está presente nos programas de *media training*. Como vimos, inovação consiste na aplicação de conhecimento, competências tecnológicas, mercadológicas e organizacionais acumuladas pela empresa e seus parceiros para criar novos produtos, processos, serviços e negócios. Ela está fortemente relacionada com descobrir, desenvolver, experimentar e adotar novos produtos, novos processos e novas estruturas organizacionais. (DOSI, 1988;

QUADROS; VILHA, 2012).

A partir da comparação entre as agências, dentre as ações mais inovadoras identificadas podemos citar a utilização da dramatização na Agência 14, que permite o desenvolvimento da comunicação estruturada e espontânea. Por tratar-se de dramatização quase sempre espontânea e realizada no contexto do improvisado das entrevistas, esta ação se aproxima muito da metodologia sugerida por Bertold Bretch, citada neste trabalho.

Também foi possível identificar como ação inovadora, embora ainda esteja em estado embrionário, a preocupação com o *media training* para mídias sociais. Tal preocupação é constatada na metodologia de algumas agências, quando elaboram o plano de comunicação de seus clientes.

Com relação às características presentes nos programas das agências, a multidisciplinaridade ganha importância. Percebemos que, de acordo com a opinião dos entrevistados que trabalham a multidisciplinaridade, não seria possível treinar os porta-vozes de forma construtivista sem um mínimo de conhecimento de comunicação, psicologia social, *marketing* e estratégia, etc.

Outra característica dos programas de *media training* das agências pesquisadas é que com relação ao planejamento de comunicação, treinamento e desenvolvimento da mensagem. A maioria das agências em suas metodologias trabalha em programas completamente individualizados, para atender as necessidades específicas do porta-voz ou da empresa.

O que percebemos nos programas e metodologias de *media training* atuais é que buscam atender a espontaneidade e a ausência de padrões preestabelecidos. Eles desenvolvem os porta-vozes mesmo que estes não possuam as características anteriormente estabelecidas como usuais. Sua metodologia compreende treinamentos multidisciplinares e customizados para cada indivíduo ou organização.

**Limitações e sugestões** – Podemos citar como principal limitação desta pesquisa a amostra. Entrevistamos 26 pessoas, de 14 grandes agências de comunicação do estado de São Paulo. A amostra descreve a utilização do *media training* no Estado de São Paulo e, portanto, não podemos afirmar que as 14 agências representem todo o universo de agências de comunicação do Brasil. Embora a experiência e o cargo das pessoas sejam de grande importância para esta pesquisa, as agências de comunicação do Estado de São Paulo, quando comparadas com o total de organizações responsáveis por realizar a comunicação e

treinamento dos comunicadores no país, torna-se claro que a pesquisa precisa ser ampliada. Portanto, propomos para as próximas pesquisas, as seguintes abordagens: que a pesquisa seja replicada em âmbito nacional; estudar algumas agências de forma mais específica, em forma de estudo de caso, para entender as suas particularidades e se aprofundar em sua metodologia e analisar os porta-vozes que participaram dos programas para descrever a eficácia dos treinamentos de *media training*.

Os estudos futuros propostos permitirão aprofundar o conhecimento e chegar a conclusões mais concretas sobre a utilização do *media training* no Brasil.

## REFERÊNCIAS

ABRACOM. Associação Brasileira das Agências de Comunicação. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.abracom.org.br/>>. Acesso em: 5 mai. 2012.

ALBUQUERQUE, L.G.; PAROLIN, S.R.H.E. A criatividade, a inovação e a competência dos gestores: suas relações com o comprometimento organizacional. In: **Encontro da ANPAD**, 2004, Curitiba. PR. Anais eletrônicos... Curitiba (PR): ANPAD, 2004. CD-ROM.

APOLINÁRIO, F. **Metodologia da Ciência**: filosofia e pratica da pesquisa. Rio de Janeiro: Thomson Learning, 2006.

BASSO, L.F.C.; KIMURA, H.; SANTOS, D.F.L. A estrutura da capacidade de inovar das empresas brasileiras: uma proposta de constructo. **Revista de Administração e Inovação**. v. 9, n. 3, p. 103-128, jul/set. São Paulo: 2012.

BATISTA, A.C.F. **O papel da comunicação empresarial no desenvolvimento organizacional**. Disponível em: <<http://www.comtexto.com.br/convicomcomunicawilbuenocomestrategica.htm>>. Acesso em: 3 nov. 2012.

BERESIN, E.V.; KUTNER, L. Media training for psychiatry residents. **Academic Psychiatry**, 23:4. Winter. 1999.

BERNARDINO, M.C.R.; SUAIDEN E.J. Bibliotecas públicas e imagem organizacional: diferentes olhares. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**. João Pessoa, v. 1, n. 2, p. 308-323, jul-dez. 2011.

BUENO, W.C. Comunicação e interatividade: a comunicação empresarial se prepara para enfrentar os desafios do século XXI, Amparo (SP): **Comtexto Comunicação e Pesquisa**, Unimed Amparo, 1995.

BUENO, W.C. **Comunicação empresarial**: teoria e pesquisa. Barueri (SP): Manole, 2003.

CAHEN, R. **Comunicação Empresarial, a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing**. 6 ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

CALDAS, G. FALCO, A. Comunicação e inovação em portais corporativos: os casos da Embraer, Natura, Faber-Castell e Rigesa. **Comunicação & Inovação**, São Caetano do Sul, v. 11, n. 20:(26-34) jan-jun 2010

CAPRINO, M. P., GIACOMINI FILHO, G.; GOULART, E.E.;. Difusão de inovações: apreciação crítica dos estudos de Rogers. **Revista FAMECOS**, n. 33, p. 41–45, Agosto de 2007.

CASTELLS, M.A. **Era da Informação**: economia, sociedade e cultura. vol. 3, São Paulo: Paz e terra, 1999.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. Portal Comunicação *On-line*. Disponível em: <<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/conceitos/comunicacaoempresarial.php>>. Acesso em: 3 nov. 2012.

CORRADO, F. **A força da Comunicação**. São Paulo: Makron Books, 1994.

COSTA, J. **Comunicación Corporativa y revolución de los servicios**. Madrid (Espanha): Ediciones de las ciencias sociales, 1995

DEMO, P. **Introdução à metodologia da ciência**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

DORT, B. **O teatro e sua realidade**. São Paulo: Perspectiva, 1977.

DOSI, G. The nature of the innovative process. In: DOSI, G. et al (Eds.). **Technical change and economic theory**. London: Pinter, 1988. p. 221-238.

DUARTE, J. Pequeno guia de relacionamento com a imprensa para fontes da área pública. In: SEABRA, R.; SOUSA, V. (Org.). **Jornalismo político**: teoria, história e técnicas. Rio de Janeiro: Record, 2006.

EID, M.A.; VIVEIROS, R. **O signo da verdade**: assessoria de imprensa feita por jornalistas. São Paulo: Summus, 2007.

FARIAS, L.A. Estratégias de relacionamento com a mídia. In: KUNSCH, M.M.K. (Org.) **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul (SP): Difusão, 2008.

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS JORNALISTAS – FENAJ. Manual da assessoria de comunicação. 4 ed. Brasília (DF): 2007.

FERRARETTO, L.A.; KOPPLIN, E. **Assessoria de imprensa**: teoria e prática. 4 ed. Porto Alegre (RS): Sagra-Luzzatto, 2001.

FINK, A.; KOSECOFF, J. **How to conduct surveys**: a step-by-step guide. Berverly Hills: Sage. 1985.

FLEURY, M.T.L. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FRANÇA, S.; GONÇALVES, M. Comunicação organizacional e *media training*: a voz da SuperVia. INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XV CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUDESTE – Vitória, Espírito Santo – 13 a 15 de maio de 2010. Disponível em: <[http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sudeste2010/lista\\_area\\_IJ03.htm](http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sudeste2010/lista_area_IJ03.htm)>. Acesso em: 3 nov. 2012.

GARCIA, M. T. A arte de se relacionar com a imprensa: como aprimorar o relacionamento com jornalistas e fortalecer a imagem de sua empresa. São Paulo: Novatec, 2004.

GARÇON M.M. A responsabilidade social corporativa como sistema simbólico: o significado construído e compartilhado pela comunicação institucional. 2010. 143 f. Dissertação (Mestrado em comunicação) – Escola de Comunicações e Artes – ECA. Universidade de São Paulo, 2010.

GIACOMINI FILHO, G. As organizações sociais no contexto da comunicação voltada para inovação humana. In: CAPRINO, M. P. (org.). **Comunicação e Inovação: Reflexões contemporâneas**. São Paulo. Paulus. 2008.

GIACOMINI FILHO, G. SANTOS, R. E. Convergências conceituais e teóricas entre comunicação e inovação. In: CAPRINO, M. P. (org.). **Comunicação e Inovação: Reflexões contemporâneas**. São Paulo. Paulus. 2008.

GIACOMINI FILHO, G. Organizações comunicacionais e o binômio imitação-inovação. **Organicom**. ano 7 • número 13 • 2º semestre de 2010.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HALLIDAY, T.L. (Org). **Atos retóricos: mensagens estratégias de políticos e igrejas**. São Paulo: Summus, 1988.

KUNSCH, M.M.K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4 ed. ver. atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

LAKATOS, E.M; Marconi, M.A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1996.

LILLEKER D.G.; NEGRINE, R. The professionalisation of political communication: continuities and change in media practices. **European Journal of Communication**. v.17(3) p.204-323.2002.

LUPETTI, M. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MAFFEI, M. **Assessoria de imprensa: como se relacionar com a mídia**. São Paulo: Contexto, 2005.

MANZINI, E.J. **A entrevista na pesquisa social**. São Paulo: Didática, 1991.

MENDES, O.M. **A história da assessora de imprensa**. 2008. Disponível em: <<http://blogauniao.blogspot.com.br/2008/05/histria-da-assessoria-de-imprensa-no.html>>. Acesso em: 1 out. 2012.

MICHEL, MH. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NASSAR, P. **A comunicação e o desenvolvimento empresarial**. 2007. Disponível em: <<http://terramagazine.terra.com.br/interna/0,,OI1808172-EI6786,00-A+comunicacao+e+o+desenvolvimento+empresarial.html>>. Acesso em: 22 nov. 2012.

PACAGNELLA JÚNIOR, A.C.; PORTO, G.S. Análise dos fatores de influência na propensão à inovação da indústria paulista. **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas (SP), v.11 (2), p. 333-364, jul-dez., 2012.

PASSADORI, R; ASSAD, N. **Media training: como construir uma comunicação eficaz com a imprensa e a sociedade**. São Paulo: Gente, 2009.

PERELMAN, C. Logique formelle et logique informelle. In: MEYER, M. (Ed.) **De lamétaphysique à la rhétorique**. Ed. de l'Université de Bruxelles, 1986.

PIRES, A.M.B.; TEIXEIRA, F.L.C.; HASTENREITER FILHO, H.N. Colaboração nas atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação: o que nos ensina o modelo de centros de redes de excelência Petrobras / Coppe UFRJ? **Revista Organização & Sociedade**. v. 19, n. 62, p. 507-526. jul-dez., 2012.

PITASSI, C. Inovação aberta na perspectiva das empresas brasileiras de base tecnológica: proposta de articulação conceitual. **Revista de Administração e Inovação**. São Paulo, v. 9, n. 3, p. 77-102. jul-dez., 2012.

PRADO, S.C. **A Influência do varejo na construção de marcas: um estudo no setor cervejeiro**. 2007. 190f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP). Universidade de São Paulo, São Paulo. 2007.

QUADROS, R. VILHA, A.M. Gestão da inovação sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável: lições das estratégias e práticas na indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 28-52. jul-set . 2012.

SANTOS, D.F.L. A Influência da Inovação no Desempenho das Firms no Brasil. 2009. 323 f. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2009.

SANTOS, A.R. **Metodologia científica a construção do conhecimento**. 4 ed. Rio de Janeiro: OP&A Edit. 2001.

SCHIAVONI, J.L. Guia rápido de sobrevivência na mídia. In: LUCAS, L. **Media training**: como agregar valor ao negócio melhorando a relação com a imprensa. São Paulo: Summus, 2007.

SILVA, E.L. MENEZES, E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3 ed. Florianópolis, 2001. Disponível em: <<http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%20da%20Pesquisa%203a%20edicao.pdf>>. Acesso em: 4 dez. 2012.

SOUZA, P.C.P. **A importância da assessoria de imprensa nas organizações**: um diagnóstico da comunicação do Supermercado Escola. 2008. Disponível em: <[http://www.com.ufv.br/pdfs/tccs/2008/2008\\_priscillasouza\\_assessoria\\_de\\_imprensa.pdf](http://www.com.ufv.br/pdfs/tccs/2008/2008_priscillasouza_assessoria_de_imprensa.pdf)>. Acesso em: 1 out. 2012.

TÉCNICA aristotélica. Disponível em: <<http://www.dialogocomosfilosofos.com.br/category/catarse>>. Acesso em: 30 mar. 2012.

TORQUATO, G. Estratégias de comunicação nas empresas modernas. In: III CONGRESSO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. São Paulo: ABERJ, 1985.

TORQUATO, G. **Comunicação empresarial/comunicação institucional**. 6 ed. São Paulo: Summus, 1985.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Thomson, 2004.

VILLELA, R. **Quem tem medo da imprensa?** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WAHL, O.F. News media portrayal of mental illness – implications for public policy. **American Behavioural Scientist**. v. 46. p.1594-1600. 2003.

YIN, RK. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. (Tradução Ana Thorell). 4 ed. Porto Alegre (RS): Bookman, 2010.

## APÊNDICES

**APÊNDICE A**  
**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL – USCS**  
**Programa de Pós-graduação Mestrado em Comunicação**

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Solicito a sua participação e contribuição para a realização da Pesquisa de Campo, em nível acadêmico, sob título **PROCESSO METODOLÓGICO DO MEDIA TRAINING PELAS ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO DE SÃO PAULO: AÇÕES E INOVAÇÕES**, proposta pelo pesquisador ANTONIO INÁCIO SIQUEIRA JÚNIOR, UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL – USCS, Programa de Pós-graduação Mestrado em Comunicação, orientado pelo Prof. Dr. Arquimedes Pessoni, cuja finalidade é analisar a metodologia e programa aplicados de Media Training para os clientes das agências de comunicação.

As questões apresentadas, a seguir, através do Instrumento de Coleta de Dados (Questionário) buscam coletar informações para a composição da Dissertação de Mestrado supracitada..

É importante esclarecer que, a sua identidade será preservada em sigilo; a sua opinião será integralmente respeitada; as informações serão utilizadas única e exclusivamente para a composição da dissertação; e os originais, contendo as respostas fornecidas, serão de uso exclusivo do pesquisador e de seus orientadores.

São Caetano do Sul, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2012.

---

ANTONIO INÁCIO SIQUEIRA JÚNIOR

**APÊNDICE B**  
**INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**  
**- ROTEIRO DE ENTREVISTA -**

**- PARTE 1 -**

**PERFIL DO PARTICIPANTE**

---

Nome

:

---

Cargo Ocupado e Departamento:

---

**QUESTÕES**

**1. NA SUA OPINIÃO, O QUE QUER DIZER *MEDIA TRAINING*?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**2. QUAL A METODOLOGIA DE *MEDIA TRAINING* APLICADA PELA SUA AGÊNCIA PARA OS CLIENTES?**

---

---

---

---

---

---

---

**3. QUAL O PROGRAMA DE MEDIA TRAINING APLICADO PELA SUA AGÊNCIA PARA OS CLIENTES?**

---

---

---

---

**4. A QUAL PÚBLICO É DESTINADO O PROGRAMA DE MEDIA TRAINING?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**5. QUAL O DIFERENCIAL DO SEU PROGRAMA DE MEDIA TRAINING EM RELAÇÃO ÀS DEMAIS AGÊNCIAS?**

---

---

---

---

---

---

---

---

## APÊNDICE C

### TABULAÇÃO DA PESQUISA

PERFIL DOS ENTREVISTADOS		
AGÊNCIA		IDENTIFICAÇÃO, CARGO OCUPADO E DEPARTAMENTO DO ENTREVISTADO
ORDEM	SIGLA	
1	2PC	LN e MV - Diretoras
2	AQC	PF e MC - Jornalistas
3	AC	LP - Jornalista / Gestor
4	BM	FC - Jornalista / Gestor
5	DCCC	CD e DLMS - Jornalistas / Gestores
6	AC	CM, FC e TM - Jornalistas / Gestores
7	ADS	IR, RS, SB e VS - Jornalistas / Gestores
8	ADC	FD e CA - Jornalistas / Gestores
9	AI	AF – Diretora de Atendimento
10	AT	SP - Jornalista
11	AZC	AFFF E MA - Jornalistas / Gestores
12	CN	NL e VV - Jornalistas / Proprietários
13	CDI	AR - Jornalista
14	CDN	YP e AR - Jornalistas

QUESTÕES		
QUESTÃO 1		NA SUA OPINIÃO, QUAL O CONCEITO DE MEDIA TRAINING?
AGÊNCIA		RESPOSTA FORNECIDA
ORDEM	SIGLA	
1	2PC	É treinamento dedicado ao porta-voz de uma instituição para falar com as mídias: jornal, TV, Rádio e impresso.
2	AQC	Treinamento de porta-vozes que tem a intenção de se comunicar com a mídia.
3	AC	É o treinamento de comunicação integrado para se relacionar com a mídia, por meio de um porta-voz.
4	BM	Treinar porta-vozes para as mídias.
5	DCCC	Treinamento e orientação de porta-vozes da empresa para o atendimento à imprensa.
6	AC	É treinar um porta-voz para se relacionar com a mídia.
7	ADS	É um profissional de comunicação que treina porta-vozes para se relacionar com a mídia.
8	ADC	Treinamento de porta-vozes para se relacionar com a imprensa de forma estratégica.
9	AI	Treinamento de porta-vozes para se relacionar com a imprensa.
10	AT	Capacitar e treinar porta-vozes para relacionamento com a mídia.
11	AZC	Treinar porta-vozes para relacionamento com a mídia.
12	CN	A CN prepara porta-vozes, com conteúdo teórico e prático, para entender a mídia, os jornalistas e o processo da notícia.
13	CDI	Os autores falam que é treinar para as mídias um porta-voz. Porém na prática usamos essas técnicas para a comunicação interpessoal e corporativa.
14	CDN	

QUESTÃO 2		QUAL A METODOLOGIA DE MEDIA TRAINING APLICADA PELA SUA AGÊNCIA PARA OS CLIENTES?
AGÊNCIA		RESPOSTA FORNECIDA
ORDEM	SIGLA	
1	2PC	A nossa metodologia é pautada em simulações de perguntas e respostas. Estuda-se o universo da comunicação social da empresa, e nesse contexto é montado o treinamento, sendo que para cada empresa, porta-voz é montada uma metodologia específica, pois quem dita o nosso método é o cliente que participará do programa de media training. Cada um tem uma necessidade de aprendizado.
	AQC	Partimos de um questionário de mapeando de habilidades e conhecimentos do cliente, utilizamos técnicas de apresentação em vídeo, técnicas de locução,

		oratória, postura, estética e moda.
3	AC	Com as técnicas de entrevistas e reportagem elaboramos o nosso programa, que pode ser ampliado conforme a necessidade de aprendizagem do cliente.
4	BM	Dinâmicas de grupo, simulações de entrevistas, filmes de 'case' de sucesso.
5	DCCC	A partir da política comunicação da empresa a DCC elabora um manual onde as informações são alinhadas e unificadas para que todos os envolvidos na divulgação da empresa falem uma única linguagem.
6	AC	Por meio de simulações, analisando e refletindo os comunicadores e aplicando as teorias da comunicação.
7	ADS	Simulações dirigidas com técnicas de entrevistas, TV, Radio, Impresso.
8	ADC	Partimos de temas pilares na parte teórica, tais como: Planejamento estratégico de comunicação /Gerenciamento de crise / Auditoria de Imagem e a importância do treinamento de Media Training, na seqüência a parte prática de entrevistas.
9	AI	Simulação de entrevistas coletivas e individuais.
10	AT	Partindo de uma apuração detalhada, os profissionais do Atelier transformam informações em produtos de qualidade, garantindo a melhor relação com a mídia e com o público-alvo do cliente. Oferecem as melhores opções para cada oportunidade de comunicação. Levam a mensagem certa ao público certo, contribuindo de maneira decisiva para a chegada ao objetivo definido.
11	AZC	Enfatiza o relacionamento com os jornalistas até o desenvolvimento e treinamento de coletivas de imprensa e eventos com o intuito de proporcionar visibilidade.
12	CN	O laboratório prático demonstra de que maneira o conhecimento teórico ajuda os porta-vozes a se relacionar positivamente com os jornalistas.
13	CDI	A forma como a mensagem é transmitida é fundamental para o sucesso da comunicação. Por este motivo o programa de treinamento desenvolvido pela CDI tem como objetivo aprimorar a comunicação do cliente com seus diversos públicos: imprensa, colaboradores ou outros públicos de interesse.
14	CDN	Treinamento customizado de media training.

<b>QUESTÃO 3</b>		<b>QUAL O PROGRAMA DE MEDIA TRAINING APLICADO PELA SUA AGÊNCIA PARA OS CLIENTES?</b>
AGÊNCIA		RESPOSTA FORNECIDA
ORDEM	SIGLA	
1	2PC	Basicamente duas partes sempre: teoria e prática, História da comunicação, Relacionamento com a imprensa, O que é notícia, Técnicas de reportagens, Mapeamento individualizado do universo da comunicação. Conteúdo - Mensagem - Perguntas - respostas. Improvisação, Simulação de perguntas e respostas / texto Simulação de perguntas e respostas / vídeo, Audição do material para mapear pontos fortes e fracos do porta-voz, para montar o programa de desenvolvimento contínuo. (obs. Nesse momento indicamos cursos de oratória, locução, expressão corporal etc).
2	AQC	Basicamente duas partes sempre: teoria e prática: Curso de oratória, Técnicas de locução para rádio e TV, Técnicas de entrevistas, Universo dos jornalistas, Simulação de entrevistas individual, coletiva e apresentação em microfone (palestras, discurso em eventos etc.).
3	AC	Programa 1 - Iniciantes: Resgata a história dos meios de comunicação / as teorias da comunicação / a função dos meios de comunicação. Programa 2- Intermediário, Por meio de simulação em uma sala de imprensa o participante terá a possibilidade de treinar perguntas e respostas. Verificar pontos fortes e fracos, Simulação de entrevistas ao vivo para TV, Assistir o material em grupo para possíveis acertos de comunicação, postura e imagem, Criar plano de melhoria contínua da comunicação do porta-voz. Programa 3 - Avançado Oratória específica para comunicação interpessoal, Técnicas de entrevistas para coletiva e imprensa individual, Locução e interpretação de textos, Improvisação e Estética e moda.
4	BM	O media training básico consiste de duas partes - a inicial, teórica, que consiste de uma palestra ministrada por um profissional da agência que tem como objetivo sensibilizar os participantes do treinamento sobre as características e as demandas do jornalista brasileiro para exercer sua atividade. Entre os temas apresentados estão: Porque falar com a

		imprensa; o Perfil da imprensa brasileira; O que é Notícia?; O caminho da entrevista: pauta, editor, repórter; Perfil dos veículos de interesse para a empresa; Preparação do porta-voz e do repórter, diferentes veículos (mídia impressa e eletrônica); Como reagir às abordagens; o uso do off , como se comunicar de uma forma efetiva e Do's e Dont's . Quanto existe interesse por parte da empresa, também há a possibilidade de, em seguida à nossa palestra, termos uma conversa com um jornalista da ativa com os participantes – o que chamamos de "o outro lado do balcão". A segunda parte é uma parte prática, com exercícios de role play e simulação de entrevistas, e outras dinâmicas, em que o participante tem a oportunidade de colocar em prática o que aprendeu. Dias após, cada participante recebe uma gravação de sua entrevista com uma avaliação formal de seu desempenho em que são apontados pontos fortes e oportunidades de melhoria.
5		É construído juntamente com o cliente, o programa pode ser teórico e prático, ou somente abordando especificamente o treinamento de perguntas e respostas para uma determinada mídia.
6		Trabalhamos com a comunicação integrada e inicialmente mostramos de onde parte a comunicação empresarial e qual é o seu objetivo e acreditamos em alguns pilares de conteúdo: Administração de crise de imagem; Comunicação interna (endomarketing); Diagnóstico de comunicação empresarial; Pesquisa de imagem com a imprensa; Planejamento de comunicação; Mídia Social (planejamento, atualização e monitoramento); Relações Públicas; Treinamentos de comunicação. Posteriormente trabalhamos por meio de simulações as técnicas de entrevistas.
7		Programa: Técnicas de reportagens, Técnicas de entrevistas, Oratória interpessoal, Moda/ postura / ambiente, Simulação de entrevistas coletivas e individuais, Criação do plano de comunicação. Gravação e edição do material aplicado.
8		Programa: Construção do discurso, Técnicas de reportagem / entrevista e Simulação de entrevistas.
9		O programa é criado junto com o cliente, mas basicamente é focado em técnicas de entrevistas focando TV e impresso.
10		Nosso programa é criado juntamente com o cliente que é apoiado nos temas: Técnicas de entrevistas, Simulação de coletivas e Criação da mensagem.
11		Programa: Como funciona o mundo da mídia, Como dar uma entrevista, Como construir uma mensagem, Postura / imagem / dicas e Simulação de entrevistas.
12		Programa: A mensagem e a imagem corporativa, Criação da mensagem, Simulação de entrevistas coletivas, Gravação dos exercícios, Reflexão dos conteúdos e Plano estratégico da mensagem espontânea.
13		Cada treinamento é customizado para atender a necessidade do cliente com alto padrão de qualidade e agilidade. Treinamento para relacionamento com imprensa, Workshop para treinamento de mensagem, Comunicação com públicos internos e externos e Apresentações e palestras.
14		"Hoje em dia, não existe mais controle sobre as informações. Só o que se pode fazer é administrá-las em favor de sua reputação", diz Yara Peres, sócia da CDN, outra das grandes empresas do gênero no Brasil. O curso da CDN para executivos é dado em um dia e dura nove horas. Eles aprendem o básico sobre como funciona uma redação, quais as informações de que os repórteres precisam e a melhor maneira de se posicionar diante das câmeras. Em seguida, cada participante simula uma entrevista para a avaliação final. "A ideia central é que o aluno busque um jeito de falar que lhe traga conforto. É assim que ele conseguirá comunicar as coisas mais complicadas sem se atrapalhar", No grupo até psicólogos, fonoaudiólogos e até professores de teatro estão na equipe de treinamento." explica Yara.

<b>QUESTÃO 4</b>		<b>A QUAL PÚBLICO É DESTINADO O PROGRAMA DE MEDIA TRAINING?</b>
AGÊNCIA		RESPOSTA FORNECIDA
ORDEM	SIGLA	
1	2PC	O porta-voz é o gestor na maioria das vezes, mas atualmente, eles estão preferindo colocar representantes profissionais de relações públicas, jornalistas ou alguém com carisma da própria empresa.
2	AQC	A pessoas com interesse em representar a empresa diante dos diversos meios de comunicação.
3	AC	representantes de instituições, jornalistas comunicadores.
4	BM	Comunicadores em geral.
5	DCCC	Comunicadores em geral.
6	AC	Porta-vozes
7	ADS	Comunicadores em geral.
8	ADC	Porta-vozes.
9	AI	Gestores, porta-vozes e comunicadores.
10	AT	Porta-vozes.
11	AZC	Comunicadores em geral.
12	CN	Interessados.
13	CDI	Comunicadores em geral.
14	CDN	Porta-vozes e comunicadores.

<b>QUESTÃO 5</b>		<b>QUAL O DIFERENCIAL DO SEU PROGRAMA DE MEDIA TRAINING EM RELAÇÃO ÀS DEMAIS AGÊNCIAS?</b>
AGÊNCIA		RESPOSTA FORNECIDA
ORDEM	SIGLA	
1	2PC	A flexibilidade do programa de treinamento
2	AQC	O nosso programa é objetivo com o propósito de Media Training. Focamos o treinamento no ato do porta-voz elaborar perguntas e responder com coerência e técnica de comunicação.
3	AC	Mapeamos a competência do participante para o programa atender a real necessidade de aprendizagem.
4	BM	Hoje abordamos a comunicação nos meios sociais como uma importante fonte de informações sobre a empresa a qual deve ser acompanhada e monitorada para apoiar o desenvolvimento das estratégias de comunicação das empresas – já que têm grande influência também sobre a mídia.
5	DCCC	Personalização no treinamento de Media Training.
6	AC	Trabalhar a mensagem integrada, isso requer mais tempo, mas o porta-voz terá parâmetros para ter uma comunicação que os autores chamam de assertiva, objetiva e direcionada.
7	ADS	Acho que as nossas simulações gravadas, entregamos esse material editado para o cliente.
8	ADC	Creio que a construção do discurso personalizado do porta voz.
9	AI	Não pesquisei todas as metodologias, mas acredito que meu diferencial seja conhecer profundamente os bastidores de uma coletiva de imprensa e conseguir passar essas técnicas para meus clientes.
10	AT	Com um quadro de profissionais experientes e de renome no mercado, a empresa é reconhecida por elaborar estratégias de comunicação vencedoras, criar produtos adequados ao perfil de cada cliente, atender a imprensa com expertise e gerenciar informações e crises com total segurança.
11	AZC	o programa foca a questão de relacionamento com a imprensa, por meio de uma mensagem estratégica.
12	CN	Criação do plano de comunicação.
13	CDI	Treinamento customizado de media training.
14	CDN	Uma equipe multidisciplinar, atores, fonoaudiólogos e psicólogos.

