

RELEVÂNCIA DAS ATIVIDADES DO PROFISSIONAL DE MEDIA TRAINING NA PERSPECTIVA DA TEORIA DOS STAKEHOLDERS

ROBERTO BAZANINI
UNIVERSIDADE PAULISTA
roberto.bazanini@terra.com.br

HEWDY LOBO RIBEIRO
Universidade Paulista UNIP
marciomarang@bol.com.br

HOMERO LEONI BAZANINI
Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS
homeroleoni@terra.com.br

RELEVÂNCIA DAS ATIVIDADES DO PROFISSIONAL DE *MEDIA TRAINING* NA PERSPECTIVA DA TEORIA DOS STAKEHOLDERS

1. INTRODUÇÃO

Em nossa contemporaneidade, o avanço da tecnologia dos meios de comunicação e particularmente, as mídias sociais alteraram profundamente as práticas comunicativas tradicionais das organizações, surgindo a necessidade de preparar suas lideranças para o relacionamento cotidiano com a mídia.

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

Em sentido lato, o *media training* existe desde a antiga Grécia, passando pelos conselheiros dos príncipes e reis nas cortes até os Institutos de treinamento empresarial do início do século passado.

Em sentido estrito, o *media training* propicia treinamento que opera na cultura global, cuja atuação pode ser concebida em dois aspectos: o primeiro, voltado para relacionamento com a imprensa, o segundo, fornecendo práticas para se comportar diante dos demais *stakeholders* da empresa, prática essa, denominada também de *Media Coaching*.

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

O problema da pesquisa está em encontrar respostas para a questão: quais as técnicas utilizadas pelos *media training* para fazer do agente “*persona grata*” perante a audiência que deseja alcançar?

Por meio de pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, com a utilização da técnica da entrevista acompanhada de questionário não estruturado, o objetivo central da pesquisa, está em discutir criticamente a visão que os *media training* atuantes na cidade de São Paulo manifestam em relação as suas atividades na formação da imagem e, conseqüente, reputação da organização diante dos seus *stakeholders* dentro do universo corporativo.

A presente pesquisa busca contribuir para um melhor entendimento da atuação do *media training* no universo corporativo em nossa contemporaneidade.

2. Revisão da literatura

A revisão bibliográfica inicialmente referencia as publicações sobre o tema, caracteriza o *media training* em sentido lato e em sentido estrito, para, finalmente, apresentar a abordagem *Saliency Model* que será utilizada como referencial teórico no presente trabalho.

2.1. Publicações sobre o tema

Em sentido lato as publicações sobre as atividades de media training são amplas e variadas e estão relacionadas aos cuidados que se deve ter com os procedimentos retóricos a serem utilizadas para alcançar determinada audiência, dos quais podem ser referenciados: Maquiavel (1982), Carnegie (1967), Perelman (2005), Halliday (1987), dentre inúmeros outros.

No sentido estrito do termo as publicações referentes aos profissionais de media training podem ser divididas em abordagens mais prescritivas e abordagens de caráter mais reflexivo. As publicações que recomendam basicamente procedimentos prescritivos com pouco ou nenhum destaque para a fundamentação teórica (VILELA, 1998; NOGUEIRA 1999; TORQUATO 2002; ARGENTI 2006; BARBEIRO 2008; RECUERO 2009)

As publicações acadêmicas com caráter mais reflexivo referentes à relação das organizações com a imprensa no aspecto corporativo nos mais diferentes setores da sociedade em (VIANA, 2001; DIAS, 2007; YAMAMOTO 2008; GORITO 2010; THOMAZ e BRITO; SIQUEIRA, 2013), dentre tantos outros.

Viana (2001) descreve as mudanças ocorridas no comportamento dos empresários em relação à imprensa. Compara o pensamento de J.P. Morgan, Irving Shapiro que, no início do século XX, recomendavam falar pouco, associar-se aos clubes certos, não escrever nada e não conversar com repórteres com o pensamento de Jack Welch, no final do século, que transformou a comunicação no grande instrumento da renovação de mentalidade da General Motors.

Nessa linha de raciocínio, Yamamoto (2008) apresenta os fundamentos de uma comunicação comunitária. Dias (2007) enfatiza que a melhoria da comunicação passa a ser indispensável no sistema organizacional para o alcance de vantagem competitiva, uma vez que, visa satisfazer as necessidades dos seus *stakeholders*. Gorito (2010) adverte para a necessidade da preparação de porta-vozes para entrevistas à imprensa ao analisar o episódio da relação conflituosa do técnico Dunga com a mídia por ocasião da Copa do Mundo de 2010. Thomaz e Brito (2010), discorrem sobre a importância da análise dos construtos formativos da reputação corporativa e suas repercussões no universo corporativo. Siqueira (2013) destaca a importância da utilização de técnicas teatrais por parte dos executivos para se alcançar *performance* satisfatória junto à imprensa.

2.2. O media training em seu sentido estrito

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

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

Embora com objetivos bastante próximos do antigo *rethor* (*media training* em sentido lato), o *media training* em seu sentido estrito corresponde ao treinamento para operar na cultura global, ao propiciar elementos para um relacionamento adequado com

as diferentes mídias, tanto em relação à forma quanto ao conteúdo para resolver situações retóricas.

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

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

Por esse despreparo dos executivos, por um lado, decorrentes do desconhecimento dos meios, por outro, da cultura empresarial em seus aspectos psicológicos e sociológicos, o aprendizado é realizado por meio de técnicas que incluem em seu conjunto teórico-prático, atributos do imaginário social, dos grupos de poder, postura corporal, uso de câmera, simulações de entrevistas para rádio, TV, mídia impressa e redes sociais. Além dos aspectos não verbais da Comunicação são avaliados também o conteúdo das mensagens e a sua eficácia perante uma pequena platéia. Geralmente, esses treinamentos para executivos são realizados em oficinas individuais ou em grupos de 4 a 12 pessoas (VERÇOSA, 2011).

Esse treinamento de comunicação, numa perspectiva sistêmica busca alcançar os diferentes *stakeholders* do ambiente no qual a empresa está inserida por meio de um dos principais *stakeholders* das organizações modernas: a imprensa.

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

2.3. O *media training* e os *stakeholders*

O termo *stakeholder* surgiu em 1963 (Freeman, 1984), sendo utilizado de forma bastante rudimentar para determinar aqueles grupos que forneciam o apoio necessário para uma organização sobreviver. A partir do final dos anos 80 passou a repercutir no cenário corporativo, para se afirmar definitivamente a partir dos anos 90 como teoria representativa no estudo das organizações relação aos seus diferentes públicos.

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

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

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

Dentre essas técnicas, três aspectos podem ser destacados:

- Qualificar o tipo de *stakeholder* de acordo com certa hierarquia (ROWLEY 1997).
- Enumerar tipos de qualificações que podem ser feitas para caracterizar os *stakeholders* como sendo: primários ou secundários, donos de capital ou não, de aspectos intangíveis ou tangíveis, possuidores de recursos ou dependentes dos recursos, de relacionamento voluntário ou involuntário (GREENWOOD 2001).
- Melhorar a forma de comunicação da empresa com os diferentes públicos para permitir a identificação de possíveis necessidades e interesses dos agentes internos e externos da organização (O'SHANANSSY, 2003).

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

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

2.3.1. A abordagem *Salience Model*

Na abordagem *Salience Model*, proposto por Mitchell, Agle E Wood (1997) a classificação dos diferentes *stakeholders* ocorre em decorrência de sua capacidade de influenciar os rumos de uma determinada organização.

Nessa linha de raciocínio, pode-se conceber, então, que a mídia se constitui em *stakeholder* privilegiado, uma vez que está presente na criação da imagem para os mais diferentes públicos em todos os tipos de empreendimento e sua ação pode ser decisiva para os rumos futuros da organização em termos de competitividade, decorrentes de três fatores: poder, legitimidade e urgência.

- Poder; habilidade para levar alguém a fazer algo que certamente não faria sem ser solicitado.
- Legitimidade: percepção generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis ou apropriadas, em consonância com o contexto socialmente construído.
- Urgência: necessidade imediata de ação que determina o tempo de resposta da organização quanto às solicitações dos *stakeholders*.

Com base nesses três fatores foi criada a tipologia do modelo.

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

Quadro 1. Tipologia do Modelo *Stakeholder Salience*

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

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

- A mídia possui o poder da informação para formar ou deformar reputações instantaneamente;
- A mídia possui legitimidade para argumentar na defesa do comportamento socialmente aceitável nas mais diferentes situações;

- A mídia possui urgência, pois, caso o tempo de resposta seja demorado, os impactos podem ser ainda mais catastróficos.

Desse modo, cada vez mais as empresas percebem a necessidade de preparar suas lideranças para o relacionamento cotidiano com os profissionais de imprensa. A questão não se restringe somente à prestação de contas de suas ações à sociedade, mas, avança muito além, ao envolver, os diferentes grupos de interesses.

Por essa razão, no universo corporativo, cabe ao profissional de *media training*, entender a dinâmica das diferentes mídias, saber se relacionar com os jornalistas no intuito de defender os interesses da empresa que representa, criar imagem e reputação favorável junto aos diferentes *stakeholders* e, em período de turbulência, possuir discernimento para prevenir e superar crises em sua tarefa essencial de assessorar os executivos para se relacionar com a mídia.

3. METODOLOGIA E COLETA DE DADOS

Por meio de pesquisa exploratória, de natureza qualitativa foram realizadas entrevistas com três profissionais de *media training* atuantes na cidade de São Paulo, todos com formação em comunicação social.

A escolha desses profissionais caracteriza a amostra por conveniência, visto que, esses, foram solícitos em responder as questões propostas. O instrumento de coleta de dados esteve voltado para a técnica da entrevista não estruturada referente à relevância de suas atividades no universo empresarial.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

As questões propostas nas entrevistas realizadas entre julho e outubro de 2012, buscaram extrair percepções dos *media training* em relação as atividades que desempenham.

Questões	Síntese das Respostas
1. Quem pode se tornar apto a ser um profissional de <i>media training</i> ?	<ul style="list-style-type: none"> • Profissionais aptos para atuar como <i>media training</i>: jornalistas, relações Públicas; atores.
2. Quais as capacidades que o <i>media training</i> devem possuir em termos de conhecimento, habilidade e atitude?	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos: sobre redação dos jornais e edição de material jornalístico. • Habilidades: saber se expressar, entender como se constrói a imagem de uma pessoa pública e possuir uma boa comunicação com a mídia • Atitude: postura pró-ativa.
3. Quais as técnicas utilizadas pelos <i>media training</i> para fazer do agente “ <i>persona grata</i> ” perante a audiência que deseja alcançar?	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento personalizado, pois, não existem técnicas para todos os casos; cada situação é uma situação.
4. Que tipo de procedimento se torna determinante para os executivos na relação com a imprensa?	<ul style="list-style-type: none"> • Ensinar aos executivos as especificidades e funcionamento de cada mídia.
5. Quais os erros mais freqüentes que os executivos cometem em termos de comunicação?	<ul style="list-style-type: none"> • Silenciar quando deve falar. • Falar quando deve silenciar

6. Poderia ilustrar com algum caso provocado por esses erros freqüentes?	<ul style="list-style-type: none"> • Caso Dafra • Caso Ades
7. Quais são os impactos mais específicos das mídias sociais em relação à reputação das organizações?	<ul style="list-style-type: none"> • O principal deles: mesmo se a rede social for efêmera, o impacto causado permanece, pois, os jornalistas recorrem ao histórico das empresas para se referirem ao presente dela.
8. Como você imagina o futuro da profissão em relação à demanda de mão de obra e, também, a questão das contínuas mudanças por novas plataformas?	<ul style="list-style-type: none"> • Bastante promissora. A convergência das mídias tornou a profissão de <i>media training</i> bastante requisitada, com a tendência de crescer cada vez mais, todavia, é preciso não permitir a banalização da profissão.

Quadro 2. Questões e síntese das respostas

Fonte: elaborado pelos autores

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em relação ao problema central da pesquisa: - quais as técnicas utilizadas pelos *media training* para fazer do agente “*persona grata*” perante a audiência que deseja alcançar?

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

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

Por isso, recomendam treinamentos para os executivos referente aos diferentes meios com o intuito de conscientizá-los do modo de agir perante a mídia, atitude essa, de primordial importância para o alcance de resultados minimamente satisfatórios, uma vez que implica compreender aspectos como o tempo disponível, linha editorial do veículo, público alvo e o formato do programa ou da rede social (THIELMANN, 2007).

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

Por essas razões concebem que, no universo midiático torna-se imprescindível ajuda profissional para os executivos atuarem nas diferentes mídias. Ajuda essa, que o jornalista, o ator e o profissional de relações públicas estão aptos a oferecer em decorrência de seu conhecimento da rotina dos meios de comunicação. Destacaram como principal virtude do profissional de *media training* a percepção das diferentes situações nas quais é preciso calar e em outras em que o falar se torna imprescindível. Enfatizaram que no gerenciamento de crises, o silêncio nas mídias sociais reforçam a visão colocada pelos demais participantes, mormente, porque as mensagens digitais são armazenadas por tempo indeterminado dentro das próprias redes.

Diante desse cenário midiático, concebem que a profissão do *media training* se mostra bastante promissora, cuja tendência é crescer cada vez mais, pois, no universo globalizado, caracterizado pela convergência das novas mídias, as tecnologias cada vez mais sofisticadas são instrumentos de compressão do tempo e, em consequência,

espaço, a comunicação corporativa se torna cada vez mais rápida e flexível ao propiciar a ligação entre identidade e imagem e, também, entre imagem, reputação e estratégia (THOMAZ e BRITO 2010).

Os entrevistados foram unânimes em citar o caso das motos Dafra e o caso da Unilever (suco Ades) como representativos na atuação do media training referente ao gerenciamento e impactos de crises nas redes sociais. Para ilustrar esses casos serão apresentados sinteticamente o desenrolar da situação e a ação comunicativa empregada nos quadros 3 e 4.

Caso 1. Motos Drafa – Paródia nas redes sociais

a. Descrição

No primeiro semestre de 2009, uma propaganda da empresa com o ator Wagner Moura postulava que com a aquisição da moto Dafra, o público não dependeriam mais dos outros, não teriam que pegar carona e nem andar de ônibus, poderiam estar em vários lugares ao mesmo tempo, além de poderem pegar a estrada. Abaixo, está reproduzido o discurso que o ator enunciava:

“Eu tive um sonho em que cada brasileiro poderia ir e vir quando quisesse, esse sonho é de todos vocês e de todas elas também. A Dafra foi feita pra você Paulo que quer tecnologia, design, preço justo. O Rafa não quer pagar a mesma coisa e continuar pegando ônibus. Daniela, você que queria estar em três lugares ao mesmo tempo, a Dafra está em mais de 250 pontos espalhados pelo Brasil. E você Aldo que sempre quis pegar a estrada, a hora é essa. Chega de depender dos outros! Dafra, você por cima”.

b. Inversão do sentido.

A contrapropaganda veiculada nas redes sociais enfatizava a inverdade do anúncio, insinuando que os consumidores compraram aquelas motos “ruins” enquanto a empresa ganhava mais dinheiro. Parodiando a versão original, dizia que o Rafa continuou a andar de ônibus, diz ao Paulo que o design da moto foi mal feito e à Daniela que ela não teria como carregar suas compras. Acrescida as essas distorções, produziu-se ainda a dublagem de uma música, cantada no comercial substituindo a letra em inglês por trechos como: *“Eu comprei a Dafra faz um ano, ela nunca está ao meu lado e a oficina nunca tem peças”.*

c. Ação de comunicação da empresa

A empresa ficou sabendo do ocorrido e agiu rapidamente; solicitou que o vídeo fosse retirado do ar, mas mesmo assim inúmeros comentários sobre o caso repercutiram em toda a Internet.

d. Repercussão

A empresa não chegou a entrar em crise por ter agido rápido, mas, estranhamente, não fez nenhuma declaração sobre o assunto; decorridos dois anos comentários negativos sobre a empresa ainda continuam repercutindo na Internet.

Quadro 3. Casos instrutivos: Moto Drafa

Fonte: Caso Drafa. http://www.youtube.com/watch?v=sWXZ_9JHlos.

O caso das motos Drafa mostra que no relacionamento com as redes sociais, não se deve somente esclarecer dúvidas, mas, também, estar aberto ao diálogo. O silêncio ou a indiferença nas redes sociais constitui um dos erros mais graves que os executivos cometem.

Repete-se, nesse caso, a recomendação dos *media training* que o silêncio sobre determinado assunto, por mais irrelevante que possa parecer à primeira vista, é sempre contraproducente. Portanto, não se pode negligenciar qualquer mensagem sobre a

empresa, mesmo aquelas que parecem possuir pouca possibilidade de repercutir, pois inúmeras surpresas desagradáveis podem surgir.

Caso 2. Suco Ades – Sátiras nas redes sociais

a. Descrição

No dia 19 de março, uma adolescente de Ribeirão Preto, interior de São Paulo, afirmou ter queimado a boca ao consumir o suco Ades Maçã, da Unilever.

A jovem de 17 anos disse não ter ingerido o líquido, pois cuspiu o produto ao colocá-lo na boca e sentir uma forte ardência. Segundo ela, a substância tinha consistência diferente de um suco comum, suspeitando se tratar de soda cáustica.

b. Inversão do sentido.

A inversão de sentidos ocorreu por intermédio de sátiras ao caso de recall de bebida de soja Ades sabor maçã por conter resíduos de detergente a base de soda cáustica.

c. Ação de comunicação da empresa

A empresa apesar da contínua veiculação nas diferentes mídias não se manifestou imediatamente. Seguiu corretamente alguns processos básicos de gerenciamento de crise: tirou o produto das prateleiras, direcionou o SAC para esclarecer dúvidas, elaborou um comunicado sobre o lote contaminado com soda cáustica e se colocou de prontidão para ressarcir qualquer tipo de prejuízo junto aos seus distribuidores e clientes.

d. Repercussão

Após o problema, a companhia reforçou os controles de qualidade em suas fábricas e fez mudanças nos softwares dos equipamentos industriais. A distribuição do produto foi regularizada em todo o país, com recuperação do volume de vendas anterior ao fato.

Quadro 4. Casos instrutivos: Suco Ades

Fonte: Caso Ades. foodsafetybrazil.com/humor-caso-do-ades-maca/

Esses dois instrutivos casos citados pelos entrevistados, na era da compressão do tempo e do espaço, confirmam como a utilização de paródias e sátiras podem contribuir para destruir a reputação de uma empresa continuamente submetida às pressões cada vez mais imediatas e impactantes, por isso, é preciso proteger a imagem da organização dos boatos (caso motos Dafra) ou dos fatos (Caso suco Ades) e, conseqüentemente, oferecer treinamento especializado para os executivos com vistas ao aprimoramento da comunicação corporativa. Esses pontos constituem tarefas imprescindíveis para o gerenciamento de crises, criação e manutenção da boa imagem da organização (GORITO, 2010).

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

Portanto, os resultados da pesquisa indicam que a melhoria da comunicação para identificação e satisfação das necessidades dos demais *stakeholders* passa necessariamente pela atuação eficaz com as diferentes mídias que, na tipologia de Mitchel, Agle e Wood (1997), podem ser classificados como *stakeholders* definitivos, dotados de poder, legitimidade e urgência.

6. CONCLUSÕES

A presente pesquisa apontou como principais erros do executivo ao se relacionar com a imprensa a postura de indiferença ou de conduta não compatível com as

especificidades de cada mídia, erros que podem comprometer seriamente o futuro da empresa num ambiente no qual, a passividade da comunicação unidirecional deu lugar à interatividade da comunicação bidirecional, daí, a importância do profissional de *media training* assessorar os executivos nas práticas relacionadas às inovações presentes na linguagem da cultura midiática.

O *media training* em sentido estrito, diferentemente dos professores de retórica tradicionais (*media training* em sentido lato) que restringiam seus ensinamentos para o agente comunicar-se com um determinado auditório, preparam o emissor para atuar junto à imprensa, cuja forma de comunicação, muitas vezes, repercutirá instantaneamente perante a opinião pública.

Assim, o *media training* atua no universo corporativo de forma holística, isto é, como psicólogo, comunicólogo, produtor de estilo, etc., em consonância com as características de um ambiente altamente tecnológico para alcançar os *stakeholders*.

Enganos, distorções e omissões tendem a ocorrer pelo não domínio da comunicação bidirecional. Resultante do vertiginoso desenvolvimento dos meios de comunicação, as mídias sociais introduziram uma nova era de transparência permitindo que apareçam estruturas sociais latentes, uma vez que as redes sociais têm o poder de entregar uma nova categoria de informação baseada nas interações sociais, cuja informação pode ser usada para informar processos operacionais, facilitar o comprometimento dos funcionários, consumidores e parceiros corporativos, assim como criar oportunidades de negócio inovadoras, como também para prevenir e gerenciar crises.

Com esse intuito, os profissionais de *media training* recomendam que as organizações não podem mais viver na indiferença em relação aos *stakeholders*, com os quais, não cabe a improvisação e que é preciso ter consciência que se deve trabalhar o processo de comunicação antes, durante e depois de uma crise.

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

Evidentemente essa pesquisa possui limitações pelo seu aspecto genérico e tamanho da amostra. Para futuros trabalhos sugerem-se pesquisas direcionadas para estudar a atuação dos *media training* nos diversos segmentos econômicos com o intuito de encontrarem-se regularidades e, talvez, extrair princípios que expliquem a comunicação eficaz com o mercado nos diversos setores da atividade econômica.

REFERÊNCIAS

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

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

BARBEIRO, H. **Mídia training: como usar a imprensa a seu favor**. São Paulo: Saraiva, 2008.

BITZER, L. **Funcional communication: a situational perspective**. In: WHITE, Eugene E, comp. **Rhetoric in transition**. Penn: State University Press, 1980.

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

CASO ADES. Humor – caso do Ades Maçã. Disponível em foodfetybrazilcom/humor-caso-do-ades-maca/. Acesso 05/07/2013.

CASO DRAFA. **Motos Dafra**. Disponível em http://www.youtube.com/watch?v=sWXZ_9JHlos. Acesso em 13/10/2012.

DIAS, J. G. G.. **Endomarketing: Um instrumento estratégico na busca da competitividade empresarial**. São Paulo: Livro Pronto, 2007.

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

FREEMAN, E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Marshfield, MA: Pitman, 1984.

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

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

HALLIDAY, T. L. **A retórica das multinacionais**. São Paulo, Summus, 1987.

MAQUIAVEL, N. **O Príncipe**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1982.

MITCHELL, Ronald; AGLE, Bradley; WOOD, Donna. Toward a theory us stakeholders identification and salience: definig the principle of who and what really counts. **Academy of management review**, Mississipi State, v.22, p. 853 -886 , 1997.

O'SHANANSSY, . Modern strategic management: Balancing Strategic Thinking and Strategic Planing for Internal and External Stakeholders. Singapore, **Management Review**. Vol. 25, Nº 1, 2003.

PERELMAN, C.; OLBRECHTS-TYTECA, L. **Tratado da argumentação: a nova retórica**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

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

SIQUEIRA Jr, A.I. **Metodologias de media training desenvolvidas pelas assessorias de comunicação**. Dissertação de Mestrado em Comunicação Social. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, USCS, 2013.

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

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

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Thomson, 2002.

VERÇOSA, R. A. **Treinamento de Mídia.** Disponível em www.treinamentodemidia.com.br. Acesso em 12 de dezembro de 2011.

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

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

YAMAMOTO, E. Y. Ideologia e Interpretação. **Revista Em Questão**, n 14, v.1, UFRGS, p. 12-24, 2008.