



## **MEDIA TRAINING COMO FERRAMENTA DE VANTAGEM COMPETITIVA**

MEDIA TRAINING AS A COMPETITIVE ADVANTAGE

DOI: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v6i2.104>

**Rosana Curvelo de Souza**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte (PPGA-UFRN)

[rosanacurvelo@gmail.com](mailto:rosanacurvelo@gmail.com)

**Miguel Eduardo Moreno Añez**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte (PPGA-UFRN)

[anez1957@yahoo.com.br](mailto:anez1957@yahoo.com.br)

### **Resumo**

A imprensa está entre os públicos prioritários de comunicação das empresas porque ela é a via mais abrangente para se falar com diversos agentes de interesse. A preparação de porta-vozes torna-se uma estratégia para sair do nível de atendimento contingencial à demanda dos veículos de comunicação e adotar uma postura mais proativa, de prospecção de mídia para uma maior visibilidade. A responsabilidade de falar em público em nome de uma organização não pode ficar a cargo do feeling e da improvisação, sob o risco de estar se colocando em risco um dos maiores bens institucionais: a imagem. Por isso, o media training vem capacitar executivos a dar boas entrevistas – o que gera vantagem tanto para ele como para o jornalista – e mostrar a eles a dinâmica de funcionamento da imprensa, com vistas a torná-los fontes-referência na agenda da mídia quando surgir uma pauta em suas áreas de atuação. O objetivo deste artigo é compreender a aptidão desenvolvida e as competências ressaltadas na aprendizagem em media training e verificar como elas podem, segundo os profissionais que ministram esse treinamento, gerar vantagem competitiva para os gestores e para a organização à qual servem. Os resultados das entrevistas realizadas com assessores de comunicação falam dos objetivos do treinamento, enunciam as habilidades consideradas imprescindíveis para que um gestor esteja apto a dar entrevistas e evidenciam a relação entre a preparação do gestor com a imagem organizacional. Também foi questionada a possível vantagem competitiva constituída para o gestor e sua carreira quando ele está habilitando, do ponto de vista de normas e procedimentos, a dar atender bem aos jornalistas e dar boas entrevistas.

**Palavras-chave:** Media training. Vantagem competitiva. Imagem organizacional.

### **Abstract**

The press is one of the priority publics for companies' communication because it is the widest mean to speak with several agents of interest. The aim of this paper is to understand the ability and skills developed in media training and to check how they can, according to the professionals that teach this training, produce competitive advantage for managers and for the organization to which they serve. The results of interviews with journalists demonstrate media training objectives, skills that are considered essential for a manager to be able to give interviews and the relationship between the manager and organizational image. It was also questioned the competitive advantage to the manager and his career when he is aware about the standards and procedures of the press, and when he is prepared to meet journalists and give good interviews.

**Keywords:** Media training. Competitive advantage. Organizational image.

## Introdução

Imagem é o grande patrimônio de uma empresa, algo que possui valor superior até aos produtos ou serviços que ela oferece no mercado. Quando o conceito de imagem institucional se amalgama com o de identidade, exalando os valores, os princípios e a filosofia de gestão, a imagem da organização adquire condição de diferencial de competitividade. Desse cenário, deriva a necessidade dos serviços de comunicação.

A literatura sobre comunicação organizacional reforça a importância das iniciativas de relacionamento das empresas com a mídia para a obtenção de uma “licença para operar” concedida pela sociedade. Hoje, o que se observa é uma verdadeira disputa pela visibilidade midiática, como se o que existisse é o que está na mídia. Logo, o repórter está entre os primeiros “públicos” que o gestor deve conquistar. Conscientes da importância do acesso à imprensa, as instituições trabalham para serem lembradas por ela, para ampliarem sua presença nos veículos de comunicação e, mais do que isso, para serem reconhecidas como referências.

A imprensa passa, então, a ser um campo no qual é possível trabalhar os interesses pela conquista do apoio da opinião pública. Mesmo com as implicações da consolidação da indústria da comunicação como negócio, notícias e reportagens, diferentemente da publicidade, são – ou, pelo menos, devem ser – gratuitas, e, dessa maneira, conferem um caráter de imparcialidade e credibilidade ao que é dito sobre uma instituição. Algumas empresas ainda limitam o seu relacionamento com a imprensa no atendimento às demandas telefônicas; ficam no operacional porque entendem que é isso que a imprensa espera delas. Todavia, a gestão estratégica da comunicação presume uma abordagem inovadora e criativa, baseada em objetivos e resultados. Mesmo concordando com a dificuldade de medir resultados quando se trata de ativos intangíveis como a comunicação, não se deve abdicar dessa complexa tarefa, pois são justamente os ativos intangíveis que representam os elementos mais importantes da nova economia e concentram grandes investimentos das organizações. Quando limitada à margem segura, a comunicação perde o foco estratégico.

Um exemplo pode ser obtido na área do marketing. Inicialmente desenvolvido com o objetivo de escoar produção através da conquista de novos públicos, ele evoluiu para uma reconhecida e importante ferramenta estratégica que orienta a relação da empresa com clientes, fornecedores e outros públicos. Por tudo isso, é difícil encontrar um gestor que não tenha feito algum curso sobre marketing ou não possua algum conhecimento na área. Mas por que é tão difícil encontrar um gestor que tenha feito algum curso ou possua conhecimento sobre relacionamento com a imprensa? Uma ferramenta que cresce e ganha destaque no segmento administrativo é o *media training*, treinamento que tem como objetivo agregar valor ao negócio através da melhoria da relação com a imprensa. É pertinente assinalar que pessoas bem preparadas, sob o aspecto de normas e procedimentos, para falar aos seus públicos através da imprensa são mais propensas a observar oportunidades de apoio ao negócio da empresa e instituir formas de reconhecimento pelo bom desempenho.

Com base nessa orientação, o objetivo deste artigo é compreender a aptidão desenvolvida e as competências ressaltadas na aprendizagem em *media training* e verificar como elas podem, segundo os profissionais que ministram esse treinamento, gerar vantagem competitiva para os gestores e para a organização à qual servem. Busca-se contribuir para conscientizar gestores da importância da mídia na legitimidade social das organizações. O artigo está estruturado em um referencial teórico que traz as razões que estimulam cada vez mais o planejamento e a implementação de um trabalho sistemático de relacionamento com a imprensa, e uma pesquisa com profissionais da imprensa para levantar percepções acerca do comportamento dos executivos em geral com a mídia.

## Referencial teórico

Em benefício do marco teórico deste trabalho, propõe-se a discussão a partir da concepção de imagem organizacional sob a ótica da perspectiva sistêmica e da teoria da complexidade. Em seguida, é apresentada uma revisão de literatura sobre os construtos *media training* e vantagem competitiva, em duas seções específicas: a primeira considerando os conceitos centrais e avanços na área do *media training*; e a segunda tratando como essa ferramenta se alinha aos fundamentos de vantagem competitiva para o gestor.

## Imagem organizacional

Imagem organizacional é um dos ativos mais valorizados na literatura em Administração, ainda que o conceito nem sempre seja bem manuseado, sendo usado como sinônimo de identidade e reputação corporativa em inúmeras situações. A imagem organizacional, na definição de Bueno (2009), é a “representação mental de uma organização construída por um indivíduo ou grupo por meio de percepções e experiências concretas, informações e influências recebidas de terceiros ou da mídia” (p. 189). Esse conceito sintetiza aspectos cognitivos, afetivos e de juízo de valor da percepção de quem avalia, e por isso uma organização pode ter várias imagens, embora possua apenas uma identidade corporativa. Imagem se diferencia de reputação – outra representação externa da organização – porque esta última demanda uma leitura mais aprofundada e consolidada, o que torna pertinente entender que é mais fácil modificar a imagem de uma organização do que a sua reputação.

Conforme Weber (2004), “o lado da recepção é o lado da formação da imagem, o lado de lá, controlado apenas em parte, na medida em que os mecanismos de aferição de opinião vão sendo ativados” (p. 290). A imagem de uma organização, portanto, seria o resultado de uma significação influenciada (e não construída totalmente) pela comunicação organizacional, pois ela “termina de ser construída, individualmente, por todos aqueles que recebem as informações e sinais e, em algum nível, somam às informações visuais, auditivas, emocionais, intelectuais” (WEBER, 2004, p. 273).

Aperfeiçoar a comunicação organizacional para os diferentes públicos é um desafio para as organizações. Sendo a imagem uma construção a partir dos públicos, é destacada a importância dos indivíduos para a dinâmica social da produção da realidade, como explica Curvello (2009): “o observador assume papel importante, pois é ele quem constrói diferenciações internas com o propósito de dar conta da complexidade” (p. 94). Os princípios da complexidade têm fomentado profundas transformações no desenvolvimento científico dos últimos anos, e não seria diferente no campo da comunicação organizacional.

A opção pela abordagem sistêmica, neste estudo, se justifica pelo entendimento e concordância com Vasconcellos (2008), Morin (2010; 1996) e Curvello (2009; 2008; 2001) de que é impossível reduzir ou fazer um recorte na multidimensionalidade dos complexos processos de significação das organizações, em constantes e profundas mudanças de contexto. A compreensão das organizações como organismos vivos e abertos (GOLDHABER, 1991; MORGAN, 2000; BALDISSERA, 2000; MORIN, 2005) tem sido objeto de investigação de interesse nas teorias organizacionais, por observar que o sistema organizacional convive com ruídos que não podem ser analisados em sua totalidade. No estudo em que se reconhecem as condições de imprevisibilidade, a complexidade torna-se a condição própria e natural de operação.

Os pressupostos teóricos da perspectiva sistêmica conduzem à epistemologia da complexidade, pela consideração das organizações como sistemas de comunicação interdependentes (reformulando conceitos como sujeito e objeto, todo e partes). Outra contribuição do pensamento sistêmico para a

comunicação organizacional se dá nas análises que têm por foco a estratégia organizacional. A compreensão do potencial estratégico da comunicação se afina (ou se potencializa) com a teoria sistêmica de estratégia, “já que ela maximiza a importância das condições sociais, dá ênfase à dimensão cultural e aceita o planejamento multifatorial – ou seja, não limita ou prioriza a vertente meramente econômica ou financeira” (BUENO, 2009, p. 57). Há, na adesão à complexidade, o reconhecimento de que a simplificação obscurece as interrelações existentes nos fenômenos e de que é imprescindível ver e lidar com a complexidade do mundo em todos os seus níveis.

Em síntese, pode-se concluir que a perspectiva sistêmico-comunicacional apresentada leva à reflexão sobre os seguintes aspectos da comunicação organizacional: a) trata-se de um processo dinâmico; b) as transações são contextuais e não repetíveis; c) por ser um processo, as pessoas são, simultaneamente, emissores e receptores.

### *Media training*

*Media training*, em português, significa treinamento em relacionamento com a mídia e é um tema em crescente relevância para executivos e gestores públicos. O reconhecimento de sua importância no meio corporativo, segundo Lucas (2007), vai no sentido de que, “cada vez mais, o relacionamento com a mídia torna-se uma ferramenta indispensável ao desempenho de seus cargos, seja pelas oportunidades de promoção de marcas e atividades que propicia, seja pela imprescindibilidade na defesa de interesses e posições” (LUCAS, 2007, p. 8). Aptidão e empatia são fatores de sucesso na ponte de relação que se estabelece entre quem comunica e quem tem a função de intermediar a mensagem ao grande público, o jornalista. Com uma relação sadia, as vias de fluxo das informações são desobstruídas e o espaço midiático torna-se mais acessível ao gestor para quando ele precisar.

O aprimoramento técnico de gestores para concessão de entrevistas ocorre, normalmente, em oficinas e *workshops* de *media training* ministrados pelas assessorias de comunicação, compostas por jornalistas e profissionais de relações públicas que combinam experiência profissional com conhecimento teórico sobre as diversas abordagens da imprensa com as organizações. Entre os conteúdos trabalhados, está o treinamento na capacidade de se comunicar com objetividade, clareza e síntese e a preparação adequada para compreensão das características peculiares de transmissão de conteúdo em jornais, revistas, televisão, rádio e portais de internet. O conhecimento das exigências próprias da presença no vídeo, que é particularmente um meio que expõe simultaneamente diversas vulnerabilidades, e a organização de coletivas de imprensa e de *position papers*, documentos que descrevem o posicionamento oficial e público da organização mediante uma situação iminente de crise, evitando possíveis contradições ou discursos duplos entre membros da mesma empresa, são outras lições importantes. Diante de todas essas operações relacionadas à comunicação, a conclusão é de que:

A cada dia fica mais evidente a necessidade de preparação dos porta-vozes e capacitação de executivos e gestores para otimizar o relacionamento de suas organizações com a imprensa. A exigência de alto nível de profissionalização neste campo decorre do acelerado processo de mudança e sofisticação no universo midiático e da disputa acirrada pelos espaços mais nobres nos veículos de comunicação. (LUCAS, 2007, p. 8)

Se o comportamento dos membros de uma organização na imprensa gera imagens que são percebidas e projetam avaliações, as atividades de treinamento são, portanto, um investimento crucial e fazem parte do contexto organizacional de forma determinante para as estratégias da organização (GONÇALVES; MOURÃO, 2011). Como o foco do processo de comunicação é a promoção do relacionamento, Novelli (2006) ressalta que os instrumentos a serem adotados devem

seguir essa perspectiva inclusiva, englobando suas potencialidades de divulgação e disseminação das informações, que garantem transparência das ações. Para Duarte e Monteiro (2009),

A comunicação não circula adequadamente, na maioria dos casos, porque muitas pessoas utilizam a informação como instrumento de poder. Há excesso de barreiras, não há interesse real em ouvir, não há adequação e uso estratégico de canais múltiplos, as mensagens não são adaptadas aos públicos, gestores acham que comunicar é igual a disseminar informação, a especialização gera guetos em que cada um executa sua parte sem pensar no todo. Faltam políticas, diretrizes, estratégias de comunicação e, espantosamente, engajamento da alta cúpula para transformar a comunicação em um instrumento de qualificação dos processos, da identidade organizacional e da melhoria dos resultados. (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 334)

Quando a dinâmica de relacionamento com a imprensa é negligenciada, a organização não apenas perde visibilidade para a concorrência, mas também se assume indiferente à divulgação e à explicação da sua versão sobre os fatos que constituem as notícias, que ficam a total critério dos veículos de comunicação. E mesmo que os públicos de interesse de uma organização não sejam necessariamente leitores assíduos de jornais, há de se considerar a existência dos chamados de líderes de opinião,

pessoas que lêem jornais e revistas com cobertura de assuntos políticos, sociais e econômicos (porque têm interesse nessas questões e dispõem do dinheiro para comprar publicações a seu respeito – portanto, presume-se que tenham posições, opiniões e falem sobre elas com amigos, vizinhos, colegas de trabalho). São também os membros das comunidades onde uma empresa tem instalações, os estudantes, as lideranças sindicais, entidades religiosas, entidades empresariais e financeiras, os ecologistas, os sem-terra... Enfim, formam um imenso painel de forças maiores ou menores, extremamente vocais ou menos articuladas, que, em seu conjunto, compõem a opinião pública [...]. (NOGUEIRA, 2007, p. 20-21)

Uma pesquisa publicada em 2010 na Revista Valor Setorial Comunicação Corporativa, que é uma parceria do jornal Valor Econômico com a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), mostrou que a imprensa é terceiro lugar em prioridade na lista dos sete públicos de interesse dos gestores quando o assunto é comunicação. Entretanto, no mesmo estudo, a imprensa figurou entre os públicos causadores de maior desconforto. O levantamento, que deu origem à reportagem especial “Palavra de líder”, mostrou ainda que 66% dos presidentes de empresas entrevistados consideram que a comunicação é muito valorizada, 30% que é valorizada, e apenas 4% consideram que é pouco valorizada.

**Tabela 1:** Públicos prioritários para os gestores se comunicarem.

<b>Públicos prioritários</b>	
78%	Funcionários
66%	Clientes
<b>60%</b>	<b>Imprensa</b>
45%	Investidores
45%	Fornecedores
42%	Governo
33%	ONGs

**Fonte:** Databerje. Revista Valor Setorial Comunicação Corporativa, nov. 2010.

**Tabela 2:** Públicos com os quais os gestores se sentem mais confortáveis para se comunicar

<b>Públicos prioritários</b>	
75%	Clientes
15%	Governo
12%	Investidores
9%	Fornecedores
3%	Entidades de classe
<b>3%</b>	<b>Imprensa</b>
0%	ONGs

Fonte: Databerje. Revista Valor Setorial Comunicação Corporativa, nov. 2010.

Para sedimentar parcerias com a imprensa e corrigir o descompasso que há entre a demanda de informação da imprensa (e, por consequência, da sociedade) e o comportamento dos líderes, o *media training* propõe ensinar aos gestores o universo dos jornalistas, a fim de que ambos os lados possam tirar o melhor proveito do diálogo. O ápice dos resultados em *media training* acontece quando o executivo, reconhecido por suas habilidades em atender aos jornalistas, torna-se “fonte”, ou seja, é consultado sempre que uma pauta referente à sua área de atuação surge na agenda da imprensa.

É nesse sentido que Bueno (2009) destaca que o trabalho de relacionamento com a imprensa é, “antes de tudo, um instrumento importante de inteligência empresarial. Ele agrega valor à empresa [...] e capacita a fazer uma leitura do ambiente, ajudando a empresa ou entidade a planejar suas ações” (BUENO, 2009, p. 232). Por isso, é comum que gestores solicitem às assessorias de comunicação relatórios de *clipping*<sup>1</sup> e extratos de mídia espontânea para apoio à tomada de decisão. Além de servirem como termômetro da opinião pública, esses levantamentos editoriais sinalizam o *frame*<sup>2</sup> e o tratamento dado a certos temas e conteúdos em cada veículo de comunicação, conforme o que se chama de linha editorial.

### **Vantagem competitiva**

O percurso paradigmático para a compreensão do *media training* como vantagem competitiva orienta para o marco referencial da teoria sistêmica de estratégia, que “maximiza a importância das condições sociais, dá ênfase à dimensão cultural e aceita o planejamento multifatorial – ou seja, não limita ou prioriza a vertente meramente econômica ou financeira” (BUENO, 2009, p. 57). A literatura também aponta que a comunicação organizacional estratégica tem as características definidoras de um recurso fonte de vantagem ou desvantagem competitiva pela corrente teórica denominada de visão baseada em recursos, que dá importância aos ativos organizáveis, valiosos, raros e de difícil imitação, que:

Foram acumulados ao longo das trajetórias percorridas por essas organizações e [...] foram auxiliares na obtenção da posição de liderança no setor de atuação. Portanto, são recursos valiosos que requerem atenção e investimentos constantes por parte dos gestores, para que continuem a gerar esse resultado [...]. (PAVÃO; SEHNEM; HOFFMANN, 2011, p. 240)

Reconhecida a importância dos recursos para a vantagem competitiva, as organizações são consideradas conjuntos de competências e capacidades (PRAHALAD; HAMEL, 1990), e, nessa perspectiva, a gestão dos recursos passa a ser função determinante e prioritária dos administradores. Não só a comunicação pode configurar um recurso valioso e de difícil imitação em uma empresa, como também os resultados que derivam dela, como a reputação corporativa. A identificação da relação comunicacional de uma organização com os grupos de *stakeholders* é um critério relevante

para explicar as diferenças de reputação entre empresas concorrentes, porque:

A reputação se desenvolve ao longo do tempo e é o resultado de interações repetidas e de experiências acumuladas nos relacionamentos com a organização. [...] A reputação corporativa é algo complexo e difícil ou impossível de ser diretamente gerenciado, em razão de ela ser uma avaliação da organização como um todo na percepção dos stakeholders. No entanto podem ser gerenciados os elementos que a formam e mantêm: gerenciando-se os fatores que levam à formação da reputação seria possível fazer com que a reputação de uma organização fosse mais bem avaliada por seus stakeholders. (THOMAZ; BRITO, 2010, p. 244).

A análise de Porter (1991) sobre vantagem competitiva acentua os elementos que podem ser determinantes no sucesso ou no fracasso em um cenário competitivo. Segundo ele, dois fatores determinam a vantagem competitiva: as condições iniciais e a escolha dos dirigentes. As condições iniciais são os ativos acumulados pela empresa no decorrer do tempo, geralmente derivados de sua relação mais direta com o ambiente externo, e é justamente nesse fator que se enquadram os recursos humanos treinados em relacionamento com a mídia. A estratégia, nesse modelo, consiste em posicionar a empresa dentro do seu próprio ambiente de competição. Importante ressaltar que:

Com a alteração das condições ambientais, mudam também os recursos essenciais para garantir a sobrevivência e a performance econômica diferenciada das firmas. É a antecipação dessas transformações nos portfólios de recursos que garante às empresas a possibilidade de continuação da vantagem competitiva. (VASCONCELOS; CYRINO, 2010, p. 33)

O elo da vantagem competitiva na interface empresa-imprensa parte do pressuposto universalmente aceito de que uma boa reputação (ou imagem) institucional aos olhos dos *stakeholders* é indispensável para o alcance de objetivos organizacionais. Reputação organizacional é, inclusive, frequentemente associada a desempenho organizacional. Essa dinâmica se justifica porque as opiniões e atitudes dos públicos de interesse podem afetar diretamente os resultados. Diversos exemplos podem ser mencionados, mas só para citar alguns, há o caso de quando consumidores deixam de comprar determinado produto porque há um boato não respondido oficialmente de que ele contém um ingrediente maléfico à saúde, quando investidores perdem o interesse em razão de uma crise de imagem mal gerenciada pela empresa ou ainda quando bons profissionais não se candidatam para trabalhar na organização porque ela tem fama de não cumprir com o pagamento de proventos.

Diante da preponderância da mídia, o gestor pode raciocinar sob duas óticas: a da defesa institucional e a reativa. Na postura defensiva, a empresa que investe em preparação do seu pessoal através de oficinas e *workshops* de *media training* estará preparada para a realização de pronunciamentos e suportar a pressão de entrevistas em um momento turbulento de crise institucional. Nogueira (2007) lembra que “nenhuma empresa tem voz própria. Elas só falam pelas bocas de seus executivos, que em geral não são ‘comunicadores’, mas profissionais de finanças, marketing, engenharia, etc., nem sempre com talento inato [para lidar com a imprensa]” (NOGUEIRA, 2007, p. 23). Passando para a postura reativa, o *media training* proporciona possibilidades de o gestor detectar aspectos da empresa que são pautáveis e noticiáveis. Esse investimento em divulgação jornalística colabora para a boa governança corporativa, pois a abertura da organização assegura transparência e responsabilidade dos administradores com os resultados. Segundo Novelli (2006), no setor público essa divulgação é decisiva para o sucesso das propostas e mediação para as práticas. Independentemente da inclinação para a postura (defensiva ou reativa) de relacionamento com a imprensa, Bueno (2011) coloca que a empresa ou entidade que não se

comunica, ou tem pouco para contar ou tem muito para esconder, e em qualquer um dos casos, ela estará em desvantagem no mercado. A falta de transparência é criticada pela imprensa como comportamento questionável, porque pode estar escondendo ações condenáveis.

A companhia Rhodia foi pioneira, nos anos 1980, em treinar seus funcionários nas diretrizes e políticas de comunicação. O famoso Plano de Comunicação Social (PCS)<sup>3</sup> refletia uma postura emergente de transparência e sinalizava ações concretas a serem implementadas para o relacionamento com os *stakeholders*, inclusive a imprensa. A iniciativa vanguardista virou modelo para outras empresas e é referência até os dias de hoje em pesquisas sobre planejamento em comunicação e *media training*.

## Metodologia

Atestando o que foi posto até aqui sobre a importância do *media training* na formação profissional, foi realizada uma pesquisa com jornalistas que atuam como facilitadores nesse tipo de treinamento. O objetivo era compreender como a aptidão desenvolvida e as competências ressaltadas na aprendizagem em *media training* podem gerar vantagem competitiva para os gestores e para a organização à qual eles estão associados.

A pesquisa seguiu uma postura epistemológica predominantemente interpretativista (SCHWANDT, 2006), em virtude de buscar entender uma realidade do ponto de vista daqueles que o vivenciam. Segundo seu propósito, a pesquisa pode ser classificada como exploratória (GIL, 2010; GIL, 1994), que visa proporcionar maior familiaridade com o problema ao torná-lo mais claro e explícito.

Devido à necessidade de um maior nível de profundidade sobre o entendimento de particularidades do comportamento do indivíduo, o método de abordagem do problema foi o qualitativo, “[...] orientada para a análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais” (FLICK, 2004, p.28).

## Amostra

A população desta pesquisa compreendeu três jornalistas que desempenham a função de assessores de comunicação e que já realizaram, junto aos seus assessorados, pelo menos um curso de *media training*. A seleção de fontes pesquisadas foi por amostragem não probabilística por julgamento, ou seja, a escolha da amostragem foi intencional, determinada pelo critério de relevância que a pesquisadora entendeu ser o ideal para o atendimento dos objetivos do projeto.

O primeiro jornalista entrevistado, doravante chamado Entrevistado 1 (E1), é homem, desempenha a atividade de assessoria de comunicação há 17 anos, tem experiência em telejornalismo, é mestre em administração e dirige uma empresa de comunicação corporativa que ele próprio abriu há 15 anos. O Entrevistado 2 (E2) é mulher, especialista em comunicação organizacional, tem experiência em jornal impresso e em televisão e atua há 15 anos em assessoria de comunicação. O Entrevistado 3 (E3) é homem, assessor de comunicação há 25 anos e tem doutorado na área de linguística.

## Coleta de dados

Os instrumentos de coleta se relacionam ao objetivo geral buscando respostas que revelem como a aptidão desenvolvida e as competências ressaltadas na aprendizagem em *media training* podem, segundo os profissionais que ministram esse treinamento, gerar vantagem competitiva para os gestores e para a organização à qual servem.

O acesso aos dados junto aos entrevistados foi possível a partir de contato prévio com as fontes da pesquisa através de telefonemas e e-mails. O levantamento de dados foi realizado por meio das

técnicas de observação e entrevistas individuais em profundidade, seguindo um roteiro desenvolvido de modo a permitir explorar todos os tópicos pertinentes aos objetivos do estudo, evitando-se assim que os entrevistados fugissem do tema tratado (VERGARA, 2007).

As entrevistas para este estudo foram realizadas em dezembro de 2011 na cidade de Natal, Rio Grande do Norte, e o roteiro continha quatro questões abertas, solicitando aos respondentes que registrassem a avaliação que fazem do curso de *media training* e a possível relação entre essa aprendizagem e vantagem competitiva.

### **Análise de dados**

A análise de dados qualitativa foi realizada por meio de análise de conteúdo, que visa obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos destas mensagens (BARDIN, 1977). Por ser interpretativista, a técnica não pode ser reduzida a uma série de passos aplicados mecanicamente (GODOI, 2010), mas Flick (2004) sugere etapas que são: definição do material, seleção das entrevistas ou de partes importantes para a resposta às questões da pesquisa, análise da situação da coleta de dados, caracterização formal do material, definição da direção da análise dos textos selecionados, diferenciação da questão de pesquisa com base em teorias, definição de técnicas analíticas e, por fim, definição das unidades analíticas.

A categorização, que será um procedimento adotado na análise, “consiste no trabalho de classificação e reagrupamento das unidades de registro em número reduzido de categorias, com o objetivo de tornar inteligível a massa de dados e sua diversidade” (FONSECA JR., 2006, p. 298). A análise categorial será desenvolvida a partir de agrupamentos analógicos por temas definidos a fim de atender os objetivos desta pesquisa. Essa definição aconteceu a partir dos objetivos traçados para a pesquisa, e as categorias analisadas foram: a aprendizagem em *media training*, as habilidades que tornam um gestor apto a dar entrevista, a relação do treinamento do gestor com a imagem organizacional e o *media training* como ferramenta de vantagem competitiva para o gestor.

### **Resultados**

#### **Categoria de análise: aprendizagem em *media training***

Solicitados a descrever, de maneira geral, o que se aprende em um curso de *media training*, unanimemente os respondentes enfatizaram a questão da preparação. Tal observação motiva a reflexão de que atingir os públicos com os quais a organização precisa se comunicar é o principal foco do trabalho dos assessores de comunicação das empresas, tendo em vista que a imprensa é uma das mais abrangentes vias de estabelecer comunicação com diversos atores sociais.

E1:

“O treinamento divide-se em duas partes: teórico-reflexiva e laboratório, com simulação de entrevistas.”

“Os objetivos são: capacitar o participante para ser uma postura proativa, preparar para lidar com situações de crise, preparar porta-vozes, proporcionar situações de contato com a imprensa e fomentar a discussão sobre o papel do participante como representante institucional.”

E2:

“[O *media training*] É voltado para várias áreas da comunicação, impresso, TV, rádio, para que a pessoa que lida com a mídia possa saber de que maneira se comportar para dar o seu melhor.”

E3:

“O treinamento serve para aprimorar o relacionamento com a mídia, para facilitar o trabalho de ambos [jornalista e entrevistado].”

A menção ao bom rendimento da entrevista para facilitação do trabalho do repórter pode se justificar, em parte, pelo fato de que boa parte dos profissionais que atuam como assessores de comunicação já tiveram alguma experiência no papel de entrevistadores, e, por isso, demonstram preocupação e certa “solidariedade” aos jornalistas na condução das práticas diárias de seus ofícios. Sem desvincular o interesse pessoal e mercadológico dos bons resultados, o pensamento sistêmico advoga pela união dos elementos que constituem o contexto estudado.

E2:

“A mídia usa uma linguagem mais específica e é importante que as pessoas saibam truques para melhor aproveitar o espaço, sobretudo os políticos e empresários, que estão na linha de frente.”

“Se aprende a se comunicar melhor através do veículo; coisas fundamentais como forma de expressão, como se portar, gestual, visual... A roupa é fundamental, a imagem fala.”

E3:

“[O *media training* serve] Também para que os gestores entendam as necessidades dos jornalistas e o funcionamento da imprensa, com aspectos teóricos como triangulação da matéria, linha editorial, aproveitamento de tempo e de conteúdo.”

Pelos comentários feitos pelos entrevistados 2 e 3 a essa questão sinalizam que o aprendizado sobre aspectos do funcionamento da imprensa serve para tirar melhor proveito nas entrevistas, transformando esse momento em oportunidade. As técnicas de apresentação de textos e discursos revelam-se importantes para a viabilização desse objetivo.

### **Categoria de análise: habilidades que tornam um gestor apto a dar entrevistas**

O risco da impetuosidade é lembrado nesse momento da entrevista com os assessores, bem como a credibilidade construída ao longo do tempo. A valorização do escopo da forma como se conta uma história na mídia não constitui um segredo ou uma surpresa, e acarreta uma ampliação das possibilidades de uso estratégico, tático e operacional da comunicação.

E1:

“Não pode mentir, mas não precisa contar toda a verdade, isso é uma premissa.”

Uma das respostas que estava no plano mais imediato das falas é a que traz o entendimento de que, na imprensa, as falas devem ser curtas, diretas e objetivas, como é possível observar com E2 e E3. É possível que essa lembrança tenha relação com uma conhecida reclamação dos assessorados ao ter conhecimento da matéria à qual deram entrevistas quando esta é editada: o desapontamento com falas importantes que foram suprimidas – seja por motivo de limite de tempo ou por comprometer, de alguma maneira, a postura editorial do veículo de comunicação.

E2:

“Ele precisa entender a concisão da linguagem da imprensa. O raciocínio dele tem que ser rápido, caso contrário, a fala vai se perder na edição. Conhecer o veículo, saber a linha editorial, para não falar desnecessariamente. Precisa ter postura física e conceitual, e aproveitar ao máximo o tempo.”

E3:

“Primeiro: ser especialista e saber o que está dizendo. Segundo: ter informações precisas e saber ser

objetivo. Terceiro: pronto-atendimento, estar sempre preparado para atender. Negar-se a atender à imprensa é o pior despreparo.”

E1:

“Serenidade. Ter conteúdo, ou seja, saber do que vai falar. Ter empatia.”

A conjugação dos atributos enunciados pelos três entrevistados compõe uma postura de segurança para dar entrevistas. Percebe-se também que a insegurança é mais ressaltada ao olhar do jornalista. Cabe ressaltar que o treinamento em relacionamento com a mídia não acaba com o término do curso, mas tem continuidade na observação crítica sobre o material jornalístico quando se tem conhecimento técnico sobre os componentes que alimentam a dinâmica da imprensa. Aprender com os erros e acertos dos outros em situações de entrevista é também uma forma eficaz de aprendizagem.

### **Categoria de análise: relação do treinamento do gestor com a imagem organizacional**

Algumas organizações têm visibilidade natural nos meios de comunicação, outras precisam prospectar mídia espontânea para obter um espaço maior de exposição positiva. Em ambos os casos, justifica-se a preocupação dos assessores em treinar gestores para se relacionarem bem com jornalistas e darem boas entrevistas.

Com base no que foi dito na questão que trata da relação do treinamento do gestor com a imagem organizacional, entende-se que a impressão do jornalista quanto a lacunas no comportamento do gestor durante uma entrevista está diretamente relacionada com a imagem que ele tem da organização.

E1:

“O nome da empresa é o sobrenome do gestor, eles não se separam. Nas redes sociais também.”

E2:

“Por isso [o gestor] tem que estar bem vestido, usar uma roupa apropriada mesmo que não esteja trabalhando. Diante da TV isso não é supérfluo, é macro.”

“Linguagem acessível é importantíssimo, mas não pode ser vulgar.”

Na ideia de imagem como resultado transitório e dinâmico dos processos comunicacionais, julgam-se as pessoas, os comportamentos e as organizações, e um tipo de associação importante a ser considerada são as atitudes.

E3:

“As matérias não se prendem à pessoa física da entrevista. Para a imprensa, o mais importante é a informação, não quem fala. Por isso, a empresa não precisa ter apenas um porta-voz.”

Como foi colocado pelo Entrevistado 3, a relevância dos fatos e das informações constitui o noticiário, não necessariamente a pessoa do porta-voz. Por isso, mesmo os executivos mais bem preparados devem realizar uma atualização de tempos em tempos e manter a reflexão contínua com base na cobertura da mídia.

Isso leva o entendimento de o que é a informação a novos patamares. O esforço corporativo em tratar a comunicação como força propulsora de mudanças permite compreender o motivo por quê, no contexto empresarial, a comunicação dá suporte às ações da gestão.

### **Categoria de análise: *media training* como ferramenta de vantagem competitiva para o gestor**

As respostas para esta questão apontam que a exposição nos meios de comunicação não tem efeitos isolados, mas provoca desdobramentos que, em seu sentido mais amplo, podem favorecer ou prejudicar a carteira de habilidades notáveis de um executivo. A visibilidade dele somada a ideia de competência profissional associada à propriedade e segurança com que ele trata os assuntos de interesse da organização e seus públicos constituem, ao ver dos entrevistados, vantagem competitiva para ele e para a sua carreira.

E1:

“É exigência para exercer a função gerencial ter treinamento em ser porta-voz. É determinante para ocupar o cargo.”

E2:

“É um diferencial. O gestor que sabe se portar tem um ‘plus’.”

E3:

“Já se mostra uma pessoa preparada para uma demanda que será frequente. Quanto mais conhecer a dinâmica da imprensa, melhor.”

O grande público só pode saber algo sobre um executivo pelo que vê dele, e cabe à sua postura em relação a treinamentos, como o *media training*, o desenvolvimento de habilidades que lhe conferirão características de distinção. Todo agente em posição de visibilidade tem uma reputação pela qual zela, e quando o amadorismo e a improvisação entram em cena, pode estar se colocando em risco o maior bem de um gestor ou de uma organização – a sua imagem.

A conclusão lógica é que comunicação emerge como tema recorrente no planejamento das organizações quando se trata de adaptação à contemporaneidade. Esta pesquisa possibilitou a captura de detalhes do processo de aprendizagem que o *media training* revela ser. A captura desses detalhes revela a visibilidade que têm não apenas as técnicas instrumentais, mas todas as dinâmicas do relacionamento com os jornalistas, propiciando a compreensão de que o domínio dos aspectos constitutivos dessas articulações pode significar a possibilidade de estruturar mudanças na imagem da organização.

### **Considerações finais**

A assessoria de comunicação tem sempre um papel importante nas organizações, e uma de suas maiores contribuições é o modo como conduz os trabalhos referentes a fazer com que os públicos recebam informações adequadas – em conteúdo, abrangência, linguagem e canal. Quando os procedimentos de comunicação estão descritos em um planejamento de treinamentos e atividades os executivos se preparam não apenas para situações contingenciais, intrínsecas ao risco dos negócios, como também para verificar oportunidades de visibilidade através de uma postura mais proativa diante da preponderância da mídia sobre a opinião dos *stakeholders*.

Entendendo a dificuldade de orquestração dos elementos que constituem o caráter de vantagem competitiva na comunicação e cientes da mira permanente da imprensa sobre os flancos das organizações, os assessores de comunicação têm investido cada vez mais no *media training*, de modo a capacitar gestores para lidar com a demanda da imprensa. Uma entrevista oferece os indícios e parâmetros para a formação da opinião que se tem sobre uma empresa.

A pesquisa realizada junto a assessores de comunicação que ministram *media training* junto aos seus assessorados demonstrou que o objetivo principal do treinamento é preparar o participante, sob

o ponto de vista de normas e procedimentos, para atender à imprensa de maneira proveitosa para ambos os lados – jornalista e entrevistado. Para atingir essa proposta, é preciso desde uma reflexão sobre imagem e reputação organizacional até o conhecimento sobre o funcionamento da imprensa, os papéis dentro de uma redação jornalística, as recomendações referentes a vestuário e gestual, entre tantos outros aspectos. Na visão dos entrevistados desta pesquisa, as principais habilidades que tornam um executivo apto a dar entrevistas são: a objetividade, a segurança, o domínio do assunto do qual se fala, a empatia e o pronto-atendimento à imprensa.

Sobre a relação entre preparação do executivo para ser porta-voz e a imagem da instituição á qual ele serve, os entrevistados foram unânimes em concordar na implicação direta desses dois fatores. Em um mundo constantemente marcado pelas redes sociais, foi dito que o nome da empresa é o sobrenome do gestor mesmo quando ele se pronuncia fora do seu contexto de trabalho. Ressaltou-se também, nessa questão, a importância da imagem do porta-voz no tocante a postura, indumentária e gestual. Por fim, questionados acerca de uma possível vantagem competitiva para a carreira do executivo treinado em relacionar-se com a mídia, os entrevistados ressaltaram a visibilidade e a competência ressaltadas nessa relação e o entendimento que algumas empresas têm de que saber lidar com a imprensa é, atualmente, uma das habilidades consideradas requisitos para se ocupar um cargo de gestão.

A intensidade com que os gestores de uma organização absorvem os fundamentos da comunicação para o incremento nos negócios é um elemento importante na determinação da imagem dela como um todo. As crises não mais ocorrem apenas quando acontecem eventos de grande porte; hoje, é preciso preocupar-se também com fatos aparentemente simples e insignificantes mas que têm potencial de assumir dimensões maiores do que as empresas imaginam e desejam, especialmente em função da força das redes sociais das mídias digitais, que costumam funcionar com uma enorme sensibilidade à insatisfação das pessoas. Por tudo isso, é imperativo criar uma cultura de comunicação em tempo real e que vá além do plano da contingência. Em uma gestão mais profissional da comunicação, as ameaças de crise passam a fazer parte da pauta dos executivos e se incorporaram ao planejamento das empresas e instituições.

Conclusão importante sobre todos os resultados obtidos é a de que a imagem da instituição deve sempre estar acima do interesse individual. Em um país como o Brasil, é fácil perceber como a descontinuidade administrativa constitui um dos problemas mais perversos da gestão pública. Da mesma forma e guardadas as proporções, dificilmente a imagem de um executivo sairá preservada se a imagem da organização à qual ele está vinculado não está bem. No cumprimento de seu papel fiscalizador, a imprensa pode “bater à porta” das organizações a qualquer momento. A diferença está em quem se preparou para essas situações, principalmente na qualidade das relações com a mídia.

## **Notas**

<sup>1</sup> *Clipping* é o nome que se dá ao conjunto de matérias e notas sobre determinado assunto veiculadas por diversos meios de comunicação (LUCAS, 2004).

<sup>2</sup> *Frame*, em jornalismo, é o enquadramento que é dado a um assunto ou tema nas notícias (GONÇALVES, 2004/2005).

<sup>3</sup> O PCS da Rhodia está no livro *Portas Abertas*, de Walter Nori e Célia Valente (São Paulo: Best Seller, 1990).

## Referências

BARDIN; L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 1977.

BUENO, W. C. **A transparência na comunicação empresarial**. Comunicação empresarial *online*. Disponível em: <[http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao\\_corporativa/artigo7.php](http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao_corporativa/artigo7.php)>. Acesso em 05 jun. 2011.

\_\_\_\_\_. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CURVELLO, J. J. **A perspectiva sistêmico-comunicacional das organizações e sua importância para os estudos da comunicação organizacional**. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.) Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas. V. 1. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 91-105.

CURVELLO, J. J.; SCROFERNEKER, C. M. A. A comunicação e as organizações como sistemas complexos: uma análise a partir das perspectivas de Niklas Luhmann e Edgar Morin. **E-Compós: Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação**, Brasília, v. 11, n. 3, set-dez 2008.

\_\_\_\_\_. **As organizações como sistemas autopoieticos de comunicação**. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ESTUDOS INTERDISCIPLINARES DA COMUNICAÇÃO, 24. **Anais...** Campo Grande, 2001.

DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. **Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na Administração**. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. Pesquisa Qualitativa em Administração: Teoria e Prática. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.

DUARTE, J.; MONTEIRO, G. **Potencializando a comunicação nas organizações**. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.) Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas. V. 2. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 333-359.

FLICK, U. **A pesquisa qualitativa: relevância, história, aspectos**. In: . Uma introdução à Pesquisa Qualitativa. São Paulo: Artmed Editora, 2004. p. 17-29.

FONSECA JR. W. C. **Análise de conteúdo**. In: DUARTE, J.; BARROS, A.(org.). Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOI, C. K. **Perspectivas de análise do discurso nos estudos organizacionais**. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. (Orgs.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GOLDHABER, G. M. **Comunicación organizacional**. México: Editorial Diana, 1991.

GONÇALVES, A.; MOURÃO, L. **A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação?** RAP: Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, mar./abr. 2011.

GONÇALVES, T. **A abordagem do enquadramento nos estudos do jornalismo**.

CALEIDOSCÓPIO: Revista de Comunicação e Cultura. n. 5/6. 2004/2005. p. 157-167.

LUCAS, L. (Org.). **Media training**: como agregar valor ao negócio melhorando a relação com a imprensa. São Paulo: Summus, 2007.

\_\_\_\_\_. **Com credibilidade não se brinca!** A identidade corporativa como diferencial nos negócios. São Paulo: Summus, 2004

MORGAN, G. **Imagens da organização**: edição executiva. São Paulo: Atlas, 2000.

BALDISSERA, R. **Comunicação organizacional**. In: Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem. São Leopoldo: Editora UNISINOS, 2000. p. 13-39.

MORIN, E. **Ciência com consciência**. 14. ed. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 2010.

\_\_\_\_\_. **O método 6**: ética. Porto Alegre: Sulina, 2005.

\_\_\_\_\_. **O problema epistemológico da complexidade**. Lisboa: Europa-América, 1996.

NOGUEIRA, N. **A prova dos dez ou Agregando valor a marcas e empresas pela divulgação jornalística**. In: LUCAS, L. (Org.). *Media training*: como agregar valor ao negócio melhorando a relação com a imprensa. São Paulo: Summus, 2007.

NOVELLI, A. L. C. R. **O papel institucional da comunicação pública para o sucesso da governança**. ORGANICOM: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo, ano 3, n. 4, 1º semestre de 2006, p. 74-89.

Palavra de líder. **Valor Setorial Comunicação Corporativa**, São Paulo, n. 3, nov. 2010.

PAVÃO, Y. M. P.; SEHNEM, S.; HOFFMANN, V. F. **Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva**. RAUSP: Revista de Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, v. 46, n. 3, jul./ago./set. 2011, p.228-242.

PORTER, M. E. **Towards a dynamic theory of strategy**. Strategic Management Journal, v. 12, Winter 1991. p. 95-117.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. HARVARD BUSINESS REVIEW, v. 68, n. 3, mai./jun. 1990. p. 79-91.

SCHWANDT, T. **Três posturas epistemológicas: interpretativismo, hermenêutica e construcionismo social**. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. (orgs). Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2 ed. Porto Alegre: ARTMED, 2006.

THOMAZ, J. C.; BRITO, E. P. Z. **Reputação corporativa**: construtos formativos e implicações para a gestão. RAC: Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 14, n. 2, abr. 2010. p. 229-250.

VASCONCELLOS, M. J. E. **Pensamento sistêmico**: o novo paradigma da ciência. 7. ed. São Paulo: Papyrus, 2008.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de**

**Empresas**, São Paulo, v. 40 n. 4, out./dez. 2000. p. 20-37.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WEBER, Helena Maria. **Imagem pública**. In: ALBINO, A.; RUBIM, C. (Org.). *Comunicação e política: conceitos e abordagens*. Salvador: Edufba, 2004.

### **Anexo**

Roteiro semiestruturado da entrevista

- 1) Você poderia descrever, de maneira geral, o que é ensinado no curso de *media training*?
- 2) Que habilidades você considera imprescindíveis para que um executivo esteja apto a dar entrevistas?
- 3) Como você avalia a relação entre a preparação do gestor em *media training* e a imagem institucional?
- 4) Saindo do âmbito institucional e indo para o lado individual, você acredita que o *media training* constitui uma vantagem competitiva para o executivo e para a carreira dele?