

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE MESTRADO EM COMUNICAÇÃO**

HOMERO LEONI BAZANINI

**Transformações comunicacionais: A atuação do Media
Training na perspectiva da Teoria Social Cognitiva**

**São Caetano do Sul
2014**

HOMERO LEONI BAZANINI

**Transformações comunicacionais: A atuação do Media
Training na perspectiva da Teoria Social Cognitiva**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-
Graduação da Universidade Municipal de São
Caetano do Sul como requisito parcial para a
Obtenção do título de Mestre em Comunicação

Linha de Pesquisa: Transformações Comunicacionais e Comunidades

Orientador: Arquimedes Pessoni

**São Caetano do Sul
2014**

B348t

Bazanini, Homero Leoni

Transformações comunicacionais: A atuação do profissional de Media Training na perspectiva da teoria social cognitiva / Homero Leoni Bazanini. -- São Caetano do Sul: USCS-Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2014.

135 p.

Orientador: Prof. Dr. Arquimedes Pessoni

Dissertação (mestrado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Comunicação, 2014.

1. Pós-modernidade 2. Transformações Comunicacionais 3. Media Training 4. Teoria Social Cognitiva. I. Pessoni, Arquimedes. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
Campus Centro - R. Santo Antônio, 50 – Centro – São Caetano do Sul (SP)

Reitor:

Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

Pró-reitor de Pós-graduação e Pesquisa:

Prof. Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestor do Programa de Mestrado em Comunicação:

Prof. Dr. Herom Vargas

Dissertação defendida e aprovada em ____/____/____

Prof. Dr. Arquimedes Pessoni (orientador)

Profa Dra. Priscila Ferreira Perazzo (USCS)

Prof. Dr. Jorge Miklos (UNIP)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro a existência por me fornecer a oportunidade de provar do saber do universo através das mais diferentes formas.

Aos meus familiares que me apoiaram em minha escolha acadêmica com múltiplos incentivos.

A minha mãe (Célia Leoni) que sempre me cobrou nos estudos

Ao meu pai (Roberto Bazanini) que sempre me alertou e incentivou para conhecer as teorias e método das ciências humanas.

Ao meu irmão (Rafael Leoni Bazanini) que sempre me mostrou o poder da superação e da alegria.

Ao meu primo e amigo (Leonardo Prado Leoni) pelas conversas e amizade desde tempos de infância.

Aos meus tios maternos (Antônio Leoni e Marina Oliveira Prado) por sempre deixarem a porta de vossa casa aberta para mim e pelas conversas sobre a comunicação no ambiente empresarial.

Ao meu tio paterno (Osmar Bazanini) pelo carinho e receptividade que sempre teve comigo e também pela sua grande simplicidade.

Ao meu professor de graduação e hoje meu orientador de mestrado, o Prof. Dr. Arquimedes Pessoni pela confiança, apoio e ensinamento.

A todos os professores que tive no mestrado pela prontidão em sempre ajudar, esclarecer dúvidas e pela incansável disposição pelo saber humano.

Aos professores Dr. Jorge Miklos e Dr. Walter Lima Junior por me ajudarem quando precisei de uma visão de raciocínio e conhecimentos específicos.

A todos os meus companheiros discentes do mestrado na USCS pelas conversas, incentivos e amizades.

A Capes por apoiar a minha pesquisa no âmbito financeiro.

Quando alguém estiver expressando uma opinião diferente da sua sobre qualquer assunto, mesmo que você discorde ou não compreenda exatamente essa forma de pensar, ouça-a e permite-se registrá-la para que, no futuro, em algum momento adequado, você possa utilizá-la.

Débora Epelman

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Reciprocidade triádica na TSC de Bandura.....	50
Figura 2 – Representação gráfica do processo de elaboração do trabalho.....	83
Figura 3 – A TSC na atuação do MT.....	97

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Treinamento para as mídias	13
Quadro 2 – Características da TSC.....	28
Quadro 3 – Concepções sobre a Teoria do Meio (TM)	45
Quadro 4 – Estratégias básicas empregadas pelo MT	66
Quadro 5 – O Media Training (MT) e a Teoria do Meio (TM).....	70
Quadro 6 – Técnicas de Comunicação Radiofônica	71
Quadro 7 – Técnicas para a Mídia Televisiva	73
Quadro 8 – Comunicação pela Internet.....	74
Quadro 9 – Comunicação nas Redes Sociais	75
Quadro 10 – Protocolo de Pesquisa	80
Quadro 11 – Roteiro de questões para os profissionais de MT	84
Quadro 12 – Roteiro de perguntas para os executivos.....	85
Quadro 13 – Respostas dos Media Training	116
Quadro 14 – Respostas dos Executivos	125
Quadro 15 – Perfil dos profissionais treinados por MT.....	129
Quadro 16 – Formação e o perfil dos profissionais de MT.....	130

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Brasil conectado - Hábitos de Consumo de Mídia	76
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABTD. Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento
MT. Media Training
TM. Teoria do Meio
TSC. Teoria Social Cognitiva

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	6	
LISTA DE FIGURAS	8	
LISTA DE QUADROS	8	
LISTA DE TABELAS	8	
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	8	
RESUMO	11	
ABSTRACT	12	
1	INTRODUÇÃO..... 13	
1.1	A Abrangência do Significado MT..... 14	
1.2	Origem e Justificativa do Estudo..... 17	
1.3	O Problema da Pesquisa..... 20	
1.4	Objetivos	20
1.4.1	Objetivo geral	20
1.4.2	Objetivos específicos	21
1.5	Delimitação	21
1.6	Vinculação à Linha de Pesquisa	21
1.7	As Modalidades de Pesquisa e Síntese do Referencial Conceitual	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1	Conceitos de Modernidade e Pós-Modernidade.....	29
2.1.1	Pós-estruturalismo – Fim dos axiomas e dos metarrelatos	32
2.1.2	A sociedade em redes.....	33
2.1.3	O tempo e o espaço na Era Digital	35
2.1.3.1	Do espetáculo para o infoentretenimento.....	38
2.2	Evolução nas Teorias da Comunicação	41
2.2.1	Os teóricos da Teoria do Meio	44
2.2.2	Conceitos e técnicas da TSC	48
2.2.2.1	A comunicação unidirecional e o poder da mídia	52
2.2.2.2	A comunicação bidirecional e a dialogicidade.....	53
2.3	Comunicação Organizacional e Pós-Modernidade.....	55
2.3.1	A atuação do MT	59
2.3.1.1	O MT em sentido lato	60
2.3.1.1.1	TSC e MT em sentido lato	62
2.3.1.2	O MT em sentido estrito	64
2.3.1.2.1	TSC e Mídia Training em sentido estrito.....	67
2.3.2	A Teoria Social Cognitiva e os meios de comunicação.....	70
2.3.3	A Teoria Social Cognitiva e o porta-voz	77
3.	METODOLOGIA E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	80
3.1	Amostra.....	81
3.2	Coleta de Dados.....	82
3.2.1	Procedimentos para a coleta de dados	83
3.3	Resultados da Pesquisa	85
3.3.1	Resultados da Pesquisa com os MT.....	86
3.3.2	Resultados da Pesquisa com os executivos	87
3.4	Técnica da Análise de Conteúdo	88
3.4.1	Categoria de análise: MT e as mudanças na comunicação empresarial ...	89
3.4.2	Categoria de análise: habilidade do gestor comunicacional	90

3.4.3	Categoria de análise: relação do gestor com a imagem organizacional ...	91
3.4.4	Categoria de análise: MT como vantagem competitiva.....	92
3.5	Análise	93
3.6	Hipóteses Decorrentes do Problema de Pesquisa	97
4.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
	REFERÊNCIAS	106
	APÊNDICES	115
	ANEXOS.....	131

RESUMO

Cada vez mais as organizações modernas têm percebido a necessidade de preparar suas lideranças para o relacionamento cotidiano com a mídia. O crescimento desse mercado fez com que profissionais autônomos e empresas prestadoras de serviços nas áreas da comunicação passassem a oferecer treinamento especializado. O presente trabalho buscou investigar as transformações comunicacionais e a relevância da atuação do Media Training na perspectiva da Teoria Social Cognitiva. O problema da pesquisa está em encontrar respostas para a questão de como as transformações comunicacionais, em decorrência das novas tecnologias, afetaram a atuação dos profissionais de MT para alcançar uma comunicação eficaz. Por meio de pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, com utilização da análise de conteúdo e eixos teóricos relacionados à Teoria Social Cognitiva e a Teoria do Meio com o auxílio do método histórico-crítico, foram realizadas entrevistas com profissionais de Media Training e executivos submetidos ao treinamento, atuantes no estado de São Paulo. Os resultados da pesquisa indicam dois fatores essenciais na construção da imagem organizacional como elemento de vantagem competitiva: a fusão das ações estratégicas com os elementos operacionais e a importância de se integrar conhecimentos, habilidades e atitudes para performance satisfatória. Dentre os procedimentos e técnicas mais inovadores empregados nos treinamentos foram destacados pelos entrevistados a incorporação do monitoramento e de recursos das artes cênicas acompanhada da dramatização de situações genéricas passíveis de ocorrer na relação das organizações com a imprensa. Como conclusão, foram geradas três hipóteses explicativas como sugestão para futuras pesquisas sobre essa temática.

Palavras-chave: Comunicação. Transformações comunicacionais. Media Training. Teoria do Meio. Teoria Social Cognitiva.

ABSTRACT

Increasingly modern organizations have realized the need to prepare their leaders for the everyday relationship with the media. The growth of this market meant that the self-employed private and the service provider companies started to provide specialized training. This actual study investigated the transformations of the communication over the years and the relevance of the role of Media Training in the perspective of Social Cognitive Theory. The research's problem is to find answers to some issues, like the fact of the transformation of communication, as a result of new technologies, affected the performance of the Media Training professionals, to reach an effective communication. Through this exploratory research, qualitative in nature, using the content analysis and theoretical axes related to the Social Cognitive Theory and the Medium Theory, assisted by the historical-critical method, were conducted interviews with the Media Training professionals and with the executives that were submitted to Media Training, all of them active in the state of São Paulo. The results of this research indicate two essential factors in the building of the organizational image as an element of competitive advantage: the fusion of strategic actions with operational elements and the importance of integrate knowledge, skills and attitudes to satisfactory performance. Among the most innovative techniques and procedures used in training, were highlighted by the responders the incorporation of monitoring features and the performing arts resources, followed by the dramatization of generic situations likely to happen in the relationship between the organizations and the press. As a conclusion, three explanatory hypotheses were generated, as a suggestion to further researches about the theme.

Keywords: Communication; Communication Transformations; Media Training; Medium Theory; Social Cognitive Theory.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas duas décadas, tem crescido o número de empresas que buscam os serviços de assessoria em comunicação com o intuito de formar porta-vozes para comunicação com o mercado por intermédio da ocupação de espaço na imprensa. Segundo a Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD), o mercado encontra-se em franca expansão e, de acordo com pesquisa realizada pela empresa Treinamento e Desenvolvimento Gerencial (MOT), a previsão indica que os orçamentos para investir em treinamento e desenvolvimento devem crescer, em média, 15,3% em 2013, comparado a 2012.

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

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

Quadro 1 – Treinamento para as mídias

Media Coaching	Media training
Treinamento dividido em sessões (5 a 10, de 1h30 cada)	Treinamento do tipo imersão (8h no mesmo dia)
Aprendizado contínuo acompanhado pela Coach, especializada em Media Training	Aprendizado rápido em um só dia, supervisionado pela Coach, especializada em Media Training e equipe (dependendo do contrato)
No mínimo duas gravações de entrevista e análises a cada sessão	Dependendo do tamanho do grupo, são feitas até 4 gravações no mesmo dia
Análise de desempenho com indicação dos pontos de melhoria a cada gravação	Análise de desempenho com indicação dos pontos de melhoria a cada gravação
Trabalho individual e personalizado	Trabalho em grupo. Durante as entrevistas e análises, a abordagem é individual, mas o <i>feedback</i> é conjunto para troca de experiências

Conteúdo customizado e adaptado à realidade do cliente para etapa de gravação de entrevistas	Conteúdo customizado e adaptado à realidade do cliente para etapa de gravação de entrevistas
Presencial em local definido pelo cliente ou em um dos nossos espaços, em São Paulo (capital) ou Campinas	Somente presencial em local definido pelo cliente
Indicado para uma pessoa	Indicado para grupos da mesma instituição

Fonte: RRPP Atualidades online, 2012

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

Comumente, na preparação do Media Training parte-se da conscientização da importância do relacionamento com a imprensa e como se torna possível alcançar confiança com o jornalista e com os assessores, até chegar ao momento em que o agente fica mais à vontade.

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

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

1.1 A Abrangência do Significado MT

Historicamente, orientações para os dirigentes de empreendimentos sobre a forma de se comunicar adequadamente com os superiores, subordinados e rivais sempre existiu e, genericamente, o MT sempre esteve presente nos impérios, nas cortes, nas associações e corporações na forma de conselhos e regras de conduta para que o relacionamento se tornasse produtivo e vantajoso no que se refere aos interesses do comunicador.

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

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

Após a Segunda Revolução Industrial, ocorrida entre 1870-1945, a comunicação passa a fazer parte do universo das empresas e se voltam inicialmente para encontrar a melhor maneira de se comunicar com a finalidade de alcançar vantagens perante o mercado, acentuadamente, no recém-formado setor de marketing na década de 30. Esses estudos aperfeiçoaram sobremaneira as práticas comunicativas nas empresas. O Instituto Carnegie desenvolveu técnicas baseadas no estudo da natureza humana sobre a arte de bem se comunicar ao considerar que:

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

A partir de então, a expansão das atividades de comunicação nas empresas resultou no surgimento do profissional de relações públicas.

De acordo com Chinem (2006), o fundador das relações públicas foi o jornalista americano Ivy Lee, que ressaltou a importância de se trabalhar um bom relacionamento com a imprensa utilizando atividades de comunicação empresarial. Confiante em sua proposta, em 1906, Lee abandonou o jornalismo e abriu o primeiro escritório de relações públicas em Nova York, tendo como um de seus primeiros clientes o magnata e empresário John D. Rockefeller. John Rockefeller, considerado “*persona não grata*” por boa parte da população norte-americana do início do século XX, teve agravada ainda

mais sua imagem negativa pelo acidente ocorrido em sua empresa, Pensilvânia Railroad. A atuação de Ivy Lee e sua equipe foram eficientes:

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

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

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

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

Neste novo cenário brasileiro, a comunicação empresarial ganhou novos contornos e, não somente a Rhodia, mas também outras empresas brasileiras incluíram em seus planejamentos estratégicos diversas ferramentas jornalísticas de comunicação, dentre elas o media training, cujo objetivo está em treinar a alta direção para o relacionamento adequado com a imprensa(CHINEM, 2006, p.21).

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

O MT contemporâneo em sentido lato atua como psicólogo, comunicólogo, produtor de estilo, etc., atuações estas em consonância com as características do ambiente externo: a cultura, o ramo de atividade e as expectativas do público por meio

da comunicação. Nessa perspectiva, a Teoria Social Cognitiva (TSC), pelo seu caráter abrangente de unir condicionamento e motivação, torna-se pertinente para a análise das transformações comunicacionais com os diferentes aspectos da tecnologia, tendo como referencial a Teoria do Meio (TM) e o subsídio do método histórico-crítico.

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

1.2 Origem e Justificativa do Estudo

Desde o ingresso no curso de jornalismo, meu campo de interesse esteve voltado para estudar as inovações ocorridas na comunicação decorrentes do advento de novas tecnologias e seu impacto nas relações sociais.

Com esse intuito, no trabalho de conclusão de curso (TCC), elaborei a monografia “Media Training: Visão contemporânea da integração jornalismo-organizações”, na qual os três MT entrevistados afirmaram que a pior atitude para esse profissional seria o silêncio. Porém, em conversas com acadêmicos, em seminários de pesquisa e em leituras como Melo e Franco (2006) surgiram apontamentos divergentes a essa afirmação, principalmente nas redes sociais. A partir disso, surgiu a questão: Em uma crise gerada nas redes sociais, o ideal seria responder ou silenciar?

Inicialmente, ao realizar a revisão da literatura, pude constatar não haver estudos sobre a questão do silêncio nas publicações sobre MT. Pude constatar também que as análises das publicações sobre a atuação do MT se referiam basicamente aos aspectos prescritivos relacionados às técnicas para os meios e mudanças comportamentais. Entretanto, nenhuma dessas publicações voltava-se para o estudo das transformações comunicacionais com o intuito de refletir sobre essa temática a partir de uma perspectiva histórica da expressividade presente nessas atividades, para se entender a atuação do profissional de MT contemporâneo.

Então, com a adoção do método histórico-crítico, a pesquisa direcionou-se para suprir essa lacuna existente na literatura sobre comunicação empresarial que resultou na classificação do MT em sentido lato e em sentido estrito para desenvolvimento dessa temática. Posteriormente, em conversas informais e entrevista preliminar com dois profissionais da comunicação – o primeiro atua como MT e o segundo já participou de vários treinamentos de mídia – pude constatar que não podia restringir a pesquisa apenas

às redes sociais e/ou ao silêncio, pois uma intervenção de MT nunca ocorre apenas nas redes sociais, mas em todas as mídias, e restringir o silêncio empobreceria a pesquisa. Na qualificação, foi confirmado pela banca que o silêncio realmente iria restringir a amplitude da pesquisa, mas que poderia se explorar a questão das incertezas de se atingir uma comunicação considerada eficaz em um treinamento de mídia pelo fato de estarmos inseridos em uma sociedade em redes, na qual as empresas, apesar das incertezas e velocidade das mudanças provocadas pela tecnologia, necessitam de ações contínuas para manter uma imagem positiva dos negócios:

{...} 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).

Bueno (2005) corrobora com essa concepção ao recomendar a necessidade de os porta-vozes empresariais serem treinados para adquirir competências comunicacionais como impõe a era da comunicação em rede.

Nessa mesma linha de raciocínio, Torquato (2002) ressalta a importância da comunicação externa como elemento formador da reputação das organizações no mercado, cujos resultados passam necessariamente pela capacitação dos porta-vozes.

Na percepção desses autores, esses fatores podem ser entendidos em um cenário no qual a comunicação é cada vez mais digital e, portanto, virtual, a qual exige participação dos públicos, agora não mais meros espectadores, o que conduz a dois momentos históricos distintos: a comunicação organizacional moderna e a pós-moderna.

Desse modo, essas primeiras constatações conduziram-me a estudar a atuação do profissional de MT em sentido mais amplo, sendo que, como foi dito anteriormente, a sugestão inicial de se discutir apenas a espiral do silêncio foi adotada parcialmente sem, no entanto, restringir a pesquisa apenas a esse tópico, visto que reduzir toda pesquisa ao referencial da espiral do silêncio a empobreceria. Além disso, a estratégia presente na atitude de responder enfaticamente, silenciar ou responder de forma lacônica, como foi

apurado na entrevista preliminar, constitui apenas um dos procedimentos das atividades dos MT que comumente são discutidos nos treinamentos para as diferentes mídias.

Para se ter uma ideia dessa problemática, isto é, reduzir a questão apenas aos aspectos da espiral do silêncio, os casos Unilever e Motos Dafra são bastante instrutivos.(ver anexo 1 e 2 respectivamente).

Desde março de 2013, um dos casos de crise mais discutidos pelos meios de comunicação diz respeito ao caso da Unilever. Um lote do suco ADES foi contaminado e colocado no mercado. Os executivos da ADES optaram pelo silêncio tanto nas mídias tradicionais quanto nas redes sociais. Todavia, os resultados parecem indicar que os agentes foram eficazes, pelo menos em curto e médio prazo, pois a opção pelo silêncio não provocou abalos na imagem nem no faturamento da empresa. Em outro episódio, o caso das Motos Dafra, ocorrido em 2008, o silêncio foi desastroso, com a peculiaridade de que, no caso em questão, a empresa agiu rapidamente retirando do ar a mensagem do vídeo postado na internet que difamava a empresa, porém, não fez nenhuma declaração sobre o assunto e os comentários sobre a empresa continuaram repercutindo, com sérios prejuízos de imagem e faturamento.

Então, descartando a ideia de restringir a pesquisa à espiral do silêncio, surgiu o interesse em analisar as mudanças ocorridas no comportamento dos agentes comunicativos e, em consequência, a ideia de problematizar tais questões, de forma a compreender como os profissionais de MT e os executivos submetidos ao treinamento concebem as técnicas empregadas nessa preparação para se relacionar com os diferentes públicos.

Inicialmente, a ideia era adotar o referencial teórico do condicionamento operante de Skinner acompanhado do pensamento de McLuhan; todavia, por indicação do orientador, ocorreu uma conversa com um pesquisador que apontou as fragilidades das teorias de McLuhan para explicar fenômenos contemporâneos. Assim, após algumas leituras, foi possível chegar aos teóricos atuais da TM (Teoria do Meio). A adoção da TSC foi motivada por ir além do condicionamento operante de Skinner, unindo condicionamento e motivação, acompanhados do método histórico-crítico como opção metodológica para resgatar a atuação do comunicador empresarial em uma perspectiva diacrônica.

Como descrito acima, essa temática constitui área de interesse do pesquisador, a qual é considerada de fundamental importância para se entender as novas práticas presentes nos discursos midiáticos, relacionados tanto à revisão da literatura quanto à produção de novos conhecimentos.

1.3 O Problema da Pesquisa

Lucas (2007) concebe que o treinamento em relacionamento com a mídia, no universo corporativo, constitui um tema em crescente relevância para executivos e gestores públicos:

{...}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).

Diante dessas novas exigências decorrentes do acelerado processo de mudança e sofisticação no universo midiático e da disputa acirrada pelos espaços nos veículos de comunicação para se alcançar os mais diferentes públicos, uma boa reputação (ou imagem) institucional aos olhos dos *stakeholders* se torna indispensável para o alcance de vantagem competitiva, ou seja, a interface empresa-imprensa constitui recurso essencial dos objetivos organizacionais pela adequação do discurso organizacional com as novas condições ambientais:

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 e CYRINO, 2010, p. 33).

Nesse novo cenário, o problema da pesquisa está em encontrar respostas para a seguinte questão: Como as transformações comunicacionais, em decorrência das novas tecnologias, afetaram a atuação dos profissionais de MT para alcançar uma comunicação eficaz?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

O objetivo da pesquisa está em identificar as novas necessidades geradas pelas transformações comunicacionais para se alcançar um resultado favorável por meio do treinamento de mídia.

1.4.2 Objetivos específicos

- a. Identificar a percepção dos profissionais de MT e dos executivos submetidos ao treinamento para as mídias sobre o surgimento das novas tecnologias referentes à recepção das mensagens que contribuem para o estabelecimento de uma comunicação inovadora e eficaz junto aos diferentes públicos.
- b. Verificar junto aos entrevistados e executivos que tipos de conhecimento, habilidades e atitudes são almejados nesses treinamentos.
- c. Discutir criticamente a natureza desses procedimentos na perspectiva dos princípios da TSC.

1.5 Delimitação

A pesquisa está limitada aos profissionais de MT atuantes no estado de São Paulo e executivos submetidos ao treinamento de mídia, sendo os MT com atuação de pelo menos cinco anos e os executivos tendo participado de pelo menos dois treinamentos de mídia.

1.6 Vinculação à Linha de Pesquisa

O projeto proposto vincula-se à linha de pesquisa “Transformações Comunicacionais e Comunidades”, do Programa de Mestrado em Comunicação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS).

Em relação à questão da inovação, requisito da área de concentração do Programa de Mestrado em Comunicação da USCS, a pesquisa objetiva entender as mudanças ocorridas na comunicação organizacional na passagem da modernidade para a pós-modernidade, tendo como referência as atividades do MT.

A escolha do professor orientador, prof. Dr. Arquimedes Pessoni, deve-se aos estudos voltados para assuntos relacionados à comunicação organizacional e aos segmentos públicos e privados, assessoria de comunicação, comunicação científica e para a saúde. Particularmente, em relação à atuação do MT, o professor tem pesquisado, orientado e participado de trabalhos sobre essa temática.

1.7 As Modalidades de Pesquisa e Síntese do Referencial Conceitual

Uma das preocupações essenciais dos pesquisadores, relacionada com as questões metodológicas de suas pesquisas, é a explicação sobre as características específicas dos procedimentos adequados para a realização da pesquisa proposta.

A presente pesquisa partiu de entrevista preliminar com pessoas que possuíssem características semelhantes às da população alvo, empregadas como recurso metodológico para compreender as principais características as expectativas e exigências desse campo de atividade, acentuadamente, a relevância do procedimento referente ao ato de silenciar perante a mídia em situações de crise de imagem da empresa.

Após essas impressões, em prosseguimento da pesquisa adotou-se a premissa básica aceita no meio acadêmico para se alcançar rigor e clareza nos procedimentos de investigação científica: a revisão da literatura como antecedente da pesquisa de campo.

A revisão da literatura é de fundamental importância para compor os referenciais teóricos que serão utilizados, sendo feita, inicialmente, a partir de fontes acadêmicas, editoriais e virtuais, que fazem parte do acervo de informações técnicas e/ou científicas publicadas ou divulgadas por outros pesquisadores (GIL, 2002).

O caráter exploratório da pesquisa possibilita um maior conhecimento a respeito do assunto e se torna mais apropriado em situações em que o problema de pesquisa não é claro ou não existe um estudo anterior que possa subsidiar os fatos a serem pesquisados. Cervo e Bervian (1996) concebem a pesquisa exploratória como uma forma de pesquisa descritiva e fazem afirmações elucidativas com relação à figura da construção de hipóteses no estudo exploratório:

O estudo exploratório [...] é normalmente o passo inicial no processo de pesquisa pela experiência e auxílio que traz na formulação de hipóteses significativas para posteriores pesquisas. Os estudos exploratórios não elaboram hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar maiores informações sobre determinado assunto de estudo (CERVO e BERVIAN, 1996, p.49).

Para Gil (2002, p. 41), o principal objetivo da pesquisa exploratória pode ser tanto “o aprimoramento de ideias” quanto “a descoberta de intuições”, o que a torna uma opção bastante flexível, gerando, na maioria dos casos, uma pesquisa bibliográfica.

Com base nesses autores, é importante ressaltar que, na busca de mais informações, os dados obtidos por meio de uma pesquisa exploratória podem fornecer indicações preciosas da necessidade de futuros estudos, como também podem indicar

que futuros estudos podem ser desnecessários ou improdutivos ou, até mesmo, gerar hipóteses para futuras pesquisas, como foi o caso do presente trabalho.

Desse modo, a pesquisa preliminar e a revisão da literatura conduziram seus cuidados para que o referencial teórico empregado não negligenciasse os aspectos extradiscursivos da temática em questão. Com esse intuito, foram selecionados como eixos teóricos as transformações comunicacionais, a Teoria Social Cognitiva (TSC) e a Teoria do Meio (TM), as quais recebem apoio do método histórico-crítico para resgatar a expressividade dessas mudanças em uma perspectiva diacrônica.

Esses aspectos estão descritos no Capítulo 2– Referencial Teórico, e as modalidades da pesquisa no Capítulo 3– Procedimentos Metodológicos, acompanhado do processo de coleta de dados e dos instrumentos de análise empregados na pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A escolha do referencial teórico foi antecedida pela revisão da literatura que se iniciou com leituras sobre a espiral do silêncio e entrevista preliminar com MT que, como foi explicado no item anterior, resultou inicialmente na não pertinência de se restringir a pesquisa apenas a essa temática.

Em relação ao universo de atuação do MT, a entrevista preliminar junto aos profissionais de MT e a revisão da literatura conduziram a três constatações básicas:

1. O MT utiliza procedimentos para motivar e condicionar os treinandos para mudança de comportamento por meio de novos conhecimentos e atividades práticas para o desenvolvimento de habilidades e atitudes adequadas junto aos meios de comunicação.
2. Os treinamentos são constantemente atualizados tendo em vista as contínuas mudanças sociais: valores, estilo de vida, impactos ambientais, crises inesperadas, etc.
3. As publicações sobre a atuação do MT se distribuem em textos de caráter mais prescritivo ou reflexivo.

A entrevista preliminar comumente pode ser utilizada em dois casos: inicialmente, para identificar os aspectos relevantes que não podem ser deixados de lado na revisão da literatura e também para se adequar ao linguajar dos entrevistados, e posteriormente, na pesquisa de campo. Magnani (1986) recomenda a entrevista preliminar para casos em que seja possível que os entrevistados utilizem palavras e conceitos não usuais em relação ao universo do pesquisador. Triviños (1987), Manzini (1990/1991), Rea e Parker (2000) recomendam o pré-teste, ou estudo piloto, que permite verificar a estrutura e clareza do roteiro, por meio de uma entrevista preliminar com pessoas que possuam características semelhantes às da população alvo.

As duas primeiras constatações remeteram à escolha dos referenciais da pesquisa: a TSC, a TM e o método histórico-crítico como explicativo para as transformações comunicacionais. A primeira, pela composição dos elementos de condicionamento e motivação; a segunda, para referenciar as contínuas e aceleradas mudanças na comunicação, decorrentes do desenvolvimento tecnológico.

A terceira constatação possibilitou relacionar o condicionamento com os aspectos mais prescritivos e a motivação com as temáticas mais reflexivas dos treinamentos.

As publicações acadêmicas com caráter mais prescritivo podem ser encontradas em Vilela (1998), Nogueira (1999), Viana (2001), Torquato (2002), Argenti (2006), Nogueira (2007), Barbeiro (2008), Recuero (2009), Thomaz & Brito (2010), Kanitz (2011) e Lacerda (2011), enquanto em publicações com abordagens mais reflexivas destacam-se Bueno (2005), Miranda (2008), Curvello (2009), Pessoni (2010), Moreira (2011), Machado (2013), Siqueira (2013) e Zandomênicó (2013).

Bueno (2005) analisa a reputação empresarial e destaca a importância da auditoria da imagem como instrumento da inteligência empresarial, sendo possível inferir que, nas atividades do MT, os conceitos de imagem e reputação são partes integrantes da inteligência empresarial que devem ser continuamente auditadas por meio de técnicas de avaliação. Miranda (2008) apresenta um caso clássico da formação da imagem perante a mídia por meio de um planejamento bem elaborado de comunicação. Curvello (2009) apresenta as várias facetas da comunicação organizacional em seus diferentes aspectos: fenômeno, processo e sistema, a multiplicidade de análises que um mesmo acontecimento pode alcançar, ou seja, a visão impressionista do fenômeno, a visão contínua do processo e sua relação com os sistemas abertos. Pessoni (2010) promove interessante reflexão sobre a atuação da assessoria de comunicação da Prefeitura de Santo André na administração da imagem da instituição referente ao caso Eloá/Nayara, ocorrido nas dependências do Centro Hospitalar de Santo André, ao relatar as ações de bastidores, que possibilitaram reverter algo potencialmente danoso para a administração pública em ações positivas junto à mídia. Moreira (2011) faz reflexões sobre as mudanças na comunicação provocadas pelo surgimento de uma sociedade com relações complexas na qual o mesmo sujeito atua em diferentes universos. Machado (2003) adota o referencial da TSC para explicar a performance competitiva do atleta de voleibol nos treinamentos para aprimoramento do fundamento saque. Siqueira (2013) discute as metodologias empregadas pelos MT na perspectiva de técnicas teatrais, considerando estas como comunicação inovadora nas atividades desses profissionais. Zandomênicó (2013) foca sua análise no monitoramento das redes sociais ao conceber que a tecnologia implementou nas organizações mudanças na dinâmica das relações com os públicos de interesse e, por isso, o comunicador empresarial deve estar atento aos agentes nas redes sociais que estão produzindo e compartilhando dados.

Na concepção dos autores supracitados, particularmente nas últimas duas décadas, as inovações no processo comunicativo provocaram mudanças nas relações sociais e na própria visão de mundo do homem contemporâneo, o que passa necessariamente pela análise e compreensão dos conceitos de modernidade e pós-

modernidade (Lyotard, 1998), as características da sociedade em rede (Levy, 1995); Castells, 1999) e a passagem da sociedade do espetáculo (Debord, 2003)– para a sociedade do infoentretenimento (Kellner; 2004; Penedo,2009).

Nesse novo contexto, a comunicação é interativa e veloz, é preciso alcançar uma visão pragmática do discurso, avançando-se além dos idealismos de se posicionar como aquilo que a empresa gostaria de ser, mas sim daquilo que se pode ser (CAHEN, 1990).

Bueno (2005), tendo como referência os estudos desenvolvidos por Cahen (1990), ressalta a importância de a empresa construir, transmitir e preservar uma clara visão compartilhada, tendo como premissa três pilares estratégicos:

1. A comunicação deve desenvolver diversas estratégias que garantam visibilidade nas ações que passarão a ser percebidas pelo público.
2. A comunicação deve 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.
3. A comunicação deve ser mudada em seus aspectos negativos e, assim, as informações são veiculadas para reforçar a imagem favorável da empresa junto ao seu público prioritário.

Nessa mesma linha de raciocínio, Nassar (2007) destaca também a importância da tecnologia como elemento representativo da comunicação moderna.

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, p.1).

Esse novo entendimento do tempo e do espaço no processo comunicativo remete à ideia da compreensão da qualificação da informação como elemento de valor para as organizações implícito nessa nova realidade, na qual é preciso, inicialmente, distinguir os conceitos de modernidade e pós-modernidade em suas especificidades.

Decorre, então, que os desafios da comunicação no século XXI tenham como condição indispensável a preparação de executivos na condição de porta-vozes da organização para enfrentar o desafio:

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 proficiência. 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, p.1).

Desse modo, embora com ênfase nos aspectos reflexivos, esses autores também contemplam os aspectos práticos das atividades dos profissionais de *MT* que serão discutidos nesta pesquisa na perspectiva das inovações no processo comunicativo.

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

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

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

A TM remete aos avanços tecnológicos e ao estudo dos seus predecessores, passando por McLuhan para se chegar aos teóricos contemporâneos, cujas teorias remetem ao surgimento da Internet e das redes sociais.

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

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

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

Quadro 2 – Características da TSC

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

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

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

O método histórico-crítico como opção metodológica para pesquisas em comunicação, na concepção de Fisher (1987) e Halliday (1993), possui algumas características que são consideradas adequadas, acentuadamente quando se busca analisar a expressividade nas atividades comunicativas.

Segundo Fischer (1987), o método histórico-crítico consiste em um modo próprio de raciocínio, que não é indutivo (do particular para o geral) nem dedutivo (do geral para o particular), mas trata-se do raciocínio adutivo, no mais simples sentido de aduzir respostas às questões específicas, de modo a obter uma análise para explicativo satisfatório.

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

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

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

Na presente pesquisa, o método histórico-crítico permite lançar novas luzes sobre as atividades do MT contemporâneo ao resgatar a expressividade contida nas orientações e recomendações dos pensadores do passado para os dirigentes de

empreendimentos implícitos nos mais diferentes cenários, como, por exemplo, os treinamentos em comunicação praticados pelos sofistas, os conselhos de Maquiavel e as técnicas de relações humanas do Instituto Carnegie¹. Para efeito didático, o resgate desses comunicadores será concebido como atuação do MT em sentido lato, enquanto os profissionais atuantes na prestação de serviços de comunicação para preparar pessoas para se relacionar adequadamente com a mídia, após o surgimento da Internet, serão classificados como MT em sentido estrito.

Como proposto por Fisher (1987), esse resgate histórico permite aduzir respostas para se analisar as mudanças na atuação do MT em sentido estrito e, conseqüentemente, as transformações comunicacionais, bem como as novas tecnologias presentes no cenário de nossa pós-modernidade no treinamento dos executivos. Para se estabelecer as primeiras reflexões e aduzir respostas referentes às transformações comunicacionais e suas repercussões nas atividades profissionais de MT, a pesquisa parte do impacto das novas tecnologias, dos conceitos de modernidade e pós-modernidade e da evolução nas teorias da comunicação a partir das primeiras décadas do século XX.

2.1 Conceitos de Modernidade e Pós-Modernidade

A palavra comunicação em seu sentido etimológico originou-se da palavra latina *communicatio*, a qual pode ser entendida, segundo Marcondes Filho (2009, p. 68), como “estabelecer uma relação com”. Rabaça e Barbosa (2001), com base também no sentido etimológico da palavra, reportam a ideia de comunhão e de comunidade ao afirmarem que:

{...} a origem da palavra comunicação introduz a ideia de comunhão, comunidade. Em seu sentido lato, o termo pós-modernidade pode ser concebido em sentido cronológico, caracterizado como uma época que já não corresponde à Modernidade dos iluministas que se iniciou no século XVIII e que, no decorrer dos séculos, colocou a razão como primazia das capacidades humanas. Com base nos princípios da lógica formal pode-se afirmar, então, que o prefixo pós indica a existência de um fenômeno que desponta como transbordamento do conceito presente anteriormente e que é designado provisoriamente pela palavra pós. Se esse algo era x, temos então o pós-x, como aperfeiçoamento dos x até então existentes (RABAÇA e BARBOSA, 2001, p. 157).

Entretanto, o termo pós-moderno não se resume a esse aspecto lógico por se tratar de um objeto que se insere na perspectiva do múltiplo, ou seja, possui múltiplas

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

abordagens, perspectivas e nomenclaturas, além de envolver também elementos de protesto, os quais conduzem muito mais à desconstrução do que à construção. Em contraposição ao conceito de modernidade, no qual os grandes relatos buscavam uma explicação universal e correspondente à realidade e, portanto, concebia a crença na correspondência entre o objeto e sua representação, Lyotard (1998) enfatiza a característica central do pós-moderno pela “incredulidade em relação aos meta-relatos”, ou seja, desconfia, abandona ou descrê na possibilidade de coerência plena sujeita da racionalidade entre sujeito e objeto.

Também o termo pós-moderno não se constitui em lugar comum na visão dos diferentes autores. Autores como Hall (1990), Mafezoli (1995), Vattimo (1992) e Castells (1999) concebem a pós-modernidade de modos diferentes nos meios de comunicação de massa.

Outros autores, como Ianni (2003), denominam nosso tempo de “modernidade-mundo” (ou “pós-modernidade-mundo”); Giddens (2002) utiliza o termo “alta modernidade” ou “modernidade tardia”, enquanto Di Masi (1999) prefere o termo “sociedade pós-industrial”.

Bauman (2004) emprega os termos modernidade sólida e modernidade líquida. A modernidade sólida busca, sem cessar, todavia em vão, abarcar o inabarcável, substituir a diversidade por uniformidade com o intuito de alcançar uma espécie de ordem coerente e transparente. Ressalta que a modernidade sólida, como sociedade que busca construir e não desconstruir, almeja essencialmente a “solução de conflito”, a não admissão do erro, da contradição e negação do conflito, pois sempre há uma “solução”, uma vez que busca por certezas, precisão, convicções inabaláveis. Contrariamente, na modernidade líquida, prevalecem as incertezas, dispersões, convicções fluentes, etc. O conceito de sólido é exemplificado em pensadores como Weber e Marx, cujos conceitos são rígidos, duradouros e previsíveis em suas formas e possibilidades, em muitos de seus aspectos econômicos, sociais e políticos. Para Bauman (2004), a modernidade líquida maleável promove a ascensão do individual e causa declínio das instituições sólidas e tradicionalistas, concebendo o fim da crença em uma ordem revelada e mantida por Deus.

No universo globalizado, o desenvolvimento tecnológico conduziu a compressão do tempo e do espaço. A comunicação eletrônica instantânea e o transporte rápido de massa permitem que acontecimentos distantes afetem os destinos locais. Na economia, na política, na cultura e no conhecimento, as fronteiras são sucessivamente ultrapassadas, o que resulta em uma interdependência acelerada.

Nesse novo contexto mundial, acentuou-se a ideia de mobilidade, da qual decorre a hierarquia social, na qual os padrões econômicos, sociais e políticos deixaram a esfera local e passaram a agir mundialmente, o que provocou o encurtamento das distâncias e vertiginoso impacto da velocidade das informações e dos meios de comunicação.

Em relação ao termo pós-modernidade, Castells (1999) esclarece alguns aspectos do surgimento de uma nova sociedade ao afirmar que:

{...} surge uma nova sociedade quando e se uma transformação estrutural puder ser observada nas relações de produção, de poder e de experiência. Essas transformações conduzem a uma modificação também substancial das formas sociais de espaço e tempo e ao aparecimento de uma nova cultura (CASTELLS, 1999, p. 416).

A análise tem como ponto de partida, para se entender o tempo em que vivemos, a compreensão de que, apesar das semelhanças com o pensamento moderno, o pensamento pós-moderno se caracteriza por mudanças estruturais que introduziram uma nova era na história da humanidade. Essa compreensão passa necessariamente pelo entendimento dos aspectos político e econômico que se reflete nas mudanças presentes nas relações de produção e poder, assim como os efeitos provocados nas relações sociais com o surgimento dos meios de comunicação digitais.

Apesar dos diversos termos que compõem a sociedade contemporânea, em comum designam uma mesma condição que por um lado rompeu e, por outro, ampliou as principais características do período anterior, cujas causas são atribuídas à época dos meios de comunicação de massa e meios digitais, em uma sociedade regida não mais pelo local, mas pelo global.

Embora possa se encontrar divergências em referência para designar o período contemporâneo, bem como os significados dos termos “modernidade sólida”, “modernidade líquida”, “pós-modernidade”, “pós-modernidade mundo”, “alta modernidade”, “modernidade tardia”, “sociedade pós-industrial” e outras nomenclaturas utilizadas para designar esse novo período, algumas relacionam o momento mais diretamente à modernidade, tal como uma continuidade – “pós-modernidade”, “pós-modernidade mundo”, “alta modernidade”, “modernidade tardia”, “sociedade pós-industrial” – e outras que referem mais especificamente ao aspecto tecnológico e comunicacional desse período, tais como “sociedade da comunicação generalizada”, “Era Digital”, “sociedade do infoentretenimento”.

Essas denominações utilizadas pelos autores são importantes para caracterizar o momento histórico, seja pelo aspecto da semelhança e continuidade com relação à

modernidade, seja por suas características tecnológicas marcantes e transformadoras. Para os propósitos desta pesquisa, optamos por utilizar as expressões “pós-modernidade”, “sociedade pós-industrial”, “sociedade do infoentretenimento” e “Era Digital”.

As mudanças precisam ser analisadas em relação aos seus impactos na identidade dos sujeitos e como essas introduziram não apenas uma nova era, mas também um novo sentido de como estar no mundo.

2.1.1 Pós-estruturalismo – Fim dos axiomas e dos metarrelatos

Como vimos no item anterior, o pensamento pós-moderno envolve várias nomenclaturas. Também é importante observar que os significados dos termos “modernismo” e “pós-modernismo” não são fixos ou estáveis: no decorrer da história, surgiram novos significados e interpretações como resultado da atividade teórica. Por essa razão, esses significados são questionados continuamente por meio de novas interpretações.

Entretanto, segundo Cooper e Burrell (2007), essa rejeição de categorias absolutas faz com que alguns autores concebam semelhanças entre os termos empregados, sendo que outros buscam ressaltar as diferenças entre as diferentes abordagens e aspectos do tempo em que vivemos.

Lyotard (1998), por exemplo, assume uma incredulidade em relação às metanarrativas, baseado na ideia de que a experiência da pós-modernidade decorreria da perda de nossas crenças em visões totalizantes da história, que prescreviam regras de conduta política e ética para toda a humanidade, oriundas do iluminismo e do marxismo. Vattimo (1992), por sua vez, não destaca os metarrelatos, mas enfatiza o fim da história como unidade. Além disso, questiona a noção de progresso, especialmente com o advento dos *mass media*, em que são tomados como possibilidade de emancipação, há uma ruptura com os velhos modelos, os padrões impostos e torna-se visível uma sociedade múltipla, multicultural. Ou seja, para o autor, a intensificação das possibilidades de informação, em todos os aspectos da existência humana, remete à concepção de que própria ideia de uma realidade unitária, unidimensional e formatada por padrões étnicos e culturais preestabelecidos se tornou ultrapassada.

Outro ponto que se presta à diversidade de significado diz respeito aos conceitos de pós-estruturalismo e pós-modernismo. Hall (1990) concebe que haja concordância entre os termos porque ambos criticam o caráter abstrato e histórico do estruturalismo

que não resolve o problema do significado e das questões relacionadas à ação e entendem o discurso como algo a ser investigado. Posição com a qual concorda Harvey (2010, p. 484), uma vez que tanto o pós-modernismo quanto o pós-estruturalismo criticam as verdades eternas e universais presentes nas noções de metalinguagem, metanarrativa ou metateoria.

Outros autores não concordam com a ideia de similaridade entre os significados. Peters (2000) afirma que o pós-estruturalismo é muitas vezes confundido com o pós-modernismo, o que se trata de um grande equívoco porque o pós-estruturalismo não trata de uma época histórica, mas sim de um sistema teórico ou uma sistematização teórica. Desse modo, ele limita-se a uma sistematização teórica sobre as regras de linguagem e significação. Na concepção do autor, a diferença de significados é bastante clara: enquanto o pós-modernismo faz referência a uma época histórica, o pós-estruturalismo representa uma continuação no tempo de uma transformação e transição do paradigma do estruturalismo.

Para o autor, o ponto de concordância entre os autores pós-modernos está na adoção da ideia de que, de modo geral, o modernismo tenta transmitir o conhecimento científico e com ele formar um sujeito racional e autônomo, buscando, para tal intento, a moldar o cidadão moderno da sociedade racional, progressista, enquanto o pós-modernismo rejeita categorias absolutas e prefere uma interpretação parcial e localizada da ciência, do conhecimento ou da técnica, além de misturar o hibridismo, a mestiçagem de culturas, estilos e modos de vida (PETERS, 2000).

Especificamente na comunicação empresarial, segundo Cooper e Burrell (2007), ao se referirem aos estudos organizacionais, afirmam que o pós-modernismo não adquiriu, ainda, um status de consenso, pois é possível identificar um debate entre duas posições opostas: o modernismo, com sua crença na capacidade essencial da humanidade de buscar sua perfeição pelo poder de seu pensamento racional, e o pós-modernismo, com seu questionamento crítico e muitas vezes total rejeição do racionalismo etnocêntrico propugnado pelo modernismo.

2.1.3 A sociedade em redes

As mudanças ocorridas nas relações de produção necessitam ser entendidas não como algo radical, visto que o modo de produção capitalista oriundo da modernidade ainda prevalece, tendo se tornado global ao adquirir *status* de aparente eternidade com a

Queda do Muro de Berlim, em 1989, de maneira que se torna impraticável conceber a vida em sociedade com outro modo de produção que não seja capitalista.

Se o antigo conceito de Guerra Fria entre as potências (Estados Unidos *versus* União Soviética) se instaurou após a Segunda Guerra Mundial com a dicotomia capitalismo ou comunismo, atualmente, as estruturas do capitalismo parecem ter se imposto como determinantes na história das civilizações. Em termos ideológicos, não se fala mais na destruição do capitalismo como se discutia décadas atrás, reivindica-se, sim, reformas e melhorias.

As novas relações sociais estão ancoradas em uma nova maneira com a qual o capitalismo global foi construído –a tecnologia digital:

{...}as tecnologias eletrônicas, informáticas e cibernéticas impregnam crescente e generalizadamente todas as esferas da sociedade nacional e mundial; e de modo particularmente acentuado as estruturas de poder, as tecnoestruturas, os think-tanks, os lobbies, as organizações multilaterais e as corporações transnacionais, sem esquecer as corporações da mídia. Esse pode ser o clima em que se forma, impõe e sobrepõe o príncipe eletrônico, sem o qual seria difícil compreender a teoria e a prática da política na época da globalização (IANNI,2003,p.143).

A tecnologia concebida como príncipe eletrônico aponta para as novas relações de poder, embora o sistema continue o mesmo. Na perspectiva de Moraes (2003), o modo de produção foi modificado com o advento das tecnologias integradoras:

{...} tais ‘tecnologias integradoras’ apoiam e coincidem, em termos econômicos, com a extraordinária aceleração da expansão do capital (o ‘turbocapitalismo’), esse processo de transnacionalização do sistema produtivo e atualização do velho liberalismo de Adam Smith a que se vem chamando de ‘globalização’ e cuja autopropaganda, atravessada pela ideologia do pensamento único, lhe atribui poderes universais de uniformização (MORAES, 2003, p.23).

Esse atributo de poderes universais e uniformização possibilitam o entendimento das “tecnologias integradoras” como o grande diferencial da pós-modernidade, em sua peculiaridade de interligar todas as demais mudanças que delimitam esse momento histórico, especialmente a internet, que propiciou a interligação de todo o mundo em rede:

A Internet é o tecido de nossas vidas neste momento. Não é futuro. É presente. Internet é um meio para tudo, que interage com o conjunto da sociedade {...} Sem dúvida, essa tecnologia é mais do que uma tecnologia. É um meio de comunicação, de interação e de organização social (CASTELLS, 2003, p.255).

Enfim, o consenso entre os diferentes autores aponta que, na Era Digital, as contínuas mudanças resultantes do aperfeiçoamento das tecnologias até então existentes provocam rupturas em todos os aspectos da existência humana pela compressão do tempo e do espaço.

2.1.3 O tempo e o espaço na Era Digital

Na Era Digital, a principal ruptura introduzida pelas novas tecnologias está relacionada à noção de espaço, encurtado, deslocado e hibridizado, e do tempo, cada vez mais acelerado. A impressão de que o tempo passa cada vez mais rápido e de que o espaço foi encurtado pode ser sentido no ambiente empresarial. Na modernidade, a empresa era o local designado para as tarefas laborais, entretanto, com a utilização do *pen-drive*, *smarthphone*, *tablet*, *wireless*, outros ambientes são também utilizados para o trabalho: o próprio lar, os aeroportos, hotéis, transportes públicos, etc.

Para Mello e Santos (1995), com o advento das novas tecnologias, o teletrabalho representa alternativa satisfatória para o trabalhador inserido em um novo espaço e tempo, no qual é possível agendar e dispor de flexibilidade para realizar suas tarefas da maneira que melhor lhe convier.

Nas sociedades pós-industriais, a impressão geral é que o tempo parece passar cada vez mais rápido, em uma velocidade nunca antes vista, com a ressignificação do espaço. Os ambientes eram delimitados – por exemplo, o escritório e a empresa eram locais designados para o trabalho; o lar, para o descanso; os clubes, para o lazer.

Os meios antigos foram substituídos pelos virtuais e as dimensões do espaço e do tempo foram alteradas. A comunicação entre os indivíduos caminha cada vez mais para a virtualidade, com a introdução de novos meios: o telefone móvel (celular) permite conectar pessoas a qualquer horário, em qualquer lugar e em qualquer parte do mundo. A tradicional carta foi substituída pelo *e-mail*, que pode ser acessado pelo *tablet*, celular ou pelo *laptop* (com o auxílio do *wireless*) a qualquer hora e lugar. Dentre essas mudanças, o trabalho que normalmente seria realizado na empresa, frequentemente pode ser realizado em casa, no clube, nos aeroportos, hotéis, transportes públicos, etc.

Enfim, há uma infinidade de formas novas de comunicação, que dialogam e interagem com as antigas e que tornam a comunicação cada vez mais intermediada.

Ao contrário da visão tecnófoba de alguns autores, os novos meios de comunicação não resultaram na ruína e tampouco na substituição dos antigos. A internet não veio para tomar lugar, como se poderia imaginar, do jornal impresso ou das revistas semanais. O que também acontece é o uso simultâneo de muitos desses meios. Assim, o indivíduo pode assistir à televisão, ao mesmo tempo em que fala ao celular e acessa uma rede social em seu *laptop*.

Caprino (2009) afirma que até por questão de sobrevivência os jornais impressos têm buscado outras alternativas em decorrência das novas mídias:

As transformações pelas quais passam o jornalismo impresso têm explicações nessas novas lógicas midiáticas. E trata-se, acima de tudo, de uma questão de sobrevivência. As alterações de formato, a distribuição gratuita, o apelo às informações locais são alternativas que têm sido encontradas pelos jornais impressos para, de alguma forma, atender às demandas de um público que tem escolhas variadas quando a necessidade é obter informações (CAPRINO, 2009, p. 52).

Castells (2003), em seus estudos sobre a chamada Era Digital, apresenta dados de diferentes pesquisadores que mostram que o uso de meios digitais, em geral, não substitui outras formas de interação social, sobretudo a face-a-face.

Desse modo, pode-se conceber que a pós-modernidade possui uma base material caracterizada pela mutação tecnológica alicerçada na forte concentração de capital em ciências como engenharia microeletrônica, computação, biotecnologia e físicas. Dentre as consequências dessa concentração, destaca-se a velocidade, jamais vista, da modernização dessas tecnologias e também da circulação de informações.

Em uma análise comparativa, pode-se conceber que, embora existam tantos outros fatores presentes nas diferenças entre os momentos históricos do pensamento moderno e pós-moderno, o fator comunicação também é bastante representativo, pois, se a modernidade foi marcada pela comunicação de massa, a pós-modernidade se propaga e se firma pela comunicação digital, responsável pela identidade dos sujeitos e no modo de viver em sociedade.

Nas sociedades em redes, o surgimento de uma nova configuração na sociedade conduz a necessidade de se estudarem mudanças de âmbito social, econômico, político e cultural. Todavia, é preciso também observar os impactos psicológicos na vida dos sujeitos.

Historicamente, as diferentes fases pelas quais a sociedade moderna passou e que contribuíram para o surgimento da pós-modernidade produziram uma fragmentação, diluindo os referenciais que o indivíduo tinha durante a modernidade:

Estas transformações estão também mudando nossas identidades pessoais, abalando a ideia de nós como sujeitos integrados. Esta perda de um “sentido de si” estável é chamada, algumas vezes, de deslocamento ou descentração do sujeito. Esse duplo deslocamento – descentração dos indivíduos tanto de seu lugar no mundo social e cultural quanto de si mesmos – constitui uma “crise de identidade” para o indivíduo (HALL, 2005, p. 9).

Se por um lado essa descontração constitui uma crise de identidade para o sujeito e traz a ideia de não estar mais unificado, mas sim fragmentado e deslocado de seu lugar no mundo e de si mesmo, por intermédio de um duplo processo a que os

indivíduos foram submetidos em um curto espaço de tempo, por outro, o processo de globalização, colocado em prática com a extinção de fronteiras de tempo e espaço, especialmente pelos meios de comunicação, impôs padrões de conduta, valores e modelos universais.

Diante desse cenário, o indivíduo busca encontrar formas de sobrevivência, adaptando sua identidade pessoal aos aspectos locais. As identidades pessoais envolvidas nesse padrão global ressignifica e se transforma, ao mesmo tempo, esforçando-se por manter suas disposições pessoais, conforme Giddens (2002) concebe:

Uma das características distintivas da modernidade, de fato, é a crescente interconexão entre os dois “extremos” da extensão e da intencionalidade: influências globalizantes de um lado e disposições pessoais de outro (GIDDENS, 2002,p.9).

Diferentemente do que propunha a modernidade (o discurso de integração e unificação), a pós-modernidade, embora em alguns aspectos busque também o unitário, essencialmente representa um mundo fragmentado e disperso, como Giddens (2002) também afirma:

O “mundo” em que agora vivemos, assim, é em certos aspectos profundos muito diferente daquele habitado pelos homens em períodos anteriores da história. É de muitas maneiras um mundo único, com um quadro de experiência unitário (por exemplo, em relação aos eixos básicos de tempo e espaço), mas ao mesmo tempo um mundo que cria novas formas de fragmentação e dispersão (GIDDENS 2002, p. 12).

Em comum, entretanto, a comunicação manteve seu caráter de espetáculo. A conexão lógica entre tempo e espaço agora não é mais possível, porque o lugar não é mais, necessariamente, situado. Apesar disso, como afirma Barbeiro (2008),o local não se torna incompatível com as tecnologias e com as redes informáticas:

Hoje essas redes não são unicamente o espaço no qual circulam o capital, as finanças, mas também o “lugar de encontro” de multidões de minorias e comunidades marginalizadas ou de coletividades de pesquisa e trabalho educativo ou artístico (BARBEIRO, 2008, p.59).

Em decorrência desse processo de aceleração nas relações sociais, as localizações, os exemplos e os referenciais que a modernidade proporcionava perderam sua razão de ser:

Tanto em extensão, quanto em intensidade, as transformações envolvidas na modernidade são mais profundas do que a maioria das mudanças características dos períodos anteriores (HALL, 2005, p. 16).

Assim, a pós-modernidade introduz uma nova maneira de estar no mundo, que nada tem a ver com os modelos sólidos oferecidos na modernidade pelo predomínio da aceitação da diversidade em todos os seus aspectos, como afirma Alvin Toffler:

Uma nova civilização está emergindo em nossas vidas (...) Essa nova civilização traz consigo novos estilos de família; novos modos de trabalhar, amar e viver; uma nova economia; novos conflitos políticos e, em última análise, também uma profunda alteração da consciência do homem. Fragmentos de uma nova civilização já existem hoje. Milhões de homens já estão ordenando sua vida pelos ritmos de amanhã. Outros, aterrorizados com o futuro, se desesperam e futilmente refugiam-se no passado, procurando restaurar aquele velho mundo que lhes dá segurança (TOFFLER, 1981, apud DI MASI, 1999, p. 183).

Em termos comportamentais, a ausência ou a dissolução dos padrões de conduta gerou uma fragmentação também nas identidades dos sujeitos, que, longe de terem sido sempre um todo completamente unificado, agora têm uma infinidade de escolhas possíveis:

A identidade plenamente unificada, completa, segura e coerente é uma fantasia. Ao invés disso, à medida que os sistemas de significação e representação cultural se multiplicam, somos confrontados por uma multiplicidade desconcertante e cambiante de identidades possíveis, com cada uma das quais poderíamos nos identificar – ao menos temporariamente (HALL, 2005, p. 13).

Portanto, as novas tecnologias cada vez mais provocam a compressão do tempo e do espaço. A sociedade em rede alterou o próprio processo de identificação do sujeito, que se tornou mais provisório, variável e problemático pela existência de uma multiplicidade de possibilidades presentes no existir cotidiano.

2.1.1.1 Do espetáculo para o infoentretenimento

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

Na modernidade, Debord (2003) criou o termo “sociedade do espetáculo” (*La société du spectacle*), justificando essa nomenclatura por conceber que as condições modernas de produção representam a acumulação de espetáculos, no qual a realidade é fragmentada e o espetáculo é parte da sociedade, sendo que nessa relação social entre

peças midiáticas por imagens, o sujeito com o olhar iludido e da falsa consciência repercute uma visão cristalizada do mundo.

O espetáculo, compreendido na sua totalidade, é simultaneamente o resultado e o projeto do modo de produção existente. Ele não é um complemento ao mundo real, um adereço decorativo. É o coração da irrealidade da sociedade real. Sob todas as suas formas particulares de informação ou propaganda, publicidade ou consumo direto do entretenimento, o espetáculo constitui o modelo presente da vida socialmente dominante. Ele é a afirmação onipresente da escolha já feita na produção, e no seu corolário – o consumo. A forma e o conteúdo do espetáculo são a justificação total das condições e dos fins do sistema existente. O espetáculo é também a presença permanente desta justificação, enquanto ocupação principal do tempo vivido fora da produção moderna (DEBORD, 2003, p. 15).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Agora, o mundo inteiro sabe de um acontecimento logo depois (ou mesmo enquanto) ele acontece. E, como as más novas viajam tão depressa quando as boas, as empresas e organizações precisam planejar a maneira de lidar com a mídia nas situações difíceis. Não usufruem da antiga defasagem de tempo de informação (CASTELANO apud FORNI, 2003, p. 367).

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

A pós-modernidade desafia a visão de que a verdade é una e indivisa, e mesma para todos os homens, em toda parte e em todos os tempos, como afirmou Isaiah Berlin. A nova visão contempla a verdade como algo socialmente construído, contingente, inseparável das necessidades e preferências peculiares de determinadas pessoas em determinados lugares e tempos. Essa noção traz muitas implicações: ela não deixa intocado nenhum dos valores, costumes, crenças ou verdades eternas. Entre essas baixas, está o

conceito ocidental do eu, que começa a parecer apenas mais uma realidade socialmente construída (ANDERSON, 1999, p. 37).

O poder de escolher entre múltiplos caminhos produz reações diferentes sobre os indivíduos:

Identificada por alguns como a única grande utopia possível, a de um só mundo compartilhado, e por outros como o mais aterrorizante dos pesadelos, o da substituição dos homens por técnicas e máquinas, a globalização pesa tanto ou mais no plano dos imaginários cotidianos das pessoas do que sobre os processos macrossociais (BARBEIRO in MORAES, 2003, p. 58).

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

2.2 Evolução nas Teorias da Comunicação

Na perspectiva do método histórico-crítico, os modelos propostos pelas teorias da comunicação decorrem da necessidade de adequar o processo de produção do conhecimento às necessidades do contexto social.

Uma das características presentes nas teorias da comunicação diz respeito ao caráter heterogêneo de seus pressupostos e concepções nela presentes.

Surgida nos Estados Unidos da América por volta dos anos 20, a primeira teoria da comunicação, decorrente do advento do rádio, foi a Teoria Hipodérmica, ou Teoria dos Efeitos Ilimitados.

Tal qual uma agulha hipodérmica, concebe que cada indivíduo, como elemento da massa, é passivo – sem resistência em relação à mensagem que recebe e que se infiltra em sua consciência – e, historicamente, constituiu a base dos modelos de propaganda, que a Alemanha nazista utilizou em sua propaganda política.

Em 1948, no período pós-Segunda Guerra Mundial, como explica Wolf (2009), o estudo da teoria das comunicações ganhou novas perspectivas, ao organizar-se em torno de dois dos seus temas centrais: a análise dos efeitos e dos conteúdos. Em consonância com essa nova tendência, Harold Laswell reduziu o alcance e efeito das mensagens às seguintes questões: Quem? – Diz o quê? – Através de que canal? – A quem? – Com que efeito? (WOLF, 2009, p. 29).

Desse modo, com base não apenas nos efeitos, mas também no conteúdo das mensagens, a Teoria Hipodérmica cede lugar à Teoria da Persuasão, que, ao contrário

da assimilação passiva dos indivíduos por igual, concebe uma assimilação em grau diferenciado, fruto dos filtros psicológicos individuais relativos à audiência e à mensagem. Em decorrência, o indivíduo tende a apresentar uma maior predisposição pelos assuntos aos quais esteve mais exposto e tenderá a consumir as informações com as quais esteja de acordo, podendo até moldar o conteúdo das mensagens recebidas, fazendo surgir o conceito de seletividade.

A informação seletiva leva à exposição seletiva, esta, por sua vez, à percepção seletiva e, por último, à memorização seletiva. Os efeitos dos media não serão assim de manipulação, mas de persuasão (WOLF, 2009, p. 38).

Ainda na década de 40, do embate entre a Teoria Hipodérmica e a Teoria da Persuasão, os estudos na perspectiva sociológica levaram à construção da Teoria Empírica de Campo ou Teoria dos Efeitos Limitados ao privilegiar a influência na associação “dos processos de comunicação de massas às características do contexto social em que esses processos se realizam” (WOLF, 2009, p. 46).

Em consequência dessa nova abordagem, a relação direta causa-efeito entre a mensagem e o comportamento é abandonada e passa a ser enfatizada a influência indireta que os meios de comunicação exercem enquanto força social, associados aos outros aparelhos ideológicos que o Estado dispõe, tais como igreja, família, partido político etc.

A eficácia dos media só é susceptível de ser analisada no contexto social em que funcionam. Mais ainda do que o conteúdo que difundem, a sua influência depende das características do sistema social que os rodeia (WOLF, 2009, p. 51).

É no âmbito desta teoria que surgem pela primeira vez as noções de líderes de opinião e de comunicação em dois níveis (*twostep-flow*), associada à sua existência.

Avançando para os anos 50, temos o surgimento da Teoria Crítica, com base nas teses marxistas de organização social, que investiga os meios de comunicação como agentes da indústria cultural que lhe serve de suporte e que pressupõe o seu consumo passivo, “enquanto manifestação de uma ordem social maior” (WOLF, 2009, p. 62).

A crítica marxista da opinião pública recebeu novos contornos no que diz respeito aos papéis dos meios de comunicação de massa e das pesquisas de opinião publicadas pela mídia como nos trabalhos de Bourdieu (1987) em que se ressalta que a opinião pública como entidade autônoma não existe, é apenas um dos instrumentos de manipulação política a serviço dos interesses dominantes. Nas pesquisas de Champagne (1988) também afirma-se que formar a opinião pública é apenas a forma elaborada do novo jogo político contemporâneo que ocorre no novo espaço social dominado por um

conjunto de agentes, jornalistas, profissionais de marketing, etc. que utilizam as tecnologias modernas – como as pesquisas de opinião – e os meios de comunicação ao conferir existência autônoma de uma opinião pública que foi produzida por eles.

Na década de 60, na França, surge a Teoria Culturológica, que concebe a cultura de massa não como impositora da padronização dos símbolos, mas que utiliza a padronização desenvolvida espontaneamente pelo imaginário popular.

A sua característica fundamental é o estudo da cultura de massa distinguindo os seus elementos antropológicos mais relevantes e a relação entre o consumidor e objeto de consumo (...) é a nova forma de sociedade contemporânea (WOLF, 2009, p. 100).

Nesse mesmo período, na Alemanha, os estudos sobre a espiral do silêncio avançam, concebendo que o silêncio contribui para amenizar a importância do fato em questão. Noelle-Neumann (1984) buscou entender a conexão entre a mídia e a mudança de opinião na sociedade, concluindo que, em um debate público sobre determinado tema, as pessoas expressam abertamente e defendem com confiança os seus pontos de vista. Entretanto, aqueles que recusam a perspectiva dominante sentem-se marginalizadas e frequentemente se calam, ou seja, a força do isolamento é a força que concretiza a espiral do silêncio:

Para o indivíduo o não isolamento em si mesmo é mais importante que o seu não-julgamento. Parece ser esta a condição da vida humana em sociedade: caso contrário não será concretizada uma integração suficiente (NOELLE-NEUMANN, 2003, p. 57).

A autora parte do princípio de que o comportamento do ser humano em sociedade busca a todo custo evitar o isolamento, o que conduz o indivíduo a aceitar as ideias dominantes, uma vez que qualquer discordância promove um alto custo social por defender um ponto de vista minoritário, por isso, a tendência é o recolhimento ao silêncio.

Essa concepção parte do pressuposto de que os indivíduos em sociedade se encontram em uma posição vulnerável acerca dos meios de comunicação e, tal qual a Teoria Hipodérmica, concebem a certeza dos efeitos ilimitados.

Contudo, as teorias da comunicação concebidas no século passado, como explica Deetz (2008), tornaram-se incapazes de explicar a realidade contemporânea pela falta de dialogicidade. As céleres mudanças ocorridas nos diferentes campos do conhecimento alteraram as abordagens e os paradigmas até então considerados pertinentes pelo surgimento das novas tecnologias. A realidade virtual, por exemplo, é capaz de aproximar pessoas de todas as partes do mundo pela informação e, ao mesmo tempo, isolar os indivíduos do convívio profissional, modificar as relações sociais e as formas

de consumo e, particularmente, no universo organizacional, continuamente, transformar a concepção dos conceitos de trabalho e de empresa. Essa nova lógica, ou seja, a lógica das redes (Castells, 1999), da realidade virtual, do ciberespaço (Lévy, 1995 e 1998), fez com que essas antigas teorias, em muitos aspectos, se tornassem anacrônicas para o indivíduo pós-moderno pela utilização dos novos meios.

2.1.1 Os teóricos da Teoria do Meio

Dentre as teorias da comunicação, a ênfase da TM, desde seus primeiros teóricos, sempre esteve voltada para a relação tecnologia e relações sociais, ao conceber o canal inicialmente como mero transmissor e receptor das mensagens (INNIS, 1952) para ser considerado determinante (McLuhan, 1974) em relação aos demais elementos: emissor, mensagem, receptor, referência, código (MEYROWITZ, 1985; KERCKHOVE, 1997; LEMOS, 2002 e 2013).

Os teóricos da TM (INNIS, 1971; MCLUHAN, 1974; MEYROWITZ, 1985; KERCKHOVE, 1997; LEMOS, 2002, entre outros) concebem que, historicamente, as mudanças tecnológicas provocam transformações na superestrutura da sociedade, em decorrência da exigência de novos conhecimentos, novos valores, novas crenças e atitudes que se configuram como socialmente aceitáveis em determinado contexto e que se concretizam por novas formas de comunicação, para as quais as organizações necessitam de profissionais especializados.

Ao iniciar a pesquisa sobre a TM, pude constatar que, comumente, a teoria permanece restrita aos estudos de McLuhan sem levar em conta seus predecessores e sucessores.

Inicialmente, o interesse pela temática ocorreu pela divisão da comunicação em termos históricos em comunicação oral, comunicação impressa e comunicação eletrônica. Cada uma dessas formas de comunicação resultava dos meios tecnológicos disponíveis nos diferentes períodos históricos. A comunicação oral das sociedades antigas resultou no respeito aos mais velhos, na reverência à tradição; a comunicação impressa promoveu a mente lógica e o surgimento dos doutores e a comunicação eletrônica conduziu à era da velocidade, ao “poder jovem”.

Entretanto, ao pesquisar o pensamento do autor canadense, McLuhan, foi constatada a influência recebida de Innis (1971) e as atualizações de Meirowitz (1985), cujo conjunto associado aos trabalhos de Kerckhove (1997), considerado seguidor do pensamento de McLuhan, constitui a TM.

A TM explicaria em nossa contemporaneidade as possibilidades interativas da TV digital, as mudanças na comunicação com a internet e as redes sociais cada vez mais presentes no cotidiano das pessoas, acentuadamente, após o surgimento da Web 2.0 e 3.0 e, decorrente desta, a comunicação trilateral.

No âmbito das teorias da comunicação, a TM nasceu na década de 50 com Innis (1952), ao iniciar a discussão sobre os efeitos dos meios de comunicação nas civilizações antigas.

Nas décadas de 60 e 70, McLuhan (1964; 1969) aprimorou e deu continuidade à TM, propondo dois conceitos básicos: os meios de comunicação como extensões dos órgãos do corpo humano e o meio como mensagem.

Na década de 80, o pesquisador Meyrowitz (1980, 1985; 1993; 1994; 1996) reuniu o trabalho desses autores e o ligou ao Interacionismo Simbólico de Goffman (1995) em uma tentativa de voltar os estudos da TM às mudanças que os meios de comunicação provocam no cotidiano das pessoas.

Para Meyrowitz (1996, p. 49), existem três conceitos fundamentais sobre os meios de comunicação que desembocam em três caminhos distintos de pesquisa no saber comunicacional, conforme quadro 3.

Quadro 3 – Concepções sobre a Teoria do Meio (TM)

Concepção dos meios como simples condutores e receptores de mensagens	Os pesquisadores do conteúdo das mensagens costumam separar o seu objeto de estudo desconsiderando as características dos meios de comunicação que estão veiculando as informações. É como se o meio fosse um veículo neutro e “natural” de entrega de mensagens.
Concepção dos meios de comunicação a partir da linguagem técnica utilizada	As pesquisas, relativas a este conceito, tratam da gramática dos meios, ou seja, a forma como cada um produz, potencializa e manipula o conteúdo disseminado. Este ramo de estudos é bem menos comum do que o do conteúdo por causa da dificuldade em perceber as sutis modificações que as variáveis dos meios (luz, som, efeitos de câmara, fotografia, etc.) podem causar no conteúdo das mensagens.
Concepção dos meios de comunicação com ênfase em como cada meio cria um ambiente único	Propicia características relativamente fixas independentemente do conteúdo que veicula e de sua linguagem técnica.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Meyrowitz (1998, p.49)

Com base nesses três caminhos, pode-se considerar que as duas primeiras concepções, isto é, os meios como simples condutores e receptores da mensagem e os

meios a partir da linguagem técnica, não propiciam pesquisas que consideraram o meio de comunicação como agente de transformação.

Na primeira concepção, ao se considerar o canal como um simples transmissor, se reduz drasticamente as possibilidades de estudo sobre as especificidades de cada meio, visto que não se “vê” o canal e tão somente as mensagens veiculadas.

Na segunda concepção, apesar de mais ampla que a primeira, as pesquisas no âmbito da mensagem ainda são limitadas.

A terceira concepção, segundo a qual o canal é capaz de transformar o ambiente social em que está inserido, é a única que abre as portas para que os estudiosos do meio possam se dedicar ao exame dos efeitos dos meios de comunicação propriamente ditos no comportamento social.

Meyrowitz caracteriza os integrantes da primeira geração da TM como estudiosos que se preocuparam com as grandes mudanças provocadas pelos meios de comunicação, como, por exemplo, as transformações políticas e econômicas fomentadas pela mudança da fase oral para a fase escrita nos grandes impérios.

A segunda geração, a partir da década de 80, preocupa-se em aproximar a TM ao cotidiano do homem comum, ao relegar o alto nível de abstração das análises macrosociais para se privilegiar a influência dos meios de comunicação na rotina do cidadão, ao unir os estudos de Innis e McLuhan ao Interacionismo Simbólico, de Irving Goffman e ao centrar sua preocupação nas características específicas de cada meio de comunicação.

A Teoria do Meio examina cada variável como sentidos que são requeridos para tratar o meio. Se a comunicação é bi-direcional ou unidirecional, quão rápido as mensagens são disseminadas, se o aprendizado de como codificar ou decodificar num meio é difícil ou simples, quantas pessoas podem assistir a mesma mensagem no mesmo momento. E assim em diante. Os teóricos do meio discutem que cada variável influenciou o uso dos meios e seu impacto social, político e psicológico (MEYROWITZ, 1985, p. 51).

Essas duas gerações propiciaram a base da TM, que foi, de certa forma, desenvolvidas por outros autores que se dedicam às questões dos meios de comunicação, como Debray (1995), que foi o criador da disciplina Mediologia com o intuito de investigar as transformações sociais advindas da divulgação de uma nova informação, ocupando-se tanto das produções simbólicas quanto das tecnologias comunicacionais utilizadas.

Chamo “método mediológico” o estabelecimento, caso a caso, de correlações, se possíveis, verificáveis entre as atividades simbólicas, de um grupo humano (religião, ideologia, literatura, arte, etc.) sua forma de organização e seu modo de coleta, arquivamento e circulação de vestígios (DEBRAY, 1995, p.21).

De modo geral, o mediológico sai em busca de informações sobre a importância dos meios de comunicação e do conteúdo que estes veiculam nas sociedades.

Kerckhove (1997), na mesma linha de McLuhan, faz alguns estudos de caso sobre os meios de comunicação desde a televisão, passando pelos computadores e chegando até as tecnologias que compõem a inteligência artificial.

Nessa perspectiva, enfatiza que as transformações do ambiente social são decorrentes da inserção de novas tecnologias. Assim, existe uma relação direta entre as tecnologias e os efeitos sociais, fazendo surgir expressões até então desconhecidas, tais como *tecnofetichismo*, *tecnopsicologias* e *psicotecnologias*.

Dentre os novos conceitos propostos por Kerckhove e o que de certa forma marca a diferença entre os estudos dele e o de Marshall McLuhan, é o de tecnopsicologias, que trata dos efeitos das tecnologias na psicologia humana.

A “tecnopsicologia” é o estudo da condição psicológica das pessoas que vivem sob a influência da inovação tecnológica. A tecnopsicologia pode ser ainda mais relevante agora que existem extensões tecnológicas para as nossas faculdades psicológicas. A tecnopsicologia pode ser, para os investigadores da cultura e psicologia, o campo de atividades das psicotecnologias (KERCKHOVE, 1997, p. 33).

Por um lado, o pensamento de Kerckhove caracteriza-se por ser uma continuidade do pensamento de McLuhan, como é o caso do conceito dos meios como extensões dos nossos órgãos, e, por outro, diferencia-se por causa da atualidade da discussão no que diz respeito à questão dos computadores, ao propor seu axioma: “os computadores aceleram e desintegram padrões culturais tradicionais para reintegrá-los de outra maneira” (KERCKHOVE, 1997, p.103).

Lemos (2013) discute a cultura digital e as novas mídias a partir da Teoria Ator-Rede, referenciando temáticas relacionadas às mídias locativas, à “internet das coisas”, aos dispositivos de leitura eletrônicos, como *tablets* e *e-readers*, às redes sociais, ao ciberativismo, etc., e como estas resultaram em uma nova concepção do espaço.

Para a análise comunicacional e social devemos observar como o espaço se conforma e se deforma na dinâmica das associações. Acredito que compreender essa dinâmica é fundamental para descrevermos as produções sociais do espaço pelas mídias (LEMOS, 2013).

Evidentemente, como as demais teorias da comunicação, a TM possui limitações – talvez a mais discutida pelos críticos esteja relacionada à concepção de que exclusivamente os meios de comunicação determinam o desenvolvimento social, limitação essa que os autores contemporâneos têm buscado amenizar.

Neste tópico, a descrição e as análises sobre a Teoria do Meio percorreu o caminho do método histórico-crítico, cujo intuito está em observar o quadro atual do impacto dos meios a partir de um olhar para o passado. A comparação com o efeito com outros meios de comunicação propicia pistas e *insights* para pensar o novo ambiente que cada novo canal propicia e o modo como esses impactos estão presentes na atuação do MT contemporâneo.

2.2.2.2 Conceitos e técnicas da TSC

Vimos até aqui os conceitos de modernidade e pós-modernidade, as mudanças tecnológicas responsáveis pelas transformações comunicacionais e o surgimento de novos modelos na teoria da comunicação, acentuadamente a superação da Teoria Hipodérmica por modelos de dialogicidade como forma de persuasão.

Genericamente, o campo de atuação do MT está relacionado principalmente às atividades políticas, desportivas e empresarias, nas quais não apenas é de fundamental importância o desempenho operacional, mas também a reputação e a imagem perante a opinião pública e demais partes no empreendimento.

Ocorre que a condição ideal que se busca alcançar está, por um lado, em maximizar o desempenho operacional e, por outro, no relacionamento com os semelhantes, como ressaltou Goleman (1998) ao afirmar que o intelecto não pode dar o melhor de si sem a inteligência emocional.

Com esse intuito, os participantes de atividades competitivas necessitam de motivação e condicionamento para superar as contingências que se apresentam. Nesse sentido, a TSC propicia subsídios indispensáveis aos competidores por abranger aspectos relacionados à aquisição de conhecimentos e ao desenvolvimento de habilidades e atitudes pela busca da autoeficácia.

Nuno Cobra, preparador de atletas de alta performance como Ayrton Senna, Patrícia Medrado dos Santos, dentre tantos outros, adverte para a necessidade de treinamento contínuo em decorrência das limitações do ensino formal.

A emoção deveria ser bem mais estudada nas universidades. Ainda é espantoso o grau de ignorância a respeito de algo que controla e domina tão completamente o ser humano. Se o nosso cérebro tivesse só a inteligência, tal como é conhecida, seria muito pouco para toda essa grandeza que é o homem. Se o cérebro é o centro das decisões humanas, a inteligência assim entendida seria insignificante, pois participaria pouco ou quase nada das batalhas humanas. Sempre foi dado muito valor à inteligência, a ponto de se dizer que o homem é um animal racional. Talvez racional seja o que ele menos é. Prefiro dizer que o homem é um animal afetivo, um animal emocional (COBRA, 2003, p. 12).

A TSC é, acima de tudo, uma técnica de aprendizagem que possui dois procedimentos rotineiros. O primeiro busca esclarecer “mecanismos básicos que governam o funcionamento humano”; o segundo visa elucidar o “funcionamento macroanalítico de fatores sociais no desenvolvimento, adaptação e mudança humanos” (Bandura, Azzi e Polydoro, 2008, p.72).

Como técnica de modelação social, impõe-se como fonte de questionamentos e problematizações encaminhadoras de comprovações que justificam e dão corpo aos determinantes e aos mecanismos de atuação.

Os princípios da TSC podem ser relacionados à vertente das teorias da comunicação que partilham da concepção dos efeitos limitados da influência dos meios, na qual o sujeito possui a capacidade de criar sentidos e o outro se torna fundamental não somente para a constituição do “eu”, mas também para o autoconhecimento do próprio sujeito (BAKHTIN,1997).

Com base nessa relação dialógica, Fiske e Taylor (2008) definem a cognição social como um campo da psicologia social que investiga a forma como as pessoas compreendem as outras pessoas e elas mesmas.

As técnicas presentes na TSC originaram-se dos trabalhos de John Dollard e Neal Miller ainda na década de 40, ao afirmarem que o aprendizado ocorre não apenas pela observação, mas pela imitação e reforço daquilo que foi observado, visto que a aprendizagem ocorre por meio das interações entre as pessoas envolvidas.

A partir de 1960, a abordagem da TSC ganhou novas nuances com as pesquisas de Bandura, Azzi e Polydoro (2008) que se concentraram nos processos cognitivos envolvidos na observação. O ponto-chave da teoria de Bandura é a separação da observação do ato da imitação.

Nessa perspectiva, é possível aprender pela observação, sem que necessariamente, seja preciso imitar o que foi observado:

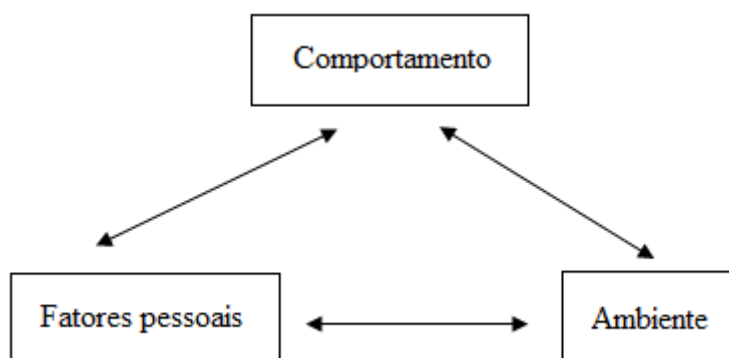
As pessoas não são conduzidas por impulsos internos nem moldadas e controladas automaticamente por estímulos externos. Pelo contrário, o funcionamento humano em termos de um modelo de reciprocidade triádica no qual o comportamento, os fatores cognitivos e outros fatores pessoais e os acontecimentos ambientais todos operam em conjunto como determinantes uns dos outros (BANDURA, 1986 p.73).

Os princípios da TSC e a sistematização do modelo de seleção por consequências explicam o comportamento humano. Fundamentalmente, a Teoria Social Cognitiva parte do princípio de que o aprendizado ocorre por meio daquilo que se faz tanto de forma afetiva como também pela observação e outras pessoas. Propõe que as pessoas criam e desenvolvem percepções individuais sobre si mesmas, que se tornam

instrumentos para os objetivos que almejam e para o controle que exercem sobre o seu ambiente (BANDURA, 1986).

Nessa visão de agência humana, as pessoas são agentes (organizam e executam) que podem realizar ações por meio de seus atos e se envolvem de forma proativa em seu desenvolvimento (PAJARES; OLAZ, 2008), concebendo a relação triádica representada na figura 1.

Figura 1 – Reciprocidade triádica na TSC de Bandura



Fonte: PAJARES; OLAZ, 2008.

Com base na figura acima, os comportamentos dependem do ambiente no qual o indivíduo está inserido e das condições pessoais, que por sua vez estão na dependência dos próprios comportamentos e dos contextos ambientais, que são afetados por esses dois fatores, ou seja, a influência exercida relativamente pelos fatores ambientais, pessoais e comportamentais sofre variações em decorrência do indivíduo e da situação:

Quando as condições do ambiente são muito restritivas e demandantes, podem praticamente obrigar a realizar uma determinada conduta [...] em outras condições, quando as pressões ambientais são mais fáceis, os fatores pessoais passam a desempenhar um papel preponderante no sistema regulador (BANDURA, apud RIIVIÈRE IN COLL, 1997, p. 59).

Assim, nesse processo de representação simbólica, o sujeito pode realizar a aprendizagem dessas informações por meio da aprendizagem atuante ou por meio da aprendizagem vicariante.

Na aprendizagem atuante, o aprendizado ocorre pela experimentação das consequências de suas ações entendida como reforço. Esse reforço propicia incentivos motivadores quer sobre a correção da resposta, quer sobre sua deseabilidade. Na aprendizagem vicariante o aprendizado se dá pela observação direta do desempenho de modelos por meio da leitura e de outros instrumentos mediadores.

Na Teoria Cognitiva Social da aprendizagem, a percepção de autoeficácia e motivação compreende o comportamento motivado como um comportamento dirigido a um objetivo, ativado e mantido por meio das expectativas acerca dos resultados antecipados das ações da percepção de autoeficácia do sujeito para executar essas ações, como proposto por Bandura:

O juízo pessoal acerca das próprias capacidades para executar as atividades requeridas para atingir determinado nível de desempenho ou de uma forma mais breve, como uma crença naquilo de que se é capaz de fazer (BANDURA, apud Mario Azevedo, 1997 p. 9).

A técnica da TSC vai ao encontro do modelo de expectância proposto por Vroom (1964). A Teoria da Expectância adota como postulado básico que o indivíduo concebe o seu esforço direcionado ao alcance de seus objetivos. Decorre, então, que as decisões tomadas caracterizam-se pela racionalidade e que sua expectativa, relacionada a esse esforço, alcance as recompensas desejadas (MUCHINSKY, 2004).

A aplicação da técnica da TSC e, conseqüentemente, a determinação do modelo de treinamento possuem como antecedentes o levantamento das necessidades da organização, em função dos quais serão determinados os métodos e os processos. Geralmente, nesse levantamento encontram-se algumas situações gerais, tais como necessidade de preparação prévia, necessidade de correção e necessidade de desenvolvimento.

Na preparação prévia, a técnica da TSC busca adaptar o funcionário a uma nova realidade. Esta necessidade pode ser atribuída ao funcionário que passa a assumir novas funções. Nesse caso, o treinamento pode ocorrer antes do exercício do cargo ou função ou durante a fase inicial do trabalho, quando muitas dúvidas e inseguranças surgem.

A necessidade de correção, isto é, de eliminação de desempenhos, tais como erros em relação ao meio utilizado, postura indesejada, vocabulário não adequado, gesticular excessivo e demais inconvenientes, são detectados logo nas primeiras sessões dos treinamentos.

A necessidade de desenvolvimento advém da preparação dos comunicadores para atividades mais complexas da comunicação, como, por exemplo, atuar na condição de porta-voz da organização.

Em referência aos teóricos da TM de que organismos e máquinas venham a se fundir, implicará novas discussões sobre a dimensão humana do trabalho em que as organizações sociais tendem a se transformar em espaços cada vez mais híbridos, regidos por inteligências múltiplas e ampliados por cérebros artificiais, ambiente no

qual se torna imprescindível aprender equilibrar razão e emoção no processo de tomada de decisões.

Assim, o treinamento na perspectiva da TSC em seu aspecto operacional consiste na aplicação de um conjunto de princípios teóricos e práticos que busca descondicionar o sujeito de comportamentos passados que sejam considerados indesejáveis e ensinar novas respostas para as mesmas situações, além de preparar do organismo para futura ampliação do seu repertório de respostas.

2.2.2.1 A comunicação unidirecional e o poder da mídia

Em uma perspectiva histórica, a Teoria Hipodérmica constitui a posição por excelência do poder da mídia sobre as consciências do público receptor. Surgida no campo da Psicologia, influenciou todo o pensamento comunicacional da primeira metade do século passado e tornou-se um ponto de partida essencial tanto para os que concordam com seus princípios quanto para aqueles que discordam. O ponto de partida da teoria admite que toda resposta corresponde a um estímulo e que toda resposta gera um estímulo. O esquema E-R (Estímulo-Resposta) é essencial para a Teoria Hipodérmica. Assim, os Meios de Comunicação de Massa (MCM) enviariam estímulos que seriam imediatamente respondidos pelos receptores, característica essa que tornaria impossível a emergência de respostas individuais ou discordantes do estímulo.

Essa visão dos MCM como onipresentes e onipotentes foi corroborada nas obras da literatura, como Admirável Mundo Novo (HUXLEY, 1982); 1984 (ORWELL, 1976) e Farenheit 451 (BRADBURY, 2003). A mídia onipotente e onipresente tem papel essencial na criação de uma massa idiotizada e manipulável e também por diversos fenômenos midiáticos da primeira metade do século passado, dentre os quais a transmissão radiofônica do romance A Guerra dos Mundos, de H.G. Wells, em 30 de outubro de 1938.

Com o intuito de propiciar maior realismo à narrativa, Welles transformou a história em um noticiário jornalístico, cujo resultado foi pânico generalizado, pois muitos ouvintes ignoraram o aviso, diversos americanos saíram armados de suas casas, prontos a dar combate aos marcianos, negligenciando a mensagem dita antes do início do programa, de que se tratava de uma ficção.

Entretanto, desde a primeira metade do século passado, a hipótese hipodérmica tem sido contestada por quase todas as teorias da comunicação.

As evidências demonstram que os indivíduos não são tão atomizados quanto acreditavam os primeiros teóricos da comunicação.

2.2.2.2 A comunicação bidirecional e a dialogicidade

Contemporaneamente, essa dupla possibilidade do sujeito na condição de passividade ou de construir sentidos atualmente recebe influências, além das mídias tradicionais, também das mídias digitais, com a possibilidade de o receptor produzir e transmitir seu próprio conteúdo.

A passagem da comunicação unidirecional para a comunicação bidirecional inviabilizou em muitos aspectos as concepções das teorias dos efeitos ilimitados, visto que o desenvolvimento tecnológico propicia a possibilidade de o receptor ser também emissor e, desse modo, construir sentidos pela comunicação.

No decorrer da evolução do audiovisual, observa-se que cada avanço técnico corresponde a novas possibilidades, que passam a atuar na linguagem do meio audiovisual. Com o surgimento da televisão, os formatos praticados pelo cinema e o rádio foram aproveitados para elaborar a sua própria da TV. O mesmo processo semelhante pode ser observado com o desenvolvimento das mídias digitais, no qual as mensagens para as novas mídias incorporam elementos da linguagem de outros meios e formas de expressão, como a TV analógica, o rádio, o teatro, a literatura, o cinema, dentre outros.

Os novos meios apresentam recursos, usos e linguagens próprias, que devem ser respeitadas na elaboração de um conteúdo, desde o tamanho da tela até as diferenças entre os meios coletivos e os individuais, como esclarece Vilches (2003, p. 244): “cada meio tem critérios próprios de pertinência e para semantizar suas linguagens; por sua vez, cada linguagem depende de um suporte específico, para se expressar”.

Nesse resgate das teorias da comunicação, pode-se constatar que os estudos sobre os efeitos mediáticos evoluíram, significativamente, desde a Teoria Hipodérmica até as teorias dos efeitos cognitivos dos *media*.

Em termos de mídia eletrônica, particularmente, a evolução da internet e a implantação da TV digital no Brasil em dezembro de 2007 alteraram significativamente a recepção das mensagens.

Nas abordagens mais recentes, no âmbito dos chamados estudos da recepção, o trabalho de Hall (2005) sobre a codificação e a decodificação de mensagens mediáticas, embora reconheça a força hegemônica dos *media*, concebe que o processo hegemônico

depende, diretamente, da atitude do público durante a decodificação de mensagens que, por seu turno, têm sempre um sentido denotativo e vários sentidos conotativos. Admite que em relações às mensagens mediáticas, o público não reage de forma determinística, mas pode reagir por meio de uma leitura hegemônica, uma leitura negociada ou uma leitura contra-hegemônica.

Na leitura hegemônica, o público aceita integralmente o código referencial do emissor; na leitura negociada, o público aceita parcialmente o sentido da mensagem e, na leitura contra-hegemônica, o público rejeita a mensagem recebida.

Contrariamente à visão de que os modelos presentes coexistem e se complementam, Deetz (2008) concebe que as teorias da comunicação, tanto aquelas de base científica quanto aquelas mais empíricas, não foram pensadas para explicar a complexidade do nosso tempo; é preciso, pois, um “novo pensamento do cotidiano da comunicação, visto que as antigas teorias não se propõem ao diálogo.

Por essa razão, as teorias dos efeitos ilimitados que concebem os meios de comunicação como formadores inequívocos de opinião (a Teoria Hipodérmica, a Agenda Setting, a Teoria da Espiral do Silêncio, etc.) em muitos aspectos se tornaram anacrônicas, visto que, com o desenvolvimento tecnológico, o público não reage simplesmente de forma determinística, mas existem outras possibilidades, tais como reagir por meio de uma leitura hegemônica, uma leitura negociada ou uma leitura contra-hegemônica, como propôs Hall (2005), ou seja, a comunicação não pode ser mais concebida como via de uma só mão, apenas em seu aspecto unidirecional.

Diante dessa complexidade, na ótica da teoria dos efeitos limitados, na qual o sujeito não deve ser estudado ao nível de coisa, torna-se necessário recuperar o princípio do diálogo que se encontra em uma reciprocidade fundamental (Bakhtin, 1997), ou seja, a promoção de um modo da democracia participativa, cujo enfoque repousa na promoção do entendimento das diferenças entre pessoas e suas formas de atuar socialmente, ou seja, um esquema no qual os mundos dos inter-atuantes são respeitados mutuamente.

As ciências exatas são uma forma monológica de conhecimento: o intelecto contempla uma coisa e pronuncia-se sobre ela. Há um único sujeito: aquele que pratica o ato de cognição (de contemplação) e fala (pronuncia-se). Diante dele, há a *coisa muda*. Qualquer objeto do conhecimento (incluindo o homem) pode ser percebido a título de coisa. Mas o sujeito como tal não pode ser percebido e estudado a título de coisa porque, como sujeito, não pode, permanecendo sujeito, ficar mudo; conseqüentemente, o conhecimento que se tem dele só pode ser *dialógico* (BAKHTIN, 1997, p. 403).

A sociedade contemporânea é composta por vários grupos de interesse, sendo que é preciso orientar a interação entre os diferentes grupos. Em termos de comunicação empresarial, o desafio que se apresenta aos profissionais de comunicação está em reinventar a comunicação organizacional desenvolvida há décadas sob uma visão “estratégica” para uma nova direção, na qual se valoriza o encontro da diversidade e da diferença e, conseqüentemente, a capacidade de decidir e inovar inspirada pelos novos princípios de uma comunicação colaborativa e integradora entre os diferentes *stakeholders* da organização.

2.3 Comunicação Organizacional e Pós-Modernidade

As análises até aqui realizadas em relação às teorias da comunicação e os ambientes resultaram na concepção de que o canal não é simplesmente um meio transmissor e receptor, como afirmava Innis (1952), mas sim que cada canal promove o surgimento de um novo ambiente diferente do anterior que exige esforços diferentes, respostas diferentes e novas capacitações em termos de conhecimento, habilidades e atitudes (MCLUHAN, 1974).

Com o vertiginoso desenvolvimento dos meios de comunicação e avanço frenético das novas tecnologias, as relações interpessoais se modificaram acentuadamente. Como descrito no item anterior, a relação tempo e espaço e, conseqüentemente, as relações estabelecidas no âmbito empresarial, entre companhias, *stakeholders* e imprensa, se estreitaram. Em decorrência disso, os conceitos teóricos sobre ferramentas de comunicação são continuamente revisados e adaptados de acordo com a atual realidade nas relações que se estabelecem entre a comunicação empresarial e a mídia.

As mudanças contínuas, intensas e abruptas dos tempos atuais trouxeram a imprevisibilidade e a incerteza do ambiente e, assim, a comunicação nesse neste cenário cada vez mais caótico passou a exigir formas mais flexíveis e dinâmicas de compreensão dos fenômenos comunicacionais, que ocorrem em ambientes tornados cada vez mais velozes e complexos nessa nova cultura de informações.

Historicamente, no ambiente empresarial, a cultura de informações surgiu no Brasil no início na década de 1970, no auge da ditadura militar, trazendo em si uma nova forma de conceber a comunicação na empresa. Nas décadas que se seguiram, a comunicação empresarial no Brasil consolidou-se em decorrência também da Abertura Política que se iniciou no governo do presidente João Baptista Figueiredo (1979-1985),

o que propiciou um processo gradual dos diversos públicos e consumidores com relação ao direito à informação.

Assim, com a abertura política e a gradual retomada do regime democrático, foi requerida uma nova postura das empresas em consonância com essa nova realidade social:

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, 2002, p. 21).

A comunicação autoritária do regime militar foi substituída por uma comunicação de qualidade, ágil e responsável, sendo intensificada pelo surgimento de três fenômenos que transformaram enormemente o contexto social: a globalização dos mercados, a tecnologia da informação e a era da informação, comunicação e conhecimento.

Nesse ponto, é interessante se observar a relação entre retórica e democracia:

Quando um país funciona como uma democracia, a prática da retórica permite a coexistência de várias definições da realidade. Você ouve propostas e decide se lhes convêm ou não. Você pode defender seus interesses, concordando, discordando e expressando a sua versão da realidade. Em um país não democrático, seus interesses são determinados por quem estiver no poder. Uma única definição da realidade lhe é imposta, uma retórica oficial prevalece, classificando outras maneiras de pensar, como crime, pecado, subversão ou doença mental (HALLIDAY, 2009, p.13).

Assim, a comunicação empresarial, especialmente nas sociedades democráticas, constitui elemento imprescindível para o alcance de vantagem competitiva:

Os administradores têm de aprender a conhecer a linguagem, a entender o que as palavras são e o que eles significam. Talvez, mais importante de tudo, eles tem de adquirir respeito pela linguagem como o nosso dom e herança mais importante (PETER DRUCKER, apud PIMENTA, 2002, p. 53).

Acentuadamente nas últimas duas décadas, inúmeras mudanças no contexto social como a abertura econômica, a democracia e a imprensa livre conduziram as empresas, ONGs e governos a saírem do silêncio, organizar informações e promover constantes relacionamentos com todos os públicos estratégicos da organização.

Boanerges (2011) afirma que passamos do modelo baseado na teoria dos meios de comunicação de massa para um modelo sistêmico que busca a prevenção e gestão de crises que promovem atuações preventivas ou rápidas intervenções restauradoras, visto que, em nossa contemporaneidade, o poder das empresas como instituição foi ampliado,

estimulando que temas importantes da convivência coletiva sejam tratados a partir da linguagem empresarial.

Na cultura do ciberespaço, todas as tecnologias, meios de informação e comunicação integram entre si, propiciando a utilização de ferramentas que aprimorem as técnicas de trabalho e agilizem os processos comunicacionais. Para alcançar tal intento, a atuação do profissional de comunicação como MT se torna essencial.

Resultante do embate modernidade, pós-modernidade e suas repercussões, para efeitos didáticos, a classificação dos MT em sentido lato e sentido estrito favorece o entendimento das transformações comunicacionais tendo como suporte a TM para se avaliar o emprego das técnicas da TSC na comunicação organizacional, visto que as mudanças tecnológicas e, portanto, as mudanças nos meios explicam em grande parte as peculiaridades do pensamento administrativo contemporâneo.

Em nossa contemporaneidade, com o vertiginoso desenvolvimento das tecnologias dos meios de comunicação, a informação passou a constituir um bem público de primeira necessidade, uma das dimensões essenciais da existência pessoal e social, pública e privada.

Essa dimensão de “estar informado” por intermédio das diferentes mídias proporciona esclarecimentos, integração e atuação social lúcida e responsável referente a todos os setores da atividade humana.

Nas últimas duas décadas, o potencial dos meios tecnológicos ampliou enormemente a capacidade de divulgação, infiltração e expansão das informações, principalmente com o desenvolvimento das redes sociais e seus impactos contínuos nas relações sociais ao transformar pequenos assuntos, aparentemente insignificantes, em fatos alarmantes.

No contexto da pós-modernidade, contrariamente à modernidade, não se concebe a empresa como território separado da sociedade, pois a cultura e os seus produtos, bens e serviços, os seus integrantes e os seus mercados adquire inúmeros significados perante os diferentes públicos.

Assim, a identidade organizacional passa a ser definida como um conjunto de fatores nos quais os públicos estruturados em redes de relacionamentos, sem formas definidas, e que não são mais receptores passivos dos conteúdos empresariais, tradicionalmente vertidos autoritariamente de cima para baixo, mas como produtores de conteúdos, críticos, são fundamentais para que qualquer organização se legitime diante da sociedade.

Os aspectos denominados imateriais, tais como cultura, identidade, imagem, marca, reputação, missão, visão e valores organizacionais, são definidos nas cadeias relacionais com os demais agentes.

Nessa linha de raciocínio, a comunicação organizacional, enquanto pensamento e ação, busca legitimar ou negociar uma determinada interpretação, que faz do mundo uma determinada empresa ou instituição diante de outras interpretações sociais, concebida em um ambiente relacional, enredado, no qual a empresa ou instituição deixou de ser o centro para se tornar co-participante. A organização não tem mais o poder de dizer que quer ser percebida de uma forma ou de outra, pois a reputação e a imagem da empresa decorrem daquilo que a rede relacional perceber, resultante do intenso e contínuo processo de negociação e trocas, em cuja rede não existe mais participantes passivos, como ocorrera no passado.

Os territórios digitais cada dia mais presentes em nosso cotidiano tiraram o poder da empresa como produtora de conteúdo. As características tecnológicas, bem como as interações entre homem e máquina, enfraqueceram a diferenciação analógica entre emissor e receptor. Neste quadro, a empresa é mais um importante produtor de conteúdo no âmbito de uma rede de protagonistas que contrapõem o tempo e todas as suas interpretações a respeito de praticamente todos os temas que antes eram propostos e discutidos apenas nas salas das direções organizacionais.

Assim, as sociedades em redes provocaram mudanças no ambiente das relações empresariais, cujas repercussões conduzem ao surgimento de novos valores resultantes da diversidade de interpretações e de formas de viver e se comportar que o sujeito moderno dispõe. Dentre essas mudanças, as interpretações mediáticas dos fenômenos sociais têm um grande peso nas opiniões da comunidade, tanto mais que a opinião pública, a qual antes de ser estimulada é criada e orquestrada pelos próprios meios de comunicação:

{...} Quando os acontecimentos são delineados pelos *media* em enquadramentos de significado e interpretação, supõe-se que todos nós possuímos e sabemos igualmente das mesmas estruturas de compreensão para todos os grupos sociais e públicos. Claro que na formação e opinião, como na vida política e econômica, permite-se que haja diferenças de pontos de vista, desacordos, argumento e oposição; mas isto é entendido como realizando-se dentro de um enquadramento concordante e básico mais lato— o consenso — o qual todos subscrevem, e no qual toda a contestação, desacordo ou conflito de interesses pode ser reconciliado pela discussão, sem recurso ao confronto ou à violência (HALL, 1999, p.227).

Na busca do consenso, o público, como fator atuante na comunicação, antes de ser persuadido deve ser incentivado ao diálogo. A organização é percebida pelo seu

público e assim pode determinar as consequências que irá trazer, de modo que se torna possível antecipar políticas de comunicação na negociação de conflitos.

Os reflexos dessas mudanças fizeram com que a atividade de relacionamento da empresa com seus diferentes públicos se tornassem mais especializada, fazendo com que as atividades dos antigos profissionais de jornalismo e relações públicas se tornassem mais complexas e especializadas, uma vez que, atualmente, as mensagens são mutantes e complexas. Assim, nesta tarefa, a assessoria do profissional de MT torna-se cada vez mais necessária.

2.3.1 A atuação do MT

Historicamente, os agentes que preparam uma determinada pessoa ou grupo de pessoas para atuar nos meios de comunicação receberam diferentes denominações: sofistas, conselheiros, assessores, relações públicas, media training, media coaching, etc.

A presença desse especialista sempre primou pela expectativa de se alcançar a comunicação eficaz:

Em geral, a comunicação, nada mais é do que a troca e compartilhamento de informações. Ela será eficaz quando a codificação e transmissão produzirem a resposta desejada do receptor, isso ocorre com maior facilidade quando o receptor conhece o tópico do qual trata a mensagem, quando há uma relação de confiança entre o emissor e o receptor, caracterizando um processo eficaz, cujo último elemento é o feedback, essencial para que se avalie a efetividade do processo e se assegure de que a mensagem foi interpretada da forma planejada (ASSAD, 2007, p.15).

No sentido etimológico, como esclarece Gregório (2005), a palavra persuasão originou-se de “*persuadere*”, “*per +suadere*”. O prefixo “*per*” significa de modo completo e “*suadere*” equivale a aconselhar (não impor). Em outras palavras, persuadir envolve o emprego de argumentos, legítimos e não legítimos, com o propósito de se conseguir que outros indivíduos adotem certas linhas de conduta, teorias ou crenças.

Se tomarmos como referência essas duas proposições de que a comunicação é compartilhar, que ocorre pelo aconselhar e não impor, e que se torna eficaz quando a codificação e transmissão alcançam a resposta desejada, sem considerações éticas, pode-se inferir com o apoio do método histórico-crítico que o MT sempre existiu, pois essa atividade sempre primou pela expressividade, como explica Citelli (2003).

Entende-se por que a retórica não poderia ser uma ética, pois ela não entra no mérito daquilo que está sendo dito, mas, sim, no como aquilo que está sendo dito o é de modo eficiente. Eficácia implica, nesse caso, domínio de processo, de formas, instâncias, modos de argumentar (CITELLI, 2003, p. 11).

Vale lembrar que a retórica, desde seu surgimento, não intenciona assumir um compromisso com a verdade; antes, sua atitude é analítica e expressiva.

Assim, ao estudar a expressividade, para efeitos didáticos, a atuação do MT pode ser classificada tanto em sentido lato quanto em sentido estrito, sendo que em ambos os sentidos diz respeito à arte de persuadir. Em seu sentido lato, significa a arte de persuadir especificamente por meio da palavra falada e escrita. Em seu sentido estrito, diz respeito ao profissional que prepara pessoas e/ou grupos para se relacionar persuasivamente com as diferentes mídias na Era Digital.

2.3.1.1 O MT em sentido lato

Em sentido lato, na perspectiva da cultura ocidental, aquele que persuade denominou-se genericamente pelo termo *retor*. A partir do século XIX, os estudos retóricos foram classificados como estudos de comunicação.

Portanto, o antigo *retor* equivale ao emissor que emprega a arte de bem falar, mediante o uso de todos os recursos da linguagem para atrair e manter a atenção e o interesse do auditório para informá-lo, instruí-lo e, principalmente, persuadi-lo das teses ou dos pontos de vista que o orador pretende transmitir:

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

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

Naquele século, professores de técnicas de persuasão, conhecidos como sofistas, começam a perambular pela cidade de Atenas oferecendo seus conhecimentos a quem estivesse disposto a pagar por seus ensinamentos.

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

Cassin (1990) explica que os sofistas tornaram-se influentes ideólogos da educação ateniense defendendo a retórica como a disciplina central do processo educativo. A eloquência, a arte de bem falar, à medida que as Cidades-Estados gregas se

estruturavam em termos políticos e sociais, tornava-se cada vez mais presente na vida das pessoas que buscavam se tornar influentes politicamente.

Segundo Chauí (1998), o treinamento dos sofistas voltavam-se para os impactos do discurso na vida da comunidade. Exercitavam os cidadãos de Atenas a dizer sim e não a uma mesma questão. Por exemplo, se cidadãos estivessem debatendo acerca da entrada de Atenas em uma guerra, era necessário conhecer os argumentos prós e contras. Dessa forma, conhecendo os possíveis argumentos de um adversário, fazia com que estes fossem refutados e sua opinião fosse aceita pelos demais. Para isso, utilizavam técnicas teatrais e seus discursos eram sempre floreados por belas palavras, por metáforas e exemplos bem construídos. Argumentavam também que para atingir os ouvintes e convencê-los de uma determinada ideia, era necessário atingir também o seu lado emocional, e não apenas a sua razão.

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

A sua finalidade era formar o orador, porquanto a carreira política representava, para o espírito prático romano, o ideal supremo. Dessa forma, o ensino da eloquência abrangia toda a cultura, do direito até a filosofia, visto que o orador romano seria um tipo de político culto, em que a cultura é instrumento de ação. Cícero usava a educação retórica de seu tempo para influenciar sua audiência a dar uma resposta favorável aos seus argumentos.

No período medieval, a retórica, a lógica e a gramática faziam parte do *trivium*, conjunto de três matérias ensinadas nas universidades no início do percurso educativo.

No período moderno, Maquiavel, em sua obra *O Príncipe*, dava conselhos para conquistar e manter o poder, assemelhando-se às técnicas do MT.

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

Certamente, os escritos de Maquiavel, atualizados em nossa contemporaneidade, recomendariam um bom relacionamento com a imprensa, visto que a falta de informações e colaboração com a imprensa por parte da empresa criaria um novo conflito, pois, além de administrar o fato negativo, a empresa também teria de

administrar sua imagem e “a versão da mídia, que poderá causar desgastes devastadores na imagem da empresa”, como esclarece Forni(2003, p.387).

Na perspectiva da comunicação relacionada aos aspectos de relações humanas, Carnegie (1967) ensina que o caminho para o sucesso passava pela conquista da cooperação dos outros e, para tal, a construção de uma imagem favorável, bem como a reputação do sujeito, torna-se imprescindível. Além disso, aconselhava que o caminho para o sucesso residia em: (1) fazer os outros se sentirem importantes mediante uma apreciação sincera de seus esforços; (2) provocar uma boa primeira impressão; (3) conquistar as outras pessoas para o nosso modo de pensar deixando que elas falem, solidarizando-nos com elas e “nunca dizendo a uma pessoa que ela está errada”; (4) mudar as pessoas elogiando seus bons traços de caráter e dar ao infrator a oportunidade de salvar as aparências.

Assim, os princípios das relações humanas, popularizados por Dale Carnegie, foram empregados no decorrer das décadas como requisito indispensável da personalidade do líder carismático, aplicando desde técnicas de vendas, autoajuda psicológica, dinâmica de grupo utilizada em treinamento, até estratégias de marketing pessoal, sendo, também, considerados como elementos imprescindíveis dos preceitos da inteligência emocional como dos presentes nas atividades do MT.

2.3.1.1.1 TSC e MT em sentido lato

A interação entre a comunicação eficaz acompanhada da TM e das técnicas da TSC podem ser encontradas embrionariamente desde a antiga Grécia na prática dos sofistas.

Em relação à prática dos sofistas e do Instituto Carnegie citados na perspectiva da atuação do MT em seu sentido lato, algumas informações históricas reforçam a ideia de treinamento condicionado para se gerar respostas adequadas diante das situações cotidianas.

Curado (2010) afirma que o condicionamento para o aperfeiçoamento da comunicação, proporcionado pelo ensino dos sofistas, tornava o treinando autocontido, modesto, alerta, patriota e um verdadeiro amigo, capaz de participar de tudo o que dizia respeito à vida em sociedade com certo grau de cavalheirismo e harmonia. Pretendia-se tão somente tornar o garoto autocontido, modesto, alerta, patriota e um verdadeiro amigo, capaz de participar de tudo o que dizia respeito à vida em sociedade com certo grau de cavalheirismo e harmonia. Górgias de Leontino, considerado o mais radical dos

sofistas, privilegiava não os ideais, mas as realizações por intermédio de treinamento prático para a discussão e a identificação de estratégias retóricas. No centro de seu ensino, encontra-se a noção de tempo oportuno, que assinala o abandono da ideia de verdade pela imersão nos assuntos práticos da realidade humana. A oportunidade (*kairos*) permite que se alcance bons resultados e, para se alcançar tal intento, é preciso saber escolher a ocasião em que se deve falar ou o momento em que se deve calar.

A prática da oratória e aperfeiçoamento da dicção, essência do treinamento para a comunicação cara-a-cara, no antigo mundo grego, tem em Demóstenes o exemplo mais instrutivo e contundente. Sendo gago, esse grande orador ateniense, tendo limitações de fala, alcançou sua cura com um recurso inusitado criado por ele mesmo: dirigiu-se inúmeras vezes a uma colina, enchia a boca de pedras e simulava estar conversando com o vale, com o intuito de ouvir sua própria voz e corrigir sua fala (Webster, *Early European Civilization*, 1933, p. 140).

O Instituto Carnegie constitui um ponto intermediário na passagem entre o MT em sentido lato e o MT em sentido estrito no universo corporativo. Pode ser concebido, por um lado, em sentido lato, ao estar restrito apenas à comunicação unidirecional pelas limitações tecnológicas dos meios existentes em relação ao nosso tempo e, por outro, em sentido estrito, ao proporcionar cursos regulares para empresários, políticos e demais interessados em desenvolver a capacidade de persuadir tanto nas relações pessoais quanto nos meios de comunicação, como os profissionais de MT contemporâneos.

Atualmente, o treinamento propiciado pelo Instituto Carnegie intitulado *Relações Humanas, Liderança e Comunicação Eficaz* ocorre em 12 encontros realizados uma vez por semana ao longo de três meses. Os princípios comunicativos são vivenciados pelos alunos durante as aulas, mas também em seu cotidiano profissional e pessoal durante o período do curso. As respostas diante das situações profissionais e pessoais são analisadas em grupo e discutidas suas repercussões e performances apresentadas.

Assim, as raízes sofistas do MT estão estabelecidas em dois fatores: o relativismo e a habilidade técnica. O relativismo ao admitir que se todas as percepções são subjetivas, a habilidade retórica deve prevalecer para que determinado argumento seja vencedor.

Nessa visão, o discurso produz a persuasão quando a verdade e o verossímil do que cada assunto comporta de persuasivo estão presentes. A verossimilhança não é igual à verdade, mas também não é igual à mentira. A verossimilhança se assemelha à

verdade mas não se confunde com ela, representando antes a vontade da verdade do que a verdade mesma, uma vez que é o discurso que produz a persuasão, quando mostramos a verdade e o verossímil do que cada assunto comporta de persuasivo (GÓRGIAS, 1993).

A posição relativista conduz ao dilema da verdade e do discurso verdadeiro, como propunha Protágoras: vence a discussão quem tem razão ou tem razão quem vence a discussão? Quando uma técnica era reconhecida pelos seus pares, o profissional era considerado “sofista” (aquele que sabe), denominação concedida desde as atividades artesanais aos trabalhos de criação artística, o que inclui a produção de discursos.

Em síntese, na ótica dos sofistas não está em discussão a alternativa verdadeiro-falso, mas sim uma série de possibilidades, em ordem hierárquica de importância, em que a expressividade e não necessariamente os fatos determinam o curso dos resultados.

2.3.1.2O MT em sentido estrito

No período contemporâneo, a comunicação encontra-se em um novo patamar, ambientada em um novo cenário marcado pela grande influência da imprensa e dos meios de comunicação de massa, notadamente a TV.

Ortiz (2001, p.76) afirma que a televisão surge no Brasil em 1950, mas se estrutura como meio de comunicação de massa apenas quando o Estado brasileiro decide subsidiar a estrutura física para a transmissão dos sinais de televisão e a produção de aparelhos receptores de tais sinais, barateando o custo do aparelho para o consumidor.

Desde seu surgimento, constitui um meio audiovisual por excelência, ao concentrar um grande número de pessoas, e que do ponto de vista publicitário facilita a rapidez de difusão das mensagens veiculadas. Dentre essas características, como veículo publicitário, pode-se destacar:

1. A sua natureza audiovisual—propicia impacto mais intenso nos sentidos dos receptores, caso daqueles produtos em que é importante mostrar o seu movimento ou funcionalidade por meio de imagens sucessivas que podem ser acompanhadas de som e de explicações adequadas;
2. Possui grande penetração—a informação chega instantaneamente a um elevado número de pessoas das mais diferentes classes sociais e idade.

3. É flexível—permite diferentes formas de comunicação, bastante distintas, como filmes, desenhos, entrevistas, etc.

Esse novo cenário, decorrente desse novo meio, passou a exigir também uma nova postura daqueles que pretendiam usar o veículo televisivo para transmissão de mensagens:

O timing da TV exige objetividade, precisão e economia verbal. Os processos de edição e reedição são rigorosos. No entanto, todo esse rigor deve ser passado ao público de forma bastante acessível; o texto deve ser fácil, não trazer sobrecarga de informações; o vocabulário precisa ser conhecido e a emissão, o mais possível, deve manter o tom de informalidade (ROCCO, 1989, p.32).

Para atender essa necessidade, a ferramenta MT constitui recurso comunicacional que auxilia empresas e instituições, por intermédio de seus porta-vozes, a se relacionarem com os veículos de comunicação, contribuindo efetivamente para um relacionamento adequado com a imprensa e com o público em geral:

Quem permanece ou assume a condição passiva, uma postura low profile diante da imprensa, acentua o distanciamento dos públicos, complica a compreensão do misterioso mundo dos jornalistas e não se qualifica para obter a legitimidade social (ASSAD e PASSADORI, 2009, p. 2).

Com o cumprimento de seu papel social de informar assuntos relevantes de interesse público, as técnicas de MT— ou treinamento para a mídia— possuem o propósito de agregar valores aos mais diferentes negócios e evitar possíveis crises, ou no mínimo gerenciá-las de forma adequada. Nessa perspectiva, o MT prepara pessoas físicas, como artistas, políticos, profissionais liberais e atletas, para lidar e adquirir autocontrole para tratar com a imprensa:

A mídia é o setor estrategicamente mais influente e o de maior visibilidade da opinião pública, na medida em que difunde entre todos os demais suas atitudes e percepções, expressas ou apenas sugeridas, a respeito de uma empresa ou marca (NOGUEIRA, 2007, p.22).

Assim, se a imprensa é um dos melhores caminhos para estabelecer uma comunicação eficaz com os diversos atores sociais, é preciso então conhecer o universo dos jornalistas, tarefa essa que cabe aos profissionais de MT que, diferentemente dos professores de retórica tradicionais, preparam o emissor para atuar junto à imprensa, a qual, posteriormente, repercutirá perante a opinião pública. Assim, o MT atua como psicólogo, comunicólogo, produtor de estilo, etc. em consonância com as características do ambiente externo: a cultura, o ramo de atividade e as expectativas do público:

O MT surgiu da necessidade de líderes, porta-vozes de empresas e de instituições estarem preparados para dar entrevistas a jornalistas. Visa desenvolver habilidades de comunicação das pessoas com grande exposição pública. Falar demais, falar de menos, usar palavras, gestos e atitudes inadequados dão prejuízo real a quem fala e em nome do que se fala, e potencializa os riscos de a mensagem ser distorcida ou mal interpretada. A capacidade de dar respostas corretas exige a plena compreensão das consequências da própria fala, o entendimento das circunstâncias e o domínio dos assuntos (CURADO, 2011, p. 120).

Esse cenário de contínuas mudanças conduziu a necessidade de se estreitar cada vez mais as relações da empresa com as diferentes mídias para um melhor aproveitamento das oportunidades da organização com a obtenção de espaço na imprensa. Entretanto, essa oportunidade deve ser utilizada não apenas para se comunicar com a imprensa, mas também para, por meio desta, alcançar os demais *stakeholders* da empresa.

Quadro 4–Estratégias básicas empregadas pelo MT

Estratégias	Definições
Criação de manuais	São orientações para o porta-voz que vão desde a escolha da roupa até o tamanho das respostas e entonação da voz.
Questions and answers (Q and A)	Consiste em possíveis perguntas que as assessorias imaginam e acreditam que a imprensa pode fazer para o porta-voz com orientação das respostas para o profissional. Essas perguntas e respostas são pensadas considerando diversos e diferentes tipos de situações com a imprensa, de uma situação crise a uma entrevista rotineira.
Simulações	As assessorias criam situações embaraçosas, sem o conhecimento do porta-voz, a fim de avaliar o desempenho, acertos e erros que este comete. Nestas simulações, vale até contratação de jornalistas que trabalham na imprensa para mostrar mais realismo.
Análise de entrevistas	Envolve a leitura da assessoria junto ao porta-voz das entrevistas concedidas. Nessas análises, a assessoria orienta em relação aos gestos, tiques, postura, nervosismo, tempo de respostas, possíveis nervosismos, etc.

Fonte: Dos Santos e De Aguiar Barros (2011).

Essas recomendações de caráter prescritivo destinam-se a servir como uma base de orientação geral, uma vez que cada organização possui uma determinada cultura, está inserida em determinado contexto social e, desse modo, os manuais e estratégias necessitam ser personalizados para atender às especificidades de cada organização.

Outro ponto bastante significativo diz respeito ao desenvolvimento de habilidades e atitudes práticas direcionadas ao treinamento prático do porta-voz. Somente o conhecimento contido dos manuais e estratégias inovadoras será de pouca valia se a questão da postura, gestos e possíveis tiques não forem detectados e corrigidos com contínuos exercícios.

Nesse aspecto, as técnicas teatrais, como recomenda Siqueira (2013), são essenciais, particularmente, o trabalho de expressão oral e corporal para que o executivo adquira uma expressão mais natural em estilo de conversa, acompanhado de boa argumentação, conceitos e explicação clara, como esclarece Polito (2006), ao ressaltar que o uso da palavra também não é privilégio somente de grandes cargos da sociedade, como era antigamente; ao contrário, espalhou-se para todos os profissionais envolvidos publicamente em algum caso específico ou geral que necessite do compartilhar social.

Nessa mesma linha de raciocínio, Duarte e Faria (2010) também recomendam que o trabalho de Media Training esteja voltado para práticas de expressão oral e corporal.

(...)é importante estimular a expressividade corporal, a objetividade, a firmeza e precisão na fala, desenvolver a capacidade de improviso, de argumentação e de apresentar ideias e informações a públicos específicos (DUARTE e FARIA, 2010, p. 361).

Nesse ponto, os conceitos modernos e pós-modernos se fundem, pois, na sociedade do infoentretenimento, as técnicas da sociedade do espetáculo ainda continuam presentes.

2.3.1.2.1 TSC e Mídia Training em sentido estrito

Na sociedade em redes, contrariamente à atuação do comunicador empresarial de décadas atrás, há a necessidade de respostas precisas e imediatas, daí a necessidade de os executivos serem submetidos ao processo de prontidão em relação aos estímulos presentes por meio do treinamento para as mídias.

A passagem de uma era massivo-midiática para uma era midiática digital repercutiu por toda a sociedade, em decorrência do surgimento dos diferentes meios, como explica Thompson (1995, p. 266): “a mudança tecnológica foi sempre crucial na história da transmissão cultural: ela altera a base material, bem como os meios de produção e recepção”.

Nessa linha de raciocínio e com base nessas mudanças, Levy (1998, p. 17) explica que “a mediação digital remodela certas atividades cognitivas fundamentais que envolvem a linguagem, a sensibilidade, o conhecimento e a imaginação inventiva”.

Essa remodelação constitui um dos aspectos da TSC, que busca fundir no sujeito motivação e condicionamento para aquisição de novos conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades e atitudes condizentes com as exigências do contexto social, pois, como propõe Bandura (1997), o pensamento é parcialmente influenciado por experiências, mas não completamente moldado por estímulos passados. Todavia, as análises operantes enfatizam como os julgamentos e as ações das pessoas são determinadas pelo ambiente, mas desconsideram o fato de que o ambiente em si é, em parte, determinado pelas ações das pessoas. Em síntese, o comportamento humano é determinado parcialmente tanto pelo indivíduo quanto pelo ambiente.

Por essa complementaridade entre motivação e condicionamento, embora avance além das técnicas do condicionamento operante, em alguns momentos pode-se lançar mão de recursos acentuadamente prescritivos, principalmente quando a ação sobre o ambiente precisa ser determinada para gerar consequências preditivas em situações contingenciais, como proposto no behaviorismo radical:

Uma resposta que já ocorreu não pode, é claro, ser prevista ou controlada. Apenas podemos prever a ocorrência futura de respostas semelhantes. Desta forma, a unidade de uma ciência preditiva não é uma resposta, mas sim uma classe de respostas. Para descrever-se esta classe usar-se-á a palavra "operante". O termo dá ênfase ao fato de que o comportamento opera sobre o ambiente para gerar consequências (SKINNER, 1967, p. 71).

Nessa mesma linha de raciocínio, Schick(1971) complementa:

Operantes podem ser definidos por propriedades da resposta de diferentes tipos: propriedades de terem certos efeitos, propriedades de ter certas formas, e propriedades de ocorrer na presença de certos estímulos (SCHICK, 1971,p. 422).

Essas propriedades incluem a produção do reforço e os estímulos presentes quando a resposta é reforçada em decorrência das contingências presentes no ambiente.

(...) reconhecer que as contingências que determinam o comportamento dependem, elas mesmas, da estrutura do ambiente é reconhecer o papel central e vital das contingências. Afinal, ao servir de mediador entre a estrutura do ambiente e a estrutura do comportamento, as contingências definem o próprio objeto de estudo da análise do comportamento (CATANIA, 1996, p.10).

Na concepção de Bandura, Azzi e Polydoro (2008), a contraparte necessária para enfrentar as contingências está na busca da autoeficácia, uma vez que, quanto maior a percepção de autoeficácia, maior será o investimento motivacional nas atividades de

interesse, mais forte será a resistência às adversidades e retrocessos e maiores as serão as realizações empreendidas pelo sujeito para alcançar seus objetivos.

Na concepção do constructo da autoeficácia, por um lado, é por meio de suas ações que as pessoas produzem condições ambientais que afetam o seu comportamento de modo recíproco e, por outro, a experiência derivada do comportamento também determina, em alguma medida, o que as pessoas pensam, esperam ou conseguem realizar criando um ciclo que afeta a conduta do sujeito de modo circular (BANDURA, AZZI e POLYDORO, 2008).

Dentre essas contingências, na atuação do MT ocorrem situações inesperadas, particularmente em situações de crise de imagem, em que é preciso distinguir claramente se a comunicação eficaz está em responder enfaticamente, responder laconicamente ou se calar diante das contínuas veiculações negativas que a empresa está exposta na mídia.

Ocorre que a não resposta pode agravar a situação ou amenizá-la:

A opinião muda (silenciada) contribui para que um assunto não se discuta, não se debata e, assim, não ganhe relevância (ou saliência). Quanto menos relevante se torna – ou é percebido como tal – menos merece ser tratado (MELO e FRANCO, 2006,p.14).

Por essa razão, em decorrência das contingências presentes no ambiente e das especificidades de cada meio, os autores não estão de acordo sobre a atitude correta do procedimento de se calar ou responder imediatamente perante a mídia.

Na posição de que se deve responder enfaticamente, Stewart (2004) enfatiza o perigo de organizações se calarem perante a opinião pública:

Os jornalistas têm que fazer perguntas difíceis – faz parte de seu trabalho. Geralmente, as perguntas não constroem estórias, mas, sim, respostas. Esta é a razão porque você nunca deve dizer 'sem comentários' a um repórter. Quando você diz 'sem comentários' a um jornalista, você está desenhando uma linha na areia. Você está deixando o jornalista falar por sua empresa ao invés de capitalizar a oportunidade de compartilhar sua mensagem diretamente com o público (STEWART, 2004,p. 17).

E ao deixar o jornalista ser o emissor da mensagem em nome da empresa, na perspectiva da Teoria da Espiral do Silêncio, pode-se estar permitindo a transmissão de uma ideologia para a opinião pública:

Essa teoria defende que os indivíduos buscam a integração social através da observação da opinião dos outros e procuram se expressar dentro dos parâmetros da maioria para evitar o isolamento (PENA, 2006, p. 155).

Por essa razão, o porta-voz precisa estar preparado para responder às mais diferentes situações, visto que os meios de comunicação tendem a priorizar as opiniões que parecem dominantes, que aparentam ser consensuais.

Nogueira (1999) não concorda com essa posição ao advertir que o responder enfaticamente nos meios de comunicação nem sempre é a melhor resposta diante de uma situação:

Em certas situações, nem vale a pena desmentir. Se não há uma acusação direta, se não há informações comprometedoras inverídicas, se a matéria não ocupa muito espaço ou não tem destaque, por vezes é melhor redobrar a atenção, e preparar-se para a eventual necessidade futura de uma explicação ou desmentido, do que reagir de imediato e até amplificar publicamente algo que não é do nosso interesse (NOGUEIRA, 1999, p. 79).

Dessa forma, com referência à prevenção e gerenciamento de crises, comumente a ação do MT necessita ser rápida, instantânea e eficaz, seja para calar, ser lacônico ou para responder enfaticamente.

2.3.2 A Teoria Social Cognitiva e os meios de comunicação

Na descrição dos atributos do MT tanto em sentido lato quanto em sentido estrito evidenciou-se a importância do elemento persuasivo para o alcance de performance diferenciada em atividades competitivas, desde os ensinamentos e técnicas dos sofistas para preparar os cidadãos atenienses para ocupar cargos públicos, passando pelo desenvolvimento de habilidades pessoais do Instituto Carnegie até os treinamentos para a mídia dos empresários, políticos e atletas contemporâneos.

Enquanto os elementos persuasivos não sofreram mudanças tão acentuadas, os meios se transformaram radicalmente criando amplas possibilidades de comunicação, mormente pela possibilidade de o receptor atuar também como emissor como ocorre nas redes sociais.

Como vimos, a TSC estabelece duas orientações nos treinamentos para a mídia: o condicionamento e a motivação. O condicionamento caracteriza-se pelo seu aspecto mais prescritivo, enquanto a motivação, pelo seu caráter mais reflexivo. Com base nesses pressupostos, é possível estabelecer relações de pertinência entre a atuação do profissional de MT e a TM, conforme quadro 5.

Quadro 5–O Media Training (MT) e a Teoria do Meio (TM)

Atuação do MT	TM
O profissional de MT atua na era da multimídia: jornais impressos, rádio, TV, Internet, redes sociais, enfim, a	O objeto de estudo da TM são os efeitos dos meios de comunicação no comportamento social, visto que as técnicas mudam a vida do

<p>comunicação se torna cada vez mais inovadora e, assim, o profissional de MT necessita possuir conhecimentos do funcionamento da comunicação de forma abrangente.</p>	<p>homem e, portanto, interferem na forma como ele age no mundo. Se o automóvel, um meio de transporte, consegue provocar esse sem número de transformações em nossas vidas, as mudanças nos meios de comunicação que agem diretamente sobre nossa percepção provocam repercussões muito mais intensas.</p>
<p>O profissional de MT necessita estabelecer o impacto dos meios sobre o público a ser alcançado para alterar percepções, por exemplo, no caso de gerenciamento de crises.</p>	<p>A proposta da TM é refletir sobre essa influência, especialmente, das tecnologias comunicacionais já que estas interferem diretamente na nossa forma de ver e perceber o mundo. Portanto, é preciso reafirmar que os meios de comunicação assumem tal importância no cotidiano do homem porque o próprio ambiente cria situações que exigem o uso constante desses meios.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

É importante ressaltar que, na perspectiva principalmente da segunda geração de pensadores da TM (Meyrowitz, 1985), o homem conta com os meios de comunicação como conta com um órgão qualquer do seu corpo, decorrendo daí que os meios não são meros “transportadores” de informação, mas, ao mesmo tempo em que as divulgam, atuam diretamente sobre o conhecimento.

Desse modo, a forma de transmissão de um meio tem implicações diretas na forma da sociedade, que adota esse meio de ver o mundo, e o profissional de MT, na busca de alcançar reputação para a organização, deve estar ciente dos impactos que as diferentes mídias provocam.

Portanto, nos treinamentos iniciais das técnicas empregadas pelo MT, predominam os aspectos prescritivos, conforme quadro 6, quadro 7, quadro 8 e quadro 9.

Dos meios de comunicação de massas, o rádio é o mais privilegiado devido às suas características intrínsecas. Entre elas, podemos destacar a linguagem oral, a mobilidade, o baixo custo, o imediatismo e a instantaneidade, a sensorialidade, a autonomia e a penetração, além de informar—sendo um meio eletrônico, possui a possibilidade de persuadir pela diversão.

Quadro 6—Técnicas de Comunicação Radiofônica

1. Entusiasmo: falar com o coração. Sentir e acreditar no que está dizendo.

2. Clareza: falar devagar, pronunciando e articulando de modo inteligente. Não comer

os finais das frases e nem das palavras. Para isso, abra bem a boca e faça muitos exercícios de leitura.
3. Ênfase: dar a força de expressão necessária para a palavra ou a frase. A ênfase é a chave para levar ao significado do que está escrito. Sem a ênfase a palavra fica apagada.
4. Modulação e Entonação: é a variedade na inflexão do tom da voz. É preciso saber entonar as frases interrogativas, imperativas e exclamativas.
5. Naturalidade: primeiro: não ler, mas comentar, contar, bater um papo. Segundo: a voz deve sair livre, sem esforço.
6. Pausa: essencial para uma boa locução, mas também precisa ser dosada. Falar sem pausas é algo mecânico, é simplesmente soltar as palavras sem tom nem som, é pronunciar palavras sem sentido.
7. Serenidade: não se deve correr, cada fala tem seu próprio ritmo. Se seu programa foi preparado conscientemente, no momento de ser levado ao ar o locutor estará relativamente sereno. Do contrário, a preocupação em fazer bem vai arrasar seus nervos e a fala vai refletir este estado de alma.

Fonte: Lopes Vigil (2003).

Diferentemente do rádio que não possui a recepção do órgão da visão, a mídia televisiva possibilita o recurso da imagem em movimento. Sá (2012), profissional de MT, concebe que a televisão apesar da repercussão das outras mídias, ainda hoje, em nossa contemporaneidade, é o meio de comunicação de maior impacto sobre o receptor, pois as notícias produzidas no rádio e nas redes sociais alcançam real efetividade quando são veiculadas pela TV. Para uma boa comunicação com o seu público, fornece dez conselhos práticos, conforme quadro 7:

Quadro 7–Técnicas para a Mídia Televisiva

<p>1. A lente da câmera não é espelho, portanto não fique olhando diretamente na lente, se estiver sendo entrevistado por um jornalista. É pra ele que você tem que olhar, em respeito e consideração à oportunidade de estar sendo ouvido. Exceção para horário político: durante a gravação você deve olhar diretamente à câmera, como se estivesse olhando nos olhos do eleitor.</p>
<p>2. Se o microfone for direcional, não pegue no equipamento de jeito nenhum. O repórter tem que ficar autônomo para movimentar o microfone a qualquer momento. É o jornalista que vai dirigi-lo a você. Se o microfone for o de lapela, um técnico vai instalá-lo na gola da sua camisa ou paletó. Cuide para não bater as mãos no microfone, nem tossir em direção a ele.</p>
<p>3. E por falar em movimentos, cuidado com gestos exagerados. Segurar as mãos para trás não é uma boa pedida, porque pode restringir sua liberdade. O melhor é dosar a movimentação das mãos e da cabeça, sem afetação. O corpo nunca se mexe. Quando estiver em pé, abra um pouco as pernas e mantenha-as em paralelo para facilitar o equilíbrio. Se estiver sentado, capriche na postura.</p>
<p>4. É a linguagem não-verbal que também poderá ser notada se você não prestar atenção nesse tipo de manifestação, ou seja, regule gestos, caretas, movimentos com a sombrancelha e, principalmente, com a cabeça.</p>
<p>5. É fundamental apresentar visual limpo e asseado na hora da entrevista. Roupa amassada ou com manchas de suor devem ser trocadas. Para as mulheres, não à transparência ou decotes sensuais que comprometem a credibilidade e tiram a atenção do telespectador. Os cabelos devem ter bom corte e estar penteados.</p>
<p>6. Para não sobrar tecido do blazer nos ombros, estique a peça nas costas e sente-se sobre do tecido. Assim você prende a roupa e fica na estica!</p>
<p>7. As cores também têm que ser estudadas. Se o fundo do estúdio é azul royal, não apareça com uma camisa ou terno da mesma cor: corre o risco de ficar transparente. Tecidos listrados, quadriculados ou com estampas grandes provocam o efeito de “batimento” que “borra” a imagem no vídeo. Portanto, prefira as cores lisas e tecidos sem brilho.</p>
<p>8. É no uso do vocabulário que o porta-voz tem que fazer bonito. Nada de reduzir palavras no final, engolir “esses” ou errar a concordância verbal. Independente do seu cargo ou ocupação, o português tem que ser falado corretamente.</p>
<p>9. O tom de voz é o termômetro para o seu humor. Se falar forte, com raiva, vai parecer que está bravo. Se falar muito macio (para as mulheres), pode mostrar sensualidade fora de hora. Encontre o tom de voz que passa firmeza e credibilidade, com simpatia. Se for necessário demonstrar alegria, sorria e fale: vai apresentar uma voz simpática e feliz.</p>
<p>10. Para os homens, a maquiagem é necessária quando o local da gravação é o estúdio. Para as mulheres, se houver o costume, a maquiagem cai bem, mas não se deve usar o artifício com exagero para parecer que foi feita uma produção para a entrevista.</p>

O rádio e a televisão possuem como característica informar com o máximo de imediatismo, enquanto os meios impressos dispõem de tempo e espaço suficientes para mostrar os fatos em seus múltiplos aspectos: causas, consequências, acontecimentos paralelos (REZENDE, 2000, p. 70).

Por sua vez, a internet possui como diferencial dos outros meios a velocidade, a hipertextualidade, a multimídia e a interatividade. Por esses diferenciais, em relação ao correto uso da internet, Luz (2011) adverte que é preciso tomar muito cuidado com o formato da letra –por exemplo, escrever em maiúsculas é o mesmo que gritar– e propõe alguns procedimentos, conforme quadro 8.

Quadro 8 – Comunicação pela Internet

1. Seja direto. Se você não tem tempo a perder, imagine o leitor.
2. Link. Para seu site, ou não. É legal para o seu site, para o site que você “linkar” e, principalmente, para o leitor.
3. Divida em tópicos. E enumere-os. As pessoas gostam das “7 leis do sucesso” e das “5 maneiras de amar”... Só não me pergunte o motivo.
4. Use imagens. Além de chamar a atenção, descansa a vista cansada do leitor.
5. Escreva um título que as pessoas procurem no Google. Vide o título malandramente escolhido para esse texto: “Como escrever para a internet em 10 dicas”.
6. Use o negrito. Destaque palavras-chave. Seu leitor dificilmente vai ler o texto inteiro. Mas provavelmente vai passar os olhos no que estiver em negrito.
7. Use palavras, frases e parágrafos curtos. Ache um sinônimo menor, diminua a frase, quebre o parágrafo. Só não force a amizade.
8. Não mude de assunto. Escreva outro texto. Você vai ser tentado a escrever sobre outra coisa. Faça-o! Em outra página.
9. Use gráficos. Reza a lenda que um gráfico vale mais que mil parágrafos.
10. Sigas as dicas. Mas não sempre. Se não, fica chato. E escrever é legal.

Fonte: Luz (2011).

Moherdau (2007) concebe a internet como meio que permite o compartilhamento de informações online com características interessantes, como o hipertexto, possibilidade de exploração de recursos multimídia e a facilidade de propagação das informações.

Nesse novo meio, a hierarquia da circulação das mensagens se transforma em sistema todos-todos, ao invés de um sistema um-todos presente no rádio, cinema, televisão, jornais, revistas, nos quais a informação chega ao receptor de forma caótica, multidirecional, entrópica, coletiva e, ao mesmo tempo, personalizada (LEMOS, 2002, p. 80).

Com o passar dos anos e o aumento considerável no número de internautas, surge a necessidade da criação de uma ferramenta de comunicação mais abrangente e que permitisse uma ampliação nas redes de contatos: são criadas as redes sociais.

As redes sociais podem ser definidas por dois elementos principais: os atores e as suas conexões. Os atores são constituídos pelas pessoas, grupos ou instituições, representando os nodos da rede, e as conexões são representadas por laços sociais que se estabelecem por meio das interações sociais entre os atores.

Em relação às redes sociais, Lacerda (2011) enfatiza cinco procedimentos básicos, conforme quadro 9:

Quadro 9 – Comunicação nas Redes Sociais

1. Não crie perfis sociais para campanhas ou produtos de curta duração. Um erro comum que se observa no mercado é o de empresas criando perfis para campanhas de um mês ou para produtos que só terão seis meses de vida. Isto é um desperdício de audiência desnecessário. Leve seus usuários para perfis onde você vai gerar conteúdo por muito tempo, que seja o institucional da marca, ou outro, mas que não acabe depois de um prazo. Clientes que seguem marcas na internet são ativos desta empresa que são difíceis de conseguir e devem ser cuidados.

2. Promoção bem estruturada e segmentada. Para iniciar a divulgação de qualquer perfil social nada melhor do que uma promoção, mas esta não pode ser apenas dar um prêmio qualquer e esperar os seguidores. Definir bem seu seguidor desejado, oferecer um prêmio que seja interessante para ele e comunicar isto por outros meios é um bom caminho para trazer pessoas que seguiram o perfil pela promoção naquele momento, mas que num futuro próximo se tornem consumidores da marca.

3. Formadores de opinião. Indicação de pessoas que são relevantes nas redes e ajudam a conseguir mais seguidores para o canal, mas também é importante, assim como na promoção, definir quem é o público e se aquela pessoa pública é seguida por possíveis consumidores da marca.

4. Me siga que te sigo. Esta vale bastante para o *Twitter* e é utilizada por todo mundo, mas não é muito produtivo sair seguindo todo mundo ou participar daquelas redes de usuários que seguem apenas para ter seguidores, isto não vai adiantar muito. Siga possíveis clientes e seja suficientemente interessante para que estes te sigam de volta. Por exemplo, se meu público é de jovens do sexo masculino que gostam de esportes, posso usar uma destas ferramentas que filtram termos que usuários estão falando e seguir aqueles que falam de futebol, oferecendo em minhas postagens descontos em

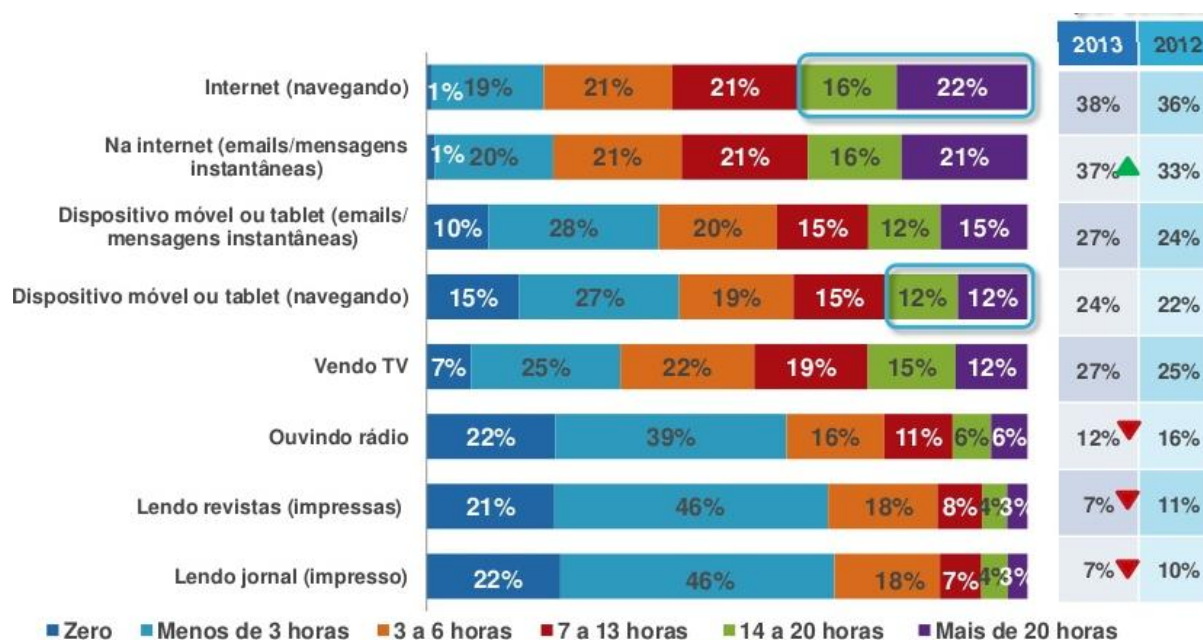
bolas ou chuteiras.

5. Divulgação. As pessoas precisam saber que existe este canal de relacionamento para a marca. Vale tudo: divulgar o canal nas peças off-line da empresa, no e-mail marketing, no ponto de venda e onde mais for relevante.

Fonte: Lacerda (2011).

Dentre os demais meios de comunicação, em pesquisa divulgada em maio de 2013, a internet foi considerada o tipo de mídia mais importante para 88% dos usuários pesquisados. A TV ficou em segundo lugar (55%), seguido pelo jornal (44%) e pelo rádio (29%), sendo que a revista foi considerado o meio menos valorizado, com 27%, conforme tabela 1.

Tabela 1 – Brasil conectado - Hábitos de Consumo de Mídia



Fonte: IAB –Interactive Advertising Bureau (2012).

Além desse crescimento constante, em relação aos demais meios de comunicação, as mensagens na internet e nas redes sociais ficam disponíveis por tempo indeterminado e ganham alcance ilimitado, podendo ser acessadas de qualquer parte do mundo. Mesmo que a informação não ocupe posição de destaque por um período prolongado, a mensagem ficará disponível nos arquivos de buscadores como o Google.

Essa enorme gama de informações e práticas teóricas para os meios representa a essência das técnicas da TSC para os executivos:

O treinamento para mídia inclui exercícios sobre como articular bem as palavras para rádio, TV e telefone e como cuidar de sua aparência para fotos e TV. Também prepara o executivo para contornar perguntas maldosas sem

perder a elegância e saber se comportar em coletivas, exclusivas, off etc. Cada empresa saberá o que é importante constar do treinamento de seus executivos, de acordo com o perfil deles e também com as temáticas em voga na época. Podemos sugerir que os executivos sejam recapitados em mídia anualmente, mas em muitos casos o espaço de tempo pode ser maior. É comum contratar empresas terceirizadas para dar esse treinamento, até porque o instrutor deve ser imparcial e manter distância de ordem emocional da organização (FREITAS, 2007, p. 97).

Dentre as inúmeras situações de preparação para os meios, uma das mais importantes diz respeito à preparação do porta-voz.

2.3.3 A Teoria Social Cognitiva e o porta-voz

Como foi abordado nos tópicos anteriores, a TSC na visão de Bandura (1997) atribui à autoeficácia um preceito de crenças que fomenta princípios de como motivar, tornar-se capaz e nortear os seres humanos para mudanças sociais e pessoais. Nesse aspecto, a autoeficácia é definida como julgamentos das pessoas em suas capacidades para organizar e executar cursos de ação necessários para alcançar determinados tipos de desempenho (BANDURA, 1986; 1997).

O nível de autoeficácia remete à concretização ou não do desempenho que o indivíduo espera obter ou ao número de tarefas que ele pretende concretizar, enquanto o força de autoeficácia refere-se ao grau de certeza do indivíduo de que ele é capaz de realizar com maestria tarefas com diversos níveis de dificuldade.

Na condição de porta-voz, o nível e a força da autoeficácia são desenvolvidos nas sessões de treinamento dos executivos pelos MT. O porta-voz deve incorporar técnicas de argumentação e saber pensar e antever o que pode ser questionado pela imprensa diante do fato em que atuará, daí a importância de simulações prévias para se enfrentar situações concretas de exposição na mídia.

O porta-voz não utiliza só a fala para se expressar, ele utiliza suas expressões, sua vestimenta, sua apresentação pessoal, o estado de espírito, etc., pois a impressão que se tem daquele que detém a fala não se resume somente nela, mas também no conjunto do personagem para se alcançar um discurso claro e objetivo.

Portanto, três regras não devem ser esquecidas pelo porta-voz:

1. “Diga tudo que puder” – Evita a abertura de espaços para especulações e desinformação, o que só vem a agravar uma crise pré-instalada. As primeiras informações são importantes desde que partam da organização – com a disponível no momento – e não simplesmente jogadas pela imprensa.

2. “Diga tudo o mais rápido que puder” – Esse procedimento diz respeito à sintonia, à unicidade e afinamento de discursos, pois o desencontro de informações dá uma conotação alarmante durante uma crise (LYNCH apud ROSA, 2007, p. 147).
3. “Fale com uma única voz” – caracteriza o procedimento de minimizar o fato gerador da crise que tende a agravar a situação, caso haja mais de uma justificativa sobre o fato em questão, pois, naturalmente, a imprensa buscará outras versões e outras fontes para contraditar as informações incoerentes ou quimeras eventualmente transmitidas pelo porta-voz.

Comumente nas sessões de MT, essas recomendações no treinamento dos executivos para as diferentes mídias são colocadas em prática por intermédio de situações que devem ser vivenciadas de forma relacional com os seus pares por meio de simulações e estados de tensão, nos quais o treinando se vê forçado a criar realidades simbólicas em defesa dos interesses da organização que representa e, assim, evitar situações de constrangimentos por falta de preparo:

O despreparo para enfrentar jornais, tevês, rádios ou revistas acaba alimentando o medo na relação com jornalistas e afastando oportunidades valiosas para atrair a mídia favoravelmente. Estar sob o fogo cerrado dos veículos de comunicação e reagir da mesma forma também não é a melhor opção (VILLELA, 1998 p.2).

Enfim, o treinamento operante propicia ao comunicador empresarial, em consonância com as especificidades do meio, construir simbolicamente a realidade por intermédio de palavras e outros símbolos para informar, apresentar razões e justificar-se, construindo um discurso legitimante, sintonizado com os interesses e valores de seus públicos, sendo ao mesmo tempo ação e recurso:

{...} o discurso organizacional é tratado como ação e como recurso, tão importante quanto os econômicos, tecnológicos e humanos. Além disso, ele agrega valor na medida em que contribui para aumentar o poder da organização entre seus interlocutores (HALLIDAY, 2009, p. 31).

Em relação ao impacto dos meios, o discurso legitimante e contralegitimante tem sido motivo do grande interesse das organizações também em relação às mensagens postadas pelos seus funcionários e colaboradores nas redes sociais.

Com a velocidade que a informação adquiriu por meio das chamadas mídias digitais, ou mídias sociais –*Facebook, Twitter, YouTube, Blogs*, entre outros – as respostas dos consumidores se tornaram imediatas. (...) É fato que a relação entre as empresas e a sociedade mudou. Cada vez mais os públicos com os quais aquelas se relacionam, seus *stakeholders* vem cobrando que as empresas adotem um posicionamento ético e um comportamento empresarial

que vá além da geração de novos postos de trabalho, dos resultados financeiros ou do lançamento de novos produtos (CHINEM, 2012, p. 30).

Genericamente, a atuação do MT desde seus primórdios, seja em sentido lato ou em sentido estrito do termo, como ocorre em nossa contemporaneidade, possui como objetivo central tornar o agente *persona grata* perante os seus diferentes públicos de interesse.

3 METODOLOGIA E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com o objetivo de investigar a utilização das técnicas da TSC na atuação do profissional do MT contemporâneo, foi desenvolvida Pesquisa de Campo de Natureza Qualitativa, conforme enunciados teóricos apresentados no Capítulo 1 – Introdução, subitem 1.7 – As Modalidades de Pesquisa e Síntese do Referencial Conceitual.

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

Inicialmente foi realizada revisão da literatura sobre a temática da comunicação organizacional e MT para posteriormente ser definida a arquitetura da pesquisa e seus respectivos instrumentos, cujo resultado conduziu preliminarmente na classificação de MT em sentido lato e sentido estrito, conforme itens 2.3.1.1 e 2.3.1.2.

Também para se alcançar maior rigor metodológico, além de não formular hipóteses antecipadamente, por se tratar de um estudo exploratório e qualitativo, optou-se por apresentar um protocolo, destacando o que foi feito no estudo, como as entrevistas, técnicas, etapas e eventos, deixando claras as ações executadas, conforme quadro 10.

Quadro 10 – Protocolo de Pesquisa

	Itens do Protocolo	Principais definições e escolhas
1	Escolha do tema do objeto de pesquisa	Foi escolhido o tema atuação do profissional de MT.
2	Escolha das teorias para composição do referencial conceitual	A TSC relacionada à TM para explicar as transformações da comunicação no universo empresarial com o auxílio do método histórico-crítico.
3	Definição das informações a serem levantadas	A entrevista preliminar direcionou a pesquisa no sentido de identificar as técnicas empregadas pelos MT em uma perspectiva histórica com ênfase nos cenários contemporâneos.

4	Busca e análise de dados secundários	Revisão bibliográfica relacionada à literatura dos principais marcos teóricos da comunicação persuasiva em uma perspectiva histórica.
5	Definição do perfil dos entrevistados que devem ser buscados para fornecer as informações necessárias	Entrevistas com profissionais de MT atuantes há mais de cinco anos junto às organizações e executivos participantes de pelo menos duas sessões de treinamento.
6	Definição do roteiro para as entrevistas	Foram elaborados dois roteiros com questões não estruturadas. O primeiro, com dez questões destinadas aos profissionais de MT; o segundo, com seis questões destinadas aos executivos.
7	Estabelecimento de contato com os entrevistados	Por meio de contatos pessoais e intercessão de terceiros para realização das entrevistas.
8	Transcrição das entrevistas	Entrevistas gravadas em MP3 com o consentimento prévio dos entrevistados para serem posteriormente transcritas.
9	Análise das informações provenientes das entrevistas face às teorias escolhidas para realização do estudo	Com o emprego da Análise de Conteúdo, as informações coletadas foram analisadas na perspectiva da TSC relacionada à TM e às transformações comunicacionais tendo como substrato as características presentes nos conceitos de modernidade e pós-modernidade.
10	Discussão das análises dos resultados	Em consonância com a perspectiva da pesquisa exploratória de oferecer informações sobre o objeto e orientar a formulação de hipóteses, a análise e interpretação dos resultados conduziu a elaboração de três hipóteses que, ao final, foram sugeridas para futuras pesquisas.

Fonte: elaborado pelo autor

Com o intuito de tornar claros esses procedimentos, os itens do protocolo e principais definições e escolhas serão explicadas e justificadas nos itens a seguir.

3.1 Amostra

Gil (1995) define amostra como subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população. A amostra desta pesquisa compreendeu 6 profissionais MT (todos eles com, no mínimo, 5 anos de experiência em realizar treinamentos de mídia) e 6 executivos que

participaram, pelo menos, de dois treinamentos de comunicação empresarial ministrados por MT.

As fontes pesquisadas foram selecionadas por amostragem não probabilística, isto é, a escolha da amostragem foi intencional, determinada pelo critério de relevância que o pesquisador considerou adequado para os propósitos do projeto.

A amostragem não-probabilística por conveniência é a menos rigorosa em comparação com os demais tipos de amostragem. Nela, “o pesquisador seleciona os elementos que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo” (GIL, 1995, p. 94).

Portanto, o trabalho não objetivou buscar uma representatividade estatística da amostra, mas aprofundar os conhecimentos sobre o assunto, sendo os entrevistados profissionais que puderam agregar informações à investigação.

Os MT entrevistados foram denominados MT1, MT2, MT3, MT4, MT5 e MT6, e os executivos entrevistados foram denominados E1, E2, E3, E4, E5 e E6, conforme Apêndice 3.

3.2 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 MT podem, segundo os profissionais que ministram e participantes desse 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 por meio 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 no período de agosto–novembro de 2013, na cidade de São Paulo, conforme Apêndices 1 e 2.

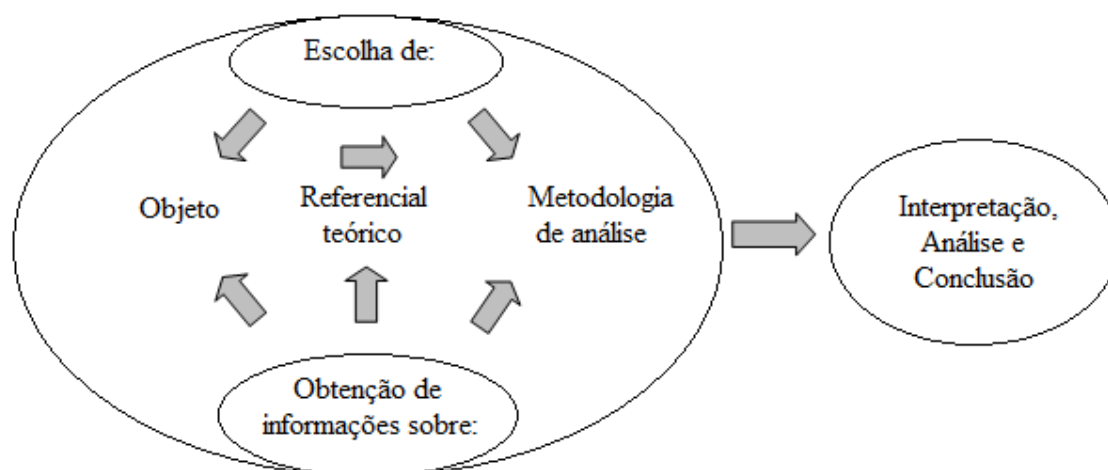
3.2.1 Procedimentos para a coleta de dados

As entrevistas preliminares realizadas com dois profissionais de MT que serviram como base para a revisão da literatura foram agendadas com questões relacionadas às teorias propostas no Capítulo 3. Posteriormente, foram realizadas 6 entrevistas não estruturadas com profissionais de MT e 6 entrevistas com executivos que participaram pelo menos de dois treinamentos de mídia com o objetivo de identificar as técnicas da TSC utilizadas nesses treinamentos.

Como procedimento para coleta de dados, foi utilizada a entrevista por ser uma técnica que permite ao respondente liberdade para se expressar.

Para se alcançar uma visão ampla e sintética da metodologia, tendo-se como linha mestra o protocolo descrito anteriormente no quadro 10, a figura 2 complementa as etapas componentes do trabalho de pesquisa.

Figura 2 – Representação gráfica do processo de elaboração do trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor.

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

Então, considerando que a realização das entrevistas da terceira etapa (com os MT e os executivos) seria a que mais geraria informações para identificação tanto das técnicas empregadas quanto da percepção dos profissionais de MT e dos executivos submetidos ao treinamento para as mídias sobre o surgimento das novas tecnologias

referente à recepção das mensagens que contribuem para o estabelecimento de uma comunicação inovadora e eficaz junto aos diferentes públicos, o roteiro para estas entrevistas não estruturadas foi elaborado com questões diretamente relacionadas aos objetivos específicos do trabalho.

Quadro 11 – Roteiro de questões para os profissionais de MT

Questões	Objetivos específicos
1. Quais foram as principais mudanças ocorridas na comunicação empresarial?	Em consonância com o objetivo a
2. Quais foram as principais mudanças em seu treinamento de mídia ocorridas nesses últimos anos?	Em consonância com os objetivos a e b
3. Como o Sr(a).concebe a relação entre o meio de comunicação e a mensagem para o alcance de uma comunicação favorável?	Em consonância com os objetivos a e b
4. Nos dias atuais existe uma maior dificuldade em prever qual seria o resultado de uma intervenção do MT?	Em consonância com o objetivo a
5. Que tipo de relação existe entre o treinamento para as mídias tradicionais e as redes sociais? Em uma crise gerada nas redes sociais, é melhor a empresa intervir ou silenciar?	Em consonância com o objetivo a
6. Qual a pior atitude que uma empresa pode cometer nas redes sociais. E por quê?	Em consonância com os objetivos b
7. O Sr(a).poderia relatar algum caso ilustrativo de prevenção ou de gerenciamento de crises nas redes sociais?	Em consonância com os objetivos b e c
8. Que tipo de aprendizado pode se extrair desse caso?	Em consonância com os objetivos a e b
9. Como o Sr(a).concebe os procedimentos sobre o responder ou silenciar perante a opinião pública?	Em consonância com os objetivos a e b e c
10. Quais as tendências mais significativas quanto ao futuro das atividades dos profissionais de MT?	Em consonância com os objetivos a e c

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 12 – Roteiro de perguntas para os executivos

1. Descreva a sua impressão sobre o treinamento realizado em termos de benefícios para seu desempenho profissional.
2. Como se deu a união da teoria e da prática?
3. Do conjunto de atividades, qual foi o mais significativo?
4. Especificamente em relação à imagem e reputação da empresa, que lições podem ser extraídas?
5. Em relação ao conhecimento que você já possuía sobre comunicação organizacional, que conhecimentos teóricos e práticos foram atualizados?
6. Faça um comentário final sobre o treinamento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O roteiro das perguntas dos quadros 11 e 12 buscou extrair respostas para as transformações comunicacionais, sendo que, as questões para os profissionais de MT possuem caráter mais reflexivo e técnico, enquanto as questões dirigidas aos executivos estiveram mais direcionadas para os aspectos dos benefícios da comunicação em termos de desempenho profissional.

O intuito desses direcionamentos foi alcançar de forma abrangente as mudanças e peculiaridades da comunicação inovadora nos treinamentos de mídia na percepção dos principais agentes envolvidos.

3.3 Resultados da Pesquisa

Em relação à transcrição e escolha dos conteúdos, os resultados da pesquisa foram sintetizados e ilustrados pelas falas dos entrevistados. Entretanto, nesse procedimento é preciso advertir que, não sendo possível transcrever o texto em sua íntegra, optamos pela resenha de algumas falas, traduzindo literalmente outras que julgamos essencial para a compreensão do conteúdo das respostas.

Se compararmos essas transcrições ao texto em sua íntegra, certamente constataremos a presença de flutuações e divergências resultantes do próprio processo de escolha e pela delimitação que traçamos, resultantes da própria natureza pessoal da decodificação e do contexto situacional.

Assim, nos processos de transcrição, certamente estarão presentes algumas transgressões que entendemos não comprometerem o trabalho em sua essência, como afirma Marcuschi (1986, p.9): “Não existe a melhor transcrição. Todas são mais ou

menos boas. O essencial é que o analista saiba quais os seus objetivos e não deixe de assinalar o que convém”.

Dessa forma, optamos por estender ou reduzirem alguns momentos a falados entrevistados com a finalidade de captar os sentidos das respostas e a dinâmica do processo do entendimento das técnicas do treinamento empregado tanto para profissionais de MT quanto para os executivos entrevistados.

3.3.1 Resultados da Pesquisa com os MT

1. As principais mudanças ocorridas na comunicação empresarial se referem ao nível macro da empresa, ao estilo e ao aumento do nível de profissionalização decorrentes da necessidade de transparência e espontaneidade.
2. Com exceção do MT3 (terceiro MT entrevistado) que afirmou que não houve mudanças na mídia nos últimos anos, os demais entrevistados destacaram a revolução na comunicação decorrente das redes sociais e importância das interações regulares, planejamento estratégico e conhecimento da linguagem do público específico.
3. A relação entre meio e mensagem necessita que o comunicador entenda a cultura e as especificidades de cada veículo de comunicação, possua conhecimentos básicos de semiótica, retórica e linguística. A técnica <i>Key Words Points</i> é bastante útil ao porta-voz.
4. As dificuldades para se prever o resultado de uma intervenção do MT receberam respostas díspares dos entrevistados: sim, não, depende. Sim, porque a edição pode deturpar o contexto. Não, porque os propósitos são traçados preliminarmente. Depende, porque na pós-modernidade as ambiguidades e ironias podem capturar acontecimentos inesperados.
5. Com exceção do MT1 (primeiro MT entrevistado) que ainda não realizou treinamento para as mídias sociais, os demais entrevistados afirmaram que as redes sociais possuem especificidades próprias. Três dos entrevistados declararam que jamais se deve calar nas redes sociais; o outro entrevistado esclareceu que a principal característica do discurso nessas situações deve ser a ambiguidade que pode ocorrer tanto no silêncio quanto na manifestação.
6. A pior atitude nas redes sociais está em deixar espaço para que se tenham dúvidas em relação à imagem da empresa e possuir um discurso padrão para todos os públicos.
7. Os casos citados como ilustrativos foram o da Coca-Cola, que respondeu o deboche com outro deboche, o das Motos Dafra, que se calou e teve sérios problemas com sua imagem, e o da Unilever, que também se calou, mas apesar da repetição das denúncias na imprensa tradicional e das paródias e memes nas redes sociais a crise foi facilmente superada.
8. O aprendizado que se pode extrair do caso Dafra é que o silêncio pode ser bastante prejudicial nas redes sociais. No caso da Coca-Cola, a resposta bem planejada com

educação e inteligência é a melhor saída, como foi no uso da paródia e da ironia. No caso Ades, o silêncio atuou como discurso ambíguo.
9. Em situações rotineiras, diante da opinião pública jamais se deve calar, entretanto, existem situações em que o calar é necessário quando se está com problema de justiça ou quando o calar remete ao discurso ambíguo e, para isso, o mais importante é saber como a imprensa funciona.
10. O futuro da MT tende a ser promissor porque a mídia é um <i>stakeholder</i> importante e não apenas um canal para transmitir mensagens públicas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

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

3.3.2 Resultados da Pesquisa com os executivos

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

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

Fonte: Elaborado pelo autor.

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

3.4 Técnica da Análise de Conteúdo

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, 2009).

Essa técnica é “baseada na dedução, inferência” (BARDIN, 2009, p.11), aplicada a discursos. Autores como Flick (2010, p.291) afirmam que esse método de análise de evidências é “caracterizado pela utilização de categorias de análise a priori, as quais são obtidas a partir de modelos teóricos. As categorias são levadas para o material empírico e não desenvolvidas a partir deste”.

Depois de definidas as categorias de análise a priori, é feita a escolha da técnica que irá promover o alcance e a compreensão dos significados manifestados pelos entrevistados. A técnica de análise escolhida foi a de enunciação e categorial, na qual a primeira caracteriza-se por “apoiar-se em uma concepção da comunicação como processo e não como dado” (BARDIN, 2009, p.215); e a segunda, caracteriza-se por operações de desmembramento do texto em unidades (categorias) e em reagrupamento analógico (relacionamento dos dados obtidos em campo com a teoria).

A análise de conteúdo mostra-se adequada para a análise dos dados coletados na entrevista e em documentos deste estudo, em decorrência da sua aplicação corrente em investigações da área da administração, principalmente nos estudos com abordagem qualitativa (MOZZATO e GRZYBOVSKI, 2011).

Logo, tem-se na pesquisa uma estrutura de análise das evidências empíricas baseadas em: (I) Estabelecimento de categorias de análise a priori; (II) Aplicação da técnica de enunciação e categorial, a partir dos relatos dos entrevistados.

A técnica, por ser interpretativista, como recomenda Godoi (2010) não pode ser simplesmente reduzida a uma série de passos aplicados mecanicamente. Flick(2010) recomenda que se utilizem etapas: 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, assim definidos:

1. Mudanças na comunicação e aprendizagem em MT;
2. Habilidades do gestor como comunicador e porta-voz organizacional;
3. Relação do gestor com a imagem organizacional;
4. O MT como ferramenta de vantagem competitiva.

Essas categorias foram escolhidas em decorrência da percepção do pesquisador decorrentes da reunião da entrevista preliminar, com profissionais de MT, conjuntamente à revisão da literatura.

3.4.1 Categoria de análise: MT e as mudanças na comunicação empresarial

Os respondentes enfatizaram a questão do aumento da profissionalização dos comunicadores.

Tal observação motiva a reflexão de que é preciso atingir os públicos com os quais a organização precisa se comunicar com espontaneidade e transparência e ao mesmo tempo possuir discursos específicos para os diferentes *stakeholders*.

As mudanças são contínuas. Não existem mais fórmulas no sentido prescritivo, mas sim orientativo. Embora as orientações, nos treinamentos para executivos, possam até ser transmitidas na forma de prescrições, o treinando é advertido de que a aprendizagem somente se torna efetiva quando o agente, em condições de pressão, aprende a responder prontamente cada situação, tendo por base as orientações iniciais, consciente que cada situação é uma situação e cada caso é um caso. Nesse aspecto, as falas dos entrevistados MT1, MT3, MT6, E3 e E4 são bastante instrutivas:

MT1: “A comunicação organizacional passou a pesquisar o nível macro focando em colaborações organizacionais e trabalho de identidade”.

MT3: “A principal mudança na comunicação organizacional foi o estilo de liderança que deve ser muito mais ágil. Hoje um bom líder precisa entender as necessidades dos subordinados e ser transparente apesar das pressões que recebe”.

MT6: “Montar o treinamento para o cliente lidar com os vários veículos. Trabalhar as especificidades dos veículos, maximizar os resultados, precisa trabalhar todos os veículos”.

E3: “Os gestores precisam entender as necessidades dos jornalistas e o funcionamento da imprensa, como a aprendizagem dos aspectos teóricos estão associados ao lado prático da comunicação. Por exemplo: triangulação da matéria, linha editorial, aproveitamento de tempo e de conteúdo”.

E4: “O esforço corporativo em tratar a comunicação como força propulsora de mudanças permite compreender o motivo por que, no contexto empresarial, o investimento na imagem se torna tão importante na vida do executivo e da empresa”.

3.4.2 Categoria de análise: habilidade do gestor comunicacional

As informações teóricas buscam fornecer elementos para que o executivo saiba ler ambientes. Esse primeiro treinamento fornece subsídios para que em situações práticas o treinando responda satisfatoriamente a situações em que se deve responder enfaticamente, calar ou ser lacônico, em consonância com as especificidades de cada meio. Nesse aspecto, a fala dos entrevistados foi bastante reveladora:

MT2: “A habilidade do gestor só se torna efetiva do gestor ao estar associada ao conhecimento, principalmente de retórica e linguística. A retórica compara estudos literários de linguagem e organizações, o que inclui metáforas, rituais e ironia. Os estudos linguísticos favorecem a interação entre os pares e equipes nas organizações”.

MT1: “É imprescindível não ser impetuoso e também desenvolver a habilidade da concisão, pois a edição pode acabar com o contexto. O MT existe para não cair nas edições, para não ser impetuoso entra o treinamento do MT para que o agente se antecipe às possíveis edições do repórter.”

MT5: “É preciso preparar as pessoas para saber atuar nas diferentes mídias. Uma fala desprevenida do executivo pode por tudo a perder. O executivo porta-voz da empresa precisa ser um vendedor, um político e um ator.”

E3: “Os aspectos do funcionamento da imprensa servem para tirar melhor proveito nas entrevistas, transformando esse momento em oportunidade para formar a boa imagem da empresa”.

E6: “Aprendi a me comunicar melhor através do veículo; coisas fundamentais como forma de expressão, como se portar, gestual, visual... A roupa é fundamental, a imagem fala”.

3.4.3 Categoria de análise: relação do gestor com a imagem organizacional

A imagem organizacional está associada à de seus representantes, acentuadamente, na figura do porta-voz. A reputação das organizações pode ser abalada em decorrência das mudanças nos valores que não mais correspondam aos anseios da comunidade e que podem ser entendidas como posições anacrônicas, preconceituosas e até mal-intencionadas como concebem os entrevistados:

MT4: “Qualquer coisa menos o silêncio em todas as mídias. A opinião pública não aceita mais o silêncio, a omissão. Mas quer sim o diálogo. A P36 da Petrobras é um exemplo disso, demorou 24h para responder, as ações desvalorizaram e quando as ações caem a empresa vale menos. É como rasgar um bolo de dinheiro, além da responsabilidade social. O que importa é a transparência. Diga alguma coisa e de preferência verdadeiro, pois senão lá na frente é desmascarado. Responder é questão de respeito”[sic].

MT1: “Cada vez terá mais MT, não só o treino, mas vai acompanhar a empresa. A economia tem investidores, e esses investidores dependem da imagem do produto. Até o espontâneo do Neymar é pautado. No começo ele falava o que queria, depois que entrou os patrocinadores começou a ser pautado, agora no Barcelona mais ainda, ele não é visto mais em iate, não tem mais o cabelo chamativo, não dança mais, o carro-chefe lá tem que ser o futebol. Tudo que envolve capital-investimento vai precisar do MT”.

MT5: “A performance do porta-voz cria a imagem da empresa. As grandes empresas fazem treinamento para as mídias. As empresas médias já perceberam a importância do bom relacionamento com a imprensa. O MT cada vez mais se torna necessário no universo globalizado, pois a imagem é construída, não nasce pronta”.

E5: “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”.

E2: “O gestor precisa possuir conhecimentos básicos de sociologia e psicologia para se comunicar com a imprensa. Certamente, sem esses conhecimentos a imagem organizacional fica comprometida”.

3.4.4 Categoria de análise: MT como vantagem competitiva

A comunicação organizacional se tornou bastante complexa. A comunicação bidirecional faz com que o receptor seja também um emissor e, portanto, em certo sentido, formador de opinião. O treinamento propicia possibilidades de atuação do gestor como porta-voz da empresa e, dessa maneira, a comunicação se torna elemento de referência para alcance de reputação favorável e, conseqüentemente, vantagem competitiva, como percebido pelos entrevistados.

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.

MT2: “Para se alcançar vantagem competitiva, o gestor precisa conhecer os truques da mídia. 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.”

MT4: “O gestor precisa possuir conhecimentos não só de comunicação, mas também básicos de sociologia e psicologia para se comunicar com a imprensa. Certamente, sem esses conhecimentos a imagem organizacional fica comprometida.

MT6: “Não há vantagem competitiva sem uma boa imagem no mercado. Nos últimos anos o foco ampliou-se para os cuidados com as redes sociais e internet. Atualmente, tudo o que é dito por um porta-voz pode ser capturado por um gravador ou câmera de celular, por exemplo, e em qualquer momento ou lugar. Por isso, também há um capítulo à parte sobre o tema.

E1: “A vantagem competitiva que a comunicação pode proporcionar depende da visão sistêmica do processo comunicacional, sendo o mais importante desenvolver habilidades para impactar os cinco sentidos, a mente e as emoções do público”.

E3: “A comunicação é complexa e abrangente. Para se lidar com a mídia é preciso conhecimento, sensibilidade e atitude. Para a empresa alcançar vantagem competitiva é preciso reciprocidade. A imprensa também quer ter benefícios. Não se pode pensar exclusivamente nos interesses da empresa”.

Em síntese, o treinamento para as mídias por meio da técnica da TSC envolve conhecimentos teóricos e práticos. Os conhecimentos teóricos estão relacionados às transformações e especificidades da comunicação contemporânea e os aspectos práticos incluem testes de performance, tais como: escolha de roupa, duração das respostas, exercícios de simulação pela criação de situações embaraçosas, nas quais são analisados os gestos, tiques, postura, nervosismo, etc., para se avaliar os acertos e erros dos executivos.

3.5 Análise

A análise foi realizada com o auxílio do método histórico-crítico, cujo objetivo central está em colocar em evidência, de maneira sobretudo diacrônica, o sentido expresso pelos autores sobre determinado tema.

Halliday (1993), ao discorrer sobre os pontos fortes e os pontos fracos do método, faz as seguintes considerações:

(...) Se, por um lado, o método histórico-crítico não permite chegar ao máximo de exatidão nas conclusões, por outro, ganha em poder de expressividade. Por expressividade entenda-se a qualidade de lançar novas luzes sobre o que realmente importa, o objeto de pesquisa.

(...) Um dos pontos fortes do método histórico-crítico é que ele permite avaliar de que maneira certos postulados das teorias da comunicação funcionam no dia-a-dia (HALLIDAY, 1993, p. 73).

Com base nessas considerações, na primeira etapa da pesquisa foi possível, por intermédio de entrevista preliminar, constatar a relevância do objeto de pesquisa, confirmada posteriormente na revisão da literatura. A revisão da literatura conduziu a adoção de três eixos teóricos que foram adotados na presente pesquisa: as transformações comunicacionais, TM e as técnicas da TSC.

As transformações comunicacionais analisadas na perspectiva da TM propiciaram avaliar, na perspectiva do método-histórico crítico que a tecnologia presente atualmente nos meios de comunicação inviabilizou o emprego das teorias da

comunicação relacionadas às teorias hegemônicas e aos efeitos ilimitados da mídia e, assim, detectar a pertinência e as limitações presentes nas técnicas da TSC.

A TSC analisa a difusão social de novos padrões de comportamento em termos de três processos constituintes e fatores psicossociais que os governam. Estes incluem a aquisição de conhecimento sobre comportamentos inovadores, a adoção destes comportamentos na prática e os sistemas sociais que os suportam e pelos quais eles se difundem (BANDURA, 2006, p. 144).

Na segunda etapa, com base no protocolo de pesquisa estabelecido, as entrevistas com os MT e executivos propiciou elementos para, em uma perspectiva histórica, se constatar os aspectos inovadores na atuação do profissional de MT em nossa pós-modernidade.

Na terceira etapa, na interpretação e análise dos resultados, os comentários dos entrevistados sinalizam que o aprendizado sobre aspectos do funcionamento da imprensa facilitam a relação do executivo com a mídia para tirar melhor proveito nas entrevistas, transformando esse momento em oportunidade. As técnicas da TSC foram concebidas como importantes para a viabilização desse objetivo, com destaque para as habilidades que o gestor deve possuir, como retratado por Personi (2010) no instrutivo caso Eloá, descrito na revisão da literatura.

Quanto à conjugação da união da teoria e da prática com ênfase nas habilidades e atitudes que devem estar associadas ao conhecimento em um processo dinâmico, tanto os profissionais de MT quanto os executivos foram unânimes em afirmar 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, pois os erros fazem parte do aprendizado. Aprender com os erros e acertos dos outros em situações de entrevista é também uma forma de aprendizagem, conforme manifestou um dos entrevistados (E5).

Na quarta etapa, registro das conclusões do trabalho, algumas constatações foram evidentes.

1. Em relação ao treinamento do gestor com a imagem organizacional, entende-se que as lacunas ou o silenciar podem ser catastróficos para a imagem da relacionada com a imagem que ele tem da organização, como foi enfatizado pelo MT (M4).

O treinamento contínuo para executivos resulta no esforço corporativo em tratar a comunicação como força propulsora de mudanças e permite compreender o motivo pelo qual, no contexto empresarial, a comunicação dá suporte às ações da gestão.

O MT propicia orientações no contexto da comunicação com uma visão de todos os critérios de produção da notícia, os públicos de interesse, os atores na produção mediática, as metodologias e quais as estruturas necessárias para se fazer comunicação.

Essas orientações, como explica Nogueira (2007), busca conscientizar o agente de que a relação com a mídia se insere em um contexto mais complexo se comparada às relações cotidianas:

O trabalho de relações com a mídia não existe no vácuo. Trata-se de um dos ingredientes mais destacados do conjunto de habilidades que constitui o ferramental de relações públicas – a área profissional que se responsabiliza pelo perfil institucional (ou sociopolítico) de uma empresa. É o setor que formula e dissemina publicamente a postura da empresa como protagonista social, faceta indissociável de sua característica de agente econômico e financeiro (NOGUEIRA, 2007, p. 16-17).

Geralmente, no início do treinamento, as orientações sobre as características de cada veículo e sua dinâmica não possui caráter prescritivo, mas fornece elementos para o executivo tomar consciência das potencialidades e limitações de cada mídia, sabendo que cada caso é um caso e que não existe um treinamento padrão e específico para todas as organizações.

Em consonância com as características da pós-modernidade, é preciso identificar as necessidades e características do perfil de cada organização, assim como o número de demandas e quais os principais assuntos que demandam a atenção.

Comumente, os erros mais comuns são trabalhados nas primeiras sessões do treinamento, tais como desconhecer a operacionalidade, qual é o horário de fechamento das principais redações, os quais são itens fundamentais na atividade de ensino sobre o relacionamento com a mídia.

2. Em relação aos diferentes gêneros presentes na mídia, é preciso distinguir claramente o que é uma entrevista jornalística, como se portar durante a entrevista, como recepcionar o repórter, o que falar.

Outro dado bastante presente nas técnicas da TSC diz respeito ao preparo prévio sobre o assunto a ser abordado, a gesticulação e o falar com fluência, com uma linguagem acessível àquele público. É preciso também que as mensagens chave estejam sempre à disposição do entrevistado.

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 MT, 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.

Por essa razão, o treinamento do porta-voz é de fundamental importância para as empresas. A atuação do porta-voz em relação aos diversos tipos de veículos de comunicação, cada um com seu formato, característica e peculiaridade, exige daquele que desempenha a função um constante preparo para a percepção de uma notícia em potencial e quando a organização que representa será notícia.

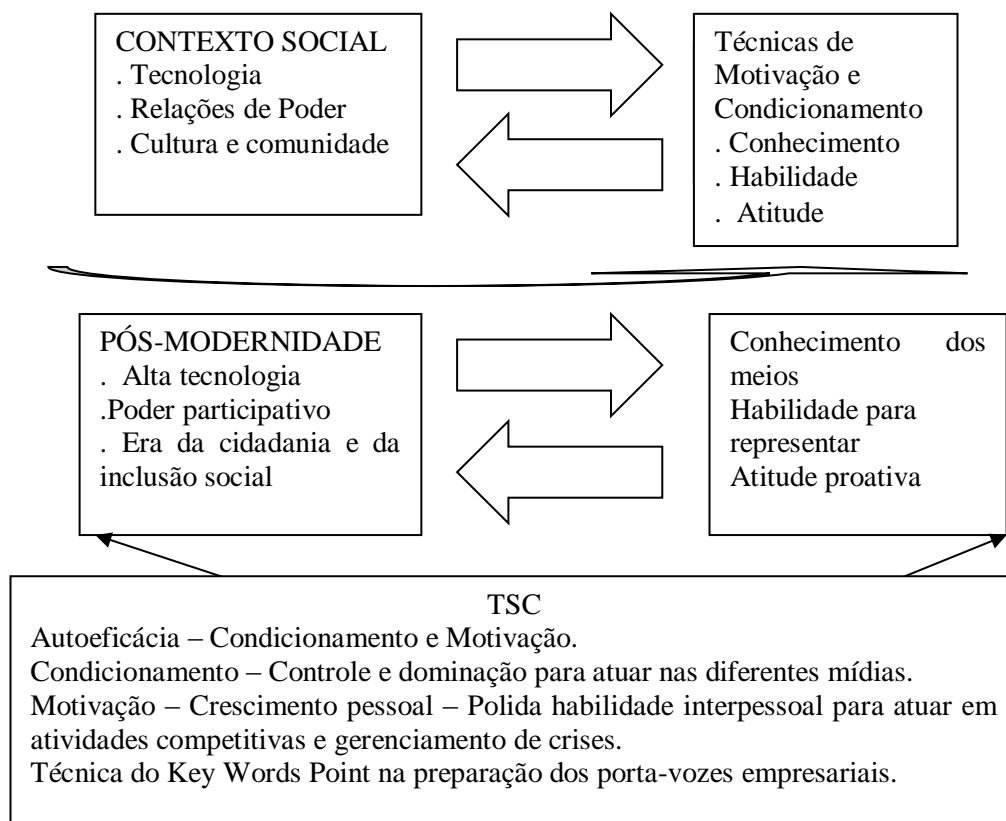
3. Em relação aos meios, a presença na televisão exige cuidados com a imagem e com a postura; no rádio, firmeza e capacidade de argumentação e contextualização; no impresso, a cautela com detalhes, pois o repórter, por meio das palavras, tem que construir o cenário dos fatos com riqueza de detalhes. Nas redes sociais, é preciso monitoramento e rapidez porque o tempo, em boa parte das vezes, é fator determinante.

Todavia, o essencial é que o executivo receba treinamento em conteúdo, abrangência, linguagem e canal. A preparação dos executivos não se limita apenas às situações contingenciais, intrínsecas ao risco dos negócios, como também verifica oportunidades de visibilidade por meio de uma postura mais proativa diante da preponderância da mídia sobre a opinião dos *stakeholders*.

4. Em relação à preparação do executivo para ser porta-voz e a imagem da instituição a qual ele serve, os entrevistados foram unânimes em concordar na implicação direta desses dois fatores. Contemporaneamente, com o crescimento das redes sociais, o nome da empresa é o sobrenome do gestor mesmo quando ele se pronuncia fora do seu contexto de trabalho, como se manifestou o MT (M3).

Essas percepções estão em consonância com os conceitos propostos por Bandura, Azzi e Polydoro (2008) referente à TSC, segundo os quais o ser humano não é uma máquina que não reage às influências do meio, mas sim que homem não reage como uma máquina perante as influências do meio. O comportamento não necessita ser diretamente reforçado para ser adquirido, o homem aprende e adquire experiências observando as consequências dentro do seu ambiente, assim como as vivências das pessoas a sua volta, considerando que pensamentos, convivência, crenças e expectativas fazem parte de um processo de reforçamento.

Com base nas respostas dos entrevistados, a atuação do profissional do MT pode ser sintetizada no modelo representado na figura 3.

Figura 3 – A TSC na atuação do MT

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.6 Hipóteses Decorrentes do Problema de Pesquisa

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

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

Em relação ao problema de pesquisa: Como as transformações comunicacionais, em decorrência da sociedade em redes e novas tecnologias, afetaram a atuação dos profissionais de MT para alcançar uma comunicação eficaz?

As respostas dos entrevistados acompanhadas das categorias empregadas na Análise de Conteúdo (MT e as mudanças na comunicação empresarial; habilidade do gestor comunicacional; relação do gestor com a imagem organizacional) remetem à análise de que a sociedade em rede e as novas tecnologias produzem variáveis que devem ser levadas em consideração em cada situação: as prescrições do tipo “se acontecer isso, faça aquilo”, perdeu muito de sua eficácia. Todavia, a prescrição, válida como

procedimento para o iniciante (como por exemplo, a técnica Key Word Points, citada pelos entrevistados), deve evoluir para a reflexão e autodomínio na atuação do MT.

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

Hipótese 1. A questão não está em calar ou silenciar, mas sim em assumir postura proativa resultante do monitoramento.

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

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

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

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

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

Diante disso, a questão não se resume à espiral do silêncio, isto é, se a empresa deve se calar ou responder enfaticamente, mas se o comunicador empresarial, pela ação de monitoramento contínuo das mensagens, possui conhecimento para responder habilmente essas situações, seja se calando ou respondendo enfaticamente com seriedade ou ironia.

As redes sociais com seu caráter oblíquo e de instabilidade viabilizam (e vão influenciar cada vez mais) a maneira como as empresas se comunicam e se relacionam com seus clientes, e como trabalham suas marcas e respondem a pleitos e críticas da comunidade em que operam (CAVALCANTI, 2009, p. 64).

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

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

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

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

Hipótese 2. A ambiguidade é utilizada com parcimônia na atuação do MT no papel de vendedor, do político e ator.

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

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

Para um discurso claro e objetivo, sem espaço para dúbia interpretação, estão os preceitos presentes na técnica do *Key Message Points*, técnica essa que proporciona ao porta-voz a capacidade de responder às perguntas dos jornalistas de forma bem mais segura, por dispor de termos memorizados anteriormente na forma de marcadores referente aos pontos que trarão benefícios para a causa que defende, e a consequente exclusão daqueles aspectos que não devem ser enfatizados ou sequer mencionados para a opinião pública. Essa técnica consiste em um *checklist* com os principais fatos envolvendo a empresa ou organização, ou com os principais pontos que norteiam o assunto que será abordado na entrevista. Esses dados que devem ser claramente compreendidos pelo porta-voz possibilitam não ser pego de surpresa por alguma pergunta inesperada. Stewart (2004, p. 69) recomenda que sejam elencados apenas os cinco principais pontos, em torno de cinco Key Message Points, que, dependendo da situação, podem ser alterados ou ampliados.

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

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

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

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

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

Em termos de inovação nas técnicas promovidas pelos MT, talvez seja pertinente considerar o emprego de técnicas teatrais, como propôs Siqueira (2013); todavia, a partir da classificação dos MT não apenas em sentido estrito, mas também em sentido lato, essa afirmação não é verdadeira. Os antigos sofistas na antiga Grécia, principalmente nas performances apresentadas por Protágoras de Abdera e Górgias de Leontino, mostravam a força da persuasão por meio de ações dramáticas.

Na sociedade em redes, o MT para alcançar a comunicação eficaz, atua tanto em nível estratégico quanto operacional e ao formar as fontes em nível operacional e decisório possibilita unificar o conceito da organização, congrega interesses e evita sua fragmentação. Portanto, a comunicação eficaz ocorre não mais por meio de algo que se diz para um mercado passivo, mas pela qualidade e performance das relações que serão estabelecidas aos diferentes *stakeholders* e pela credibilidade gerada por uma rede de relações articulada pela empresa com seus clientes, funcionários, fornecedores, etc. Como descrito no quadro 2 “Características da TSC”, o comunicador empresarial atua de forma intencional para se antecipar às situações que potencialmente podem se transformar em oportunidade de mercado ou mesmo em uma possível crise por meio de contínuas ações e reflexões auto investigadoras de seu comportamento numa bidirecionalidade dinâmica com base na dialogicidade que se estabelece entre a empresa e o ambiente.

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

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Comunicar-se não é uma tarefa fácil. Desde a antiga Grécia, o treinamento para bem comunicar presente nas primeiras lições sofisticadas, passando pelos conselheiros das cortes nos impérios e criação de institutos especializados, e as técnicas de comunicação sempre constituíram elemento estratégico para o alcance de vantagem em relação aos demais competidores.

Inicialmente voltadas para as aspirações políticas e, posteriormente, incorporados às atividades empresariais, a arte da comunicação sempre constitui elemento de interesse para o sucesso do empreendimento.

Em nossa contemporaneidade, na formação da reputação, a imagem é a porta de entrada da empresa associando-a à identidade e ao valor dado pelo cliente. Por isso se torna muito importante que a imagem da empresa esteja de acordo com a sua missão e se posicione na mente do cliente de forma clara e precisa.

Para criar e manter uma boa imagem positiva na mídia é preciso levar em conta o uso correto das palavras, a organização das ideias, a postura e o conteúdo do discurso visual e oral de maneira a corresponder às expectativas dos diferentes *stakeholders*.

No nível mais imediato e de curto prazo, a empresa necessita atender bem; a longo prazo, consolidar a cultura da comunicação; em nível estratégico, é preciso formar fontes relacionadas aos aspectos decisórios (dirigentes, presidentes, técnicos, gerentes, etc.) e também aos aspectos operacionais (secretárias, portaria, recepcionistas, etc.).

O presente estudo caracterizou pelo emprego de pesquisa exploratória com natureza qualitativa e amostra por conveniência, os MT entrevistados, predominantemente do sexo masculino, com idade variando em 46 e 52 anos, todos com formação em jornalismo, sendo alguns possuem complemento em artes cênicas e/ou administração de empresas. Os executivos entrevistados, também, predominantemente do sexo masculino, com idade entre 42 e 61 anos, com formação em engenharia, economia, Relações Públicas, letras e publicidade.

Na concepção dos entrevistados, nas diferentes situações em que a empresa está sujeita, a atuação do MT se torna fundamentalmente necessária, seja durante uma crise de imagem, seja para promoção de sua marca. Também a função do porta-voz e dos demais funcionários vem a ser de fundamental importância para se mudar situações, nas quais técnicas da TSC permitem ao agente realizar ações com determinado controle sobre suas consequências.

Entretanto, esse tão almejado controle apesar de inalcançável em sua totalidade, pode se constituir em recurso eficiente por meio do monitoramento das ações nas redes sociais e respostas criativas. Os casos citados pelos MT: Unilever, Dafra Motos, Coca-Cola e Restaurante Spoleto (ver anexo 1, 2, 3 e 4 respectivamente) apontam para os diferentes modos de dialogicidade presentes no discurso pós-moderno na busca da comunicação eficaz.

Excetuando-se o caso da Dafra Motos, cujos resultados foram desastrosos para a empresa, a utilização de respostas sóbrias pela Unilever por meio de um simples comunicado no qual lamentava o ocorrido e anunciava medidas saneadoras neutralizou os *memes*, deboches e ironias nas redes sociais; a resposta radical da Coca-Cola no mesmo padrão de linguagem presente nos ataques que vinha sofrendo se revelou eficaz; ataques por meio de deboches e rebatidos também com recursos de linguagem voltadas para o deboche e ironia como ocorreu com o restaurante Spoleto fez com que fatos negativos que haviam sido aventados não repercutissem de modo negativo.

Percebe-se que, mais que gasto, a comunicação vem se convertendo em investimento em diversos setores. O meio empresarial precisa estar preparado para estabelecer processo comunicativo em quaisquer contextos, dos mais simples aos mais complexos. O profissional de comunicação é, sem dúvida, o profissional capacitado para orientar e assessorar o executivo no relacionamento com a mídia. Além disso, e talvez o ponto chave dessa situação, está o planejamento de comunicação que deve contemplar não apenas a imagem da organização, mas também, e sobretudo, a sua relação com os demais *stakeholders*.

A pertinência das técnicas da TSC está no desenvolvimento de competências genéricas que englobam os aspectos estratégicos e táticos e operacionais na formação da reputação das organizações. O MT pode ser considerado uma ferramenta estratégica para demonstrar a convergência de empresas, pessoas ou entidades para com as demandas da sociedade e da mídia, representada pelos meios de comunicação e pelos seus profissionais. Os aspectos táticos e operacionais consolidam as estratégias propostas pela busca da melhor maneira de fazer e adequação da linguagem às especificidades de cada meio de comunicação.

Ao formar e atualizar porta-vozes, o treinamento tende a produzir resultados práticos positivos. Não apenas naquilo que se refere ao conjunto da mídia, mas, sobretudo, ao relacionamento com a sociedade que é onde se encontra a verdadeira fonte de consolidação da imagem e reputação das empresas.

As dificuldades iniciais do comunicador, independente da mídia utilizada, isto é, dificuldade para falar, escrever, expor as ideias em ordem, ou quando deixa outras circunstâncias como preconceito, vaidade, falta de reflexão, de lógica, de clareza, entre outras, que prejudicam sensivelmente, deixa um vácuo enorme entre o que se queria transmitir e o que foi dito.

Ao preparar uma fonte, o MT não apenas cuida de sua dicção e sua postura, mas também simula, constantemente, situações de crise, em que a pressão dos veículos e a corrida contra o tempo para levantar informações podem gerar danos irreparáveis à imagem da empresa.

Dentre os objetivos da realização de um treinamento estão reforçar a visão positiva das empresas em um momento de transição da sociedade; evitar os erros e equívocos que ocorrem com frequência no relacionamento com a mídia; ajudar na seleção de mensagens que informem e formem a opinião pública, com reflexos saudáveis na política de relacionamento com a mídia e a sociedade; aperfeiçoar a performance das lideranças e de porta-vozes a partir de exercícios simples e práticos.

Entretanto, como foi ressaltado pelos entrevistados, o profissional de MT atua como comunicador, psicólogo e sociólogo, pois busca unir motivação e condicionamento. Assim, em boa parte das situações de treinamento, em uma orientação comportamental está inacessível às aparências e precisa ser percebido pelo orientador.

O treinamento para se alcançar performance satisfatória na utilização dos diferentes meios avança além do determinismo em relação às mídias. Os estudos sobre os efeitos mediáticos evoluíram significativamente desde a Teoria Hipodérmica até as teorias dos efeitos cognitivos dos *media*.

Em termos de comunicação inovadora, foi ressaltada pelos entrevistados a capacidade generalista do MT, que deve atuar em nível estratégico e operacional com a criação de manuais, questões com perguntas e respostas, simulações de situações reais e feedback contínuo pelas análises das entrevistas. Foi elogiada pelos treinandos a necessidade de exercícios práticos (principalmente aqueles relacionados às artes dramáticas) devido à contingência de demandas para que os porta-vozes estejam cada vez mais preparados e prontos na comunicação em e com os públicos.

Em nossa pós-modernidade, cada vez mais os profissionais de MT passam a lançar mão de inúmeros recursos e teorias em suas atividades para motivar e condicionar os executivos para bem se relacionar com os seus diferentes *stakeholders*, visto que as teorias que apresentam apenas um fator de motivação foram se tornando insuficientes como explicação da complexa realidade presente nas sociedades em redes.

Em relação à espiral do silêncio, na concepção dos MT, a questão não se resume em falar ou calar, mas em monitorar com inteligência as diferentes mídias (principalmente nas redes sociais) para se encontrar o melhor procedimento para responder, visto que em alguns casos o silêncio pode ser desastroso (Motos Dafra), em outros, o deboche pode ser adequado (Coca-Cola), ou em outros, ainda, o silêncio ou a resposta contida também podem constituir resposta eficiente (Unilever).

Ao final desse trabalho pode-se considerar que o emprego da TSC se mostrou adequado para analisar a atuação do MT pelo seu caráter de integração entre dois aspectos essenciais: motivação e condicionamento. O primeiro, para alcançar níveis de performance elevado, o segundo, para se adaptar continuamente as exigências do contexto no qual está inserido.

Dentre as limitações presentes nessa pesquisa, pode-se ressaltar que a análise apresentada não é conclusiva, principalmente pela adoção do método histórico-crítico. O método histórico-crítico na pesquisa da comunicação humana, por um lado, propicia com base no contexto avaliar criticamente o objeto pesquisado da coisa pesquisada sendo que, em decorrência, constitui-se em instrumento para produzir conhecimento e fomentar discernimento sobre o processo social da comunicação, e por outro lado, privilegia a expressividade em detrimento da mais rigorosa exatidão, ao fazer um determinado recorte do passado, somente nos aspectos que o pesquisador considera essenciais.

A classificação adotada de conceber os MT em sentido lato e em sentido estrito buscou privilegiar a expressividade presente na comunicação inovadora e, assim, buscou-se dar relevo à importância da comunicação no cenário pós-moderno (sociedade do infoentretenimento) comparativamente ao cenário moderno (sociedade do espetáculo) com destaque para a atuação estratégica do profissional de MT no universo da comunicação empresarial.

Para futuras pesquisas, sugere-se que as hipóteses geradas nessa dissertação resultantes do problema de pesquisa possam ser estudadas mais profundamente: as características da atitude proativa dos executivos nas sociedades em redes para a boa reputação da organização; a relação dialética entre teoria e prática para enfrentar as incertezas; os níveis da linguagem e as características do discurso ambíguo vivenciados nos papéis de vendedor, político e ator, e as técnicas teatrais como parte integrante do treinamento em mídias na atuação dos profissionais de MT para alcançar uma comunicação eficaz.

REFERÊNCIAS

ABTD. **Pesquisa da ABTD mostra tendência de crescimento nos investimentos de empresas em treinamentos na área de Comunicação.** 22/04/2013. Disponível em <http://www.treinamentodemidia.com.br/noticias/pesquisa_da_abtd_mostra_tendencia_de_crescimento_nos_investimentos_de_empresas_em_treinamentos_na_area_de_comunicacao/143>. Acesso em 21/12/2013.

AL-MUKAFA, I. **Calila e Dimna.** Trad. MansourChallita. Rio de Janeiro: Apex, 1975.

ANDERSON, P. **As origens da pós-modernidade.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999.

ANGRIMANI, D. **Espreme que sai sangue:** um estudo do sensacionalismo na imprensa. São Paulo: Summus, 1995.

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

ASSAD, N.A. **Liderança Eficaz** Comunicação, Ética e Negociação em Gestão Tributária (2007). Disponível em <<http://blog-fipecafi.imprensa.ws/wp-content/uploads/2012/07/Lideran%C3%A7a-Eficaz-ARITGO-06-07.pdf>>. Acesso em 24/12/2013.

ASSAD, N.A.; PASSADORI, R. **MEDIA TRAINING: Como construir uma comunicação eficaz com a imprensa e a sociedade.** São Paulo: Gente, 2009.

AZEVEDO, M. **A Teoria Cognitiva Social de Albert Bandura.** Lisboa, 1997.

BANDURA, A. On integrating social cognitive and social diffusion theories. In a. Singhal, & J. dearing (eds.). **Communication of innovations: A journey with Ev Rogers.** Beverley Hills: SagePublications, 2006.

_____. **GUIDE FOR CONSTRUCTING SELF-EFFICACY SCALES.** In F. Pajares&. T. Urdan (Eds.) **Self-efficacy beliefs of adolescents.** 5th ed., p.307–337, 2006.

_____. **Self-efficacy: The exercise of control.** New York: Freeman: W.H, 1997.

_____. **Social foundations of thought and action: A social cognitive theory.** EnglewoodCliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986.

_____. **Teoria Social Cognitiva.** Porto Alegre: Artmed, 2008.

BANDURA, A.; AZZI, R.; POLIDORO, S.. **Teoria SocialCognitiva: Conceitos Básicos.** Porto Alegre: Artmed, 2008.

BAKHTIN, M. **Estética da criação verbal.** São Paulo: Martins Fontes, 1997.

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

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2009.

BAUMAN, Z. **Ética pós-moderna**. São Paulo: Paulus, 2004.

BERGAMINI, C.W. **Motivação nas Organizações**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BOANERGES, L. (org). **Comunicação Empresarial: transformações e tendências**. Rio de Janeiro: Mauad, 2011.

BUENO, W.C. **A Comunicação Empresarial Estratégica: definindo os contornos de um conceito** Conexão – comunicação e cultura, UCS, Caxias do Sul, v. 4, n. 7, p. 11-20, jan./jun. 2005.

CAHEN, R. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing**. São Paulo: Best Seller, 1990.

CAPRINO, M.. **Jornalismo impresso: transformações e sobrevivência no século XXI**. Anuário UNESCO/Metodista de Comunicação Regional, Vol. 13, n. 13 (2009), pp. 39-54.

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

CATANIA, A. C. **On the origins of behavior structure**. In: T. R. Zentall & P. M. Smeets (Orgs.), *Stimulus class formation in humans and animals*. New York: Elsevier, 1996, pp 3-12.

CASSIN, B. **Ensaios Sofísticos**. São Paulo: Siciliano, 1990.

CASTELLS, M. **A Galáxia Internet: reflexões sobre a Internet, negócios e a sociedade**. Zahar, 2003.

_____. **A era informação: economia, sociedade e cultura: A Sociedade em Rede**. v 1. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1999.

CERVO, A. L., BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4ª ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CITELLI, A. **Linguagem e persuasão**. 16ª ed. São Paulo: Ática, 2005. (Série Princípios, 17)

CHAUÍ, M. **Convite à Filosofia**. São Paulo: Ática, 1998.

CHINEM, R. **Comunicação Empresarial: Teoria e o dia a dia das Assessorias de Comunicação**. São Paulo: Horizonte, 2006.

_____. **Comunicação Empresarial: uma nova visão da empresa moderna**. São Paulo: Discovery Publicações, 2012.

CHURCHILL, G. A. **Marketing research: methodological foundations**. 7ª ed. The Dryden Press, 1999.

COBRA, Nuno. **Semente da Vitória**. São Paulo:Senac, 2003.

COLL, Cr.; PALÁCIOS, J.; MARCHESI, A. **Desenvolvimento Psicológico e Educação**: Psicologia da Educação, v. 2. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

COOPER, R.; BURRELL, G. **Modernismo, pós-modernismo e análise organizacional: uma introdução**. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. (Coords). Teoria das Organizações. São Paulo: Atlas. 2007.

CURADO, O. **Media Training**.Palestra proferida na Feira do Livro de Ribeirão Preto no dia 31/05/2011 às 9:30h. Evento patrocinado pela prefeitura de Ribeirão Preto. Disponível em<<http://www.ribeiraopreto.sp.gov.br/ccs/snoticias/i33printnot.php?id=18545>>

CURVELLO, J.J. A comunicação organizacional como fenômeno, como processo e como sistema. In: Organicom. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, nº 10, p. 33-47, 2009.

CRUZ, R. **Fora da Caixa**: o processo de decisão sobre o sistema de TV digital no Brasil.Tese de doutorado. São Paulo: USP, 2008.

CURADO, E.B.F.**Estudo do movimento sofista, com ênfase no ensino da virtude**. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Goiás,Educação,2010.

DEBORD, Guy. **A sociedade do espetáculo**. Rio de Janeiro: Contraponto, v. 102, p. 85-102, 1997.

DEBRAY, R. **Manifestos Midiológicos**. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

DEFLEUR. M.; BALL-ROKEACH, S.**Teorias da comunicação de massa**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ltda, 1993.

DOS SANTOS, LeslyeRevely; DE AGUIAR BARROS, Paula Franceschelli. **Propostas para o Media Training – Sugestão de atividades com base nas técnicas de expressão oral e corporal**, 2011.

DI MASI, D. **Oócio criativo**. Rio de Janeiro: Sextante,1999.

DUARTE, J.; FARIAS A.M. Capacitando fontes e porta-vozes: in Duarte, J. (org) **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**: teoria e prática. 2e. São Paulo, Atlas, 2010, p. 360-377.

FISHER, R. A Arte de Negociar. São Paulo, **Revista HSM**, ano 1, nº 5, p. 24-30, 1997.

FISKE, S. T., & TAYLOR, S. E. **Social cognition**: From brains to culture. 1ª ed. New York, McGraw-Hill, 2008.

FLICK, U. A **pesquisa qualitativa**:relevância, história, aspectos. In: _____. Uma introdução à Pesquisa Qualitativa. São Paulo: Artmed, 2010, p. 17-29.

FORNI, J.J. **Comunicação em tempo de crise**. In: DUARTE, J. (org.) Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria técnica. São Paulo: Atlas, 2002.

- FOTHERINGHAM, W. **Perspectives on persuasion**. Boston: Allynand Bacon, 1966.
- GIDDENS, A. **Modernidade e Identidade**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Zahar Ed, 2002.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1995.
- GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- GOFFMAN, E. A. **Representação do Eu na Vida Cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 1995.
- GIDDENS, A. **Modernidade e identidade**. Rio de Janeiro, Zahar, 2002.
- GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Editora Objetiva, 1998.
- GREGORIO, _____ **S.B.Persuasão e Retórica**. Disponível em <<http://www.ceismael.com.br/oratoria/oratoria035.htm>>, 2005. Acesso em 23/12/2013.
- HALL, S. **Identidade cultural na pós-modernidade**. 3ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.
- HALL, J. R. Epistemology and sociohistorical inquiry. **Annual Review of Sociology**, v. 16, 1990, p. 329-351.
- HALL, Stuart, Tomaz Tadeu da Silva, and Guacira Lopes Louro. **A identidade cultural na pós-modernidade**, 2005.
- HALLIDAY, T.L. **A Retórica das Multinacionais**. São Paulo: Sumos, 1987.
- _____. Discurso organizacional: uma abordagem retórica. **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**, v. 2, 2009.
- _____. Uma opção metodológica para pesquisas em comunicação. **Revista Brasileira de comunicação**. Vol XVI, n. 2 p. 66-77, julho/dezembro/1993.
- HARVEY, D. **A Condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 2010.
- IAB. Interactive Advertising Bureau. Brasil Conectado – Hábitos de Consumo de Mídia (2012)**. Disponível em <<http://iabbrasil.net/portal/?s=brasil+conectado+h%C3%A1bitos+de+consumo>> <http://iabbrasil.net/portal/?s=brasil+conectado+h%C3%A1bitos+de+consumo>>
- IANNI, O. **Enigmas da modernidade-mundo**. 3ª ed. Riode Janeiro, Civilização Brasileira, 2003.
- INNIS, H. A. **Empire and Communications**. Toronto: Press Porcépic Victoria, 1952.
- _____. **The Bias of Communication**. Toronto: University Toronto Press, 1971.

INSTITUTO DALE CARNEGIE. **As cinco habilidades essenciais do relacionamento: como se expressar, ouvir os outros e resolver conflitos**. Rio de Janeiro: Nacional, 2011.

KANITZ, S. **Como escrever um bom artigo**. Disponível em <http://www.kanitz.com.br/implicaveis/como_escrever_um_artigo.asp>, 2010. Acesso em 04/10/2011.

KELLNER, D. **A Cultura da Mídia e o Triunfo do Espetáculo**. Líbero, São Paulo, 2004, v. 6, n. 11, p. 4-15.

KERCKHOVE, D. de. **A Pele da Cultura**. Lisboa. Relógio D'água Editores, 1997.

LACERDA, R. **Construindo Audiência em Redes Sociais**. Disponível em <<http://webinsider.uol.com.br/2011/09/16/construindo-audiencia-em-redes-sociais/>>. Acesso em 04/10/2011.

LE MOS, A. **Cibercultura, Tecnologia e Vida Social na Cultura Contemporânea**. Porto Alegre: Sulina, 2002.

_____. **Espaço, mídia locativa e teoria ator-rede**. Galaxia (São Paulo, Online), n. 25, p. 52-65, jun. 2013.

LEVY, P. **As tecnologias da Inteligência: O futuro do pensamento na era da informática**. São Paulo: Editora 34, 1995.

_____. **A máquina universo**. Porto Alegre: Artmed, 1998.

LOPES VIGIL, José Ignácio. **Manual urgente para radialistas apaixonados**. São Paulo: Paulinas, 2003.

LUECKE, Richard. **Gerenciando a crise**. Rio de Janeiro: Record, 2007.

LUZ, Fernando. Disponível em <<http://webinsider.uol.com.br/2010/11/08/como-escrever-para-internet-em-10-dicas>> Acesso em 04/10/2013.

LYOTARD, J. F (1998). **A condição pós-moderna**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1979.

_____. **J.F.O pós-moderno**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1993.

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

LURIA, A. R. **Desenvolvimento cognitivo: seus fundamentos culturais e sociais**. São Paulo, Ícone, 1990.

MACHADO, T.A. **Validação da escala de autoavaliação do saque do voleibol**. 2013.

MAFFEZOLI, M. **A Contemplação do Mundo**, Porto Alegre: Artes e Ofícios, 1995.

MAGNANI, J. G. C. Discurso e representação ou de como os baloma de Kiriwana podem se encarnar nas atuais pesquisas. In CARDOSO, Ruth (org.) **A aventura antropológica: teoria e pesquisa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986, p. 127-140.

- MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v.26/27, p.149-158, 1990/1991.
- MAQUIAVEL, N. **O Príncipe**. Rio de Janeiro: Ouro, 1982.
- MARCONDES FILHO, C. **O desafio das tecnologias e o fim das ilusões**. São Paulo: Paulus, 2009.
- MARCUSCHI. **Análise da Conversação**. São Paulo: Ática, 1986.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**.v.1. São Paulo: Atlas, 1996.
- MELO, H.; FRANCO, J. **Opinião pública e eleitorado**, Trabalho de Investigação de Grupo do CCNG, Lisboa, IESM, 2006.
- MCLUHAN, M.; **A Galáxia de Gutenberg: a formação do homem tipográfico**. São Paulo: Nacional, 1964.
- _____. **Os meios de comunicação como extensões do homem**, 4ª ed. São Paulo: Cultrix, 1974.
- _____. **Os Meios são Massa-gens**. Rio de Janeiro, GB, 1969.
- MEDINA, Bráulio. Inteligência Artificial, o grande diferencial competitivo para classificação de informações e extração automática de conhecimento das redes sociais. In. SILVA, Tarcízio (org) Para entender o monitoramento de mídias sociais. [S.l.s.n.], 2012. p. 91-107. Disponível em <http://www.slideshare.net/tarushijio/para-entender-monitoramento-de-midias-sociais>. Acessado em 17/12/2013.
- MELLO, A.A.A., SANTOS, S. O Modelo de gestão virtual e o teletrabalho. **Business Scholl**, São Paulo: 2010.
- MELO, H; FRANCO; J. **Opinião pública e eleitorado**. Trabalho de investigação de grupo do CCNG, Lisboa, IESN, 2006.
- MEYROWITZ, J. Analyzing Media. Metaphors and Methodologies. **Paper presented at New England Conference**. Amherst, Ma, November, 1980, p. 14-15. November, 1980.
- _____. Images of Media: Hidden Ferment and Harmony and Field. **Journal of Communication**. New York, p. 55-56, 1993.
- _____. **Medium Theory**. In the Crowley & D. Mitchel (org). **Communication Theory Today**. Cambridge, England. Politic Press, p. 50-77, 1994.
- _____. Multiple Media Literacies. **Journal of Communication** 43 (3). New York, Summer, p. 96-108, 1998
- _____. **Non Sense Place: The Impact of Eletronic Media in Social Behavior**. New York, Oxford University Press, 1985.

_____. Taking McLuhan and Medium Theory seriously: technological change and the evolution and education. In Stephen the Kerr (ed) **Technology and the future of schooling**. University of Chicago Press, p. 75-110, 1996.

MIRANDA, F.A. Jornalismo e polifonia: a reportagem como trama de vozes na construção da identidade de Felipe Klein. **Revista Mediação**, Belo Horizonte, ano 8, n. 7, p. 61-78, 2º sem. 2008.

MOHERDAUI, Luciana. **Guia de estilo Web** : produção e edição de notícias online. Luciana Moherdau. – 3ª Ed. Ver. eampl. – São Paulo : Editora Senac São Paulo, 2007.

MORAES, D. de (org.). **Por Uma Outra Comunicação**: Mídia, mundialização cultural e poder, Rio de Janeiro: RECORD, 2003.

MOREIRA, H. Competição, inovação e mudanças: gerenciando a comunicação num ambiente organizacional complexo. **Revista Universitas**. Arquitetura e Comunic. Social, Brasília, v. 8, n. 1, p. 83-91, jan./jun. 2011.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: **Potencial e Desafios**. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 731-747, Jul./Ago. 2011.

MUCHINSKY, P. M. **Psicologia organizacional**. Pioneira Thomson Learning, 2004.

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 11/11/2013.

NEUMANN, E.N. **La espiral del silencio**. Barcelona: Paidós, 1984.

NOGUEIRA, N. A prova dos dez ou agregando valor as marcas e empresas pela divulgação jornalística. In LUCAS, Luciane (org) **MEDIA TRAINING**: como agregar valor ao negócio melhorando o relacionamento com a imprensa. São Paulo: Summus, 2007, p. 15-38.

_____. **MEDIA TRAINING**: melhorando as relações da empresa com os jornalistas. São Paulo: Cultura Editores, 1999.

ORTIZ, R. **Sociedade e Cultura**. In: SACHS, Ignacy; WILHEIM, Jorge e PINHEIRO, Paulo S. Brasil: um século de transformações. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

ORWELL, G. **1984**. São Paulo, Cia. Editora Nacional, 1976.

PAJARES, F.; OLAZ, F. **Teoria Social Cognitiva e autoeficácia**: uma visão geral. São Paulo: Artmed, 2008.

PENA, Felipe. **Teoria do jornalismo**. São Paulo: Contexto, 2006.

PENEDO, C. C. **O crime nos media**. O que nos dizem as notícias quando nos falamos de crime. Lisboa: Livros Horizonte, 2009.

PESSONI, A. Crise de imagem ou oportunidade de mídia? Os bastidores do caso Eloá/Nayara. In: XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2010, Caxias do Sul - RS. **Anais do XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, 2010, p. 1-18.

PETERS, M. **Pós-estruturalismo e filosofia da diferença**. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

PIMENTA, M.A. **Comunicação empresarial: conceitos e técnicas para a administração**. Campinas: Alinea, 2002.

POLITO, R. **Assim é que se fala: como organizar a fala e transmitir ideias**. 28 ed. São Paulo, Saraiva, 2006.

RABAÇA, C.A. ; BARBOSA, G.G. **Dicionário de comunicação**. São Paulo: Ática, 2001.

REA, L. M.; PARKER, R. A. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

RECUERO, R. **Redes sociais na internet** (Coleção Cibercultura). Porto Alegre: Sulina, 2009.

REZENDE, G. J. de. **Telejornalismo no Brasil: um perfil editorial**. São Paulo: Summus, 2000.

ROCCO, M.T.F. **Linguagem Autoritária: Televisão e Persuasão**. São Paulo: Brasiliense, 1989.

ROSA, M. _____. **A era do escândalo: lições relatos e bastidores**. 4ª ed. São Paulo: Geração Editorial, 2007.

SÁ, Áurea Regina de; FAGUNDES, Joseanna. **Guia do Político: a postura adequada na relação com a mídia**. E - book licenciado por Creative Commons, 2012. Disponível em <http://www.treinamentodemidia.com.br/arquivos/pdfs/64_guiapolitico.pdf> Acesso em 03/10/2013.

SCHICK, K. Operants. **Journal of the Experimental Analysis of Behavior**, 15, p.413-423, 1971.

SKINNER, B.F. **Ciência e comportamento humano**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1967.

SIQUEIRA Jr., AI. **Metodologias de MEDIA TRAINING desenvolvidas pelas assessorias de comunicação**. Dissertação de Mestrado, S.C.Sul, USCS, 2013.

STEWART, S. **MEDIA TRAINING 101: A Guide to Meeting the Press**. United States of America: John Wiley & Sons, Inc, 2004.

TEIXEIRA, P.B. **Caiu na rede. E agora? Gestão de Crises nas Redes Sociais**. São Paulo: Évora, 2013.

THOMAZ, J.C. e BRITO, E.P.Z. Reputação corporativa: construtos formativos e implicações para a gestão. **Rev. adm. contemp.** [online]., vol.14, n.2, pp. 229-250, 2010

THOMPSON, J. **Ideologia e cultura Moderna**. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

TORQUATO, G. **Tratado de Comunicação: Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

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.

VATTIMO, G. A. **A Sociedade Transparente**. Lisboa: Edições 70, 1992.

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

VIANA, F. **De cara com a mídia: comunicação corporativa, relacionamento e cidadania**. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2001.

VILCHES, L. **A Migração Digital**. São Paulo: Loyola, 2003.

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

VROOM, V. H. **Work and motivation**. New York, John Wiley, 1964.

WEBSTER, H. **Early European Civilization**. Boston: Heath & Co, 1933.

WOLF, M. **Teorias da Comunicação**. Lisboa, Presença, 2009.

ZANDOMÊNICO, R. A influência do posicionamento dos gestores das organizações diante das crises detectadas pelo monitoramento de informações nas redes sociais. **Comunicação e Mercado**, v. 2, n. 4, p. 32, 2013.

APÊNDICES

Apêndice A

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL - USCS
Programa de Pós-graduação Mestrado em Comunicação****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Prezado entrevistado,

Solicito a sua participação e contribuição para a realização da Pesquisa de Campo, em nível acadêmico, sob título: **TRANFORMAÇÕES COMUNICACIONAIS: A ATUAÇÃO DO MEDIA TRAINING NA PERSPECTIVA DA TEORIA SOCIAL COGNITIVA TRAINING**, proposta pelo pesquisador HOMERO LEONI BAZANINI, UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL – USCS, Programa de Pós-graduação Mestrado em Comunicação, orientado pelo Prof. Dr. Arquimedes Personi, cuja finalidade é analisar a atuação do profissional de Media Training em nossa contemporaneidade.

O roteiro da entrevista, a seguir, busca coletar informações para a composição da Dissertação de Mestrado supracitada.

Esclareço que a sua identidade será preservada em sigilo; a sua opinião será integralmente respeitada; as informações serão utilizadas única e exclusivamente para elaboração 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 2013.

XXXXXXXXXXXXXXXXXX

ApêndiceB

Quadro 13 – Respostas dos Media Training

Questões	MT1	MT2	MT3
1. Quais foram as principais mudanças ocorridas na comunicação empresarial?	“...Transparência, globalização e espontaneidade. Lula e Obama buscam ser transparentes e espontâneos”.	“A comunicação organizacional passou a pesquisar o nível macro focando em colaborações organizacionais e trabalho de identidade”.	“A principal mudança na comunicação organizacional foi o estilo de liderança que deve ser muito mais ágil. Hoje um bom líder precisa entender as necessidades dos subordinados e ser transparente apesar das pressões que recebe”
2. Quais foram as principais mudanças em seu treinamento de mídia ocorrida nesses últimos anos?	O trabalho do MT consiste em motivar e condicionar os treinandos para se relacionar adequadamente com as mídias. Parto de algumas regras para despertar mais adiante a flexibilidade e criatividade dos treinandos. As regras iniciam, a flexibilidade consolida”.	“O MT claramente melhora as técnicas de apresentação junto aos públicos da empresa por meio da imprensa, entretanto, as interações regulares são necessárias para desenvolver relações contínuas e sustentadoras”.	“Não sofreu mudanças, pois a postura que tem que se ter frente a mídia é a mesma”.
3. Como o Sr.concebe a relação entre o meio de comunicação e a mensagem para o alcance de uma comunicação favorável?	“Quando nos relacionamos com os símbolos, signos e costumes. Entender a cultura. O foco está no receptor”. O porta-voz necessita aprender a técnica Key Words Points.	“A habilidade do gestor só se torna efetiva do gestor ao estar associada ao conhecimento, principalmente saber utilizar a retórica e linguística.A retórica compara estudos literários de linguagem e organizações, o que inclui metáforas, rituais e ironia. Os estudos linguísticos favorecem a interação entre os pares e equipes nas organizações”.	“O rádio é imediatismo, o rádio é ao vivo. A televisão precisa olhar para câmera, onde olhar, o que vestir. São diferentes aspectos para cada veículo”.

Questões	MT1	MT2	MT3
4. Nos dias atuais existe uma maior dificuldade em prever qual seria o resultado de uma intervenção do MT?	“É imprescindível não ser impetuoso e também desenvolver a habilidade da concisão, pois, a edição pode acabar com o contexto. O MT existe para não cair nas edições, Para não ser impetuoso entra o treinamento do MT para que o agente se antecipe as possíveis edições do repórter”.	“Sim e não. O pós-modernismo procura ironias e ambiguidades que caracterizam a vida organizacional contemporânea e essa perspectiva pode capturar acontecimentos inesperados”.	“Acredito que não. Eu faço uma palestra do que pode, do que não pode. Depois faço uma entrevista pratica e dou o retorno dos pontos positivos e negativos. Apenas pontuo os pontos fortes e fracos, o foco não é o resultado”.
5. Que tipo de relação existe entre o treinamento para as mídias tradicionais e as redes sociais? Em uma crise gerada nas redes sociais, é melhor a empresa intervir ou silenciar?	“Quando se tem um plano de MT pode-se usar em ambos os casos. “Quem eu sou, para onde eu vou? – Dramaturgia pessoal. Portfólio sobre a comunicação com coerência e catarse (o público vai vibrar). Não conheço MT para as redes sociais. Cada um tem suas particularidades. Exemplo: facebook – casual e telenovela– Likendin – profissional – conhecer as especificidades das redes sociais”.	“Não existe o melhor, mas sim, a utilização de diferentes discursos, gestões e composições para diversas audiências efetuadas, por exemplo, por intermédio do discurso ambíguo. Em estados de incerteza, a ambigüidade pode ser necessária e se pode ser ambíguo tanto se expressando quanto se calando”.	“É uma demanda que começa a aparecer agora, confesso que ainda não dei treinamento com mídias sociais, mas pretendo me atualizar. A empresa tem que sempre responder, pois as pessoas querem uma resposta”.
6. Qual a pior atitude que uma empresa pode cometer nas redes sociais. E por quê?	“Deixar espaço quando é mal falada. Responder a altura. Se deixar espaço as pessoas vão falar de mim, não rebater, mas explicar. Não entrar no debate, mas explicar o fato. Se for banal, você não dá crédito. Quando você chega com leis as pessoas te tratam diferente”.	“Possuir um discurso padrão. Mensagens específicas devem ser direcionadas a audiências diferentes”.	“Concebo duas atitudes: o gestor precisa saber que nome da empresa é o sobrenome do gestor mesmo quando ele se pronuncia fora do seu contexto de trabalho e Ficar em silêncio e não ser transparente”

Questões	MT1	MT2	MT3
7. O Sr (a) poderia relatar algum caso ilustrativo de prevenção ou de gerenciamento de crises nas redes sociais?	“A Coca-Cola com o rato – Começou a responder na mesma onda de deboche: dizendo que a coca era séria e que isso não poderia acontecer, mas aconteceu. Não abaixou as vendas da coca”.	“O caso da Unilever pode ser considerado bastante instrutivo”.	“Vou citar um caso de negligência. As paródias que não foram respondidas pelos responsáveis pela motos Dafra”.
8. Que tipo de aprendizado pode se extrair desse caso?	“O possível surgimento do deboche, paródia e ironia como melhor resposta a altura para lidar com gestão de crises”.	“A importância do discurso ambíguo direcionado a um grande conjunto de audiências, inclusive pelo silêncio em relação à grande imprensa, durante o período de crise”.	“O silêncio pode ser bastante prejudicial nas redes sociais”
9. Como o Sr (a) concebe os procedimentos sobre o responder ou silenciar perante a opinião pública?	“Você só deve ficar em silêncio em caso de direito (constituição). Caiu na opinião pública você tem o dever de responder, você deve explicação. Silencia em caso extremo em caso que você está em justiça. MT como advogado da imprensa, MT que não entende de lei não vai longe”.	“Mais importante do que calar ou responder, é preciso se entender como a mídia trabalha, o que faz, como lucra e como toma suas decisões em relação à natureza das novidades. Com esse conhecimento, o gestor saberá se deve falar ou se deve se calar”.	“O público precisa e quer uma resposta, então a resposta é fundamental”.
10. Quais as tendências mais significativas quanto ao futuro das atividades dos profissionais de MT?	“Cada vez terá mais MT, não só o treino, mas vai acompanhar a empresa. A economia tem investidores, e esses investidores dependem da imagem do produto. Até o espontâneo do Neymar é pautado. No começo ele falava o que queria, depois que entrou os patrocinadores começou a ser pautado, agora no Barcelona mais ainda, ele não	“Cada vez mais promissora, porque a mídia é um stakeholder importante e não apenas um canal para transmitir mensagens públicas. Por isso, as empresas precisam ser estratégicas, adaptáveis e transparentes e, para tal, o MT pode colaborar”.	“O MT precisa se preparar para as novas tecnologias, estudar as mudanças midiáticas, as redes sociais e os novos aparelhos como iphone e novas tendências tecnológicas”

Questões	MT1	MT2	MT3
	é visto mais em iate, não tem mais o cabelo chamativo, não dança mais, o carro-chefe lá tem que ser o futebol. Tudo que envolve capital-investimento vai precisar do MT”.		

Questões	MT4	MT5	MT6
1. Quais foram as principais mudanças ocorridas na comunicação empresarial?	“O gestor precisa possuir conhecimentos não só de comunicação, mas também básicos de sociologia e psicologia para se comunicar com a imprensa. Certamente, sem esses conhecimentos a imagem organizacional fica comprometida”.	“A comunicação é parte integrante das atividades executivas. Não dá pra imaginar uma empresa rentável sem uma boa imagem no mercado”.	“As empresas, aos poucos, estão percebendo que é necessário abrir canal de comunicação com o público e que um dos melhores canais para se atingir o público alvo é por meio da imprensa. Ou seja, parte das empresas – infelizmente ainda apenas as grandes conseguiram ter essa dimensão – passaram a investir, nos últimos anos, em treinamentos em Media Training e mesmo em acompanhamento diretos de profissionais desse tipo, para que, ao lado das assessorias de comunicação, possam desenvolver trabalho específico para o melhor relacionamento possível com a mídia e jornalistas. Esse bom relacionamento serve, não apenas na hora de divulgar novos produtos ou tornar os porta-vozes da corporação fontes da imprensa, mas,

Questões	MT4	MT5	MT6
			principalmente, no momento delicado de gestão de crise. Com as portas abertas na mídia sempre é mais “fácil” conseguir contornar possíveis problemas.”
2. Quais foram as principais mudanças em seu treinamento de mídia ocorrida nesses últimos anos?	“Hoje o público consome comunicação de uma maneira diferente. As redes sociais acabaram revolucionando. Nos dias atuais não dá para se fazer um MT como se fazia há 10 anos”.	“É preciso preparar as pessoas para saber atuar nas diferentes mídias. Uma fala desprevenida do executivo pode por tudo a perder. O executivo porta-voz da empresa precisa ser um vendedor, um político e um ator”.	“Não há vantagem competitiva sem uma boa imagem no mercado. Nos últimos anos o foco ampliou-se para os cuidados com as redes sociais e internet. Atualmente, tudo o que é dito por um porta-voz pode ser capturado por um gravador ou câmera de celular, por exemplo, e em qualquer momento ou lugar. Por isso, também há um capítulo à parte sobre o tema.”
3. Como o Sr.concebe a relação entre o meio de comunicação e a mensagem para o alcance de uma comunicação favorável?	“Montar o treinamento para o cliente lidar com os vários veículos. Eu começo sempre pelo Key words points. Trabalhar as especificidades dos veículos, maximizar os resultados, precisa trabalhar todos os veículos”.	“Cada meio se utiliza de um sentido humano. No radio, a audição, na TV, a visão e audição, nas redes sociais, a rapidez e velocidade das respostas e a utilização de elementos visuais”.	“Montar o treinamento para o cliente lidar com os vários veículos. Trabalhar as especificidades dos veículos, maximizar os resultados, precisa trabalhar todos os veículos. Outro ponto essencial é treiná-los com o uso da técnica do Key Words Point”.

Questões	MT4	MT5	MT6
<p>4. Nos dias atuais existe uma maior dificuldade em prever qual seria o resultado de uma intervenção do MT?</p>	<p>“Não. Não mudou pelo seguinte, a pessoa sempre tem um propósito que você precisa trabalhar”.</p>	<p>“O não comprometimento com o trabalho. Muitas vezes, as mudanças políticas na empresa faz com que todo um trabalho desenvolvido seja paralisado”.</p>	<p>“Talvez a maior dificuldade em prever os resultados da intervenção do Media Training seja a não manutenção do trabalho. Muitas empresas contratam nossos trabalhos por um período, para alguns porta-vozes. Com o tempo, esses profissionais, treinados por nós, deixam a corporação e outros assumem seus lugares, sem receberem o treinamento. Esse é um problema. Outro é a questão do aperfeiçoamento. Assim como a mídia está em constante mudança, também o treinamento em Media Training precisa sofrer atualização”.</p>
<p>5. Que tipo de relação existe entre o treinamento para as mídias tradicionais e as redes sociais? Em uma crise gerada nas redes sociais, é melhor a empresa intervir ou silenciar?</p>	<p>“As redes sociais possuem as suas características, o MT não é algo brasileiro, você precisa adequar o treinamento para o seu cliente. Não é só ensinar falar com o jornalista, mas fazer atingir os objetivos. Para que a pessoa esta te contratando? O que ela quer vender para a mídia ou para os stakeholders num geral?</p> <p>Qualquer coisa menos o silêncio, inclusive nas redes sociais. Quando as pessoas foram as ruas protestar o que elas queriam? Transparência. Hoje em dia existe a governança corporativa –</p>	<p>“Existem semelhanças e diferenças. Semelhanças no sentido de ser necessário saber usar os recursos que os meios oferecem. Diferenças no sentido de saber que por exemplo de nada adianta o gesto no rádio como ser prolixo numa rede social, que é contraproducente.</p> <p>Depende da situação. Em algumas situações o falar atrapalha, em outras situações, o silêncio”.</p>	<p>“A base do treinamento é a mesma. Tudo parte do princípio de não se colocar em risco a empresa ou produto ou pessoa. Tudo parte do princípio de sempre deixar bem claro o que é feito, como é feito, tentando fazer com que o público-alvo tenha consciência de como a corporação funciona e com qual finalidade. Isso também deve ser feito nas redes sociais. E sim, há necessidade de esclarecimento gerenciamento de crise, ainda que tenha sido gerada nas redes sociais. Silenciar é sempre a PIOR estratégia”.</p>

Questões	MT4	MT5	MT6
	<p>Transparência da sua empresa para a sociedade. Se alguém te dar uma porrada você tem que responder. A gente não acerta o tempo todo, se você errou, a pessoa quer saber o porque. A sociedade quer a interação, não aceita mais a omissão”.</p>		
<p>6. Qual a pior atitude que uma empresa pode cometer nas redes sociais. E por quê?</p>	<p>“O silêncio sem dúvida nenhuma”.</p>	<p>Arrumar exposições desnecessárias, pois, a propaganda deixou de ser a alma do negócio. Muitas vezes o excesso de exposição provoca resultados desastrosos”.</p>	<p>- Silenciar em crise e gerar uma crise, atacando a partir de uma crítica. Motivo: a rede social tem alcance inimaginável. Se a empresa se cala diante de uma crise, estará deixando que o problema seja tomado como verdadeiro por muitos. Se atacar alguém ou alguma corporação, a partir de uma crítica recebida por meio da rede, irá expandir e gerar uma briga. A melhor saída é sempre expor a verdade, da melhor forma possível e no mesmo ambiente. Para isso é indicado sempre monitorar a rede, com um time de pessoas específicas para isso e preparadas para darem respostas aos problemas”.</p>

Questões	MT4	MT5	MT6
7. O Sr (a) poderia relatar algum caso ilustrativo de prevenção ou de gerenciamento de crises nas redes sociais?	“As rimas que a Coca-cola sofreu denegrindo a imagem do produto e as respostas com outras rimas defendendo o produto de maneira educada. O caso Spoleto também foi parecido com o da Coca, onde eles responderam também com a mesma moeda da crítica”.	“Cito o caso da Unilever. Apesar de toda repercussão nas mídias tradicionais e nas redes sociais, a empresa soube calar num primeiro momento depois responder cautelosamente”.	“Não enfrentei nenhum.”
8. Que tipo de aprendizado pode se extrair desse caso?	“A resposta bem planejada, com educação, com inteligência é a melhor saída”.	“O silêncio pode ser tanto benéfico quanto maléfico. Não existem regras absolutas”.	-
9. Como o Sr (a) concebe os procedimentos sobre o responder ou silenciar perante a opinião pública?	“Qualquer coisa menos o silêncio em todas as mídias. A opinião pública não aceita mais o silêncio, a omissão. Mas quer sim o diálogo. A P36 da Petrobras é um exemplo disso, demorou 24h para responder, as ações desvalorizaram e quando as ações caem a empresa vale menos. É como rasgar um bolo de dinheiro, além da responsabilidade social. O que importa é a transparência. Diga alguma coisa e de preferência verdadeiro, pois senão lá na frente é desmascarado. Responder é questão de respeito”.	“Acho que já respondi. Depende da situação”.	“O silêncio é sempre a pior atitude, a opinião pública tende a ter o silêncio como descaso”.

Questões	MT4	MT5	MT6
<p>10. Quais as tendências mais significativas quanto ao futuro das atividades dos profissionais de <i>MT</i>?</p>	<p>“Descentralização do poder da organização. Antigamente tinha o presidente da empresa que falava por ela, hoje é comum uma empresa ter 3 ou 4 porta-vozes. Então essas pessoas precisam de preparo. Assim a tendência é um aumento e valorização do MT”.</p>	<p>“A performance do porta-voz cria a imagem da empresa. As grandes empresas fazem treinamento para as mídias. As empresas médias já perceberam a importância do bom relacionamento com a imprensa. O MT cada vez mais se torna necessário no universo globalizado, pois, a imagem é construída não nasce pronta”.</p>	<p>“O Media Training tende a se ajustar cada vez à globalização e procurar envolver cada vez mais os porta-vozes das empresas com seu público. Eles não podem mais ficar à parte, distantes daqueles que “consumem” seus produtos. As pessoas estão exigentes e quanto mais o porta-voz souber sobre o produto que fabrica e vende e sobre quem o compra e consome, suas necessidades e expectativas, mais fácil para ele será passar as mensagens que sua empresa precisa passar, sem o risco de gafes, erros ou confusões. E as empresas, por sua vez, precisam ser claras no trato com a mídia e entender que, esconder fatos dos jornalistas só piora a situação em caso de crise”.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apêndice C

Quadro 14 – Respostas dos Executivos

Questões	E1	E2	E3
1. Descreva a sua impressão sobre o treinamento realizado em termos de benefícios para seu desempenho profissional.	“A fusão entre a teoria e prática beneficia sobremaneira o desenvolvimento de competências na área de comunicação”.	“O gestor precisa possuir conhecimentos básicos de sociologia e psicologia para se comunicar com a imprensa. Certamente, sem esses conhecimentos a imagem organizacional fica comprometida”.	“As mudanças na comunicação empresarial e a necessidade de atualização constante”
2. Como se deu a união da teoria e da prática?	“O conhecimento deve ser transformado em habilidade e atitude e as situações desconfortáveis favorecem o aprendizado”.	“Comunicar-se adequadamente exige equilíbrio, observação e reflexão, ainda mais nas situações em ambientes desfavoráveis”.	“A postura proativa, para lidar com situações de crise, no qual a pressão por todos os lados é constante e o aprendizado da técnica Key words points”.
3. Do conjunto de atividades qual foi o mais significativo?	“Muitos de nós no início do treinamento imaginávamos que estávamos com uma batata quente nas mãos. É preciso primeiramente educar a imaginação”.	“Ter jogo de cintura empresarial, quer dizer: não mentir e também não fornecer informações além da medida”. Também a adoção do Key Words Points	“Os gestores precisam entender as necessidades dos jornalistas e o funcionamento da imprensa, como a aprendizagem dos aspectos teóricos estão associados ao lado prático da comunicação. Por exemplo: triangulação da matéria, linha editorial, aproveitamento de tempo e de conteúdo”.

Questões	E1	E2	E3
4. Especificamente em relação à imagem e reputação da empresa que lições podem ser extraídas?	“A ação do executivo se dilui na imagem da empresa. Uma ação desastrosa compromete anos de bons trabalhos”.	“O caminho do meio é sempre o mais indicado. Ser confiante sem ser arrogante, ser firme sem ser agressivo”.	“Os aspectos do funcionamento da imprensa serve para tirar melhor proveito nas entrevistas, transformando esse momento em oportunidade para formar a boa imagem da empresa”.
5. Em relação ao conhecimento que você já possuía sobre comunicação organizacional, que conhecimentos teóricos e práticos foram atualizados?	“A vantagem competitiva que a comunicação pode proporcionar depende da visão sistêmica do processo comunicacional, sendo o mais importante desenvolver habilidades para impactar os cinco sentidos, a mente e as emoções do público”.	“Como eu disse na questão anterior, o caminho do meio é sempre o mais indicado. Ser fluente em algumas situações, lacônico em outras e se calar se achar necessário. Entretanto, sem exagerar.”	“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”.
6. Faça um comentário final sobre o treinamento.	“Aprender sempre foi o lema que adotei para mim depois desse treinamento”.	As competências são dinâmicas e precisam ser atualizadas constantemente em nível de conhecimento, habilidades e atitudes.	“A comunicação é complexa e abrangente. Para se lidar com a mídia é preciso conhecimento, sensibilidade e atitude. Para a empresa alcançar vantagem competitiva é preciso reciprocidade. A imprensa também quer ter benefícios. Não se pode pensar exclusivamente nos interesses da empresa”.

Questões	E4	E5	E6
1. Descreva a sua impressão sobre o treinamento realizado em termos de benefícios para seu desempenho profissional.	“A questão de necessidade da profissionalização dos comunicadores”.	“Estou mais capacitado para ter uma postura proativa para saber lidar com situações de crise”.	“Aprendia me comunicar melhor através do veículo; coisas fundamentais como forma de expressão, como se portar, gestual, visual... A roupa é fundamental, a imagem fala”.
2. Como se deu a união da teoria e da prática?	“A atuação prática de uma porta voz é elemento estratégico da empresa, pois ele é seu representante institucional.”	“O treinamento divide-se em duas partes: teórico-reflexiva e laboratório, com simulação de entrevistas em ambiente de intensa pressão e urgência”.	É exigência para exercer a função gerencial ter treinamento em ser porta-voz. Conhecer e ter atitude. A fluidez de sentidos das palavras é coisa para especialista, não para amadores”.
3. Do conjunto de atividades qual foi o mais significativo?	“A mídia usa uma linguagem mais específica e acompanhada de truques que boa parte dos profissionais das outras áreas desconhecem”. É preciso se preparar para lidar com a imprensa. Gostei muito da técnica do Key Words Points”.	“Todas foram significativas, pois o MT] atua nas áreas da comunicação, impresso, TV, rádio, redes sociais, etc.. e todas essas áreas foram contempladas”.	“A postura física e conceitual são importantíssimas para se aproveitar ao máximo o tempo. e tudo começa pelo Key Words Points”.
4. Especificamente em relação à imagem e reputação da empresa que lições podem ser extraídas?	“O raciocínio tem que ser rápido, caso contrário, a fala vai se perder na edição. Conhecer o veículo, saber a linha editorial, para não falar desnecessariamente”.	“O treinamento serve para aprimorar o relacionamento com a mídia, para facilitar o trabalho de ambos: jornalista e entrevistado”.	“O pronto-atendimento é essencial e deve se estar sempre preparado para atender. Negar-se a atender à imprensa é o pior despreparo”.

Questões	E4	E5	E6
5. Em relação ao conhecimento que você já possuía sobre comunicação organizacional, que conhecimentos teóricos e práticos foram atualizados?	“O esforço corporativo em tratar a comunicação como força propulsora de mudanças permite compreender o motivo por quê, no contexto empresarial o investimento na imagem se torna tão importante na vida do executivo e da empresa”.	“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”.	“O esforço corporativo em tratar a comunicação como força propulsora de mudanças permite compreender o motivo por quê, no contexto empresarial o investimento na imagem se torna tão importante”.
6. Faça um comentário final sobre o treinamento.	“Numa palavra eu te diria: O treinamento para a mídia facilita tanto o trabalho do jornalista quanto do gestor”.	“O treinamento não acaba com o termino do curso, mas sim, o aprendizado continua, pois os erros também contribuirão para isso”.	“Para a imprensa, o mais importante é a informação, não quem fala. Por isso, a empresa não precisa ter apenas um porta-voz”.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apêndice D

Quadro 15 – Perfil dos profissionais treinados por MT

Nome	Sexo	Idade	Formação Acadêmica	Experiência Profissional
E1	Masc	61	Engenheiro mecânico.	Atuante como diretor de reposição de peças em empresas automobilísticas há 15 anos.
E2	Masc	45	Bacharel em Relações públicas com especialização em comunicacional empresarial.	Atua como porta-voz de multinacional há 5 anos.
E3	Fem	49	Formada em letras.	Atua na área de promoção de eventos há cinco anos.
E4	Masc	42	Bacharel e mestre em economia.	Atua no setor de compras há 13 anos.
E5	Fem	54	Bacharel em publicidade e propaganda.	Atua no setor de planejamento publicitário há 16 anos.
E6	Masc	42	Bacharel em administração com MBA.	Atua em multinacional há 11 anos como gerente de vendas.

Quadro 16 – Formação e o perfil dos profissionais de MT

Nome	Sexo	Idade	Formação Acadêmica	Experiência Profissional
M1	Masc	46	Bacharel em Jornalismo e Artes Cênicas; Pós-graduado em Jornalismo Cultural; Mestre em Comunicação.	Atua há mais de dez anos como MT.
M2-	Masc	53	Bacharel em Jornalismo com MBA em comunicação empresarial.	Sócio-diretor de assessoria de imprensa. Atua como MT há 15 anos.
M3	Fem	52	Bacharel em Jornalismo com especialização em rádio.	Chefe de reportagem da rádio Eldorado e atua há mais de 12 anos como MT.
M4	Masc	51	Bacharel em Jornalismo e Administração de empresas.	Atua há mais de 20 anos em assessoria de imprensa.
M5	Fem	46	Bacharel em Jornalismo.	Tradutora e intérprete português-espanhol e espanhol-português, mais de 20 anos de experiência em emissoras de rádio.
M6	Masc	48	Bacharel em Jornalismo.	Possui experiências em jornalismo impresso(jornais) e há 12 anos atua em assessoria de imprensa.

ANEXOS

Anexo 1 – Memes do suco Ades

A Unilever empresa fabricante do Suco Ades foi alvo de *memes* nas redes sociais:



Fonte: <http://noticias.r7.com/tecnologia-e-ciencia/noticias/proibidos-no-brasil-produtos-ades-viram-meme-nas-redes-sociais-20130319.html>

A empresa emitiu um comunicado oficial:

Comunicado importante para os nossos consumidores

Na data de hoje, 18.3.13, a ANVISA publicou a Resolução RE 1005, em que decidiu de forma preventiva suspender a produção de novas unidades de ADES na linha TBA3G, uma das 11 linhas de fabricação de ADES. A ANVISA também suspendeu a distribuição, comercialização e consumo de todos os lotes fabricados nesta linha TBA3G, identificados com as iniciais AG.

A Unilever informa que:

(i) o problema de qualidade, já informado ao público em 13.3.13, limita-se a 96 unidades de Ades sabor maçã, 1,5 litros, lote AGB25, produzidas na linha TBA3G na fábrica de Pouso Alegre;

(ii) desde o dia 13.3.13, nenhum produto fabricado na linha TBA3G foi distribuído ao mercado. A linha encontra-se inativa;

(iii) já identificou a causa do problema de qualidade e implementou as medidas corretivas correspondentes;

(iv) já iniciou o cumprimento das determinações da ANVISA publicadas no dia de hoje, incluindo a retirada do mercado das unidades produzidas na linha TBA3G;

(v) está colaborando com a ANVISA com o fornecimento de todas as informações necessárias para a revogação da interdição cautelar que possibilitará o retorno da fabricação na linha TBA3G, bem como a liberação para a distribuição, comercialização e consumo dos lotes de ADES com iniciais AG (exceto AGB25);

(vi) todos os demais produtos ADES não correspondentes aos lotes com iniciais AG permanecerão no mercado, encontrando-se em perfeitas condições para consumo.

Estamos seguros de que nossa plena colaboração com as autoridades pertinentes resultarão em uma rápida solução para o benefício do consumidor.

Unilever Brasil

Fonte: http://www.unilever.com.br/aboutus/imprensa/2012/comunicado_para_imprensa.aspx

Anexo 2 - Paródia da DafraMotos

A Dafra Motos teve problemas com um comercial lançado na TV e postado no YouTube em 2009. O vídeo foi parodiado. As falas do ator Wagner Moura foram trocadas por dublagens não autorizadas com críticas debochadas à marca. A empresa exigiu judicialmente, e o YouTube tirou a paródia do ar. Mesmo assim, muitos internautas já haviam copiado o vídeo, que ainda pode ser encontrado em alguns blogs.



Texto original do vídeo:

“Eu tive um sonho. Cada brasileiro poderia ir e vir como quisesse. Esse sonho é de todos vocês e de todas elas também. A Dafra é feita para você Paulo que quer tecnologia, design, preço justo. Rafa não quer pagar a mesma coisa e continuar pegando ônibus” “ Daniela, você que queria estar em três lugares ao mesmo tempo” São 250 pontos espalhados pelo Brasil, e você Alves”

Paródia do texto original do vídeo:

“A Dafra vai fod** você Paulo. Olha isso tudo foi mal feito, nas coxas. O Rafa comprou essa moto e está andando de ônibus. Daniela, você vai carregar essas compras, na cabeça de minha beng*. Não sei quantos mil trouxas espalhados pelo Brasil e você Alves sempre quis dar o c*né, a hora é essa; Pimenta no c* dos outros é refresco” .

Estrilho: “comprei uma Dafra faz um ano e ela nunca está ao meu lado, ela vive na oficina e a fábrica não tem peças e eu tomei no c*”.

“Dafra: Você por cima da merda!”

Fonte: http://www.dailymotion.com/video/x9t3s3_dafra_fun

Anexo 3 – As rimas da Coca-Cola

Um internauta fez rimas criticando o refrigerante e a empresa respondeu da mesma maneira:



Igor [redacted] ▶ **Coca-Cola**

há 22 horas · [lock icon]

▼

"Que vida após vida
O que ela nos ensina
Que você não tem espírito
Você tem corpo, rapá
Pode acreditar
Que passageiro não é tripulante
Quem mata a sede é água
E não refrigerante"

[thumbs up icon]
[redacted], [redacted], [redacted] e outras 83 pessoas curtiram isso.



[redacted] já

há 22 horas



Coca-Cola Olá, Igor, uma parte da sua rima queremos explicar, refrigerantes também podem hidratar. A água presente em várias bebidas está, e obviamente nos refrigerantes não podia faltar. O índice de água nas bebidas gaseificadas é bom de 85 a 99% é a composição. Agora, você pode tranquilamente se refrescar. Encarar um dia quente sem Coca-Cola não dá. Aquele abraço, pra você voltar! 😊

há 19 horas · 👍 116



Igor [redacted] a rima nao é minha, é do BNegão, mas criativa tua forma de responder a oposição! se nao fosse marketing, até curtiria teu comentário, mas sei que o consumismo enriquece seu empresário. o mal e o bem ja estão comprovados, nao é remédio, e sim veneno que vem nos gaseificados. Ja dizia minha avó que de boa intenção o inferno ta chelo, nessa condição te crítico sem receio.

há 19 horas · 👍 72



Coca-Cola Abertos a críticas nós estamos, positivas ou negativas pra gente tudo é válido na nossa fan page pra restrição não há espaço. Mas, contra fatos não há argumentos. Entre verdades e boatos nós vivemos, no nosso site você pode até comprovar, que parte de uma dieta saudável nossa bebida pode se tornar. Segue link para você apreciar: <http://goo.gl/4xy1r>

há 18 horas · 👍 89



Igor [redacted] posso comprovar em um site da própria coca-cola... fim.

há 18 horas · 👍 15

Fonte: <https://www.acontecendoaqui.com.br/coca-cola-recebe-critica-facebook-responde-internauta-batalharimas/>

Anexo 4 – Spoleto na “Porta dos Fundos”

O Canal do Youtube “Porta dos fundos” postou um vídeo com ironias ao atendimento dos funcionários da rede de restaurantes “Spoleto” alegando ser um atendimento ruim, rápido e sem carisma nenhum.



A Spoleto se uniu ao canal “Porta dos Fundos” e encomendou o vídeo “Spoleto 2- O retorno”, com o mesmo humor e ator no qual a empresa diz fazer de tudo para que os funcionários atendam bem o clientes e alerta para quando isso não acontecer, comunicar ao SAC da empresa.



Fonte: <http://www.meioensagem.com.br/home/marketing/noticias/2012/08/30/Spoleto-tira-proveito-de-viral-ironico.html>