

FACULDADE CÁSPER LÍBERO  
Mestrado em Comunicação

**As transformações do *media training* na sociedade de plataforma:  
por uma redefinição do conceito**

Ricardo Tadeu Nóbrega

São Paulo

2020

RICARDO TADEU NÓBREGA

**As transformações do *media training* na sociedade de plataforma:  
por uma redefinição do conceito**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação no Mestrado em Comunicação na Faculdade Cásper Líbero para obtenção do título de Mestre em Comunicação. Área de Concentração, Comunicação na Contemporaneidade. Linha de pesquisa, Tecnologia, Organizações e Poder.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Santos de Moraes.

SÃO PAULO

2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca Prof. José Geraldo Vieira

Nobrega, Ricardo Tadeu

As transformações do media training na sociedade de plataforma: por uma redefinição do conceito / Ricardo Tadeu Nobrega. -- São Paulo, 2020.

102 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Faculdade Cásper Líbero, 2020.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Santos de Moraes.

1. Media training. 2. Plataformas digitais. 3. Mídias digitais. 4. Redes sociais. 5. Porta-voz. I. Moraes, Marcelo Santos de. II. Faculdade Cásper Líbero, Mestrado em Comunicação. III. Título.


CDD 659.2

*Bibliotecária responsável: Daniela Paulino Cruz Bissolato - CRB 8/6728*

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

AUTOR: RICARDO TADEU NÓBREGA

"AS TRANSFORMAÇÕES DO MEDIA TRAINING NA SOCIEDADE DE  
PLATAFORMA: POR UMA REDEFINIÇÃO DO CONCEITO"



---

Profa. Dra. Else Lemos Inácio Pereira  
Faculdade Cásper Líbero - FCL



---

Prof. Dr. Carlos Roberto da Costa  
Faculdade Cásper Líbero - FCL



---

Prof. Dr. Marcelo Santos de Moraes  
Faculdade Cásper Líbero - FCL

Data da Defesa: 21 de setembro de 2020.

À Maria Antônia Festa Nóbrega e Alexandre Nóbrega  
Junior (in memorian), espelhos.

## **AGRADECIMENTO**

Mariana Cardoso Saraiva, companheira de todas as horas, por me fazer enxergar o mundo de uma outra maneira. Acompanhou de perto os prazeres e as angústias dessa jornada, sem ela não seria possível.

Alexandre Nóbrega Neto e Luciana Nóbrega de Oliveira, meus irmãos, por eles e com eles, sempre.

João Vitor, Lorenzo e Ana Laura, pela inspiração e por me fazerem enxergar os desafios da maneira mais simples, como deve ser.

Diego de Souza Damasceno, meu irmão de vida, por acreditar e estender a mão nos momentos mais difíceis.

Professor Doutor Marcelo Santos, meu orientador antes mesmo de ingressar no Mestrado, faltam palavras para expressar tamanha gratidão. Pela amizade, paciência, incentivo e por compartilhar todo o seu conhecimento durante a jornada.

Professora e Doutora Else Lemos e Professor Doutor Carlos Costa pela compreensão, dedicação e luz no caminho desta pesquisa.

Professores e doutores do mestrado da Cásper Líbero pelos ensinamentos durante o curso.

Ana Cristina, Andreia e Daniel, funcionários da Cásper Líbero, pela atenção e apoio durante este período.

Meus amigos do grupo de pesquisa AlgoritCOM, pelas experiências e aprendizados que me fizeram apaixonar ainda mais pelos estudos e pela pesquisa.

## RESUMO

A preparação de líderes, celebridades ou porta-vozes oficiais ainda recorre ao *media training*, focado em exercícios, práticos e teóricos, para atuação diante da imprensa. Mas as crises organizacionais originárias de publicações de usuários em plataformas de redes sociais indicam um novo capítulo para esta prática. Com esta proposta de análise comparativa, o estudo traz uma introdução do cenário midiático contemporâneo no qual as interações entre atores humanos e não humanos acontecem em plataformas de redes sociais. Por meio de crises que atravessaram o ambiente digital e repercutiram na imprensa, o estudo exhibe uma análise articulada entre conceitos como cultura da participação (SHIRKY, 2011), capital social e laços (RECUERO, 2009, 2014), bolhas (PARISER, 2012), plataformização (DIJCK, 2020), público e privado, usuário-mídia (TERRA, 2010), e reflexões de pesquisadores da comunicação contemporânea. A partir deste estudo exploratório, a pesquisa tensiona as cinco maiores agências de relações públicas do Brasil e especialistas no tema para analisar as implicações das plataformas de redes sociais para a prática do *media training*. As análises indicam a necessidade de uma ampla alfabetização midiática. Ou, dito de outro modo, para um *media training* que não se restrinja às lideranças, mas que prepare todos os membros de uma organização para falarem em nome dela nas redes sociais na internet, sem entrar em conflito ou contradição com a cultura organizacional. A pesquisa mostra que a perda do domínio da comunicação em plataformas como Twitter, Instagram, Facebook, LinkedIn e WhatsApp pode resultar em prejuízos extremos para usuários e empresas, de rescisões de contrato de trabalho a gestão de crises de reputação e imagem.

**Palavras-chave:** Media Training; Mídia; Plataformas; Porta-voz; Redes Sociais

## ABSTRACT

The preparation of leaders, celebrities or official spokespersons still uses media training, focused on exercises, both practical and theoretical, to work with the press. But the organizational crises originating from user publications on social media platforms indicate a new chapter for this practice. With this comparative analysis proposal, the study brings an introduction to the contemporary media scene in which interactions between human and non-human actors take place on social networking platforms. Through crises that crossed the digital environment and had repercussions in the press, the study shows an articulated analysis between concepts such as participation culture (SHIRKY, 2011), social capital and ties (RECUERO, 2009, 2014), bubbles (PARISER, 2012), platforming (DIJCK, 2020), public and private, user-media (TERRA, 2010), and reflections by contemporary communication researchers. Based on this exploratory study, the research questions the five largest public relations agencies in Brazil and experts on the topic to analyze the implications of social media platforms for the practice of *media training*. The analyzes indicate the need for broad media literacy. Or, to put it another way, for a *media training* that is not restricted to leadership, but that prepares all members of an organization to speak on their behalf on social networks on the internet, without conflict or contradiction with the organizational culture. Research shows that the loss of mastery of communication on platforms such as Twitter, Instagram, Facebook, LinkedIn and WhatsApp can result in extreme losses for users and companies, from termination of employment contracts to management of reputation and image crises.

**Keywords:** Media Training; Media; Platforms; Spokesperson; Social networks



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1: Pesquisas sobre o tema .....</b>	<b>19</b>
<b>Quadro 2: Metodologias Assessorias .....</b>	<b>22</b>
<b>Quadro 3: Avaliação de Trajes .....</b>	<b>27</b>
<b>Quadro 4: Estratégias de difusão de informações observadas no Twitter .....</b>	<b>40</b>
<b>Quadro 5: Entrevistas 1 .....</b>	<b>69</b>
<b>Quadro 6: Entrevistas 2 .....</b>	<b>71</b>
<b>Quadro 7: Entrevistas 3 .....</b>	<b>75</b>
<b>Quadro 8: Entrevistas 4 .....</b>	<b>78</b>
<b>Quadro 9: Entrevistas 5 .....</b>	<b>80</b>
<b>Quadro 10: Cenário Media Training.....</b>	<b>82</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1: Reprodução matéria O Globo.....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 2: Publicação do jornalista Jack Posobiec .....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 3: Publicação James Gun .....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 4: Nota da empresa Liv Up .....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 5: Reprodução Estadão.....</b>	<b>49</b>
<b>Figura 6: Nota Cantareira Construtora .....</b>	<b>50</b>
<b>Figura 7: Perfil Papai Noel Robson .....</b>	<b>56</b>
<b>Figura 8: Captura de tela (WhatsApp) do ex-ministro Sergio Moro .....</b>	<b>59</b>
<b>Figura 9: Reprodução matéria Veja .....</b>	<b>63</b>
<b>Figura 10: Publicação Luiza Trajano.....</b>	<b>68</b>

# SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	12
2. O TREINAMENTO PARA FALAR COM A IMPRENSA .....	19
3. UMA BREVE DISCUSSÃO SOBRE O CONCEITO DE MÍDIA .....	31
4. PLATAFORMIZAÇÃO DAS CRISES .....	34
4.1 Twitter .....	39
4.1.1 Rastros .....	42
4.2 Instagram.....	45
4.3 Facebook .....	48
4.4 LinkedIn .....	52
4.5 WhatsApp.....	56
4.6. Porta-vozes.....	60
4.6.1 Manual de Conduta para Redes Sociais .....	62
5. OS IMPACTOS DAS PLATAFORMAS NO MEDIA TRAINING .....	68
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	84
REFERÊNCIAS.....	88
APÊNDICE .....	95

## 1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tensiona o conceito de *media training*, sedimentado na literatura e nas práticas de mercado, com a lógica comunicacional inaugurada pelas plataformas de redes sociais na internet, a exemplo do Instagram, LinkedIn, Facebook, Twitter e do aplicativo WhatsApp. O problema de pesquisa enfrentado consiste, precisamente, em perguntar: quais são as implicações das plataformas de redes sociais digitais para o exercício do *media training*? A hipótese de trabalho pode ser assim enunciada: o treinamento para mídia não atende as demandas instituídas pela WEB 2.0, a chamada “internet das relações” (SANTAELLA, 2007), de modo que o conceito de *media training* precisa ser revisto e atualizado.

O estudo desenvolvido faz uma análise deste cenário inaugurado em meados dos anos 2000, a partir de quando usuários passaram a produzir e compartilhar conteúdo com relativa autonomia, muitas vezes estampando em seus perfis o nome da empresa ou organização empregadora à qual estão ligados.

Ao fazer isto, os atores das redes, também indexados como funcionários/empregados em seus perfis pessoais, passam a atuar, por vezes involuntariamente, como representantes de organizações nas plataformas. Com isso, a relação entre empresas e funcionários passa a conflitar, ao misturar interesses pessoais e profissionais nas redes digitais. Neste contexto, no qual o usuário passou a ser vitrine, ou conforme conceito de Terra (2010), usuário-mídia, organizações perdem o controle da comunicação de sua imagem. Prova disso são as crises corporativas que tiveram como gatilho publicações de colaboradores neste novo ambiente midiático. Plataformas de redes sociais se tornaram fontes, tanto para a imprensa como para os próprios usuários, encontrarem dissonâncias em posicionamentos, sejam eles de cunho pessoal ou institucional.

Estabelecidas as bases ou o contexto geral deste estudo, parece oportuno voltar ao *media training* per se. Ele faz parte do escopo de trabalho de departamentos de comunicação organizacional em empresas e agências de relações públicas. No Brasil, o exercício também é chamado de treinamento para falar com a imprensa, ou ainda como mídia training, incluindo a tradução da palavra de origem inglesa *media*.

O supracitado treinamento tem como objetivo estabelecer as melhores práticas no relacionamento entre o porta-voz, figura responsável por representar uma organização quanto às informações por ela divulgadas (SANTOS; BARROS, 2011,

p.3), e a imprensa. Este representante é “treinado” para atuar em entrevistas radiofônicas, televisivas e para a mídia escrita (sites, jornais e revistas). Ou seja, ele é educado para o século passado. E não para o presente ou para o futuro.

Nas últimas duas décadas têm crescido o número de empresas que buscam os serviços de assessoria em comunicação com o intuito de formar porta-vozes para comunicação junto ao 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 deveriam crescer, em média, 12,3% em 2015, comparado a 2014 (BAZANINI et al. 2016, p.3).

Os números acima apontam a progressiva compreensão do papel estratégico do porta-voz na democratização das “relações entre as companhias e a mídia e, como desdobramento, com a sociedade” (CHINEM, 2010, p. 82). Os dados sugerem, também, o entendimento de que o relacionamento estabelecido com a imprensa beneficia ou deteriora a credibilidade das organizações com seus públicos (BARBEIRO, 2002, p.16). Por isto mesmo, treinar o porta voz é preciso. Mas quem é, exatamente, este representante organizacional preparado através do *media training*? E como acontece este tipo de aprendizado para falar com a imprensa?

Um estudo recente nos ajuda a responder tais questões. Trata-se da pesquisa de mestrado “Metodologias de *media training* desenvolvidas pelas assessorias de comunicação”, trabalho defendido por Antonio Inácio Siqueira Junior, em 2013, no extinto Mestrado em Comunicação Empresarial, da Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Nesta dissertação, Siqueira (2013) realizou 26 entrevistas com 14 agências paulistas, cadastradas na Associação Brasileira das Agências de Comunicação (Abracom). Os resultados foram os seguintes: 50% dos profissionais que fazem o treinamento de mídia são os próprios profissionais de comunicação, 39% são os porta-vozes oficiais e 11% gestores empresariais. No estudo, Siqueira (2013) também identificou que a técnica de simulação é a principal metodologia adotada durante os treinamentos de mídia.

Ainda que os dados da pesquisa qualitativa desenvolvida por Siqueira (2013) não sejam generalizáveis, pode-se pensar a existência de certa simetria entre os achados do autor e o modo predominante de pensar o *media training*, hoje, no Brasil. Sobretudo porque as empresas pesquisadas (SIQUEIRA, *ibid.*) incluíam, inicialmente, 152 das maiores agências de comunicação da cidade de São Paulo, as quais muitas vezes servem

de modelo para empreendimentos de outros Estados. As citadas 152 agências passaram por um filtro inicial: só seriam selecionadas para o mestrado aquelas que ofereciam o serviço de *media training*. O que deixou Siqueira (ibid.) com as 14 agências tomadas por objetos de estudo, nas quais os treinamentos eram focados no contato com a imprensa. E o que me fez voltar a uma pergunta endereçada por alunos, no já longínquo 2017: O *media training* ofertado pelo mercado dá conta de desenvolver as competências necessárias para um porta-voz contemporâneo, muitas vezes acionado em plataformas digitais de comunicação?

Então, no citado ano de 2017, eu ministrei curso de *Media Training* concentrado no exercício da prática, na Escola Técnica do Senac, localizada no bairro do Jabaquara, em São Paulo. Ao concluir o curso, os alunos estão capacitados a realizar o treinamento com porta-vozes e prepará-los para entrevistas em rádio, televisão, jornais, revistas e sites de notícias. As aulas abordam desde questões que envolvem a linguagem do corpo, até dicas para um bom relacionamento com profissionais de imprensa. Grande parte estudantes, ainda no ensino médio, questionou sobre como seria a atuação dos porta-vozes organizacionais nas plataformas de redes sociais, mídias largamente utilizadas por eles. Percebi, já neste momento, não só a ausência de respostas nos manuais da área, mas também que havia outra pergunta ligada a esta, uma interrogação de maior relevância para este estudo: Quem é, hoje, o porta-voz de uma organização?

A pergunta não é retórica. Ainda que as organizações continuem tendo seus representantes oficiais, nos ambientes de plataformas, como Facebook ou Instagram, nos quais muitos usuários, conforme relatado no início desta introdução, preenchem seus perfis com dados das organizações para as quais trabalham, ou com as quais têm ou tiveram ligações, a imagem organizacional passa a se misturar, de modo amalgamado e inadvertido, com a imagem pessoal. Uma opinião aparentemente inocente, um comentário ácido, uma foto constrangedora publicada em espaço supostamente “privado” pode, deste modo, desencadear ou agravar uma crise, “evento de baixa possibilidade e alto impacto, que coloca em risco a viabilidade da organização e é caracterizado pela ambiguidade de causa, efeito e meios de resolução, bem como pela crença de que as decisões precisam ser tomadas rapidamente” (PEARSON e CLAIR, 1998, p. 60). Os casos que serão apresentados na dissertação sugerem a existência de uma superposição entre a identidade pessoal e a profissional. Este é apenas um dos aspectos encontrados neste novo cenário midiático para o exercício do *media training*, que já o diferencia do treinamento habitualmente conceituado e praticado.

Volte-se, agora, de modo mais claro a esta introdução. Por conta do incômodo trazido por meus alunos — o *media training* oferecido hoje prepara para as mídias contemporâneas? — e aquele que vi diretamente ligado à pergunta dos estudantes — quem, de fato, precisa de *media training*, quando todos, às vezes involuntariamente, falam em nome de organizações? — cheguei ao objetivo geral deste trabalho: Repensar o conceito de *media training*, atualizando tal conceito para as práticas contemporâneas da comunicação. Como objetivos específicos, mirei nos seguintes alvos: 1) Discutir quem é, hoje, o porta voz de uma organização; 2) problematizar a chamada “sociedade de plataforma” (van Dijck et al., 2018); 3) cotejar as definições acadêmicas sobre o “treinamento para mídia” com as práticas recentemente adotadas no mercado.

Tudo dito, no primeiro capítulo, procurei abordar o conceito de *media training*, com o objetivo de ancorar, em referências teóricas, os tópicos utilizados durante o treinamento, como trajes, linguagem corporal, discurso, ambiente, além de recomendações no relacionamento com a imprensa. Somado a isso, foram considerados o contexto histórico da preparação de porta-vozes, assim como a profissionalização da função de relações públicas. Para tal, convoquei autores nacionais e internacionais de referência, além de sete pesquisas encontradas no Catálogo de Teses e Dissertações da Capes, ligadas diretamente ao tema.

Em Siqueira (2013), uma das pesquisas localizada no indicado repositório da Capes, foi possível identificar que a aplicação do *media training* para plataformas de redes sociais digitais encontra-se em estado embrionário. Com base neste estudo e análise crítica das demais obras, tornou-se pertinente defender, no segundo capítulo, uma abordagem sobre o cenário midiático contemporâneo que, conforme sugere Shirky (2011: 29), um dos autores empregados nesta parte do estudo, deve ser revista a partir da consideração de que a “mídia é a camada intermediária em qualquer meio e comunicação, seja ele tão antigo quanto ao alfabeto ou tão recente quanto o telefone celular”. Apoiado nos estudos deste autor sobre o novo conceito para mídia, foram adicionadas as reflexões sobre redes sociais na internet desenvolvidas por Santaella (2013; 2019), van Dijck (2013), Pariser (2012), Castells (1999), Recuero (2009; 2014) e Lemos (2012). Neste contexto, as relações entre atores humanos são atravessadas por plataformas de redes sociais e, conseqüentemente, expostas publicamente a partir de suas motivações intrínsecas (SHIRKY, 2011).

Abro a terceira parte da dissertação com uma breve introdução sobre o conceito de plataformização (POELL et al., 2020), para reflexão sobre as práticas “invisíveis”

estabelecidas pelas grandes corporações. As plataformas de redes sociais causam a impressão de conforto, um ambiente no qual é possível compartilhar, curtir, comentar, publicar, ou seja, interagir de forma online sem questionamentos, pois o que se apresenta é algo aparentemente simples e fácil de usar. Mas ao observarmos de perto, o que encontramos é um ambiente fortemente hierarquizado, cheio de prescrições e organizado por dados. Segundo van Dijck (2013, p. 03), “as plataformas não podem ser estudadas de forma isolada, separadas das estruturas sociais e políticas, já que são todas (inter)dependentes de uma infraestrutura global que vem sendo construída de forma estável desde o início dos anos 2000”.

A pesquisa desenvolvida mostra como as organizações perderam o controle da comunicação neste modelo organizacional capilarizado no qual, para Castells (2010, p. 221), é necessário “adaptar-se às condições de imprevisibilidade introduzidas pela rápida transformação econômica e tecnologia”. A dissertação ainda aborda a maneira de se relacionar neste ambiente multidirecional no qual não existe, em muitas situações, o limite entre o público e o privado, e todos os públicos estão interligados pelos perfis dos usuários das redes: amigos, clientes, funcionários e familiares. A análise tem como pano de fundo o apontamento feito por Santaella (2013, p.40), segundo o qual “consumidores mudaram de papel, assumiram o controle de situações, que antes eram limitadas aos grandes grupos de comunicação”.

Neste sentido, a dissonância nos discursos entre organizações e funcionários passou a refletir do lado de fora das organizações. O usuário-mídia (Terra, 2010), ao postar coisas e interagir em ambientes como o LinkedIn, por exemplo, coloca em risco o planejamento da comunicação organizacional. A partir desta análise, o estudo reflete sobre como as plataformas de redes sociais são utilizadas como fontes para a imprensa encontrar contradições em posicionamentos. Pessoas estão perdendo o emprego, as vezes por justa causa, por condutas inadequadas nas plataformas. Entre as razões, estão publicações com posturas racistas, sexistas e homofóbicas. De acordo com Santaella (2016, p.12), este “é um novo cenário de convivência humana, que não aceita mais discursos de tom puramente persuasivo, exigente, excludente, impositivo”.

Ao pesquisar sobre o tema, foi perceptível a falta de obras específicas que discutam o treinamento de porta-vozes para atuar nos sites de redes sociais digitais. Algo muito grave quando, segundo Recuero (2009, p.22), concebe-se que “estudar redes sociais (...) é estudar os padrões de conexões expressos no ciberespaço”. A partir das lacunas a serem preenchidas pelo o que seria este treinamento voltado agora também os



usuários comuns das plataformas, e não apenas para os porta-vozes oficiais de uma organização, a dissertação apresenta crises de reputação e imagem que tiveram como origem publicações no ambiente digital. No Twitter, o diálogo com Recuero (2009) mostra como o conceito de capital social está atrelado aos usuários da plataforma.

Nesta parte da pesquisa, configura-se ainda a noção de “rastros” para o conhecimento de crises organizacionais a partir de publicações antigas. Na crise do Instagram, apresentei o lado negativo dos influenciadores digitais e como o comportamento destes “embaixadores da marca”, inclusive remunerados para a função, pode afetar a reputação de empresas e levá-las a questionamentos públicos. Articulada ao conceito de laços (Recuero, 2009) e conexão associativa (Recuero, 2014), a crise que teve como origem uma publicação no Facebook nos convida para a reflexão sobre como comportamentos inadequados na plataforma são capazes de chamar a atenção de usuários de fora da bolha (Pariser, 2012) do emissor. O capítulo também aborda questões legislativas, como artigo 482 da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), para a reflexão sobre os prejuízos causados pelo comportamento do usuário.

Diferente de sites de rede social digital como Facebook, Twitter ou Instagram, utilizados para variadas finalidades, o LinkedIn tem o objetivo claro de promover o relacionamento profissional dos seus usuários, seja com outros atores humanos, seja com organizações públicas e, sobretudo, privadas. Apesar de ser uma rede setorial (van Djick, 2013), na qual é esperado que o comportamento do usuário seja informal, a pesquisa mostra a popularização da plataforma assim como sua vulnerabilidade para situações de crises. Já o WhatsApp, apesar de ser um aplicativo, foi inserido ao estudo justamente por ter sido fonte para crises publicadas na imprensa e, sobretudo, mencionado por especialistas como fonte de potenciais riscos. O aplicativo é marcado por relações atravessadas por laços fortes (Recuero, 2009), ou seja, por pessoas do nosso ciclo mais íntimo, mostrando-se vulnerável para divulgação dos nossos sentimentos intrínsecos, conforme o exemplo envolvendo o empresário brasileiro Roberto Justus.

O porta-voz é o assunto do quarto capítulo. Conforme explica Santaella (2013, p.35), “ao criar um perfil, as pessoas passam a responder e a atuar como se esse perfil fosse uma extensão sua”. Ou seja, a partir do vínculo empregatício publicado no perfil de usuário, estamos de crachá nas plataformas de redes sociais. Portanto, empresas e funcionários precisam estar alinhados à imagem que a organização pretende passar à sociedade. Caso contrário, tanto a mídia/plataforma como os próprios atores humanos presentes na rede poderão questionar a dissonância das mensagens. Segundo Terra

(2010, p. 53), “os usuários têm o poder de produção de conteúdo, de troca de arquivos, de expressão e participação e por vezes concorrem com o papel antes atribuído à imprensa”. Ainda nos estudos de Terra (2010), a pesquisa problematiza como as tecnologias de informação passaram a fazer parte das atividades da comunicação organizacional, sobretudo na perspectiva do ator humano que agora detém o poder de comunicar para diferentes públicos por meio de plataformas de redes sociais.

Motivadas pelo cenário midiático contemporâneo, empresas criaram os manuais de conduta para funcionários atuarem nas plataformas de rede sociais. Com isso, a pesquisa dialoga com os direcionamentos encontrados nestes manuais, para apresentar as tentativas de controle impostas pelas organizações.

A última parte do trabalho é dedicada à análise comparativa entre o *media training* descrito na literatura e aquele aplicado pelas agências de relações públicas. A pesquisa vai direto às implicações das plataformas para a prática do treinamento. Para isso, por meio de entrevistas semiestruturadas com representantes das cinco maiores agências de relações públicas do Brasil, conforme ranking do “Anuário da Comunicação Corporativa”, produzido pela “Mega Brasil”, a pesquisa explora a metodologia aplicada ao modelo contemporâneo do treinamento, através de uma da perspectiva da atuação da figura do porta-voz nas plataformas de redes sociais.

Como dito, a perda do domínio da comunicação neste ambiente de plataformas de redes sociais na internet, pode levar a prejuízos extremos. Santaella destaca (2013, p. 36), como “fator fundamental no uso das redes, (...) que as pessoas aprendam e saibam ordenar seus objetos digitais e, sobretudo, que desenvolvam a habilidade para administrar sua privacidade e suas identidades digitais”. O *media training* tradicional não caiu em desuso, mas a pesquisa mostra como as lideranças se apoiam cada vez mais em plataformas de redes sociais na internet para divulgar informações para os públicos, sem qualquer intervenção da mídia tradicional. Por isto mesmo, o estudo aponta para uma nova abordagem sobre o *media training* na comunicação organizacional, pautada em amplo letramento midiático, impulsionado pelas plataformas e aplicativos, e para a importância de se considerar o funcionário como representante das organizações.

## 2. O TREINAMENTO PARA FALAR COM A IMPRENSA

Segundo o Dicionário de Comunicação (RABAÇA; BARBOSA, 2002, p. 478), o *media training* é designado como “programa de treinamento voltado principalmente para diretores e porta-vozes de empresas e instituições diversas, com o objetivo de prepará-los para o relacionamento adequado com a imprensa”. O *media training* faz parte do escopo de trabalho de departamentos de comunicação organizacional em empresas e agências de relações públicas. No Brasil, o treinamento também é chamado de treinamento para falar com a imprensa ou ainda como *mídia training*, com tradução da palavra de origem inglesa *media*.

O termo “*media training*”, pesquisado entre aspas para assegurar precisão, indexava, em 20 de abril de 2020, dez trabalhos no Catálogo de Teses e Dissertações da Capes (*Quadro 1*). Isto é muito pouco quando se pensa, conforme apontado na introdução deste trabalho, sobre a importância organizacional da preparação de porta-vozes.

O resultado “real”, contudo, é ainda menor. Exame detalhado dos materiais encontrados revelou que das dez ocorrências originalmente catalogadas, apenas sete, de fato, incidiam sobre o *media training*. Todas são dissertações de mestrado e foram desenvolvidos entre os anos de 2013 e 2019. Isto denota tanto que o *media training* apenas recentemente se tornou uma preocupação acadêmica, quanto aponta para a conseqüente necessidade de se explorar o assunto, sobre o qual não existem doutorados produzidos no Brasil.

**Quadro 1: Pesquisas sobre o tema**

<b>MEDIA TRAINING NO STRICTO SENSU BRASILEIRO</b>		
<b>AUTOR(A)</b>	<b>ANO DE DEFESA/ MODALIDADE</b>	<b>OBJETIVO</b>
<b>SIQUEIRA JR, Antonio Inácio</b>	2013/TESE	Identificar as agências que usam <i>media training</i> , e investigar como elas compõem e/ou inovam sua metodologia de treinamento e desenvolvimento frente às novas demandas do mercado
<b>MACHADO, Camila Steinvascher</b>	2015/TESE	Analisar as práticas comunicacionais e treinamentos aplicados pelo Bradesco, como

		exemplo os que utilizam soluções de <i>Media Training</i> , a fim de unificar conceitos, ordenar mensagens e desenvolver a comunicação nas relações da organização com seus profissionais.
<b>RIBEIRO, Hewdy Lobo</b>	2014/TESE	Identificar elementos relativos ao processo de avaliação e mensuração estratégica de desempenho, utilizados nos atuais momentos de crise no Hospital Psiquiátrico Lacan, de São Bernardo do Campo.
<b>BAZANINI, Homero Leoni</b>	2014/TESE	Identificar as novas necessidades geradas pelas transformações comunicacionais para se alcançar um resultado favorável por meio do treinamento de mídia. Identificar a percepção dos profissionais de <i>media training</i> 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>GUERRA, Raquel</b>	2015/TESE	A pesquisa fala de teatro. Foi filtrada de modo equivocado pelo catálogo da CAPES.
<b>BRAGA, Ana Cristina Rabelo De Freitas</b>	2017/TESE	O Trabalho faz interdisciplinar da concepção do cozinheiro profissional. Foi filtrado de modo equivocado pelo catálogo da CAPES.
<b>CRUZ, Jose Anderson Santos.</b>	2015/TESE	Abordar, discutir e mostrar a necessidade do professor/docente compreender os avanços tecnológicos atuais, no sentido de integrar-se com as tecnologias digitais contemporâneas. Foi filtrado de modo equivocado pelo catálogo da CAPES.
<b>IETTO, Fabiola</b>	2019/TESE	Caracterizar a dinâmica vocal e a comunicação de porta-vozes, em

		situações reais, ou seja, durante a concessão de entrevistas para a imprensa, considerando percepções fonoaudiológicas e jornalísticas.
<b>SILVA, Angela Aparecida De Souto</b>	2016/TESE	analisar se o Diário de Bordo possibilitou o desenvolvimento de uma reflexão crítica pelo professor-cursista do Curso de Extensão Mídias na Educação, Ciclo Básico, no âmbito do Programa de Formação Continuada Mídias na Educação, promovido pela Fundação Universidade Federal de Rondônia
<b>MEDEIROS, Cintia</b>	2016/TESE	Analisar como as mídias sociais transformaram a práxis da atividade de assessoria de imprensa (AI) no âmbito da Comunicação das Organizações. E identificar estes impactos nas funções da atividade de AI frente a este novo cenário provocado pelo surgimento das mídias sociais; analisar as novas ferramentas adotadas pelo segmento em contraponto com ferramentas tradicionais; e entender o perfil exigido do novo assessor de imprensa.

Fonte: Autor (2020)

Entre os resultados acima apresentados, há três trabalhos que dialogam de modo mais próximo com a proposta de pesquisa aqui realizada sem, todavia, ir diretamente ao encontro do seu postulado seminal. A recordar: o *media training*, hoje, precisa ser ofertado a porta-vozes oficiais e não-oficiais das organizações, em função das dinâmicas desenvolvidas dentro dos sites de rede social digital. Isto dito, o primeiro trabalho da *Quadro 1* a ser apontado com alguma aderência a esta pesquisa é a tese “A comunicação das organizações diante do impacto das mídias sociais na práxis da assessoria de imprensa”, defendida por Cintia Medeiros (2016) no Programa de Mestrado em Administração da Universidade Salvador. Curioso notar que o estudo não foi feito no âmbito de um programa de pós-graduação em comunicação, área na qual o *media training* deveria ser amplamente discutido, quanto que, apesar de abordar plataformas digitais, o trabalho foca na assessoria de imprensa *per se*. Interessante

observar que Medeiros dialoga com autores que foram aplicados nesta pesquisa como Terra (1997; 2011), Recuero (2009, 2014), Castells (2007), Duarte (2002)

Na pesquisa de Siqueira (2013:40), ele considera “ser fundamental que os envolvidos saibam o que realmente trata uma assessoria de imprensa, quais são os veículos de comunicação e como eles funcionam (rádio, TV, jornal, revista, Internet)”. A figura abaixo apresenta a metodologia utilizadas pelas 14 agências que participaram da pesquisa:

**Quadro 2: Metodologias Assessorias**

AGÊNCIA	METODOLOGIA APLICADA
Agência 1	Pautada em simulações de perguntas e respostas. Estuda-se o universo da comunicação social da empresa, e nesse contexto é montado o treinamento, sendo que para cada empresa, é montada uma metodologia específica de acordo com suas necessidades de aprendizado.
Agência 2	Parte-se de um questionário de mapeando de habilidades e conhecimentos do cliente, utilizando técnicas de apresentação em vídeo, técnicas de locução, oratória, postura, estética e moda.
Agência 3	Com as técnicas de entrevistas e reportagem elabora-se o programa, que pode ser ampliado conforme a necessidade de aprendizagem do cliente.
Agência 4	Realizada por meio da aplicação de dinâmicas de grupo, simulações de entrevistas, filmes de "case" de sucesso.
Agência 5	A partir da política comunicação da empresa elabora-se um manual onde as informações são alinhadas e unificadas para que todos os envolvidos na divulgação da empresa falem uma única linguagem.
Agência 6	Por meio de simulações, analisando e refletindo com os comunicadores e aplicando as teorias da comunicação.
Agência 7	São realizadas simulações dirigidas aos interessados com técnicas de entrevistas, TV, Rádio e mídia impressa.
Agência 8	Partindo de temas pilares na parte teórica simulam-se entrevistas.
Agência 9	Simulação de entrevistas coletivas e individuais.
Agência 10	Partindo de uma apuração detalhada, customiza-se o treinamento, identificando a necessidade de comunicação de cada situação.
Agência 11	Enfatiza-se o relacionamento com os jornalistas até o desenvolvimento e treinamento de coletivas de imprensa e eventos com o intuito de proporcionar visibilidade.
Agência 12	Em um laboratório prático demonstra-se de que maneira o conhecimento teórico ajuda os porta-vozes a se relacionar positivamente com os jornalistas.
Agência 13	Customiza-se o treinamento identificando a necessidade de comunicação de cada situação
Agência 14	Customiza-se o treinamento de <i>media training</i> conforme a situação.

**Fonte:** Siqueira Jr. (2013, p. 60)

A pesquisa colabora diretamente com este estudo ao concluir que “foi possível identificar como ação inovadora, embora ainda esteja em estado embrionário, a preocupação com o *media training* para mídias sociais” (SIQUEIRA JR., 2013, p.68). Ou seja, em 2013, a prática do *media training* para o ambiente digital da WEB 2.0, segundo Siqueira Jr. (ibid.), estava em seu estado inicial.

O terceiro estudo a ser destacado é a dissertação “Transformações comunicacionais: “A atuação do Media Training na perspectiva da Teoria Social Cognitiva”, defendido por Homero Leoni Bazanini (2014) no Programa de Pós-

Graduação em Comunicação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Neste trabalho, Bazanini (ibid., p.103) conclui que “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.” Esta consideração surge como resultado de estudo exploratório desenvolvido com seis profissionais de *media training*, com no mínimo cinco anos de experiência em realizar treinamentos de mídia, e seis executivos que participaram, pelo menos, de dois treinamentos do treinamento.

Na dissertação, Bazanini (2014, p.74-77) tenta problematizar, em específico, as alterações necessárias no *media training* a partir da progressiva relevância social da internet e da correlata necessidade de comunicação via redes digitais com diferentes públicos. Mas as discussões gravitam ao redor de prescrições genéricas, a exemplo de, na internet, “Seja direto. Se você não tem tempo a perder, imagine o leitor.” (BAZANINI, 2014, p.74). Quanto aos resultados propriamente ditos do mestrado, não há achados de maior relevância científica. Por exemplo, um dos profissionais de *media training* pondera, ao ser entrevistado, que 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.” (ibid., p.86). O argumento vale para as redes digitais, como para qualquer mídia. As respostas dos executivos treinados para falar com a imprensa também são deslocadas de especificidades das plataformas, como ilustra o seguinte trecho: “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.” (ibid., p.87). De modo que o mestrado de Bazanini (ibid.) fica apenas na promessa de trazer as discussões sobre o *media training* ao século XXI.

O breve exercício de pesquisa exploratória até aqui desenvolvido tem duplo propósito na abertura deste capítulo: primeiro, o de explicitar, conforme já dito, que o *media training* é um assunto pouco discutido na academia brasileira — e talvez precariamente debatido, se pensamos especificamente nas questões trazidas pela emergência da comunicação plataformizada, absolutamente negligenciadas das discussões sobre a matéria colocada em pauta. O segundo propósito: evidenciar a necessidade de se redefinir o *media training*, uma vez que generalismos a exemplo do construído por Banzanini (2014) são incapazes de enquadrar os fenômenos digitais em

suas especificidades, e assim de contribuir para a reflexão sobre como aprimorar o *media training* para enquadrar gerenciamento de imagem em sites de rede social digital, a fronteira público/privado nas plataformas, uma nova definição para o conceito de porta-voz ou ainda as velozes crises que se espalham como vírus por toda internet.

Um caminho que parece oportuno neste intento de debater o *media training* hoje, pensado a partir da comunicação como um todo, e da comunicação via plataformas em particular, parece ser o de refletir sobre a própria definição do termo, empregado para designar atividade que não é exatamente nova:

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 [*media training*] 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 (BAZANINI et al. 2016, p.45).

Os primeiros sinais do exercício acompanham a profissionalização do trabalho de relações públicas no início do século XX, nos Estados Unidos. Segundo Backer (2011, p.21), “em decorrência da grande hostilidade do povo norte-americano contra as práticas antiéticas das grandes corporações e o comportamento imoral dos seus dirigentes”, foi necessário profissionalizar o treinamento do porta-voz. A revolta apontada por Backer (ibid.) foi organizada pela Ordem dos Cavaleiros do Trabalho (OCT), primeira organização trabalhista nos Estados Unidos. Na época, a frase “estou a serviço dos meus acionistas. O público que vá para o diabo”, dita pelo empresário e presidente da Companhia Central de Caminhos de Ferro de Nova York, William Henry Vanderbilt, ilustra a relação dos dirigentes diante a opinião pública. A polêmica frase foi o gatilho para sindicatos e patrões perceberem a importância da opinião pública na luta de classes. De um lado, sindicatos aprimoravam a estratégia de comunicação para influenciar empregados. Do outro, patrões trabalhavam com o mesmo propósito com os seus empregados.

Em 1906, os repórteres Ivy Lee e George Parker fundaram a Parker & Lee Associates e publicaram a “declaração de princípios” que tinha como principal característica divulgar à imprensa e ao público informações de interesse público. Lee é conhecido como o “pai das relações públicas”, suas habilidades logo chamaram a atenção de líderes, o que levou sua contratação pelo empresário John Rockefeller Jr. para atender os interesses do Grupo Rockefeller. Mas foi Edward Bernays, sobrinho do psicanalista Sigmund Freud, que foi o responsável pela disseminação da profissão na iniciativa



privada. Autor do livro “Crystallizing public opinion”, de 1923, Bernays contribuiu com seus estudos sobre as teorias de manipulação de massa e indivíduos. Desde então, a profissão começou a ser disseminada e oficializada nos Estados Unidos, e foi consolidada após a Segunda Guerra Mundial com a criação das primeiras agências de relações públicas. Foi então que lideranças empresariais procuraram trabalhar a comunicação como estratégia para os negócios, gerando o conceito de líder, compreendido como o agente “normalmente mais exposto à mídia ligada à sua área de influência” (LESLEY, 1995, p. 51), que para assumir tal papel necessita ter — ou desenvolver — habilidades comunicativas para compreensão dos públicos que se relacionam com a empresa.

O entendimento do papel estratégico do porta-voz e a necessidade de prepará-lo para representar a organização foram, então, progressivamente ganhando relevância. Não por acaso, publicações internacionais têm dado grande peso à discussão da representação pública das organizações, assunto obrigatoriamente atravessado pela figura dos porta-vozes e, assim, do *media training* (e.g. LOFSTROM, 2010; DISTASO et al. 2011; MEREDITH BELBIN, 2011; KAPLAN; NORTON, 2005).

Já as publicações nacionais podem ser classificadas em dois grupos: abordagens de caráter predominantemente prescritivas, comumente empregadas em manuais de *media training*, e abordagens prescritivas/reflexivas. No primeiro grupo, pode-se destacar os trabalhos de orientação gerencial. A abordagem é descritiva, sem aprofundamentos, e tende a se configurar como orientação técnica, isto é, aproxima-se bastante da linguagem empregada em manuais de Media Training, como Viana (2001), Torquato (2002), Argenti (2006), Barbeiro (2002), Nogueira (1999), Lucas (2007), Thomaz & Brito (2010) e Lacerda (2011). No segundo grupo, embora estejam presentes também aspectos prescritivos, predominam as reflexões de caráter sociológico sobre a atuação dos profissionais, dos quais podem ser referenciados Bueno (2005), Miranda (2008), Curvello (2009), Moreira (2011), Siqueira (2013) e Bazanini, Ribeiro e Bazanini (2013).

Nesses dois grupos, regra geral, seja nas publicações de caráter mais prescritivos, seja nas publicações mais reflexivas, tanto nacionais quanto internacionais, prevalece o conceito de que os *Media Training* são profissionais imprescindíveis se tomados em seus aspectos psicológicos e sociológicos nas tarefas dos executivos para a formação da imagem organizacional em razão, principalmente, das contínuas transformações comunicacionais (BAZANINI et al., 2016, pp.46-47).

Ainda que exista todo um modelo de avaliação para o *media training*, Nogueira (1999) ressalta que existe uma complexidade no treinamento, sobretudo na relação entre

porta-voz e imprensa. Por mais que a entrevista, antes de ir ao ar, cause boa impressão para o executivo e seu assessor de imprensa, o resultado, aquele que será exibido ao público, depende do trabalho do editor da publicação.

Nogueira destaca (1999, p. 38) que “não se deve estranhar que em geral os jornalistas só procurem a empresa para saber, esclarecer ou confirmar notícias negativas”. Sobre o tema, Nogueira (1999) reforça que o porta-voz necessita conhecer o perfil dos veículos de imprensa. Para Siqueira (2013:42), “(...) caso o emissor desconheça as particularidades dos meios de comunicação, corre o risco de permitir que, por qualquer deslize, uma notícia possa se tornar negativa para a imagem da empresa”.

Na visão de Barbeiro (2002, p.76), este processo no qual a mídia atua como inimiga faz parte de uma sociedade democrática, pois “há confrontos e interesses particulares (imprensa x empresa) por que eles são legítimos”. Durante as coletivas de imprensa organizadas em situações de crise, o *media training* destaca que o porta-voz despreparado pode agravar a situação:

Muitas vezes, o dirigente livra sua cara, mas deixa a empresa exposta, o que no mínimo indica falta de ética e de profissionalismo. A imagem da instituição está sempre acima do interesse individual, mas no Brasil, onde a descontinuidade administrativa se constitui em um dos graves problemas na administração pública, os dirigentes nem sempre seguem esse princípio. Será muito difícil a reputação do executivo sair preservada, quando a imagem da empresa está indo água abaixo (FORNI, 2003, p 386).

O planejamento de comunicação de qualquer empresa passa pela escolha do porta-voz. Este profissional, quando não se confunde com o proprietário da empresa, é escolhido por suas habilidades comunicacionais e entendimento do setor de atuação. Para Freitas (2007, p. 89), “é um erro pensar que somente o dirigente máximo da empresa concede entrevistas”. Segundo França e Gonçalves (2010, p.4), “seja na mídia imprensa, radiofônica, televisiva ou via internet, é o porta-voz quem deve ser o representante diante das notícias veiculadas nestes meios”.

Os detalhes também são levados em consideração. Segundo França (2010, p.5), “o porta-voz, para representar bem a empresa, deve ser municiado quanto a informações estatísticas, históricas e mesmo sobre a linguagem e vestimenta a ser utilizada quando for dar entrevistas”. Segundo os manuais de *media training*, o porta-voz não pode estar com roupas que tirem a atenção do discurso (ver Figura 2), pois “o telespectador deixa de se interessar pelo que o entrevistado está dizendo se tiver alguma coisa na tela que chame

sua atenção, como um colar brilhante, uma pulseira incomum ou mesmo uma gravata inspirada em desenho de Miró ou Monet” (BARBEIRO, 2002, p.74).

**Quadro 3: Avaliação de Trajes**

Tecidos listrados ou xadrez.	Inadequados, questão técnica.
Tecidos lisos.	Adequados.
Cores – preto, azul-marinho e cinza.	Adequados.
Cores – marrom.	Inadequado, causa abatimento.
Cores – claras.	Inadequadas, rouba a luz.
Cores – azul-royal e cobalto.	Inadequados, mesmo tom do <i>chromakey</i> <sup>8</sup>
Camisa branca.	Adequada, desde que com paletó escuro.
Gravatas com estampas ou listras finas.	Inadequadas, prejudica a nitidez.
Traje esporte.	Camisa social lisa com mangas dobradas.
Camisa de malha.	Inadequada, realça imperfeições.
Brincos, colares grandes, pulseiras barulhentas.	Inadequados.
Saias curtas e justas.	Inadequadas.
Blusas decotadas.	Inadequadas.
Blazer e terninho.	Adequados.
Cores – preto, cinza, bege, gelo, vermelho e marinho.	Adequados.
Cores – vivas (ex: verde-limão e rosa-choque)	Inadequadas.

**Fonte:** (FRANÇA; GONÇALVES, 2010, p. 8)

Dicção, cadência da fala, fluência do discurso, repetição e uso de expressões estão na avaliação da linguagem. O conteúdo do discurso também precisa estar alinhado às estratégias da empresa, seguido pela clareza da fala, objetividade e linha de raciocínio. Neste caso, Barbeiro (2002, pp. 68-69) recomenda que o porta-voz não se deixe levar pela linguagem técnica da profissão, e não se esqueça de falar para o público, não para o apresentador.

Um outro ponto importante é a interação com o jornalista. recomendados manuais lembram que o porta-voz tenha o controle emocional do início ao fim da conversa. A linguagem do corpo é fundamental para entrevistas em televisão, sendo comum no período eleitoral matérias que abordam a postura de candidatos em debates políticos. Na eleição de 2018, o jornal *O Estado de S. Paulo* publicou matéria com o seguinte título: “O que revela uma análise das emoções dos candidatos durante o debate”, cuja base foi a inteligência artificial desenvolvida pela Microsoft para detectar expressões faciais dos presidentes. Barbeiro (2002, p. 88) explica que “um dos defeitos mais comuns daqueles que enfrentam estúdio de televisão é a postura errada”. Por exemplo, o curva-se para frente sugere agressividade.

Desde a declaração de princípios, as empresas se viram engajadas a considerar o relacionamento com os stakeholders (públicos-alvo) para a manutenção da imagem e reputação. Barbeiro (2002, p.25) destaca que, neste intento, a figura do porta-voz é base e “a linguagem corporal também se traduz em carisma. É o que se chama de mensagem silenciosa, que é expressa por meio das expressões faciais, gestos e roupas”. Por conta disso, o conhecimento sobre a ciência do corpo passa a ser importante para aplicação do *media training*.

Traduzido para o português em 2013, a obra “A Linguagem do corpo”, do psicólogo, cineasta e estudioso da linguagem do corpo David Cohen, destaca a comunicação corporal por meio de gestos e reações. Para Cohen (2013, p. 17), “muito da linguagem corporal é inconsciente – é o movimento da sobrancelha, a inclinação da cabeça, a virada de braço pode dizer muito mais do que a palavra falada”. Aprendemos a usar a linguagem corporal logo nos primeiros meses de vida e passamos muitos momentos desenvolvendo-a. Ao mexer o cabelo em rituais de paquera na adolescência, as mentiras para os pais na época de faculdade, entrevistas de emprego, apresentações no trabalho são alguns dos exemplos analisados minuciosamente por Cohen.

O autor (COHEN, 2013) também relembra o fascínio da mídia pela linguagem do corpo durante a disputa entre Gordon Brown e Tony Blair. Na época, um especialista teve a missão de analisar as gravações do Chanceler e do Primeiro Ministro, a pedido do *Daily Mail*. Detalhes como tocar o nariz sugeriram mentiras ditas por Brown, e acariciar o estomago sugeriram Blair inseguro. No passado, psicólogos eram os poucos que sabiam sobre a linguagem do corpo. Para Cohen (2013: 23), “Não somos mais ingênuos sobre alguns dos sinais mais óbvios da linguagem do corpo, o que torna o assunto mais complicado e interessante”,

Mesmo em diferentes ambientes comunicacionais, como espaços e encontros de negócios, o corpo do porta-voz se faz presente. É o caso de reuniões, palestras e apresentações em eventos. Uma das tarefas do Assessor de Imprensa, por exemplo, é promover encontros presenciais com jornalistas para trabalhar, em caráter exclusivo, assuntos relacionados à empresa. Os chamados “encontros de relacionamento” acontecem em restaurantes ou espaços reservados para que a conversa não tenha ruídos e possa fluir naturalmente. Esse tipo de encontro geralmente começa com conversas sobre o cotidiano, terminam com a pauta e a conta é paga pelo executivo.

Proxêmica é o termo criado por Edward Hall (1986) para designar as observações relativas ao uso que o homem faz do espaço. Hall (1986, p.56), destaca o ambiente e os

espaços como uma questão cultural: “os japoneses, por exemplo, realizam a eliminação visual de várias maneiras, mas ficam satisfeitos com paredes de papel, como proteção acústica. Ao contrário dos alemães e holandeses que dependem de paredes espessas”. No contato presencial também vale o desenvolvimento do contato olfativo, que também diferencia de acordo com a cultura. Segundo Hall (1986, p.58) “os norte-americanos que viajam para o exterior tendem a comentar o forte cheiro das colônias usadas pelos homens dos países mediterrâneos”. A análise contribui para reconhecer a importância do ambiente na aplicação do *media training*, conhecê-lo se torna ponto fundamental, caso contrário poderá desencadear uma crise organizacional. Não à toa, políticos costumam interagir com o público em espaços populares como feiras livres, ruas do comércio e organizações sem fins lucrativos.

O ambiente ou espaço também diz respeito ao local da entrevista. Um executivo, por exemplo, não pode falar sobre organização com a mesa repleta de papéis e embalagens. Hall considera a “distância pública” como porto seguro de lideranças públicas importantes. “Nove metros é a distância que se estabelece automaticamente em torno de figuras públicas importantes”. (1986, p. 114).

Pela distância, grande parte desta comunicação é transferida para gestos e postura corporal. Por isso, além da simetria entre discurso e gesto, a qualidade do som é um outro ponto a considerar no treinamento e, conseqüentemente, nas coletivas de imprensa. Como visto, para o treinamento é fundamental dialogar com outras ciências, como antropologia, sociologia e psicologia.

A partir desta revisão, desnuda-se a ausência de literatura especializada em refletir sobre o estudo dos espaços comunicacionais instituídos pelo ambiente online. Questiona-se, assim, o quanto o *media training* evoluiu para as plataformas de redes sociais. Mas parece haver um ponto fora da curva: Em 2020, o renomado jornalista Heródoto Barbeiro, que há anos ministra cursos para porta-vozes, lançou a quarta edição do livro “Media Training - Como usar a mídia ao seu favor”, agora renomeado “Midia Training - Como Usar as Mídias Sociais a seu favor”. A mudança no título deixa nítida a preocupação em relação à transformação imposta pelas plataformas de redes sociais na internet. Questionado sobre essa mudança no nome do livro, o autor explicou o seguinte, em entrevista concedida para esta pesquisa:

Vivemos a quarta revolução industrial. No olho do dragão das mudanças está a comunicação. Ou seja, é necessário participar de revolução proporcionada

pela tecnologia digital. Por isso o livro busca adequar a comunicação aos novos tempos. Por mais plataformas que surjam nas redes, a presença do comunicador é indispensável e por isso ele precisa ser treinado. Nem mesmo os CEOs da Amazon, Apple, Microsoft são dispensados de participações ao vivo nos eventos (BARBEIRO, 2020, entrevista concedida ao pesquisador).

Como se percebe acima, Barbeiro não cai no erro de pensar que todo o conhecimento construído sobre *media training* antes das plataformas deva ser esquecido, pois o foco continua sendo a preparação do comunicador ou porta-voz., e a mídia de massa ainda é uma realidade. Mas o jornalista aponta para a necessidade de levar em conta a sociedade que se comunica, cada vez mais, por plataformas, mantendo-se conectada através de lógica distinta deflagrada por veículos como o impresso, o rádio ou a TV (van Dijck, 2013). A discussão será aprofundada nos próximos capítulos, iniciando-se pela definição da palavra “mídia”, assunto tratado a seguir.

### 3. UMA BREVE DISCUSSÃO SOBRE O CONCEITO DE MÍDIA

A palavra mídia é a versão brasileira para *media*, palavra de origem inglesa que surgiu da junção de *mass* e *media*, e que significa (MARCONDES FILHO, 2009, p. 324) o “conjunto dos meios de comunicação que produzem em massa e veiculam para uma massa indistinta de público”. Para Marcondes Filho (2009), a definição da língua portuguesa é falsa, pois a construção da palavra é de origem latina, de médium. “Não se justifica essa incorporação ilegítima e empobrecedora, já que o termo médium é latino, como é a própria língua portuguesa, e nos dota de forma linguisticamente mais correta do termo *media*.” (p. 324).

Com a proposta do trabalho, impulsionado pelos rápidos avanços na comunicação contemporânea, tornou-se necessária dissertar sobre o novo conceito para mídia, sobretudo considerando o aparecimento de novos espaços para aplicação do *media training*. Uma das características deste novo modelo é o fim do “intermediário”. Pariser (2012, p.44) explica que, “de repente, já não precisávamos confiar na interpretação que o *Washington Post* fazia de um comunicado de imprensa da Casa Branca – podíamos ler o documento por conta própria”. Segundo Pariser (2012, p.46), a desintermediação confronta a própria ideia de mídia, que do latim significa *camada do meio*: “Ela se posiciona entre nós e o mundo; oferece-nos a possibilidade de saber o que está acontecendo, mas em detrimento da experiência direta”. Shirky (2011) define o vocábulo da seguinte forma:

mídia é um modo como você fica sabendo quando e onde vai ser a festa de aniversário do seu amigo. Mídia é o modo como você fica sabendo o que está acontecendo e Teerã, quem governa Tegucigalpa ou qual é o preço do chá da China. [...] Todas essas coisas costumavam ser divididas em mídia pública (como comunicação visual e impressa feita por um pequeno grupo de profissionais) e mídia pessoal (como cartas e telefonemas, feitos por cidadãos comuns). Atualmente, essas duas formas estão fundidas (SHIRKY, 2011, p. 52-53).

Professor na Universidade de Nova York, Shirky (2011) explica a dificuldade de ensinar para seus alunos o conceito antigo quando a mídia se restringia à imprensa, não existia internet e, conseqüentemente, as redes sociais na internet: “Qualquer um podia produzir uma fotografia, um texto ou uma canção, mas não tinha os meios para torná-los amplamente disponíveis” (SHIRKY, 2011, p. 33.). Ao comparar as transformações trazidas pelo digital, Pariser (2012, p.88) relembra que, “no passado, tínhamos que comprar todo o jornal para ler apenas a seção de esportes, agora basta visitarmos um site

dedicado exclusivamente a eles para obtermos conteúdo suficiente, a cada dia, para encher dez jornais” Na visão de Castells (2002, p.82), “a tecnologia digital permitiu o empacotamento de todos os tipos de mensagens, inclusive sons, imagens e dados, criou-se uma rede que era capaz de comunicar seus nós sem usar centros de controle”. Já Recuero (2009), coloca como significativa mudança nesses espaços a possibilidade de expressão e sociabilização através das ferramentas de comunicação mediada pelo computador. Segundo a autora (2009, p.16), “a comunicação, mais do que permitir aos indivíduos comunicar-se, amplificou a capacidade de conexão, permitindo que redes fossem criadas e expressas nesses espaços”. Shirky (2011) utiliza os protestos realizados na Coreia do Sul, em 2008, para mostrar os impactos dessas mudanças no modo de organização da sociedade. Naquele ano, um grupo de adolescentes coreanas se organizou no blog da banda *Dong Bang Shin Ki* com o objetivo de promover um protesto no *Cheonggyecheon Park*, riacho urbanizado ponto de encontro em Seul. O encontro conhecido como “as meninas velas” tinha como finalidade argumentar contra a importação de carnes americanas que, desde 2003, com a contaminação da carne bovina, o governo da Coreia do Sul havia proibido. Mas, em abril de 2008, os presidentes Lee Myung-bak e George W. Bush selaram um novo acordo comercial para o retorno das importações.

Logo, os noticiários, apoiando aos protestos das adolescentes, voltaram as atenções para o tema e inflamaram o assunto na sociedade. Com isso, o presidente sul-coreano foi obrigado a se posicionar, usou a televisão para se desculpar e impor restrições no contrato com os americanos. Este protesto, que teve como origem um blog de uma banda, mostra como as redes digitais podem contribuir para ações no espaço físico. Shirky (2011, p.61) explica que “ferramentas digitais foram essenciais para coordenar o contato humano e atividades do mundo real. A velha noção de que a mídia é um terreno relativamente separado do ‘mundo real’ não se aplica mais.”.

Com o desenvolvimento da Web, que tem suas atualizações marcadas por números a começar pela versão 1.0, momento de acesso a sites estáticos, novos espaços para organização e publicação de discursos foram criados. No conceito de Web 2.0, termo criado por Tim O’Reilly, Santaella (2013, p.40) explica que a rubrica foi usada para explicar o novo valor de redes e o definiu da seguinte forma: “atraem a participação de comunidades sociais em larga escala, coletando e anotando dados para outros usuários” (ibid.).



Com isso, empresas da chamada *Big Five* passaram a se apropriar deste modelo para agrupamento, organização e uso das informações. O termo refere-se às cinco empresas que dominam o mercado: Google, Facebook, Amazon, Microsoft e Apple, que van Djick (2013, p.15) define como “um grupo de plataformas em rede que tem evoluído, colocando muito poder nas mãos de poucas corporações, que se aninharam nos portais da sociabilidade online, onde controlam os nós cruciais dos serviços de informação”. A Microsoft, que cresceu muito com softwares de computadores pessoais nas décadas de 1980 e 1990, percebeu a tendência e mudou seu foco para serviços online nas últimas décadas. A rede social LinkedIn e o Microsoft Azure (computação em nuvem) são apenas dois dos mais de sessenta serviços de plataforma operados pela empresa.

A terceira onda da internet, a chamada Web 3.0, teve como principal personagem a web semântica, que Santaella (2013, p. 45) define assim: “trabalha com a atribuição de significados aos termos utilizados nos motores de busca, de modo a satisfazer a intenção de cada usuário (...).” Já existem empresas apoiando-se na versão 5.0, mas como o conceito encontra-se em desenvolvimento, esta pesquisa limitou-se a Web 4.0, que para Dreyer (2019, p.65), é a “fase da internet das coisas e dos híbridos, marcada pela soma da mobilidade e ubiquidade”. No que diz respeito às relações públicas na Web 3.0 e 4.0, os algoritmos surgem como exemplo para mostrar como as empresas estão sujeitas à imposição das plataformas para organização no relacionamento com públicos. De acordo com essa visão voltada às relações públicas contemporânea, Dreyer (ibid.) afirma: “deve-se considerar, ainda, o investimento necessário para que determinada mensagem alcance um percentual significativo de pessoas”.

A discussão feita neste breve capítulo serve tanto de preâmbulo para a “plataformização das crises”, trata na sequência, quanto para colocar em primeiro plano a necessidade de alocar no termo “mídia” mais que os meios de comunicação de massa, atentando-se, sobremaneira, para o rápido avanço das comunicações digitais e suas muitas implicações sociais.

#### 4. PLATAFORMIZAÇÃO DAS CRISES

A anatomia das plataformas de redes sociais na internet segue o modelo descrito por van Dijck (2013) com os seguintes elementos: ela é “alimentada por dados, automatizada e organizada por meio de algoritmos e interfaces, formalizada por relações de propriedade direcionada por modelos de negócios e governada por acordos de usuários” (2013, p. 13). Uma análise recente feita por Poell, Nieborg e van Dijck (2020, p.3) definiu plataforma como “infraestruturas digitais (re)programáveis que facilitam e moldam interações personalizadas entre usuários finais e complementadores, organizadas por meio de coleta sistemática, processamento algorítmico, monetização e circulação de dados”.

A definição é resultado de análises de estudos sobre plataformas por diferentes ângulos: estudos de software (BODLE, 2011; PLANTIN, 2018; HELMOND; NIEBORG; VAN DER VLIST, 2019), para uma visão sobre as fronteiras das infraestruturas das plataformas com suas histórias e evolução; estudos na área de negócios (MCINTRYRE; SRINIVASAN, 2017) para uma abordagem das vantagens competitivas do mercado de plataformas por operar em mercados multilaterais e, como contraponto, economia política crítica (FUCHS, 2017; SCHOLZ, 2016; JIN: 2013), para uma abordagem sobre a extensão e a intensificação do poder e da governança das plataformas globais; por último, para compreensões específicas sobre práticas e debates em relação ao trabalho que emergiram nos mercados de plataformas, os estudos culturais (BAYM, 2015; DUFFY, 2016; KUEHN; CORRIGAN, 2013).

Seguido pelos estudos de software, negócios e economia política, concluiu-se para a compressão de plataforma “como a penetração de infraestruturas, processos econômicos e estruturas governamentais de plataformas em diferentes setores econômicos e esferas da vida” (POELL et al., 2020, p. 5). Pelo lado dos estudos culturais, “como a reorganização de práticas e imaginações culturais em torno de plataformas” (ibid.).

A estrutura criada pelas principais empresas responsáveis pelas redes sociais na internet funciona como armadilhas para coleta de dados algorítmicos para personalização de mensagens. Na rede social LinkedIn, por exemplo, a plataforma diz que o uso de dados tem como objetivo beneficiar o usuário com serviços personalizados como vagas de emprego e ações de marketing. Quanto mais dados são fornecidos, mais chances o usuário tem em participar de um processo seletivo para uma vaga de emprego. Com isso,

empresas contratam e utilizam essas informações captadas para estratégias de marketing digital. Essa é uma característica do capitalismo do hiperconsumo que, para Lipovetski (2019, p. 247), “graças aos diversos traços digitais dos internautas, as empresas podem agora dirigir sugestões personalizadas aos consumidores”.

A mediação destas relações mudou conforme os avanços tecnológicos, não faltam equipamentos e plataformas para estimular essa troca, sinais do capitalismo contemporâneo que, ainda na visão de Lipovetsky (2019), qualifica-se através do capital humano, do conhecimento e da inteligência: “O capitalismo imaterial não designa apenas um capitalismo cognitivo centrado nos algoritmos, mas também um sistema que trabalha para estimular os desejos”( LIPOVETSKY, 2019, p. 241). Essa combinação entre desejos e algoritmos é o que coloca o usuário em bolhas e, conseqüentemente, o seduz com a satisfação de observar aquilo que é de seu interesse. Para fazer parte das plataformas de redes sociais na internet ou até mesmo interagir com aplicativos, usuários abrem mão de seus direitos à privacidade. Castells (2017, p.144) explica que “uma vez que se renunciou a esse direito à proteção de privacidade, os dados pessoais tornam-se propriedade legítima das firmas na internet e de seus clientes.”

Nas plataformas digitais, as ações dos usuários são fundamentais para que os algoritmos fortaleçam os vínculos com pessoas ou empresas. Para esta relação se concretizar, é necessário investimento de tempo e envolvimento emocional e cognitivo.

De acordo com van Djick (2013, p. 05), as “plataformas usam algoritmos para filtrar automaticamente enormes quantidades de conteúdo e conectar os usuários a conteúdos, serviços e anúncios publicitários”. Ao buscar pelo por “pizzas” na internet, por exemplo, irá condicionar os algoritmos para que o usuário receba promoções de pizzarias. Em entrevista consultada para este mestrado, van Dijck diz que “o ‘curtir’ não é tão espontâneo quanto pensam os usuários, e está no cerne do que é automatizado, um sistema commoditizado” (CAMARGO; TERRA, 2017, p. 173).

A soma dos rastros irá resultar em uma plataforma personalizada para o usuário, conforme sinaliza van Djick (2013, p.5): “com cada clique do mouse movimento do cursor, dados do usuário são gerados, armazenados, analisados automaticamente e processados”. A anatomia está impregnada em toda internet, principalmente em plataformas de redes sociais que coletam dados a partir de “botões sociais”. Pariser (2012, p.60) explica que “o monitor do nosso computador é uma espécie de espelho que reflete nossos próprios interesses, baseando-se na análise de nossos cliques feita por observadores algoritmos”.

A fonte desse poder é, no fundo, o big data, ou seja, a capacidade das megaempresas digitais de armazenar e analisar dados comportamentais cada vez mais íntimos dos usuários, traçando perfis que são de grande valor para entidades comerciais, campanhas políticas, governos ou qualquer um que deseje monitorar, monetizar, controlar e prever o comportamento humano. (PASQUAELE, 2015.).

Neste ambiente, relacionam-se atores humanos e não humanos com base na construção do *social* sugerida por Latour (1994, apud SANTAELLA; CARDOSO, 2015) pela Teoria Ator-Rede (TAR). Um “ator”, na TAR, é uma definição semiótica – um actante – ou seja, algo que provoca a ação de outros atores em determinada rede. Se pensarmos em crises organizacionais que tiveram como origem publicações em redes sociais, teremos como resultado a combinação entre homem e máquina, o que Latour (1994, apud SANTAELLA; CARDOSO, 2015) chama de mediação técnica. Desta forma, as plataformas de redes sociais incluem representantes sociais tecnológicos e o “usuário” como representante humano. Um não funciona sem o outro. Na ausência do ator humano, uma rede social na internet não seria rede, e muito menos social. Nesta relação, aplica-se o conceito de *tradução* que Santaella e Cardoso (2015, p. 172). resumem como “a criação de uma conexão que não existia antes e que, em algum grau, modifica os dois elementos ou agentes”. Com isso, máquinas e humanos passam a ser *actantes*, a recordar, “aquele que faz o outro fazer algo”.

Diante deste cenário, van Dijck (2009, p.46, apud TERRA, 2010, p. 87) diz que “as organizações mudaram a órbita de seus interesses das atividades de consumo para as de produção, dando mais poder ao usuário sobre o conteúdo”. Na ideia de Muniz Sodré (2006), também citada por Terra (2010, p.88), “caracterizamos o usuário-mídia como aquele que não apenas transmite informações, mas que per si transforma-se em um veículo de mídia”. Por conta dos usuários-mídias, termo empregado por Terra (2010), empresas estão cada vez mais expostas a crises corporativas a partir da conduta de seus funcionários nas redes sociais de internet.

Neste contexto, as crises corporativas que tiveram como gatilho publicações em plataformas de redes sociais surgem repentinamente e afetam atores humanos e não humanos, como produtos e empresas. Ao terem problemas com serviços, produtos ou empresas, por exemplo, consumidores procuram as redes sociais para registrar suas insatisfações.

Para Santaella (2013), consumidores assumiram o controle da situação nas redes sociais na internet. Antes do advento da internet, clientes contavam com os telefones do

Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), os “0800” das empresas, ou enviavam cartas aos jornais impressos na esperança de ter sua reclamação publicada com a resposta da empresa. Primo (2014, p.117) alerta para a inversão de papéis: “em vez de consumidores serem o polo final para onde apontam todos os esforços da indústria, agora é a partir da geração de conteúdo pelos próprios consumidores.” Para Shirky (2011, p.38), neste novo cenário midiático, “não só a mídia social está em novas mãos – as nossas – como, também, quando as ferramentas de comunicação estão em novas mãos, elas assumem novas características.”.

Jenkins (2008) explica essa mudança de comportamento da seguinte forma: “se os antigos consumidores eram previsíveis e ficavam onde mandavam que ficassem, os novos consumidores são migratórios, demonstrando uma declinante lealdade a redes ou meios de comunicação.” (p; 45).

Este cenário está adaptado no sistema de empresa horizontal, no qual organizações têm o desempenho analisado de acordo com a satisfação do cliente. Castells (2002) transita entre Gutenberg e McLuhan para chegar ao conceito de rede online e, na comparação com McLuhan, o sociólogo faz uma crítica ao conceituado modelo de mídia que se esgotou, mas que atingiu todos os seus potenciais.

Tudo porque o processamento das informações vai muito além da comunicação de mão única. A televisão precisou do computador para se libertar da tela. Mas seu acoplamento, com consequências potenciais importantíssimas para a sociedade em geral, veio após um longo desvio tomado pelos computadores para serem capazes de conversar com a televisão apenas depois de aprender a conversar entre si. Só então, a audiência pôde se manifestar (CASTELLS, 2002, p. 427).

É importante observar que, com essa mudança, usuários passaram a ter mais influência nos posicionamentos publicados nas redes sociais de internet. Para Teixeira (2011, p. 48), “o que os consumidores querem é confiar na organização que vende um produto, serviço ou uma ideologia”. Se antes era uma rede protegida contra crises institucionais, hoje é fonte para a imprensa e usuários das plataformas encontrarem dissonância em posicionamentos, seja ele de cunho pessoal ou institucional.

Segundo Recuero (2009, p.24), “uma rede social é definida como um conjunto de dois elementos: atores (pessoas, instituições ou grupos; os nós da rede) e suas conexões (interações ou laços sociais)”. Exatamente neste ambiente, empresas e pessoas utilizam seu próprio perfil nas redes sociais para emitirem comunicados e posicionamentos. Shirky

(2011, p.45) recorda que “publicar era um botão que precisávamos pedir permissão para fazer; as pessoas cuja permissão precisávamos pedir eram os editores”. Segundo Pariser (2012, p.90), a internet descobriu que esses editores humanos são caros e, com isso, “cada vez mais, vamos depender de uma mistura de editores não profissionais (nosso amigos e colegas) e códigos informáticos para decidir o que ver, ler e ouvir”. Este trabalho, antes do surgimento das plataformas de redes sociais, estava apoiado nos serviços das assessorias de imprensa. No Brasil, por exemplo, as assessorias de imprensa trabalhavam para emplacar pautas e conseguir publicar artigos em jornais, como o extinto “Gazeta Mercantil”, assinados pelos porta-vozes de seus clientes. A prática ainda existe, mas com as plataformas, ficou mais fácil emitir e registrar comunicados com alguma autonomia.

Neste ambiente no qual as relações acontecem em plataformas de redes sociais, atores humanos estão compartilhando suas motivações intrínsecas, o que reflete nos estudos de comunicação corporativa sobre as crises organizacionais na contemporaneidade. No caso de plataformas de redes sociais recomenda-se agilidade no processo de resposta à sociedade, pois a informação neste ambiente se multiplica rapidamente. Teixeira (2013) listou atitudes que podem ter impacto e repercussão negativa, além ficar entre os assuntos mais comentados nas redes sociais:

- Discriminação em relação a gays, portadores de deficiência, negros, etc
- Violação de direitos humanos como trabalho escravo, exploração de menores, etc
- Questões éticas, como corrupção, pagamento de propina, favorecimento de algum político em troca de favores, compra de informações privilegiadas, sonegação fiscal, fraudes, adulteração de alimentos em busca de lucro, matérias-primas inadequadas como derivadas de animais, por exemplo, etc
- Crimes ambientais, como uso inadequado do meio ambiente para benefício próprio, contaminação do sol, ar, mares e rios, devastação, tratamento inadequado do lixo, etc. (TEXEIRA, 2013, p. 109).

São atitudes que também podem ser repercutidas no ambiente offline, mas que no ambiente digital são reforçadas pelo poder de alcance da internet. Para Lemos (2014, p. 19), “no contexto de rápido compartilhamento e disseminação de informações que experimentamos hoje, os impactos negativos por meio das redes sociais on-line são indiscutíveis”.

As crises que tiveram como origem discursos individuais publicados em plataformas como Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter e o aplicativo WhatsApp, examinadas a seguir, direcionam para a já indicada necessidade de atualização do *media training*.

## 4.1 Twitter

Apesar dos 280 caracteres permitidos para publicações, o *Twitter* é utilizado com frequência pela imprensa como fonte para matérias. Não é para menos. Algumas das maiores audiências na plataforma são de perfis de porta-vozes empresariais, lideranças políticas, ou seja, atores humanos com capital social institucionalizado. Recuero (2009) define capital social a partir das reflexões de Coleman (1988), Putnam (2000), Bourdieu (1983), que apesar de diferentes em certos pontos, concordam com o conceito: “refere-se a um valor constituído a partir das interações entre os atores sociais” (RECUERO, 2009, p.47). Ligado a elementos como organização e poder, o conceito aplicado por Bordieu é o que mais se aproxima desta pesquisa, pois além do capital social cultural, aplica-se ao capital social econômico. Independentemente do segmento, empresários de grandes empresas estão entre as maiores audiências do *Twitter*, como Bil Gattes, por exemplo, que possui mais de 51 milhões de seguidores.

Na plataforma também é possível se conectar com outros atores humanos e não humanos sem qualquer tipo de autorização prévia. Com isso, usuários têm a oportunidade de seguir seus maiores ídolos em apenas um clique.

Neste ambiente, para ser percebido, é necessário operacionalizar a reflexão de Recuero (2009, p.54) que diz que “quanto mais a parte coletiva do capital social estiver fortalecida, maior a apropriação individual deste capital. Essa apropriação influencia diretamente o capital social encontrado nessas redes”.

O capital social construído no ambiente das plataformas de redes sociais vem da soma de popularidade, visibilidade, reputação e autoridade (Recuero 2009). No que diz respeito à visibilidade, faz parte dos processos de atuação na rede que mostram aos demais que um determinado ator existe e está presente na rede. Já a reputação atua como valor que outros usuários possuem de determinado ator. A percepção de autoridade está relacionada ao conceito de poder, de aceitação e reconhecimento, pois surge do reconhecimento de que um determinado ator possui conhecimento superior aos demais. Por fim, a popularidade surge como valor relacionado ao número de conexões que determinado ator possui na rede social.

No âmbito da comunicação organizacional, estes valores são utilizados como base para atuação estratégica tanto do porta-voz oficial como das empresas. A frase do empresário Warren Buffett, “demora-se 20 anos para construir uma reputação e 5 minutos

para arruiná-la”, resume o valor e a sensibilidade que a reputação possui no ambiente de negociação. Os quatro valores mencionados, a recordar, popularidade, visibilidade, reputação e autoridade, são classificados por Putnam (apud RECUERO; ZAGO, 2010, p.72 como “tipos de capital social conectores”.

**Quadro 4:** Estratégias de difusão de informações observadas no Twitter

Capital social	Valor	Estratégias observadas
Conetivo	Visibilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retweets;</li> <li>• Uso de @s;</li> <li>• Movimentos como o #Followfriday.</li> </ul>
	Popularidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de seguidores;</li> <li>• Número de retweets;</li> <li>• Aparecimento em listas como as do migre.me;</li> </ul>
	Reputação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retweets;</li> <li>• Comentários;</li> <li>• Divulgação de informações próprias;</li> <li>• Recomendações de outros usuários;</li> <li>• Movimentos como o #Followfriday.</li> </ul>
	Autoridade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retweets;</li> <li>• Links mais clicados;</li> <li>• Número de seguidores</li> <li>• Aparecimento em listas como as do migre.me</li> <li>• Divulgação de informações próprias;</li> </ul>
Fortalecedor	Interação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de hashtags;</li> <li>• Uso de @s;</li> </ul>

**Fonte:** (RECUERO; ZAGO, 2009, p. 79)

Sobre o capital fortalecedor (quadro 4), “está relacionado com a intimidade, a proximidade e outras qualidades normalmente relacionadas com grupos mais coesos e com laços fortes” (RECUERO; ZAGO, 2010, p. 72).

Para colocar o capital social como indicativo de conexão nas redes sociais, Recuero (2009) também faz referência a Bordieu (1983), para explicar os interesses individuais durante as relações: “no sentido de que provém de relações sociais que dão a determinado ator determinadas vantagens” (2009, p. 47). No mercado de trabalho esta relação também é chamada de *networking*, troca que consiste em respeito, orientação, conselhos entre os participantes de uma rede de contatos.

Dito isso, partimos para as crises organizacionais para ilustrar como atitudes neste ambiente, o Twitter, são capazes de destruir reputações em minutos e apagar o capital social adquirido ao longo de anos.

Um dos casos emblemáticos, sobretudo pelo debate gerado, aconteceu em 2010, após uma partida de futebol. Depois da vitória do time do Corinthians por 4 a 3 contra o



São Paulo, o diretor comercial da empresa Locaweb, Alex Glikas, usou sua conta do Twitter para comemorar: “Vamos Locaweb. Chupaaa Bambizada!!! Timão eooo”.

Ao registrar o seu momento torcedor na rede social, a provocação do executivo chamou a atenção de outros usuários que interagiram com a publicação. Para piorar a situação, a empresa de serviços na internet tinha acabado de assinar um contrato para estampar a camisa do São Paulo Futebol Clube, e este detalhe foi o gatilho para o início de uma crise institucional na empresa. Torcedores do São Paulo usaram a rede social para pedir a retratação da empresa e a demissão do executivo. Com a repercussão no Twitter, o caso ganhou notoriedade na imprensa. Como resultado, o executivo foi demitido e a Locaweb teve que se posicionar na plataforma e, conseqüentemente, à imprensa.

Para a revista *Época Negócios* (2010), a Locaweb informou que, “por ser uma empresa de internet, jovem e moderna, sempre encorajou seus funcionários a utilizarem as redes sociais, com bom senso e respeito”. Na mesma entrevista, Guilherme Mazzola, gerente de comunicação da Locaweb, revelou não existir um manual para de conduta nas “mídias sociais” estabelecido na empresa. Alex Gikas (*ÉPOCA Negócios*, 2010) usou novamente sua conta no Twitter, agora, para reconhecer o erro e se desculpar: “minhas sinceras desculpas à torcida e ao time do SPFC [São Paulo Futebol Clube]. No calor do clássico, o torcedor tomou conta do profissional. Não acontecerá de novo”.

Mais recentemente, em 2018, o executivo Milton Vavassori Junior, da empresa Promarc Technology Corporation, também foi demitido ao usar o Twitter para publicar ofensas direcionada às mulheres feministas. No dia 13 de março de 2018, a revista *Claudia*, versão online, trouxe o caso à tona com o seguinte título jornalístico: “Executivo é demitido após comentário contra mulheres no Twitter”. Seguiu-se o subtítulo “em postagem misógina, ele afirmou que sentia ‘saudade do tempo que mulher dava a b\* e não opinião’”. O mesmo caso foi repercutido um dia antes no jornal *O Globo*.

### **Figura 1: Reprodução matéria O Globo**

## Executivo é demitido após publicar comentário misógino no Twitter

Milton Vavassori disse sentir 'saudade do tempo que mulher dava a b\* e não opinião'

Louise Queiroga

12/03/2018 - 14:24 / Atualizado em 13/03/2018 - 10:58

**Fonte:** Jornal O Globo (2018, versão online)

Como visto, o Twitter é uma plataforma de rede social aberta, ou seja, as conexões entre atores são realizadas sem autorização prévia e efetivadas, em grande parte, por laços fracos, que não denotam intimidade. Por esse motivo, discussões envolvendo porta-vozes, oficiais ou não, e celebridades, são frequentes neste ambiente. Crises como as relatadas revelam falhas estratégicas, táticas e operacionais, além de exigir das organizações posicionamentos claros e ações imediatas com relação às suas práticas, políticas ou processos (LEMOS, 2014).

### 4.1.1 Rastros

Em plataformas de redes sociais nossos registros ficam salvos e disponíveis publicamente para serem acessados novamente, o que para Bruno (2012) torna-se peculiar o ato de se comunicar na internet, é impossível não deixar rastros: “(...) informações pessoais que divulgamos voluntariamente na rede (posts, dados de perfil, conversações no Twitter ou no Facebook) toda ação (...), deixa um rastro, um vestígio mais ou menos explícito, suscetível de ser capturado e recuperado” (ibid., p.5). Segundo Recuero (2009, p.24), “essas ferramentas proporcionaram, assim, que atores pudessem construir-se, interagir e comunicar com outros atores, deixando, na rede de computadores, rastros que permitem o reconhecimento dos padrões de suas conexões e a visualização de suas redes sociais”.

Desta forma, tudo o que foi publicado pode vir à tona em outros momentos, principalmente quando se trata de situações que possam refletir negativamente e destruir reputações de empresas e indivíduos. Na maioria dos casos, os próprios usuários fazem esse tipo de “pente fino”, no instante em que surgem novos integrantes no governo, ou

ainda quando porta-vozes e celebridades estão em evidência na mídia ou na própria rede social.

O exercício de vasculhar os rastros pode ser feito neste exato momento: basta acessarmos nossas interações passadas nas redes sociais para nos depararmos com situações ou pensamentos completamente diferentes do momento atual. O próprio Facebook faz questão de nos lembrar de publicações passadas, principalmente em datas especiais, através da produção de infográficos e animações que nos são enviados.

A demissão de James Gun, diretor do filme “Guardiões da Galáxias”, mostra como uma crise pode surgir a partir de rastros registrados nas plataformas. Neste caso, o diretor foi demitido após os usuários subirem *tweetes* antigos nos quais ele fazia piadas sobre pedofilia e estupro em seu perfil na rede social. O jornalista Jack Posobiec, correspondente do *One American News*, fez um compilado dos registros do diretor e publicou em seu perfil no Twitter. A própria publicação do jornalista é um exemplo de rastro, pois o registro é de 2018 e ainda está disponível para acesso.

**Figura 2: publicação do jornalista Jack Posobiec**



Fonte: Perfil de JackPosobiec (Twitter, 2018)

Responsável pela distribuição do filme, a *Walt Disney Studios Motion Pictures* rapidamente se posicionou através do seu presidente, Alan Horn (2018): “As atitudes e

pronunciamentos descobertos no perfil de James no Twitter são indefensáveis e inconsistentes com os valores do estúdio, e nós estamos cortando relações com ele”, informou o presidente da empresa” (CANALTECH, 2018). Após a demissão, o diretor usou a rede social Twitter e divulgou uma nota à imprensa para se explicar a situação e se desculpar das publicações. Em um dos pontos, justificou:

### Figura 3: publicação James Gunn



**Fonte:** Perfil James Gunn (Twitter, 2018)

Situações como esta mostram como os rastros destroem reputações e são fontes para crises organizacionais e pessoais. Os prejuízos são incalculáveis. No âmbito jurídico, a discussão é ampla, mas o “direito ao esquecimento”, inclusive nas redes, pode ser enquadrado conforme o Art.5 da Constituição, que dá base para integração aos direitos e garantias individuais (SILVA e NASCIMENTO, 2016). Apesar de não existir uma lei regulamentadora, o artigo da constituição determina aplicação imediata, assim como a greve dos trabalhadores, que é um direito previsto na constituição, mas ainda não está regulamentada. Em 2014, a lei 12. 965, conhecida como Marco Civil da Internet, foi uma oportunidade para que o direito ao esquecimento fosse regulamentado, mas a lei teve como destaque a proteção da privacidade, a garantia de liberdade do internauta e a neutralidade da rede.

Como alternativa, Silva e Nascimento (2016) sugerem que o direito ao esquecimento poderia ser enquadrado no direito de personalidade, que assegura a dignidade nas relações particulares e, conseqüentemente, integrando-se ao direito fundamental, que assegura a dignidade nas relações públicas. Com isso, a divulgação de determinados eventos, ocorridos no passado, poderiam violar direitos intrínsecos aos indivíduos. Para as autoras, “a regulamentação do direito ao esquecimento garantiria que isto não ocorresse, em qualquer meio, seja físico ou através de mídias digitais e eletrônicas” (SILVA;NASCIMENTO, 2016, p. 16).

A Espanha acabou se tornando exemplo neste quesito após um cidadão protocolar, junto à Agência Espanhola de Proteção de Dados – AEPD<sup>1</sup>, o pedido para retirada da informação que dizia que seus bens foram penhorados por não ter quitado dívidas com a seguridade social. Neste caso, ele pediu a retirada dos mecanismos de busca e notícias publicadas no jornal *La Vanguardia*, que noticiava o fato. O pedido foi atendido pela Agência. Após recurso das empresas Google Spain e Google Inc., o caso acabou atravessando o órgão judiciário espanhol e foi remetido à apreciação do Tribunal de Justiça da União Europeia que, em 13 de maio de 2014, decidiu pela aplicação do direito ao esquecimento em mecanismos de busca na Internet. A garantia de proteção da intimidade com relação ao tratamento informatizado de dados pessoais, conforme constituição espanhola, contribuiu para a decisão.

## 4.2 Instagram

Engana-se quem pensa que a rede social Instagram é uma plataforma livre de crises corporativas na qual usuários postam apenas fotos e vídeos de comida, paisagens e festas. Na plataforma, empresas têm como prática contratar atores humanos com autoridade perante certos públicos, e assim capital social, conforme já debatido, para atuarem como representante da marca neste ambiente. Esta representação é conhecida no mercado publicitário como “embaixadores da marca” que, segundo Pereira, Antunes e Maia (2016, p.3), são “processos de humanização das marcas através de consumidores “comuns”, mas que se destacam no modo de ser, se expor e se relacionar, além de possuir certa relevância dentro do seu grupo de convívio e audiência, sobretudo, nos ambientes digitais, apoiados em uma tecnologia com crescente potencial de promover interação.”

Na comunicação organizacional o termo é similar ao conceito de *stakeholders* e, no ambiente digital, é levado em consideração o número de seguidores, níveis de interação, frequência de publicações, identificação com o produto, engajamento e aderência a proposta. Para Erika Gomes e Evandro Gomes (2017, p.8), “a efetividade das estratégias de comunicação com influenciadores digitais tem se revelado através do aumento da visibilidade e das taxas de conversão de vendas, quando comparado à publicidade tradicional.”

---

<sup>1</sup> THE SPANISH DATA PROTECTION AGENCY (AEPD in the Spanish acronym) is the public law authority overseeing compliance with the legal provisions on the protection of personal data, enjoying as such an absolute independence from the Public Administration.

O recente caso da influenciadora digital Gabriela Pugliese mostra como este conceito publicitário baseado no estilo de vida do contratado também pode ter efeito contrário e estabelecer uma crise imediata para as empresas contratantes. Pugliese foi umas das primeiras celebridades brasileiras a contrair o coronavírus. Na época, além de chamar a atenção da audiência da influenciadora nas redes sociais, a informação chegou a ser destaque na imprensa.

Já recuperada, mas ainda em quarentena provocada pela pandemia do vírus, a influenciadora convidou algumas amigas para realizar uma festa em sua casa, em São Paulo, enquanto a OMS (Organização Mundial da Saúde) e outros órgãos da saúde recomendavam para que as pessoas evitassem aglomerações. Pugliese publicou fotos e vídeos do encontro na rede social Instagram. Os comentários negativos à performance foram imediatos: seguidores e outras celebridades, como a comediantes brasileira Tata Werneck e o rapper Emicida, criticaram a postura da influenciadora. Não demorou para que a repercussão ganhasse destaque na imprensa. Com isso, houve a perda de contrato com empresas, redução em massa em números de seguidores na plataforma, além do prejuízo de R\$ 3 milhões, apenas para citar alguns dos danos causados pela atitude da influenciadora.

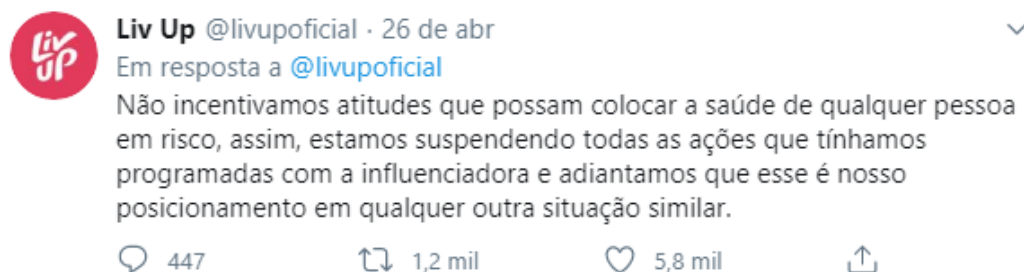
Pelo seu engajamento na plataforma, aproximadamente 4,4 milhões de seguidores, Gabriela Pugliese foi escolhida como embaixadora das marcas de empresas como Grupo Hope, Liv Up, Mais Pura, Desinchá e Fazenda Futuro. O caso de Pugliese retrata o que vem sendo chamado de “cultura do cancelamento” na sociedade das plataformas. O termo se aplica em situações nas quais influenciadores e celebridades recebem comentários negativos, deixam de ser seguidas e, em alguns casos, perdem contratos por comportamentos que desviam da normalidade, publicados no ambiente online. Os três maiores motivos para um cancelamento são por divergências políticas, homofobia e mau-caratismo (MUTATO<sup>2</sup>, 2020). Ao analisar 12 situações de crises que saíram do ambiente digital, Lemos (2014) concluiu que nem todos os casos observados em mídias sociais se constituem em crises, pois “as organizações tiveram impactos relevantes, mas alguns foram apenas momentâneos” (ibid., p. 32). Ainda assim, “todo esforço voltado para a gestão de riscos e prevenção de crises é muito importante ao planejar a comunicação em mídias sociais” (ibid., p. 32).

---

<sup>2</sup> Estudo realizado pela agência Mutato com base na extração de 8.367 comentários feitos nas plataformas Facebook, Instagram e Twitter (3% de margem de erro e 95% de nível de confiança)

Pereira, Antunes e Maia (2016, p.5) explicam que a escolha de embaixadores significa “apropriar-se de um modo mais autêntico de comunicar mensagens, uma vez que eles são percebidos como peças-chave na produção de conteúdo relevantes e, podemos dizer, veículos de comunicação ou porta-vozes da mensagem da marca, através de seus próprios discursos(...)”. Neste caso, as empresas ligadas a Pugliese utilizaram o perfil de suas redes sociais para comunicar o fim da parceria como resposta à sociedade. No caso da *Liv Up*, a empresa usou a rede social Twitter para emitir o seguinte comunicado:

**Figura 4: Nota da empresa Liv Up**



**Fonte:** Perfil @livupoficial (Twitter, 2020)

Quanto à empresa Houpe, não foi a primeira vez que a marca passou por uma crise de reputação devido a conduta de Pugliese. Em 2015, a marca de lingerie patrocinou uma festa do pijama promovida pela influenciadora. Durante o evento, havia um código de conduta no qual os convidados tinham que seguir, entre cujos dizeres se lia: “dançar igual à Madonna, mesmo que acabasse saindo uma dança de alguém quem acabou de fugir da APAE”.

Karhawi (2019) recomenda quatro ações para que as empresas atinjam resultados positivos na contratação de embaixadores: “a) Investimento na construção de narrativas e não apenas de anúncios; b) construção de relações genuínas entre marca e influenciador; c) opção por posts e vídeos autênticos e alinhados à narrativa e tom habituais dos influenciadores digitais.” E acrescenta “liberdade na criação”. Este último, segundo Karhawi (2019: n.p), “é limitar a produção de conteúdo dos influenciadores àquilo que pode e àquilo que não pode ser dito ou feito é restringir sua produção – aquela mesma

que o colocou nesse lugar de influência e que, como consequência, fez a empresa em questão procurar por seu trabalho de divulgação”.

Na proposta de Karhawi (2019), não existe a recomendação de treinamentos para embaixadores, sobretudo no que diz respeito a comportamentos nas redes sociais. Como visto, casos como da Pugliese são frequentes no ambiente de plataformas na internet, o que mostra a necessidade de aprendizado prévio, *media training*, para atuação neste ambiente. Esse tipo de situação abre uma nova categoria para crises, aquela gerada por influenciadores digitais Karhawi (2019).

### 4.3 Facebook

Das redes sociais mais usadas no mundo, quatro pertencem ao Facebook. Instagram, Facebook Messenger, Facebook e o aplicativo WhatsApp fazem parte da empresa. Somado a essa integração com os números de usuários, que passam 2 bilhões, é a maior rede social do mundo e onipresente nas interações online. Segundo Recuero (2014, p. 114), assim como muitos sites de redes social, o Facebook “é uma ferramenta apropriada simbolicamente para construir o espaço social no cotidiano de atores”. Mas poucos usuários conhecem de fato as políticas e o que é feito com as informações captadas pela plataforma. “Apesar de ter-se aceito os termos e condições para acesso ao sistema, não é arriscado dizer que boa parte dos clientes do Facebook não tem consciência de como são comercializados suas publicações e seus encontros virtuais com amigos, familiares, conhecidos e marcas presentes na plataforma” (PRIMO, 2014, p. 126). Em 2017, um estagiário da construtora Cantareira e Imobiliária foi demitido após publicar comentários sexistas na rede social Facebook. Em uma das legendas de uma imagem publicada, o estagiário escreveu: “procurando uma feminista para ajudar a descarregar [a carga de cimento]”, e usou as *hashtags* #estágio e #EngenhariaCivil para reforçar a divulgar.

A versão online do jornal O Estado de S. Paulo registrou o fato, com a matéria publicada no dia 8 de fevereiro de 2017.



**Figura 5: reprodução Estadão**



**Fonte:** Estadão (2017)

A publicação chamou a atenção da rede de amigos ligada ao funcionário da construtora, que começou a se manifestar nos comentários da foto. Essa interação fez com que se aumentasse a visibilidade da publicação. Neste caso, os algoritmos do Facebook entenderam que aquela publicação era importante, pois os números de interações permitiram tal entendimento. Para Pasquale (2017, n.p), “a definição da relevância de um conteúdo a partir de métricas baseadas na atenção popular verificada, por exemplo, pelo número de visualizações, curtidas e compartilhamentos, contribui para a disseminação de conteúdos independentemente de sua veracidade, integridade ou qualidade”.

Segundo Anselmino, Reviglio e Diviani (2016), em redes sociais como Facebook, esse tipo de discurso se confunde entre público e privado, pois o que era privado passou a ser público. Talvez se o estagiário tivesse modificado as opções de privacidade desta publicação, conforme a rede social Facebook permite fazer, teríamos um cenário completamente diferente. No caso de crises, ao contrário do que sugere Anselmino, Reviglio e Diviani (2016) “(...)não parece ser o Facebook o lugar de encontro entre os diferentes com intenção de construir um acordo sobre o comum” (2016, p. 77), pois o discurso atravessou a bolha (Pariser, 2012) do emissor. O que nos leva a crer que crises implodem bolhas.

Plataformas de redes sociais permitem que nossas conexões sejam feitas através dos nossos perfis individualizados, que são a mera representação de si (Recuero, 2014). A partir disso, podemos interagir e nos conectarmos com outros usuários, e o que era falado passou a ser escrito, digitalizado e registrado. Em redes sociais como Facebook, Recuero (2014) vai chamar isto de “conexão associativa”, ou seja, são representações mantidas através desses sites, relacionadas aos laços fracos, ligadas “ao capital social menos complexo, com menor intimidade e investimento nas relações e mais relacionado à circulação de informações” (RECUERO, 2014, p. 115).

Em casos como o do estagiário, a publicação chamou a atenção de usuários com os quais ele não se relacionava no dia a dia e que, inclusive, provavelmente esqueceu que fazem parte da lista de “amigos” na plataforma. Essas publicações, segundo Recuero (2014, p.116), “são reproduzidas facilmente por outros atores, espalham-se nas redes entre os diversos grupos, migram e tornam-se conversações cada vez mais públicas, moldam e expressam opiniões, geram debates e amplificam ideias”. Com isso, as imagens , pública e privada, de um indivíduo se misturam e, no caso do estagiário, a proliferação da informação chamou a atenção de clientes e da própria empresa, que imediatamente usou o seu perfil na rede social Facebook para manifestar-se.

### Figura 6: Nota Cantareira Construtora

**Cantareira Construtora e Imobiliária** 8 de fevereiro de 2017 · 🌐

**NOTA DE ESCLARECIMENTO**

Nós, do Grupo Cantareira tomamos conhecimento de postagens, com mensagens sexistas e extremistas, feitas por um estagiário em uma rede social pessoal.

Apesar das fotos terem sido feitas em nossos empreendimentos, ressaltamos que não reflete a opinião do grupo, mas particular.

O Grupo Cantareira despreza qualquer incitação de ódio e preconceito. Esclarecemos a situação e comunicamos que o estagiário não faz mais parte da nossa equipe.

Obrigado.

👍❤️👍 28 mil 8,8 mil comentários 643 compartilhamentos

👍 Curtir 💬 Comentar ➦ Compartilhar

Fonte: Perfil Cantareira (FACEBOOK, 2017)

Apesar de alguns comentários que reforçavam o posicionamento do funcionário, a maior parte parabenizou a empresa pelo posicionamento e atitude.

Casos como este, no qual empresas demitem por conduta inadequada em redes sociais na internet, inclusive no Facebook, têm como apoio jurídico o artigo 482 da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), elaborado em 1943, que traz entre os seus pontos: “incontinência de conduta ou mau procedimento”, ato de indisciplina ou de insubordinação; e “violação de segredo da empresa”. Mas ao mesmo tempo torna-se confuso em alguns casos no ambiente online, como “curtir” publicações racistas por exemplo. Em entrevista, o advogado trabalhista Antonio Carlos Aguiar diz que “o funcionário pode ser demitido não somente se falar mal da empresa, mas até se der um ‘like’ para algo nocivo à organização” (G1, 2018). Para a advogada trabalhista Marcella Mello Mazza, o julgamento é aberto para interpretações: neste caso, “a jurisprudência tem entendido que se a má conduta atinge a imagem da empresa, pode ocorrer a justa causa” (G1, 2018).

Além do artigo 482 da CLT, existem outros exemplos de ordenamentos jurídicos que podem ser aplicados em casos de uso indevido das redes sociais:

- Discriminação ou preconceito na internet: crime previsto no Art. 20, §2º, da Lei 7.716/89;
- Calúnia, injúria e difamação por meio que facilite o ilícito: crimes previstos nos Arts. 138, 139, 140, respectivamente, combinados com o Art. 141, Inc. III, todos do Código Penal;
- Ameaça: crime previsto no Art. 147 do Código Penal;
- Induzimento, instigação ou auxílio a suicídio: crime previsto no Art. 122 do Código Penal;
- Falsa identidade: crime previsto no Art. 307 do Código Penal;
- Copiar ou plagiar obras de terceiros: previsto no Art. 184 do Código Penal;
- Violação de segredo profissional: crime previsto no Art. 154 do Código Penal;
- Revelação de segredos de terceiros na internet: previsto no Art. 153 do Código Penal;
- Concorrência desleal: crime previsto no Art. 195 da Lei de Propriedade Industrial (Lei n.º 9.279/96);
- Responsabilidade civil dos provedores de serviço de internet que não adotam qualquer medida para remover o conteúdo indevido inserido por terceiros caso sejam previamente cientificados: Art. 186 do Código Civil;
- Responsabilidade civil dos pais pelos seus filhos menores de idade por atos ilícitos: Art. 932, Inc. I, do Código Civil;
- Responsabilidade do empregador sobre seus empregados no exercício do trabalho que lhes competir, ou em razão dele, por atos ilícitos: Art. 932, Inc. III, do Código Civil; e

- Acesso a sites de pedofilia e pornografia infantil: previsto na Constituição Federal de 1988, Art. 5º, XLII; Leis 7.716/1989; 9.459/1997 e 8.081/1990 (EMBRAPA, 2012)

#### 4.4 LinkedIn

Por ser uma rede social voltada para o uso profissional, as relações na rede social LinkedIn se estabelecem a partir de cargos, empresas e profissões que dialogam, principalmente, com informações referentes ao mercado de trabalho. Autor do livro “Obtendo o Máximo do LinkedIn” (2014), Dan Sherman, em entrevista à revista Exame, explica que “o LinkedIn deve ser usado junto com o currículo. Porém, currículos só conseguem mostrar quem você foi, não quem você é”. (EXAME, 2014). A frase do norte-americano, especialista em LinkedIn, ilustra a transformação da rede social ao longo dos anos.

Diferente de plataformas de redes sociais como Instagram, Facebook, Twitter, o LinkedIn oferece aos usuários uma opção de cadastro no qual se paga por planos de assinatura a partir de R\$ 49,99 (mensais) para ter privilégios nas informações que são captadas pela própria plataforma. Como visto, a anatomia não muda em relação a outras plataformas, apenas como as informações são monetizadas. Neste caso, atores humanos vinculados a conta “premium” têm acesso às vagas de emprego antes dos demais usuários que não pagam o valor mensal.

Assim como os astros são considerados vencedores pela grande mídia, profissionais também são vistos como trabalhadores de destaque na rede social. Desde 2017, o LinkedIn divulga sua lista de *Top Voices*. Os *Top Voices*, segundo a plataforma, são profissionais que se destacam no LinkedIn por promoverem conversas relevantes e criam ambientes de diálogos com seus artigos, publicações, vídeos e comentários. Com a produção de celebridades instantâneas, estudiosos começaram a promover o debate em torno da elevação de pessoas comuns a outro status social. O pesquisador da *London School of Economics*, Olivier Driessens (2014, p.10), definiu este fato da seguinte forma: “a celebrificação envolve as mudanças no nível individual, ou, mais precisamente, o processo pelo qual pessoas comuns ou figuras públicas se transformam em celebridade”.

A categoria *Top Voices – Influencers* segue a mesma lógica, mas faz uma lista de líderes, empreendedores e pensadores que se destacam na rede social para fins profissionais. Os *Top Voices – Influencers* são pessoas conhecidas do público, muitos são porta-vozes oficiais em suas organizações e fontes para programas de televisão, rádio

e programas de entretenimento. A número um da lista, no Brasil, é Luiza Trajano, presidente do Conselho da Magazine Luiza. Na segunda colocação está o professor Mario Sergio Cortella. O apresentador da Globo News, Ricardo Amorim, e a presidente do Conselho Cia de Talentos, Sofia Esteves, seguem na lista. A jurada do programa Shark Tark Brasil (Sony), Camila Farani, vem na quinta colocação. Em seguida, Guilherme Benchimol, da XP Investimentos, Bia Granja, do Youpix, e Rony Meiler, do grupo Reserva. O escritor e palestrante Max Gehringer, ao lado de Edu Lyra, CEO da Gerando Falcões, completam a lista de *Influencers*.

A porta-voz das redes de loja Magazine Luiza, é um exemplo de como essas relações funcionam na plataforma. Luiza Trajano possui quase 300 mil seguidores no LinkedIn e, pelo segundo ano consecutivo (2018 e 2019), apareceu entre os *Top Voicers Influencers*. Além de circular por diferentes arenas, como projetos sociais, televisão e palestras, Trajano mantém uma frequência, quase que diária, de publicações nas redes sociais. Em artigo publicado na rede social, a executiva explica que, com o título de influenciadora do LinkedIn, cresce a audiência e a demanda por novos conteúdos: “Isso aumenta muito minha responsabilidade em compartilhar com todos conteúdos que possam ser úteis, atividades interessantes e informações para todas as pessoas”, (TRAJANO, 2019, LINKEDIN).

Segundo Rafael Kato, News Editor (Latin America and Spain na LinkedIn), a metodologia para a escolha dos *Top Voices – Influencers* é feita da seguinte forma:

Primeiro, nossos editores trabalharam com a equipe de Ciência de Dados do LinkedIn para mensurar o engajamento que o usuário consegue obter na plataforma. Observamos, especificamente, o volume de respostas geradas pelas contribuições de uma pessoa e a disseminação secundária dessas respostas. Esses sinais representam as conversas e o desenvolvimento de comunidades. Ainda assim, métricas de engajamento não bastam. Nosso próximo filtro foi qualitativo. Editores em cada mercado e em setores específicos refinaram a lista, avaliando o conjunto do trabalho do usuário: as suas contribuições são relevantes, promovem o diálogo e tratam de assuntos em alta? O usuário tenta dar e receber ajuda, sem promover a si mesmo? Finalmente, esta lista reflete a diversidade de vozes do mundo em que trabalhamos hoje? (KATO, 2019)

Se antes o LinkedIn era uma rede protegida contra crises institucionais, hoje também é fonte para usuários e imprensa encontrarem dissonância em posicionamentos, sejam eles de cunho pessoal ou institucional. Manifestar preconceito, desrespeitar pessoas, discussões, opiniões que vão contra o senso comum são gatilhos para iniciar uma crise. No perfil corporativo, empresas utilizam a plataforma para emitir comunicados e

posicionamentos no caso de uma eventual crise, como foi o episódio envolvendo a Votorantim Cimentos, que teve que administrar uma crise organizacional no LinkedIn. Um de seus executivos fez o seguinte comentário em uma publicação sobre lideranças LGBTQI+, no perfil do banco Nubank. “Lider é líder, independente da escolha sexual. Agora ter um líder LGBT... É de uma idiotice sem tamanho”. Rapidamente, a Votorantim Cimentos se posicionou ao comentar na mesma publicação: “após análise desse comportamento repudiado pela empresa, esclarecemos que o autor do post não faz mais parte do quadro de empregados da Votorantim Cimentos.” (Veja Online, 2019).

Na publicação do *Nubank*, atores humanos, fossem perfis pessoais ou institucionais, emitiram opiniões e soluções para o caso. Funcionários da Votorantim também se posicionaram a favor das empresas. Mesmo preparada com o seu “Guia de postura dos empregados nas redes sociais”, a Votorantim Cimentos não conseguiu administrar a conduta do seu funcionário, o que levou a empresa para o ciclo da crise, a qual se inicia com uma publicação, ganha repercussão através de comentários, compartilhamentos e curtidas, até chamar a atenção da imprensa. As conversas no ambiente das plataformas de redes sociais na internet são assíncronas, o que segundo Recuero (2014; 116) “permite que pessoas temporalmente distantes tomem o turno e recuperem as conversações, espalhando-as e fazendo com que migrem entre os grupos e entre os sites de rede social”.

Sobre comentários, o estudo de Anselmino, Reviglio e Diviani (2016) explica que o espaço para publicação se diferencia do mural do perfil pessoal na plataforma. Segundo os autores (ibid., 2016, p. 74), “nestes espaços, muitas vezes se encontram também comentários aos comentários que se tornam verdadeiros intercâmbios dialógicos, às vezes, a ponto de desviar-se do tema proposto através da publicação original”. Apesar da publicação ter a assinatura de um profissional do Nubank, foi postado no perfil da empresa. Se fosse no perfil do próprio funcionário, do qual ele tem total controle, talvez o funcionário da Votorantim não teria interagido, ou a publicação poderia ser facilmente excluída. O fato de não existir o botão “não curtir” nas plataformas de redes sociais passa ser relevante para a proliferação de comentários como este. Na entrevista à Carolina Terra e Isadora Camargo, van Dijck diz que “o botão ‘curtir’ revela reações instantâneas e emocionais, e é um mecanismo muito sofisticado que faz com que haja muito mais que uma ‘sensação boa de aprovação’”(TERRA; CAMARGO, 2017, p. 173). Como não existe o botão “não curtir”, o ato de não curtir passa a suprir esta ausência.

Shirky (2011, p.89) explica que “nossas motivações para usar essas ferramentas são as antigas e intrínsecas, mecanismos que tanto possibilitam quanto recompensam a participação”. O LinkedIn faz parte do grupo de plataformas setoriais, pois oferece serviços para um público específico e funciona como conector (DJICK, 2013). A plataforma é voltada para o mercado de trabalho e tem como função conectar empresas e profissionais.

Em 2020, o LinkedIn chegou a marca 675 milhões de usuários, sendo 50 milhões de empresas e 50 milhões de estudantes cadastrados. A rede social também possui mais de 13 mil funcionários espalhados em 30 cidades pelo mundo. Além dos números expressivos, a rede evoluiu de um banco de currículos para o compartilhamento de conteúdo relacionado ao ambiente profissional, conforme já se apontou. Além de ser um espaço para publicar vídeos, imagens e textos, a plataforma permite promover o *networking*.

A popularidade do LinkedIn é nítida quando enxergamos os profissionais que estão presentes na plataforma. Apesar de a plataforma evidenciar profissões que exigem habilidades comunicativas, atores humanos de diferentes frentes de trabalho povoam a plataforma: papais noéis (figura), profissionais do sexo, mágicos, astronautas, palhações, tatuadores estão entre os usuários presentes. Em entrevista para o jornal Folha de S. Paulo, publicada no dia 30 de janeiro de 2020, Ana Claudia Philal diretora de soluções de talento do LinkedIn Brasil, explicou o crescimento da presença de profissionais de diferentes setores. “Temos 130 mil operadores de caixa escritos. Quando o LinkedIn nasceu, ficou nichado às posições executivas, mas não é uma rede de executivos” (FOLHA DE S. PAULO, 2020).

**Figura 7: Perfil Papai Noel Robson**



**Fonte:** (LinkedIn, 2019)

O processo de busca, avaliação de perfil, seleção e contato passam pelos profissionais de recursos humanos. Por isso, a profissão está entre as mais ativas da plataforma. Aliás, vendas e recursos humanos são as únicas profissões a terem ferramentas exclusivas no LinkedIn.

O volume de interações auxilia para fortalecimento das relações na plataforma. Segundo Recuero (2009, p. 37), a “relação é considerada a unidade básica de análise em uma rede social. Entretanto, uma relação sempre envolve uma quantidade grande de interações”. Além das publicações como artigos, vídeos, textos e fotos, o LinkedIn considera relevante o diálogo nos comentários das publicações. Ou seja, quanto mais interações, maior o número de notificações o usuário irá receber.

Especificamente na rede social LinkedIn, alguns trabalhadores estão assumindo o papel de celebridade e reúnem o maior número de seguidores entre os usuários da plataforma. E as emoções são pontos de ligação entre os usuários.

#### 4.5 WhatsApp

As plataformas de redes sociais e as ferramentas para a troca de mensagens inauguraram novos espaços de exposição e circulação de discursos individuais, “Antes do desenvolvimento da Internet, a publicidade das opiniões individuais sobre o público se tornavam visíveis de dois modos: ou eram expostas em um espaço público tradicional —como uma assembleia ou a rua, ou transcendiam a partir



de sua publicação num meio massivo de comunicação”. (ANSELMINO et al., 2016, p.70).

Em meio ao cenário altamente midiático, o WhatsApp surgiu como mais um espaço para circulação da opinião individual, sem mediação. Assim como as plataformas de redes sociais na internet e demais aplicativos utilizados para promover interações entre atores humanos, o aplicativo possui características individuais, que permitem incluí-lo nesta pesquisa.

Na contramão de sua própria definição: “oferece um serviço de mensagens e chamadas simples, seguro e confiável para celulares em todo o mundo”, o aplicativo *WhatsApp* está longe de ser um serviço seguro e muito menos confiável para a troca de mensagens, a começar pela brecha para o uso de golpistas que se beneficiam ao clonar números de telefones ou promover falsas promoções vinculadas às grandes marcas..

Lançando em 2009, o aplicativo permite a troca de mensagens de texto, vídeos, áudios, imagens, além de possibilitar discussões de temas, compartilhamento de conhecimento, atitudes, anseios e dúvidas, tanto em conversas privadas, quanto em grupos de até duzentos e cinquenta e seis participantes (BARBOSA, 2016).

A estrutura do *WhatsApp* também difere das plataformas de redes sociais na internet, como por exemplo, não existem murais públicos para se compartilhar “o que está pensando” e, a partir disso, promover diferentes discursos no espaço com os botões “Curtir” ou “compartilhar”. O aplicativo também permite o diálogo direto com pessoas do nosso laço social mais íntimo, como grupos de família, de amigos, do trabalho, da faculdade, entre outros do nosso ciclo social representado como laços fortes, que para Recuero (2009: 41) “são aqueles que se caracterizam pela intimidade pela proximidade e pela intencionalidade em criar e manter uma conexão entre duas pessoas”. É durante a troca de informações nesses espaços que porta-vozes oficiais ou não, políticos, esportistas, celebridades etc. acabam por compartilhar dados confidenciais e sentimentos dos mais íntimos sem ter a noção de que aquela informação pode facilmente atravessar o aplicativo e se tornar alvo do conhecimento público.

O caso recente envolvendo o empresário brasileiro e apresentador de TV, Roberto Justus, ilustra como isso acontece. Durante um debate sobre as políticas públicas estabelecidas no Brasil contra a pandemia do coronavírus, Justus enviou um áudio ao seu grupo de amigos no *WhatsApp*. No arquivo, Justus criticou a quarentena, na qual a população teria que ficar em casa até que a situação da pandemia fosse controlada:

Esse exagero foi feito, são vários pensamentos atrás dele. Tem que isolar os velhinhos, cuidar deles, não ter aglomerações, grandes eventos, isso sim. Mas esse isolamento vai custar muito mais caro. Você está preocupado com os pobres? Você vai ver a vida devastada da sociedade na hora do colapso econômico, dos pobres não terem o que comer, das empresas fecharem, desemprego em massa, não dá para comparar com um ‘virusinho’, que é uma gripezinha para 90% das pessoas. (EXTRA, 2020).

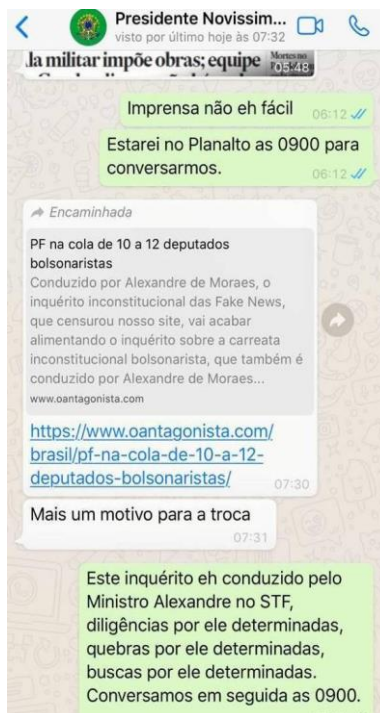
A informação vazou rapidamente e deu início ao ciclo da crise: vazamento, disseminação no aplicativo, apuração, matéria publicada e, por fim, posicionamento.

A opinião do empresário chamou a atenção no ambiente digital e na imprensa, e logo a informação foi assunto em sites de notícias. Na conversa, o áudio foi direcionado para o amigo e apresentador de programas televisivos Marcos Mion, que também se posicionou sobre o ocorrido: “Esse áudio foi enviado num grupo pequeno, com apenas seis pessoas. Alguém vacilou muito e não assumiu. Eu não vazei nada, e não é justo tomar uma dessas na cabeça e ficar nessa posição polarizada” (O DIA, 2020). Esse tipo de conteúdo costumávamos compartilhar na intimidade, no contato pessoal com a família e amigos. Mas agora, o rastro, conceito já debatido, pode ser exposto.

Uma outra situação que teve como origem a publicização de diálogos no WhatsApp, acabou por revelar os bastidores da política brasileira. As capturas de telas (*print screen*) divulgadas pelo ex-ministro da justiça Sergio Moro à rede Globo também expõem a gravidade do problema. A troca de mensagens com Presidente da República, Jair Messias Bolsonaro, foi exibida com exclusividade pelo Jornal Nacional, da TV Globo. Em tom de denúncia, Moro expôs a negociação para uma possível troca no comando da Polícia Federal.

O site InfoMoney, por exemplo, utilizou as cópias divulgadas pelo ex-ministro como base para a matéria publicada no dia 24 de abril de 2020.

**Figura 8: Captura de tela (WhatsApp) do ex-ministro Sergio Moro**



**Fonte:** Infomoney (2020)

Os casos mostram como uso do aplicativo sem o treinamento adequado, isto é, sem um *media training* pensado para as plataformas, pode ser uma armadilha. Barbosa (2016: 46) explica que, neste espaço, “existem grupos de pessoas que utilizam o app para trocar ideias, estreitar relacionamentos, cultivar amizades, mas também pessoas que se reúnem para compartilhar preconceitos raciais, homofóbicos, divulgar conteúdos constrangedores, disseminar ideias dissonantes”.

Chama a atenção como as conversas neste ambiente aparentemente particular atravessam rapidamente para o espaço público, seja pela disseminação do conteúdo entre os próprios usuários, ou por conversas utilizadas como material para a imprensa e processos judiciais.

Os exemplos inventariados neste capítulo permitem colocar em suspenso a noção cristalizada do porta-voz como alguém oficialmente autorizado a falar em nome de uma empresa ou organização, conforme define a literatura. Este conceito, pelo óbvio, precisa ser expandido e passar a considerar outros atores além daqueles protocolarmente designados para a função. O assunto será debatido no capítulo subsequente.

#### 4.6. Porta-vozes

O porta-voz é a pessoa que fala publicamente e oficialmente em nome de outra pessoa, de um grupo, país ou organização (DICIO, 2009). A função oficial fica a cargo de presidentes, diretores, lideranças e funcionários com amplo conhecimento em sua área de atuação. Na comunicação com a imprensa, “todo porta-voz deve dominar as informações necessárias à colaboração com uma reportagem e usar tal conhecimento para conduzir entrevista” (UTCHITEL, 2007, p. 130).

Há governos, como o brasileiro, que indica um profissional exclusivamente para tal função. Assim como qualquer porta-voz, o porta-voz oficial do governo brasileiro tem a tarefa de organizar informações com o apoio de sua equipe de assessores, e transmiti-las de acordo com as atividades do Governo e interesse da sociedade. No caso de crises, este profissional também tem a missão de humanizar as relações da organização. O porta-voz oficial, aquele indicado pela empresa, tem a missão de “atleta da organização”, no qual a confiança é depositada a partir do seu conhecimento.

Os casos apresentados são exemplos de como as plataformas de redes sociais, independentemente de qual seja, são fontes para crises e, sobretudo, para a imprensa e usuários encontrarem contradições em discursos. Para Donath (apud RECUERO 2010, p.29), “no ciberespaço, pela ausência de informações que geralmente permeiam a comunicação face a face, as pessoas são julgadas e percebidas por suas palavras”.

As crises organizacionais de agora fazem pensar que o conceito de porta-voz, antes empregado para qualificar o funcionário do topo da pirâmide empresarial, deva ser utilizado por todos os colaboradores de uma instituição pública ou privada. Não como porta-voz oficial, isto é certo. Mas ainda assim como porta-voz. Um outro lado, mais interessante pelo aspecto positivo, mostra que funcionários alinhados a cultura da organização refletem na humanização das empresas. Atenta à essa questão, a Visa, operadora de cartões de crédito, foi uma das empresas que incorporou a estratégia ao mudar o seu posicionamento de empresa de pagamento para empresa de tecnologia. Em entrevista, Sabrina Sciama, diretora de relações corporativas da companhia, explicou: “não foi um *media training* comum. Fizemos um processo de cocriação com executivos para chegar ao conteúdo que poderia ser transmitido” (MEIO & MENSAGEM, 2019). Para o processo, a empresa expandiu os treinamentos para diferentes áreas: “Antes, quem falava para fora era apenas o diretor ou o presidente, mas hoje estamos capacitando

diferentes pessoas para falar”, completou. A mudança da Visa teve início pelo *dress code*: o terno e a gravata foram extintos.

A Coca-Cola também percebeu na comunicação de seus empregados uma forma de humanizar as relações com o público. Em 2018, a empresa treinou 42 porta-vozes no Brasil. Em entrevista, Helena Bertho, gerente de comunicação da Coca Cola, explicou o entendimento que deu base à ação: “todo colaborador é embaixador da marca, seja quando está em eventos, fóruns, palestras em universidades”(MEIO & MENSAGEM, 2019).

Os casos mostram que o vínculo empregatício dos usuários se torna evidente em situações negativas. Com isso, ao publicar o nome da empresa para qual trabalha no perfil de sua rede social, o usuário passa a representar a empresa neste ambiente. Terra (2010) acredita que o funcionário é um dos maiores embaixadores ou representantes de uma marca. Portanto, para a autora, “a comunicação organizacional tem que estar alinhada, ter mensagens consistentes, de posicionamento e referência, pois o funcionário acessa e participa das redes sociais porque quer e para que passe a ser um defensor (TERRA, 2010, p.113).

Nas plataformas este vínculo é actante (LEMOS, 2013), já que ao editar o perfil, como acontece no Facebook, nos deparamos com a opção “trabalho”, espaço para incluir o nome da empresa. No caso de estudantes ou estagiários, também se torna evidente o nome da instituição de ensino. Para Recuero (2014, p.115), “esses sites são compreendidos como aqueles que permitem que os atores sociais criem perfis individualizados, que vão funcionar como representações de si”. E o eu, inclusive nas redes, também é um eu profissional.

Ao abordar o ambiente offline, Nogueira (1999) adiantou o peso da influência dos funcionários sobre a opinião pública: “é tão forte porque eles evidentemente aparecem para todos os demais setores do público como fontes da mais alta credibilidade, pois são pessoas mais próximas da empresa” (NOGUEIRA, p.31, 1999).

Seguindo esta análise, Terra (2010, p.134) explica que “a internet é uma poderosa arma para o usuário-mídia se expressar e expor as fraquezas e deficiências das organizações”. Para Mouteira e Moura (2019) não existe mais separação entre o CNPJ e o CPF, e todos estão expostos, em tempo real. Com isso, os autores concordam (2019) que “o resultado é que todos dentro de uma organização são potenciais porta-vozes e “fonte” de informação, facilmente acessíveis a buscá-la em publicações, comentários, fotos e vídeos disponíveis no mundo infinito na web.”

O termo usuário-mídia aplicado pela autora mostra que cada um de nós pode ser um canal de mídia: um produtor, criador, compositor, montador, apresentador, remixador ou apenas um difusor dos seus próprios conteúdos”. Terra (2010) explica que existem diferentes tipos de usuários-mídia, separados entre os que publicam, compartilham, avaliam, editam ou, simplesmente, são meros expectadores.

Em seus estudos sobre comunicação corporativa, Freire (2011) recomenda que as empresas passem a considerar o protagonismo do empregado, antes mero receptor: “a qualquer momento e com uso das tecnologias cada vez mais acessíveis e portáteis, poderá tornar-se porta-voz de importantes mensagens da empresa para dentro e para fora do universo da organização, viajando os quatro cantos do mundo (FREIRE, 2011, p.32).

As crises corporativas aqui apresentadas tornam evidente a responsabilidade e a necessidade das empresas em aprimorar programas de treinamentos e guias de conduta para colaboradores usarem as redes sociais na internet ou inclui-los em programas de *media training*. Importante destacar que a infraestrutura das plataformas de redes sociais são falhas neste sentido, e qualquer usuário pode inserir o nome de determinada empresa em seu perfil, sem qualquer autorização prévia ou vínculo formal/real.

No que diz respeito à organização e ao público interno, Terra (2010) chegou à conclusão de que as empresas precisam saber o que seus funcionários estão dizendo nas redes sociais. Por isto, para Lemos (2014), uma verdadeira gestão de comunicação deve passar pelo planejamento estratégico, tático e operacional. Na parte estratégica, a ligação entre a comunicação e o planejamento global. Na tática, o planejamento com relação a todos os objetivos, estratégias e políticas. Por último, a dimensão operacional na qual, segundo Lemos, “tem-se a formalização das ações por meio de documentos, planos de desenvolvimento e implantação” (LEMOS, 2014, p.15).

#### **4.6.1 Manual de Conduta para Redes Sociais**

Segundo Castells (2017; 143), “à medida que os trabalhadores se tornam cada vez mais dependentes da interconexão por computador em sua atividade, a maioria das companhias decidiu que têm o direito de monitorar o uso de suas redes por seus empregados”. Organizações motivadas pelo departamento de comunicação e áreas correlatas, como recursos humanos, tecnologia, departamento jurídico, sobretudo apoiada ao conceito de Web 2.0, criaram códigos de conduta para uso das mídias sociais como parte do operacional. Trabalho que, para Lemos (2014, p.16), “requer cuidado

redobrado quando se trata de operacionalizar o planejamento, pois um pequeno equívoco de alguém que assume o papel de representante de uma organização pode causar grandes estragos”. Para elaboração dos manuais, Li (2011, p. 158) destaca o diálogo entre a comunicação e o departamento jurídico durante este processo de abertura da empresa, “(...) a questão fundamental é manter uma conexão com desde o início do processo e fazê-los compreender os benefícios de uma maior abertura – do contrário, tudo o que ele veem são apenas os riscos reais”.

Terra (2010, p.88) explica que os manuais têm o objetivo de “evitar a perda de produtividade de seus funcionários, controlar informações confidenciais que saem dos muros internos e proteger a reputação de suas organizações”. Teixeira (2013, p.104) compara o manual a uma apólice de seguro: “detalhe minuciosamente, para que nunca precise de fato usá-lo”.

As manchetes jornalísticas afetam diretamente a reputação das organizações ao incluir o nome da empresa, até porque colocar o nome do funcionário não chamaria a atenção da sua audiência.

**Figura 9: reprodução matéria Veja**



**Fonte:** Veja Online (2019)

Para Lemos (2014, p. 29), esse tipo de crise, de origem interna, “revela falhas nas dimensões estratégica, tática e operacional, e exigem da organização posicionamento e ação clara e imediata com relação às suas práticas, políticas ou processos”. Terra (2010, p.11) explica que “as normativas incluem responsabilidade pelos conteúdos postados na

rede; transparência e identificação (mostrando o valor empregatício); respeito a audiência: e conhecimento do código de conduta das organizações”.

A Coca-Cola, conforme apontado há pouco, foi umas das empresas a adotar o manual de conduta para redes sociais na internet. Segundo Terra (2010, p. 109), a política da empresa “enfaticava a necessidade de transparência e de bom senso dos funcionários ao discutir sobre a organização nos meios online”. A IBM seguiu a mesma linha no conteúdo (Terra, 2010). A política da empresa de tecnologia encoraja os funcionários para que assumam o que é dito em seus perfis nas plataformas de redes sociais, falando em seus próprios nomes. Desde 1997, a IBM trabalha neste modelo de encorajar seus funcionários a utilizar a internet. Mas, ao longo dos anos, o manual da empresa passou por atualizações para atender as demandas das plataformas de redes sociais. Segundo Li (2011, p.89), a IBM seguiu o modelo *wiki* de colaboração e “convidou todos os funcionários a participar e a ajudar a escrever o documento”. Os colaboradores precisam ter fácil acesso aos manuais, assim conseguirão analisá-lo antes de publicar algo nas redes digitais.

Ao receber comentários negativos quando lançou o *Acoord Crossover*, em 2009, a Honda teve um cenário de conflito para administrar no Facebook. Após um funcionário da empresa elogiar o carro na rede social, imediatamente ele foi questionado por ter se posicionado sem se identificar. Rapidamente, a Honda se posicionou e retirou a publicação do ar. Para se antecipar a esse tipo de tensionamento nas plataformas, a Kodak, empresa de fotografia, incluiu o seguinte comentário em seu manual de comportamento, conforme descreve Li (2011, p.142): “se escrever ou discutir sobre fotografias, impressão ou outros temas relacionados aos negócios da Kodak, seja honesto e esclareça que trabalha para a empresa”.

Em 2018, o Grupo Globo divulgou a atualização de sua política de diretrizes sobre o uso de redes sociais, que conforme carta publicada no site de notícia online G1 (2018), pelo presidente do “Conselho Editorial do Grupo Globo”, João Roberto Marinho, está “rigorosamente em linha com o que praticam os mais prestigiados veículos jornalísticos do mundo, como The New York Times e BBC”. Interessante observar que em um dos pontos, o grupo mostra-se atento aos cuidados nas interações no aplicativo do *WhatsApp*:

c) É evidente que, em aplicativos de mensagens, como WhatsApp e outros, em que há mais controle sobre o acesso, todos têm o inalienável direito de discutir o que bem entender com grupos de parentes e amigos de confiança. Mas é preciso que o jornalista tenha em mente que, mesmo em tais grupos, o vazamento de mensagens pode ser danoso à sua imagem de isenção e à do



veículo para o qual trabalha. E que tal vazamento o submeterá a todas as consequências que a perda da reputação de que é isento acarreta. Assim, compartilhar mensagens que revelem posicionamentos políticos, partidários ou ideológicos, mesmo em tais grupos, exige a confiança absoluta em seus participantes – confiança que só pode ser avaliada pelo jornalista (G1, 2018).

No ponto seguinte, a recomendação é que seus jornalistas evitem debates políticos para que não se comprometa a isenção do Grupo.

d) Em sua atuação nas redes sociais, o jornalista deve evitar tudo o que comprometa a percepção de que o Grupo Globo é isento. Por esse motivo, nas redes sociais, esses jornalistas devem se abster de expressar opiniões políticas, promover e apoiar partidos e candidaturas, defender ideologias e tomar partido em questões controversas e polêmicas que estão sendo cobertas jornalisticamente pelo Grupo Globo. Em síntese, esses jornalistas não devem nunca se pôr como parte do debate político e ideológico, muito menos com o intuito de contribuir para a vitória ou a derrota de uma tese, uma medida que dê opiniões, um objetivo em disputa. Isso inclui endossar ou, na linguagem das redes sociais, “curtir” publicações ou eventos de terceiros que participem da luta político-partidária ou de ideias (...) (G1 – 2018).

Na guia da Intel para uso das redes sociais, disponível no site da empresa, recomenda-se usar o senso comum: “Não há espaço para intolerância, preconceito, misoginia ou ódio em nossa empresa ou em nossos feeds de mídia social associados” (INTEL) . Em caso de erros: “Se você cometer um erro, admita-o imediatamente. Peça desculpas se precisar. Seja aberto e corrija o erro o mais rápido possível” (INTEL). Um ponto também que vale destacar no manual da Intel é a separação entre os porta-vozes autorizados e demais funcionários. Segundo o manual da empresa: “somente porta-vozes autorizados devem comentar publicamente sobre o desempenho dos concorrentes. Os porta-vozes autorizados são identificados, selecionados e aprovados pelos respectivos GMs da unidade de negócios, líderes geográficos e pelo Global Communications Group (GCG).

O Manual de Conduta em Mídias Sociais da Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária) apresenta todas as características das plataformas de redes sociais e, logo no primeiro tópico, sobre diplomacia e etiqueta, inclui a seguinte recomendação: “regras básicas de boa convivência, de educação, adotadas dentro da Empresa, são válidas para ambientes online também. Respeite para ser respeitado e trate o outro como você gostaria de ser tratado” (EMBRAPA, 2012). Em um outro tópico, pergunta-se: “Seu perfil é pessoal ou profissional?”. Na sequência, uma recomendação: “misturar assuntos

peçoais e profissionais em um perfil pode não agradar muito a quem o segue nas mídias sociais”.

A seguinte advertência mostra que a instituição está atenta às crises que podem sair do ambiente digital a partir do comportamento do funcionário nas plataformas: “tenha cuidado para não se expor publicamente e expor colegas de trabalho, parceiros, clientes, em situações vexatórias. A vida pessoal e a profissional podem se misturar, gerando transtornos para você, para as pessoas envolvidas e ainda se refletir negativamente na imagem da Embrapa”.

Dados da *State of Digital Transformation*<sup>3</sup> (2018 – 2019) apontam que 48% das empresas relataram que desenvolver uma cultura de empoderamento e inovação era uma prioridade na transformação digital, um aumento de 65% em relação ao ano anterior. O crescimento no número de empresas focadas na criação de uma cultura de empoderamento e inovação aponta para a necessidade crítica de inspirar forças de trabalho em torno da transformação digital. O estudo 100% financiado pela Altimeter reforça a importância de desenvolver uma política de visão, missão e valores que funcionários e clientes possam apoiar.

A pesquisa indica que o velho ditado “funcionários felizes fazem clientes felizes” também se aplica à transformação digital. A pesquisa concluiu que ajudar os funcionários a desenvolver alfabetização digital crítica - e treiná-los em torno de uma visão de transformação digital - os capacita e os transforma em aliados capazes em seus esforços de transformação e inovação. O estudo ainda recomenda que para entender o estado da competência, motivação e engajamento geral de seus funcionários, você deve estudar a experiência e a jornada dos funcionários continuamente.

Embora exista um reconhecimento crescente da importância de fatores humanos na transformação digital como a experiência dos funcionários, a maioria dos esforços de transformação continua focada na modernização dos pontos de contato do cliente (54%).

Para Lemos (2014, p. 21) “ao atuar proativamente nas mídias sociais, as organizações têm a oportunidade de evitar ou reduzir os impactos das crises, contribuindo de forma mais efetiva para a gestão da reputação organizacional.

---

<sup>3</sup> Pesquisa com 554 profissionais de marcas, empresas de consultoria e outras organizações com pelo menos 1.000 funcionários, em três regiões geográficas: América do Norte (EUA e Canadá); Europa (Reino Unido, França e Alemanha); e China. Os entrevistados dessas organizações incluíram estrategistas digitais internos e de agências e C-suite ou outros líderes de nível executivo.

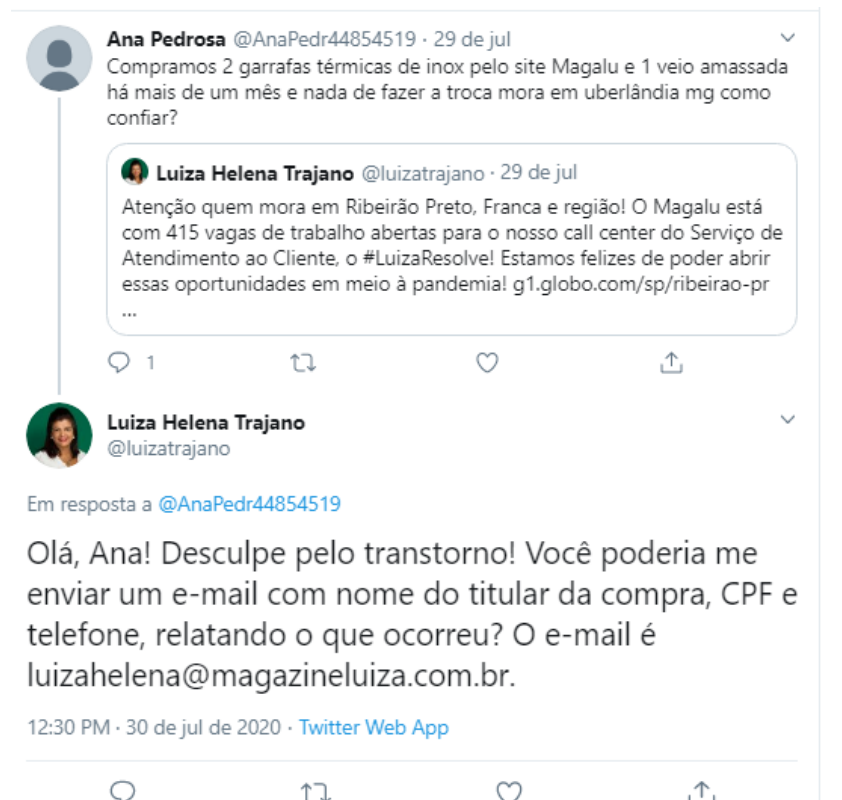
Sobre a tentativa de controle dos funcionários por meio de manuais, Figaro e Rebechi (2013) recorrem aos estudos da ergologia para sinalizar a distância existente entre o trabalho prescrito e o trabalho real: “Instruções, regras, normas para a realização concreta da atividade de trabalho existem e, aliás, são necessários (2013: n.p). Porém, segundo as autoras, “a realização concreta do trabalho jamais é exatamente igual ao que foi planejado anteriormente com base em normas, instruções, objetivos e condições dadas para o seu desenvolvimento esperado” (2012: n.p). Torna-se evidente a importância dos manuais para estabelecer melhores práticas dos funcionários, mas casos como o do executivo da Votorantim mostram que a tentativa de controle dos funcionários também pode ser ilusória. Os manuais mostram-se importantes e fundamentais, mas não irão extinguir crises originárias do comportamento humano nas organizações.

Portanto, a produção desses manuais exige habilidades que vão ao encontro da comunicação contemporânea, Em uma análise mais atual, Lemos (2020: 56) conclui que ,com a presença cada vez mais consolidada das mídias digitais como parte das estratégias de relacionamento com públicos estratégicos, “os profissionais de comunicação e, no contexto desta discussão, os relações-públicas têm o permanente desafio de se manter atualizados com relação às possibilidades de uso dos recursos tecnológicos e digitais”.

## 5. OS IMPACTOS DAS PLATAFORMAS NO MEDIA TRAINING

Os exemplos apresentados nos capítulos anteriores indicam a necessidade do *media training* direcionado para as plataformas de redes sociais. Impelidas por esta adaptação para o ambiente digital, agências de comunicação se apropriaram do termo “*social media training*”, como é o caso da agência Race Comunicação. Entre as características desta nova roupagem, estão a linguagem direta e informal. Em entrevista ao Meio & Mensagem (2019), Eduardo Vieira, da Agência Ideal, explica essa mudança de comportamento como resultado da abordagem direta de consumidores, colaboradores e *stakeholders*: “O mundo em que vivemos hoje é cada vez menos intermediado e, por isso, as pessoas querem se comunicar de maneiras mais diretas” (MEIO & MENSAGEM, 2019). Referência para o mercado de Varejo, a empresária Luiza Trajano, porta-voz da rede de lojas Magazine Luiza, é um exemplo de como funciona essa interação. Em sua conta no Twitter, o perfil de Trajano tem uma abordagem direta com consumidores, inclusive com aqueles que publicam problemas com compras na loja (ver Figura 10).

**Figura 10: publicação Luiza Trajano**



Fonte: Perfil @luizatrajano (Twitter, 2020)

O exemplo de Trajano, mesmo considerando que o perfil possa ser administrado por uma equipe de profissionais de comunicação, cria o que Krzinick (apud. PROVEDEL, 2016) chama de salto imaginativo, por meio do qual é possível sentir a dor do outro. O exercício de empatia tem a capacidade de agregar e estabelecer laços de amizade. “Quando fazemos algo arriscado, como pedir ajuda (...), admitir que estamos inseguros ou com medo (...), podemos construir relacionamentos mais profundos (...), alcançar maior conexão empática” (KRZNARIC apud. PROVEDEL, 2016, p. 51).

Com base nos casos apresentados e discutidos, este estudo parte para o tensionamento entre teoria e mercado, com o objetivo de identificar até que ponto o conceituado *media training* atende as necessidades deste novo cenário midiático. Para a pesquisa, foram consultadas, seguindo sugestões feitas durante o exame de qualificação desta pesquisa de mestrado, as cinco agências com os maiores faturamentos no Brasil em 2019, de acordo com o levantamento do “Anuário da Comunicação Corporativa 2020”, elaborado pela Mega Brasil. O ranking da Mega Brasil reuniu 96 agências, 31 delas consideradas grandes e médias. No geral, segundo o Anuário da Mega Brasil, o país possui 1500 agências, e São Paulo é o grande mercado, concentrando 875 agências.

Três agências foram entrevistadas por telefone e duas responderam as questões por e-mail. Com o objetivo de trazer questões que apontam para a prática do *media training* na comunicação contemporânea, entendo o que, de fato, ocorre no mercado, as entrevistas semiestruturadas foram respondidas por profissionais que atuam diretamente no treinamento. Como base para as análises, a pesquisa também optou em realizar entrevistas semiestruturadas com profissionais do mercado de comunicação com vasta experiência no tema, o que permite chamá-los de especialistas em *media training*.

Para uma abordagem inicial, as agências foram questionadas sobre o momento no qual são procuradas para realizar o *media training*:

#### Quadro 5: Entrevistas 1

**Em qual momento você percebe que a agência é procurada pelas empresas para realizar o *media training*?**

1 - Na minha experiência vejo que isso depende muito do perfil da empresa e da maturidade de seu departamento de Comunicação, que tende a influenciar na decisão. Empresas multinacionais ou que têm uma sensibilidade grande - por serem B2C, por exemplo, ou por terem uma estrutura fabril ou extrativa de impacto ambiental ou interno, têm maior consciência da necessidade de *media training*. Geralmente, em multinacionais, essa a

consciência da necessidade *do media training* ela é grande por alguns motivos. O primeiro motivo: imagina que você tem uma empresa multinacional e você tem uma sede na Coreia ou Londres, e você quer ter uma ideia do que os executivos falam nos mercados. Então, o hábito de fazer o *media training* se dá pelas características da empresa, de treinar porta-vozes para falar nos mercados onde eles atuam.

Nem sempre essa necessidade, no entanto, significa que elas tenham consciência sobre usar o processo de *media training* também para impulsionar a visão de prevenção e gestão de crise. Em alguns casos, as *startups* também procuram o *media training* como forma de posicionar seus porta-vozes na conquista do mercado – na área de tecnologia, por exemplo, já treinei vários executivos de multinacionais que queriam lançar seus negócios ou produtos no mercado brasileiro. Nesse caso, como no caso dos treinamentos voltados a produtos, o objetivo está diretamente ligado a uma visão de negócios.

Uma coisa curiosa no treinamento de crises, às vezes, as empresas e os executivos não olham para o treinamento de crises especificamente ou porque eles acham que não precisam ou porque eles não estão preparados para isso.

2 - Em tempos normais, sem crise, a gente é procurado muitas vezes quando você tem um executivo novo ou um conjunto de executivos novos numa empresa. Ou você tem um ou mais executivos que foram promovidos dentro da companhia e passarão a ser porta-vozes da empresa. Esse é o momento que claramente nos procuram quando precisam de *media training*.

Um segundo momento é quando existe uma crise ou existe uma perspectiva de uma crise. Neste caso, a procurado é por um *media training* mais específico.

3 - Hoje, a gente tem algumas fases de grandes mudanças e quando a gente pensa em treinar pessoas para comunicação, tanto que a gente não trata mais o treinamento para formar porta-vozes nem para capacitá-los ainda mais como *media training*. O nosso treinamento chamasse comunicação eficiente, porque a gente tem que ter um olhar por mais que seja clichê e que todo mundo diga que você precisa ter um olhar 360, cada vez mais isso se torna essencial. Então eu falo assim, o *media training* não existe porque você não precisa apenas falar com a imprensa, muito pelo contrário, a gente treina clientes que não tem relacionamento com a imprensa, por isso nosso treinamento tem que olhar para todos os públicos. Então tem treinamento que a gente nem simula mais uma entrevista, a gente simula encontros de relacionamento, encontro com a comunidade. É um olhar muito mais abrangente do que o treinamento de olhar apenas para a imprensa. Isso realmente já passou. E a gente olha agora para esse momento de pandemia, o que a gente tem visto é que agora você tem que treinar um outro porta-voz. Por que aquele porta-voz que estava gabaritado para dar entrevistas, para fazer um post nas redes sociais, para construir bem o seu perfil no LinkedIn, para ser um bom influenciador no Instagram. Hoje essa pessoa tem que dar uma entrevista pelo computador, dentro da casa dele. Então isso já muda totalmente a forma de como você tem que treinar esse cara e como ele tem que sentir esse novo momento da comunicação, e que não existe mais o face a face. A percepção que a gente tem que ter hoje ela tem que ser muito mais apurada. Por exemplo você fala para o porta-voz que ele tem que ter olho no olho, entender as reações do seu interlocutor quando você está falando com ele. Como é que você vai dizer isso para ele agora que eu tenho uma tela na minha frente. É impressionante o número de clientes que estão fazendo *lives* de

uma hora e ele tem na frente dele ali uma tela e não está vendo os participantes, e ele tem que lidar com isso, com essa solidão. Por isso, acredito que tem muita novidade e tem mudança que já vinha acontecendo, mas que agora traz para o porta-voz, o representante, um novo desafio.

Então acho que mudou muita coisa nesse sentido nas agências. Ainda recebemos muitas propostas de empresas que estão no meio de uma crise. Isso ainda é um problema. Mas por mais que tenha tecnologia, o boca a boca não muda. O cliente faz um treinamento com a gente ele volta, ele fala da gente para o mercado. Nós não temos o trabalho de mídia paga, de divulgar os nossos treinamentos, mas além dos próprios treinamentos de clientes. Cada cliente faz umas duas levadas de treinamento com a gente por ano. Eu sinto que é sempre uma indicação de alguém que já passou pelo nosso treinamento como participante ou contratante, e essas pessoas indicam a gente para o mercado.

4 - A maioria das empresas nos procuram quando estão com um grupo novo de porta-vozes. Temos muitos casos também de CEOs que querem se preparar melhor, não só para entrevistas, como para palestras ou participações em eventos. Por exemplo, nesse momento, tivemos muitos treinamentos para participações em live.

5 - Somos procurados em vários momentos. Desde lançamentos, entrevistas, posicionamento e reposicionamento de imagem, mudança de executivos, antecipação de crises e engajamento do C-level nas políticas da empresa.

Fonte: Autor (2020)

Comparado ao conceituado modelo de *media training*, os treinamentos ainda estão relacionados a situações de crises, conforme indicam as agências 1, 2, 3 e 5. Somando-se a isso, de acordo as agências 1, 2, 4 e 5, executivos quando assumem a função de porta-vozes são direcionados para o treinamento. Chama a atenção nas repostas das agências 3 e 4 termos como “comunicação 360” e “lives”, sinais de que a comunicação contemporânea está em pauta nos treinamentos, sobretudo na resposta da agência 3, que cita plataformas de redes sociais como LinkedIn e Instagram. As respostas indicam que o *media training* ainda é buscado de acordo com sua prática já conceituada, voltada para a imprensa.

Com o objetivo de identificar práticas e a inserção das redes sociais no treinamento, o estudo questionou as agências sobre as implicações das plataformas para o *media training*, conforme se lê abaixo:

### Quadro 6: Entrevistas 2

**Como você avalia as implicações das plataformas de redes sociais para o media training?**

1 – Considero fundamental orientar o porta-voz quanto às diferenças entre os diferentes tipos de mídia, comparando as “tradicionais” com as redes sociais. Compartilho aqui um dos slides de minha apresentação de *media training*, que fala dos diferentes tipos de mídia e o conseqüentemente impacto na vida do porta-voz.

Mostrar as diferenças para maior reflexão e análise. O que muda de um para outro é que nas redes sociais você tem uma situação de tempo real e, em tese, de maior superficialidade. Isso tem um impacto na vida do porta-voz porque se o Valor Econômico precisa falar com um diretor e chama pela manhã, eventualmente, você consegue ajudá-lo ou esperar um espaço na agenda para ele falar a tarde. Nos meios eletrônicos não, pode ser que esteja rolando uma crise que se ele não falar agora vai ser publicado que ele não respondeu. Isso tem um impacto na vida do porta-voz e esse impacto é maior ainda nas redes sociais porque aqui além da convergência que existe nas mídias eletrônicas, você tem um ambiente com mais diálogo e engajamento. O cara que está te abordando ele não é um repórter que obrigatoriamente tem que utiliza os mesmos protocolos que o repórter, você tem um repórter cidadão, você tem os influenciadores, você tem um ambiente onde todos se tornam repórteres e influenciadores. Isso tem um outro impacto na vida do porta-voz sobre a coerência do que ele fala, então a partir das redes sociais a coerência a coesão, a transparência, e o que falar e o que não falar, tem que ser cada vez mais rígido porque é como se ele estivesse numa bolha sendo observado e questionado por qualquer um, tem menos filtros.

2 -Não aconteceu neste período de um ano e meio que estou à frente de *media training* que alguém tenha nos procurado pedindo *media training* específico para redes sociais. Em nosso *media training* padrão, o que a gente faz é trazer para a discussão as redes sociais e os influenciadores digitais. Quando a gente fala de mídia, hoje só olhar para a imprensa é deixar de fora um pedaço grande da mídia, porque hoje você tem as redes sociais como meio de comunicação, os influenciadores que hoje devem ser vistos como veículos de comunicação, ou seja, agentes que podem levar o seu discurso para a opinião pública ou mercado. A primeira coisa que a gente traz nesses treinamentos é que os executivos estão envolvidos neste cenário de exposição queiram eles ou não participar deste universo. Em algumas empresas, por exemplo, a gente encontra um perfil de executivos que basicamente não gosta muito de redes sociais e falam que não precisam de um treinamento. Ai você tem um treinamento mais defensivo, de explicar para o porta-voz que a partir do momento que ele representa uma empresa em tudo aquilo que ele eventualmente posta no Instagram, Twitter, Facebook, mesmo se ele não for o originar um post, estiver fazendo algum comentário, aquilo acaba sendo a opinião dele como porta-voz, a opinião da empresa que ele representa. Uma série grande de casos que se deram muito mal que prejudicaram a própria reputação e, mais grave, prejudicaram a reputação da empresa que eles representam por terem feito uma postagem impensada, infeliz numa rede social. Isso vale até para o comportamento que este porta-voz tem na rua ou no ambiente público onde eventualmente ele pode ser filmado numa atitude inadequada. Isso pode ser postado no Youtube, o vídeo pode viralizar, ganhar repercussão nas redes sociais e esse executivo vai prejudicar a própria reputação e, mais grave, a reputação da empresa. Então, você tem em primeiro lugar



esse trabalho defensivo, de chamar a atenção, de alertar as pessoas que se tornam porta-vozes para o risco de involuntariamente provocar um dano de reputação.

Quando você tem gente mais engajada seja por iniciativa própria ou por uma determinação da empresa a usar redes sociais mais ativamente, a gente também tem um trabalho para disciplinar este uso. Em alguns casos, podemos oferecer para as empresas que a gente faça a gestão de conteúdo dos executivos como o LinkedIn por exemplo. Isso é o que a gente vem fazendo com maior frequência. Isto não é um trabalho de *media training*, mas isto pode nascer no *media training*. Então se você tem um ou meia dúzia de executivo e eles dizem que usam ativamente o LinkedIn para se comunicar com determinado público, a gente pode ajuda-los a disciplinar neste uso e, no limite, gerenciar esta conta do LinkedIn. Então depende muito da demanda.

3 – Acho que elas funcionam (*media training*) muito bem também. Acho que até engraçado porque teve um cliente que fez o *media training* com a gente e justamente ele fez um post retratando essa mudança que se impôs, principalmente com a pandemia, e o fato de ter que fazer um treinamento 100% online.

4- Em quase todos os treinamentos temos um módulo de redes sociais, além de trabalharmos com melhores práticas para executivos nas redes, utilizamos também muito conteúdo disponível nas plataformas durante o treinamento. Todos estamos muito mais expostos hoje, principalmente por conta das redes sociais, por isso é imprescindível abordar o assunto em qualquer treinamento de comunicação. Além disso, as redes sociais permitem inúmeras possibilidades de construção de relacionamento e reputação, que não podem estar fora do radar dos executivos.

5 – Não temos como pensar em *media training* sem falar de redes sociais. Inclusive, grande parte das crises atuais se iniciam no ambiente digital. Vivemos em um momento do mundo em que um *print* pode ser produzido em segundos, onde não existe controle do conteúdo depois de publicado. É tempo da cultura dos “cancelados” e dos “exaltados” e as marcas precisam saber o que fazer e como fazer. As redes sociais podem construir ou destruir reputações.

Fonte: Autor (2020)

Conforme resposta da agência 2, apesar de não ser procurada para um treinamento específico para o ambiente digital, considera-se que ao falar apenas da imprensa durante treinamento é deixar uma grande parte de fora. O resultado ainda mostra que a exposição nas redes sociais é um outro fator determinante para inserção do tema no treinamento. A comunicação direta com clientes, funcionários e público em geral, exigem “defensivas” e coerência no discurso para que o porta-voz, seja ele ativo ou não rede, aja como representante neste ambiente. Influenciadores e usuários apareceram nas repostas das agências 1 e 2 como potenciais veículos midiáticos e, por isso, exigem os mesmos cuidados na relação porta-voz e imprensa no conceituado *media training*. Sobre esta relação, a agência 1 define: “o cara que está te abordando ele não é um repórter que

obrigatoriamente tem que utilizar os mesmos protocolos que o repórter, você tem um repórter cidadão, você tem os influenciadores, você tem um ambiente onde todos se tornam repórteres e influenciadores” (Agência 1).

As agências 1, 2, 4 e 5 também mencionaram preocupação com a reputação, seja pelo fortalecimento da imagem através de interações positivas com os públicos de interesse ou, pelo lado negativo, que podem destruir reputações tanto do executivo como da empresa. Nota-se que a agência 1 tem por entendimento que as plataformas são um ambiente potencializado para crises e, por isso, torna-se importante alertar que qualquer desvio de conduta pode prejudicar a imagem dos envolvidos rapidamente.

De acordo com as respostas, é possível dizer que as plataformas de redes sociais estão inseridas nos treinamentos das agências, seja em alguns treinamentos específicos, como a agência 4, ou como algo permanente, como citado pelas agências 1, 2 e 5. Estas práticas mercadológicas precisam urgentemente ser consideradas pelos acadêmicos ao se falar, hoje, de *media training*. Sobre essas implicações das plataformas de redes sociais para o treinamento para mídia, o jornalista Heródoto Barbeiro, em entrevista ao pesquisador, explica que:

houve uma pulverização de emissão e recepção de mensagens. Acabou o oligopólio da comunicação. A resposta a mensagem divulgada é imediata. O planejamento de entidades privadas ou públicas precisam estabelecer um plano de utilização das novas mídias sob pena de perderem credibilidade, mercado, valor das ações etc (BARBEIRO, 2020, entrevista concedida ao pesquisador).

Heródoto Barbeiro é autor de diferentes obras sobre o tema. É possível listar alguns livros como “Você na Telinha” (2002), “Falar para Liderar” (2012) e “Media training: como usar a Mídia a seu favor” (2012). Este último, como dito, encontra-se na quarta edição, atualizado e lançado em 2020 com o título “Mídia Training: como usar as mídias sociais a seu favor”.

Professora do curso *Media Training – Como falar com a imprensa*, na Faculdade Cásper Líbero, e responsável por aplicar o treinamento para mídia em empresas, Neuza Serra realiza o trabalho de *media training* desde 2008. Assim como Barbeiro, Serra tem experiência em veículos de imprensa. O público do seu curso é formado por profissionais de comunicação, como relações públicas, jornalistas e assessores de imprensa, além de pessoas que passarão a desempenhar a função de porta-voz. Questionada sobre as implicações da sociedade plataforma, Serra explicou, em entrevista ao pesquisador:

as redes sociais têm uma força indiscutível. E exatamente é essa força que pode trazer problemas no entendimento da mensagem. A comunicação nas redes

sociais deve ser feita levando em conta o perfil do público que se quer atingir. E o porta-voz deve ter o mesmo papel e o mesmo desempenho nas redes sociais. Ou seja, suas qualidades e habilidades devem estar presentes em qualquer formato comunicacional. No entanto, devido à vulnerabilidade que as redes sociais trazem para o indivíduo que ali se expõe, é preciso um treinamento mais robusto para que essa experiência não se torne negativa (SERRA, 20020, entrevista concedida ao pesquisador).

A partir das crises mencionadas neste trabalho, nas quais atores humanos, isto é, usuários de plataformas foram responsáveis por crise de reputação e de imagem para organizações, este estudo coloca acento na necessidade de se levar em conta, ao se pensar o *media training*, sobre a participação dos porta-vozes nas redes digitais, sobretudo na participação de usuários que não são, necessariamente porta-vozes oficiais, mas são vistos como representantes organizacionais em plataformas. Ao se consultar dados da pesquisa Edelman Trust Barometer<sup>4</sup>, de 2020, é possível observar que o nível (de 0 a 100%) de credibilidade no funcionário comum é maior quando comparado ao do CEO: 57% funcionários 55% CEO. Ainda que a diferença seja de apenas 2%, a pesquisa mostra uma pequena vantagem do funcionário. No Brasil, de acordo com a pesquisa, os porta-vozes mais confiáveis são “uma pessoa como você” (77%), especialista técnico da empresa (75%) e especialista acadêmico (73%) e os menos críveis são autoridade do governo (27%), jornalista (38%) e representante de ONG (44%). Fica claro, logo, que pessoas comuns também são porta-vozes. Mas o que faz um bom-porta-voz? As respostas abaixo dão uma pista:

### Quadro 7: Entrevistas 3

**Quais os cuidados que o porta-voz deve ter ao atuar nas plataformas das redes sociais?  
Como você avalia um bom porta-voz nas redes sociais?**

1 - O primeiro cuidado diz respeito ao quanto o porta-voz precisa ser responsivo, coerente e transparente em sua postura como representante de uma instituição. Uma vez construída uma casa de mensagens, ela deve ser útil a toda e qualquer comunicação, seja com a imprensa ou seja com as redes sociais. Os Dos e os Dont's devem ser iguais para uma ou para outra.

Exemplo de DO: Atenha-se a sua área de expertise e zona de conforto das mensagens-chave que construiu para falar com a imprensa.

<sup>4</sup> O Edelman Trust Barometer 2020 é a 20ª edição do estudo anual de confiança e credibilidade. A pesquisa foi desenvolvida pela empresa de pesquisa Edelman Intelligence por meio de entrevistas on-line de 30 minutos, realizadas entre 19 de outubro e 18 de novembro de 2019, em 28 mercados. A pesquisa on-line do Edelman Trust Barometer 2020 teve uma amostra de mais de 34.000 entrevistados, sendo 1.150 da população geral e 200 do público informado em cada mercado, exceto China e EUA, que teve uma amostra de 500 entrevistados do público informado cada.

Exemplo de DON'T: Evite temas que possam ser polêmicos como política, religião, time de futebol, preconceitos de todo tipo

Acredito que as métricas de visibilidade podem ajudar nesse caso. Por exemplo, os mega influenciadores do LinkedIn. Essas métricas podem ser mais específicas do que a avaliação subjetiva de um porta-voz falando à imprensa, por exemplo.

2 - A gente tem algumas regras, mas elas são no geral de caráter mais defensivo mesmo. Uma coisa que a gente sempre enfatiza em *media training*, é que antes de postar qualquer coisa na rede social um bom porta-voz ele precisa refletir e ele usa o tempo a seu favor, ou seja, ele nunca faz uma coisa por impulso, principalmente numa discussão que não é do seu dia a dia profissional. Uma questão política por exemplo. Então a gente sugere algumas perguntas: Isso que vou postar na rede social agora eu escreveria ou diria para a minha família? Isso que eu estou dizendo me representa como indivíduo? Esse texto que vou postar ele me representa? Essa é uma pergunta interessante para dizer que não tirada do contexto.

Se você vai fazer uma postagem, isso pode ser tirado do contexto. A questão refletir antes de postar me parece fundamental. Um outro ponto fundamental que eu acho que todo porta-voz deveria ficar atento é para quem ele está escrevendo, isso vale para todas as plataformas. Está certo que a gente tem audiências diferentes em redes sociais, LinkedIn é uma, Instagram é outra. Um porta-voz oficial da empresa tem que ter ciência que a audiência da empresa vai ver aquele *post*, o que vai inibir uma série de postagem.

Uma parcela importante das pessoas esquece de fazer essa checagem antes de postar quando trata de assuntos que não têm nada a ver com o trabalho: política, futebol, costumes. Então, parte desse treinamento de porta-voz é isso, criar um reflexo automático nas pessoas de que antes de falar em público, antes de se posicionar sobre determinado assunto e usar redes sociais, é preciso parar para pensar que aquilo que estou postando não pode ofender alguém, não pode soar mal, eventualmente não vai ser tirando de contexto e usado contra mim e mais grave, contra a empresa que eu represento.

3 - A orientação que a gente sempre dá é a seguinte: saiba que aquele posicionamento, ele vai ter uma consequência. Essa consequência tem que ser muito bem pensada tanto para o bem como para o mal. Por exemplo: você trabalha numa empresa, qual é a política de comunicação dessa empresa para atuar nas redes sociais? É uma empresa que se coloca como apartidária? Então você tem que ter uma noção que seu perfil estará ligado a empresa e, por isso, que ao escolher em fazer um post saiba que essa questão é uma questão importante para você e para a empresa. Tudo é polarizado. Qualquer questão que você publicar, seja corte de cabelo, escola da roupa, alguém vai amar ou odiar, das coisas mais simples até um posicionamento religioso, moral. Qualquer coisa que você coloque nas redes sociais, você tem que saber que hoje existem os que amam e os que odeiam. Você tem que estar pronto! Saber que essa consequência pode vir de uma forma ou de outra.

Um bom porta-voz nas redes sociais ele protege a reputação dele e a reputação da empresa na qual ele representa. Ele é o profissional que sabe que não existe mais essa separação pessoa física para a pessoa jurídica. Ele sempre se posiciona de forma clara, de forma ética. A gente também sabe que hoje a sociedade cobra posicionamentos politicamente e socialmente corretos. Então, é um porta-voz que sabe o que está fazendo. É um porta-voz que usa

conscientemente as redes sociais de uma forma positiva, sempre para proteger e construir a reputação dele e da empresa.

4 - A partir do momento que o profissional se expõe na rede e não precisa ser necessariamente um porta-voz oficial, basta aparecer como funcionário da empresa já passa a carregar a marca para conteúdos positivos e negativos. Ainda mais em um momento tão polarizado. Por isso as empresas estão tão preocupadas em políticas claras de redes sociais.

A principal dica é pensar que qualquer atitude nas redes será entendida como um posicionamento tanto da pessoa física como da jurídica. Nós acreditamos que o papel do porta-voz nas redes sociais é construir com a construção de reputação da empresa. Para isso, ele precisa ressaltar o propósito e as ações da companhia em seus perfis.

É fundamental que ele esteja alinhado com os pilares estratégicos e institucionais para que as pessoas consigam reconhecer esses posicionamentos também nos tomadores de decisão. Por outro, ele também não pode se mostrar olhando só para dentro da empresa. É importante que ele traga discussões relevantes sobre o setor, a economia, o país e o que mais ele tenha conhecimento e autônima para falar.

5 - Sempre orientamos os porta-vozes a evitar compartilhar assuntos polêmicos e àqueles que não tem fontes confiáveis.

Além disso, evitar opiniões contrárias ao institucional, conteúdo que possa causar constrangimentos a terceiros, discussões preconceituosas ou inúteis, entre várias outras dicas.

O bom porta-voz é o que inspira, informa e engaja simultaneamente. É alguém que está ligado nas tendências, nos assuntos mais falados e gera conversas positivas para a marca. Que encontra seus territórios e se destaca neles.

Fonte: Autor (2020)

As informações coletadas mostram que porta-vozes precisam ser coerentes com os discursos da organização que representam. Além disso, deve-se pensar nas consequências das publicações em plataformas de redes sociais, sobretudo em situações nas quais somos motivados intrinsecamente, como assuntos que envolvem política, futebol e religião. De acordo com as agências 3 e 4, é preciso pensar que neste ambiente não existem barreiras entre a pessoa física e a pessoa jurídica, confirmando-se as discussões realizadas no capítulo anterior. Com isso, o planejamento de cada publicação se faz necessário, pois os cuidados com a reputação mostram-se evidentes nas respostas. Pelo lado positivo, é importante que o porta-voz esteja articulado com sua área de atuação, ou seja, na qual ele tem autonomia para falar. Assim como é trabalhado no conceituado *media training*, recomenda-se o uso mensagens-chave nas interações no ambiente online, alinhadas ao planejamento estratégico institucional.

Segundo Barbeiro, outra vez em entrevista ao pesquisador, “o improvisado está fora de cogitação se o porta voz representa uma marca pública e privada. Erros e enganoso não têm volta e muitas vezes o envio de mensagens também ocorrem indevidamente” (BARBEIRO, 2020, entrevista concedida ao pesquisador) Na visão de Serra, também entrevistada para esta dissertação, os cuidados devem ser os mesmos das interações presenciais: “estar com a vestimenta adequada (no caso de vídeos), se preparar para a entrevista com estabelecimento de *key messages*, estruturação do discurso e aplicação de técnicas de desempenho para uma transmissão assertiva da mensagem” (SERRA, 2020, entrevista concedida ao pesquisador). Esta assertividade também decorre das vulnerabilidades típicas de cada plataforma:

#### Quadro 8: Entrevistas 4

<b>A partir do comportamento humano, qual plataforma de rede social você acredita ser mais vulnerável para uma eventual crise? Por quê?</b>
1 – Twitter, por se tratar de uma plataforma não de exposição, mas sim de discussão. E trata-se de uma discussão em alta velocidade, o que pode prejudicar a reflexão sobre as mensagens-chave de um porta-voz de uma empresa, por exemplo.
2 – Olha não sei te responder, pois eu vejo casos em vários. Eu sei que o LinkedIn não é o mais propício para nascer uma crise, pela natureza da plataforma. As pessoas quando escrevem no LinkedIn é como se elas estivessem botando um terno e gravata para escrever no. Quando a pessoa escreve no LinkedIn, ela sabe que está ali como profissional. O que acontece muitas vezes seja com o porta-voz autorizado ou um profissional de uma empresa é que pessoa entende nas outras redes que elas estão ali como pessoas física, então ela entende que tem o direito de se posicionar como ela quiser. Esse é um debate até interessante, mas uma posição que sustenta mais. A sociedade não enxerga mais assim e as empresas não enxergam mais assim.  O WhatsApp de alguma maneira tem que ser usado como uma rede social. Você também tem que pensar se não está se expondo dentro de um grupo que em princípio você conhece todo mundo, todos são amigos, mas você não tem certeza se o seu comentário não pode desagradar alguém e que esse alguém passe o comentário adiante.  O WhatsApp é um caso muito peculiar porque ele não é exatamente uma rede social, mas como ele tem essa característica de comunicação de grupo se você tem três pessoas no grupo e uma coisa vaza, você não tem ideia de quem vazou. Requer um cuidado semelhante a uma rede social.
3 – Acho que pela questão de visibilidade, uma visibilidade para o mal. Eu acho que o Facebook porque a maioria dos brasileiros tem o perfil na rede social. Eu acho também que uma coisa que a gente não se dá conta que é importantíssima rede social e hoje é maior fonte de crises para empresas e o WhatsApp.

A gente acha que o WhatsApp é só entre nós. Eu mando uma mensagem em um grupo que eu acho que é super controlado e essa mensagem é facilíssima dela vazar. As pessoas não se dão conta que o WhatsApp é uma rede social e ainda perigosa.

4 – Não acredito que tenha uma única plataforma com esse perfil. As redes e as pessoas estão muito conectadas e o que cria a vulnerabilidade para uma crise é um conjunto de fatores somados a uma sociedade polarizada e, conseqüentemente, sedenta por provar seu ponto. Porém, é importante destacar que o Twitter, por seu dinamismo, rapidez e por ser palco das principais discussões políticas e socioambientais, tem protagonizado as principais crises dos últimos tempos.

5 – Todas as plataformas são vulneráveis para uma eventual crise. A questão não está na plataforma e sim no conteúdo.

Fonte: Autor (2020)

Para Santaella (2013), existe uma generalização sobre o uso das plataformas, todavia, há características dominantes em cada uma delas. Neste caso, pela velocidade como o conteúdo é proliferado, o Twitter apareceu como umas das principais fontes para eventuais crises, conforme respostas das agências 1 e 4.

Por não ser descrita como uma rede social, mas ainda assim reconhecida como tal e como ferramenta para o diálogo, o WhatsApp apareceu nas respostas das agências 3 e 4 como algo a ser inserido em questões do *media training*. A ferramenta nos causa a sensação de segurança por compartilharmos as informações em grupos reservados, mas requer cuidados, assim como qualquer rede social. As crises publicadas na imprensa reforçam as análises das agências.

Numa breve comparação, as publicações no Twitter são impulsionadas por hashtags e as relações neste ambiente são formadas em grande parte por laços fracos (RECUERO, 2011), qualquer pessoa pode seguir e visualizar publicações de outros usuários. Ao contrário do WhatsApp, no qual as relações são tomadas por laços fortes (RECUERO, 2011), ou seja, são mais íntimas, sendo necessário inclusive ter conhecimento do número do telefone do usuário. De acordo com a agência 5, o conteúdo deve ser levado em consideração, o que não deixa de ser verdade, pois as crises têm como origem o conteúdo publicado, seja uma publicação ou simples comentário independentemente da plataforma. Na opinião de Serra, tanto o Twitter como WhatsApp, são fontes para rápida propagação de crises organizacionais:

(...) são as plataformas que têm a maior capacidade de expor rápida e altamente um indivíduo ou uma marca. Isso se dá devido à abrangência e diversidade de público dessas duas plataformas. O WhatsApp, apesar de seu formato, também é causador de crises, pois a informação migra facilmente para as outras redes sociais (SERRA, 2020, entrevista concedida ao pesquisador).

Para Barbeiro (2020, entrevista concedida ao pesquisador), o comitê de crises deve se atentar a todas as plataformas, “uma vez que o público/cidadão/consumidor/acionista estão espalhados por todas”.

Questionadas sobre a participação de líderes nas redes sociais, as agências responderam o que segue:

#### Quadro 9: Entrevistas 5

<b>Com base na sua experiência de mercado, líderes estão preparados para atuar no ambiente digital?</b>
1 – É difícil generalizar, pois isso também pode estar ligado ao maior ou menor grau de presença da empresa nas redes sociais. Acho que o grande desafio é a consciência de que uma crise pode ser causada nas redes sociais (ou por meio delas) mesmo que sua origem seja no mundo físico. Isso porque hoje qualquer situação pode ser capturada por um celular e compartilhada para milhões pelas redes. Assim, estar preparado para o ambiente digital muitas vezes significa estar preparado também para o mundo físico, ou seja, para a coerência da comunicação não importa qual o ambiente.
2 – Acho difícil dizer por que há uma generalização aí. Neste período que tenho trabalhado com <i>media training</i> tenho encontrado líderes com perfis muito diferentes, muitos deles conhecem rede social muita mais do que eu, e outros que não têm noção e muitas vezes não concordam com essa premissa de que eles são porta-vozes 24 horas por dia e em qualquer lugar. Pessoas se sentem desconfortáveis com alguma razão com essa demanda dos novos tempos, essa ideia não posso dar um chique na rua ou na empresa é uma coisa dos novos tempos porque todo mundo anda com um celular. Portanto você está exposto o tempo todo. Então eu não sou capaz de generalizar.
3 – Ainda não, precisam fazer muito treinamento. As pessoas não sabem atuar no ambiente digital e eu acho que o ambiente digital não é só as redes sociais, mas é o ambiente digital no qual teremos que viver talvez ainda por um grande tempo por causa do distanciamento social. Estamos treinando algumas empresas justamente para falar sobre liderança e comunicação. Como é que agora, por meio de um vídeo, eu vou abrir um canal para o meu funcionário dizer para mim que ele está deprimido? Que ele está cansado de ficar em casa? Que ele está precisando de ajuda?
4 – Existem muitos perfis de líderes, mas o que temos observado é que cresce o interesse da maioria deles por atuar de forma correta e assertiva nas redes sociais pessoais. Temos vistos que os executivos mais novos, que já estão mais habituados às redes sociais, conhecem melhor as oportunidades e armadilhas de cada plataforma. Por outro lado, vemos que líderes mais experientes possuem um repertório de conteúdo extremamente relevante para o público e que também engaja muito bem. Nesse sentido, o que percebemos é que a definição de boa estratégia de atuação, alinhada com as premissas corporativas, com definições de territórios de conteúdo, respeitando as principais características pessoais do executivo é o caminho para um posicionamento relevante seguro.



5 – Muitos líderes estão preparados, mas outros vários ainda não. Grande parte destes líderes se preocupa mais com seu perfil no LinkedIn, mas dependendo da estratégia da marca, outras redes podem ser interessantes para construção de reputação e imagem. Temos no mercado vários perfis de líderes e o importante é entender a melhor adequação destes executivos com sua persona, seus objetivos e territórios aos canais mais apropriados.

Fonte: Autor 2020

Mesmo que algumas agências afirmem que não é possível generalizar, como dito pela agência 1 e 2, a preocupação sobre a atuação de porta-vozes no ambiente digital é unânime. Foi possível identificar que existem diferentes tipos de lideranças, umas com mais e outras com menos habilidade para atuar nas plataformas. Outro detalhe importante, conforme respostas da agência 1 e 2, são as crises que saem do espaço *offline* e vão para as redes sociais por intermédio de usuários comuns, que com seus aparelhos celulares registram e compartilham as imagens em plataformas. Com isso, é necessário elevar o nível de consciência sobre a importância da função de porta-voz. Celebidades e políticos são alvos constantes do aparelho celular.

Para Barbeiro (2020, entrevista concedida ao pesquisador), os porta-vozes estão se atualizando, mas seguem com a base do já consagrado *media training* para um bom desempenho para tal função:

um bom porta voz é aquele que não mente. Que divulga o produto dentro dos parâmetros de *accountability* e tem um bom treino para se fazer entender. De saber para quem e o que está falando. Não enrola”. Serra acredita que os porta-vozes precisam de treinamento constante por vários motivos, um deles é para se aproximar da forma adequada para transmissão da mensagem nestes ambientes. Para ela, “este ambiente apresenta renovações não somente tecnológicas, mas também no que diz respeito à sua abrangência e o seu impacto nos públicos (BARBEIRO, 2020, entrevista concedida ao pesquisador).

Conforme as análises e repostas dos profissionais de comunicação, o *Quadro 10* traz uma análise comparativa apresentando um novo cenário para a prática do treinamento no ambiente midiático contemporâneo, agora interpelado por interações diretas e mecanismos complexos, inauguradas pelo ecossistema de plataforma (van DIJCK, 2013).

**Quadro 10: Cenário Media Training**

	Cenário anterior	Cenário atual
Nome	Media Training.	Media training, Mídia training e social media training, comunicação eficiente.
Responsável	Ministrado por jornalistas e profissionais de relações públicas.	Ministrado por jornalistas e profissionais de relações públicas, ambos com conhecimento em redes sociais na internet.
Mídia	Imprensa: Jornal, revista, televisão e internet.	Imprensa, plataformas de redes sociais digitais, aplicativos.
Diálogo	Intermediado por jornalistas, repórteres e editores.	Intermediado por jornalistas. Direto com funcionários, consumidores, comunidades, influenciadores.
Ambiente	Centralidade da mídia tradicional.	Ambiente midiático complexo.
Porta-vozes	Oficiais (presidente, diretores de área.)	Oficiais e não oficiais: Funcionários e representantes da marca (influenciadores e celebridades).
Discurso	<i>Key messages</i> (mensagens chave) / metanarrativas (enunciados/discursos/significados), linguagem formal.	<i>Key messages</i> (mensagens chave) Micronarrativas (construção de sentidos), linguagem informal
Exercício	Ação isolada de treinamento	Ação isolada de treinamento, Cultura organizacional (políticas e manuais).
Traje	Formal.	Formal e/ou Casual.

Fonte: Autor (2020)

O nome *media training* ainda é utilizado por agências de comunicação e instituições de ensino que abordam essa temática, até por que o tradicional treinamento não caiu em desuso. Agências também sustentam o nome tradicional, mesmo que abordando pontos sobre o uso das redes sociais durante os treinamentos. Mas algumas agências e escolas passaram a incluir o termo ‘social *media training*’ para o treinamento direcionado às redes sociais. No Brasil, a agência In Press, por exemplo, oferece o treinamento denominado “comunicação eficiente”, para abordar pontos das implicações das plataformas na comunicação corporativa.

O quadro apresenta que para aplicar o curso é necessário ter amplo conhecimento sobre internet e redes sociais, principalmente pela complexidade deste ambiente que permite o contato direto com funcionários, consumidores e qualquer usuário presente na

plataforma. Com isso, os questionamentos que antes eram restritos à imprensa, agora podem ser feitos diretamente pelos próprios usuários.

Ainda que no ambiente das plataformas funcionários podem e falam, muitas vezes sem perceber, pelas empresas, porta-vozes oficiais ainda são representantes que trazem legitimidade ao discurso empresarial.

A exemplo da empresária Luiza Trajano, as micronarrativas também passaram a ser fundamentais nas relações. Isso mostra como as lideranças estão dispostas a atender a necessidade de indivíduos e, a partir disso, construir uma imagem positiva. Ao contrário do que é sugerido no conceituado treinamento direcionado à imprensa, a linguagem informal e o traje casual agora são bem-vindos no cenário midiático das plataformas de redes sociais. Exceto o LinkedIn, por ser uma rede social direcionado às relações profissionais.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho permite dizer que o conceito de *media training* tradicional ainda é importante para a preparação de porta-vozes: vincular mensagens chave ao discurso, aprimorar habilidades corporais para aparições em vídeo, trajes, informações relacionamento com a imprensa, utilizar porta-vozes oficiais são alguns dos preceitos que continuam importantes na atualidade. Mas as transformações midiáticas discutidas logo no capítulo introdutório apontam para uma necessidade de reformulação e alargamento do conceito aqui debatido. O advento da internet, somado aos avanços das plataformas, passando pelas versões da Web 1.0, 2.0, 3.0 e 4.0, mostram que o entendimento sobre os modos de consumir mídia e de nos organizamos através delas são pertinentes para a sequência do trabalho.

O botão publicar, ausência de um intermediário/editor, possibilidade de socializar através de um computador ou celular *mobile e always on* são algumas das características a serem consideradas, agora, para pensar o *media training*. Ao tensionar o ambiente midiático contemporâneo com a noção de mídia do século passado, torna-se evidente a evolução de meios tradicionais como rádio, revista e televisão para um ambiente complexo, no qual não precisamos mais do repórter e do editor para aparecer publicamente. Tal ambiente mostra-se complexo no sentido de propiciar a comunicação direta entre os usuários uns com os outros e entre usuários e empresas. , Prova disso foram algumas abordagens feitas, via plataformas, diretamente com profissionais de comunicação que foram fontes para esta pesquisa. No cenário passado, talvez essa abordagem não fosse possível num curto espaço de tempo, como aconteceu nesta pesquisa.

Ainda foi possível identificar, conforme apresentado no capítulo sobre a plataformização das crises, que as plataformas funcionam como *actantes*, no sentido de que estamos inseridos num ambiente camuflado por engrenagens que nos levam para bolhas (PARISER, 2012), por meio de algoritmos programados com os nossos mais intrínsecos sentimentos, e que nos ajudam a falar para públicos por vezes impensáveis. Uma mensagem vulgar, sem aviso prévio, pode viralizar e instituir uma crise. As plataformas estruturaram o modo de interagir entre os usuários, oferecendo um ambiente sedutor, ao coletar informações em botões como curtir, seguir, publicar, silenciar e compartilhar. Ainda que as plataformas de redes sociais sejam consideradas um ambiente complexo para interações, o formato como o conteúdo é publicado segue padrões da

mídia tradicional: vídeos, escritas e áudios. Mas as crises originárias de publicações em diferentes plataformas de rede sociais mostram que o ambiente exige preparo e agilidade, que vão além das prescrições do tradicional modelo do treinamento midiático.

As plataformas de redes sociais seguem padrões de interação e se diferenciam em detalhes. O LinkedIn, por exemplo, por mais que seja uma plataforma setorial, isto é, desenhada para assuntos profissionais, vem aderindo a ferramentas utilizadas em outras plataformas. Em 2020, o LinkedIn lançou ferramentas como *stories* e *lives* similares a rede social Instagram. Com a semelhança entre as plataformas, sobressai o conteúdo que será disseminado pelos usuários e, como vimos, nas crises publicadas, a representação organizacional diante o tensionamento da mídia também apresentou transformações neste cenário. Com isso, ao publicar o nome das empresas no perfil de usuários, funcionários, independentemente do cargo, passaram a atuar como porta-vozes não oficiais das empresas no contexto digital. Neste caso, os colaboradores atuam de crachá durante as interações com outros usuários e empresas. Ao contrário dos porta-vozes oficiais, que além dos usuários/consumidores, também são questionados pela imprensa.

A partir desta análise, foi possível identificar os manuais de conduta de redes sociais, elaborado pelas empresas, como aliados do *media training* e utilizados como apoio para uma reeducação ampla neste cenário midiático. Além de evitar a perda de produtividade de seus funcionários, é uma tentativa de controlar informações confidenciais e preservar reputações (TERRA, 2010). Tentativa no sentido de não serem completamente eficazes, conforme mostram as crises que repercutiram por atitudes de funcionários de grandes empresas, mas ainda essenciais como um manual para consulta e atualizações. Neste ambiente online, o perfil dos usuários nas plataformas funciona como representações de si (RECUERO, 2009; SANTAELLA, 2013) e das organizações ligadas aos perfis de cada um. Isto precisa ser ensinado.

Os usuários necessitam entender que dentre os problemas causados durante esta representações de si, há muitos originados por motivações intrínsecas que diante de nossas bolhas parecem aceitáveis, mas fora deste ambiente torna-se inadequadas, e que refletem em situações que vão além das plataformas, gerando repercussões negativas na imprensa, rescisões de contrato, problemas jurídicos e, até mesmo, ao “cancelamento” da sociedade das plataformas. O caso da influenciadora digital Gabriela Pugliese, contratada por empresas para atuar como representante das marcas, traz este cenário. Após o episódio, a influenciadora cancelou sua conta no Instagram, perdeu milhares de seguidores e contratos com empresas. Esses e os outros casos resultam em queda de

reputação e situações que afetam diretamente as equipes de comunicação, que necessitam de planejamento, além de treinar possíveis cenários de crise como foco nos ambientes das plataformas.

Aliado ao conhecimento técnico, destacam-se habilidades comunicacionais para saber lidar com o senso comum da sociedade das plataformas. Manifestar preconceito, desrespeitar pessoas, discussões, opiniões que vão contra o senso comum e os princípios básicos da democracia e da civilidade são gatilhos para iniciar uma crise. Parece óbvio. Deveria ser óbvio. Mas não é. Sobre crises em tempos de mídias sociais, o estudo concorda com Lemos (2014, p. 22): “a maior dificuldade é a de se adaptar ao tempo das mídias sociais, que obedece a uma lógica própria e imediatista”.

Portanto, por mais que seja uma premissa básica e difícil de reconhecer tal necessidade, exercitar habilidades humanas como a empatia, por exemplo, compete ao exercício durante o *media training* contemporâneo. Conforme algumas agências sinalizaram, evitar temas que possam ser polêmicos, como política, religião, time de futebol e preconceitos de todo tipo. Por outro lado, recomenda-se que o porta-voz se atenha à sua área de atuação, ou seja, na qual ele tem autonomia para falar. Para fugir das prescrições e aprofundamento do tema, percebe-se que as habilidades técnicas como noções de programação, SAC 2.0, acompanhamento de métricas e resultados, monitoramento, funções, técnicas de SEO, entre outros serviços ligados ao sistema operacional das plataformas, são fundamentais para participar deste ambiente.

A partir do olhar das agências, a análise considera que as plataformas digitais já foram inseridas no treinamento midiático das agências. De fato, umas menos, outra mais, inclusive com treinamentos específicos para o ambiente digital. Por outro lado, empresas e executivos ainda procuram o treinamento atraídos pelo conceituado modelo de *media training* tradicional, elaborado para contato com a imprensa profissional e de massa.

As evoluções são constantes e, talvez, mais rápidas que o nosso nível de compreensão. Conforme sinaliza Santaella (2013, p.38), “na medida em que são importantes para a socialização humana como fonte de informação, entretenimento e a organização do dia a dia” as mídias digitais invadem o cotidiano.

Empresas e pessoas motivadas pelos encantamentos do mercado parecem sedadas com os impactos das tecnologias. O relógio que avalia o coração, a geladeira que avisa o que tem para comer, o telefone que faz tudo, menos ligação, os inúmeros aplicativos que esgotam a memória do celular e as notificações das plataformas, são alguns exemplos deste ambiente cada vez mais sedutor. E talvez, perturbador. O estudo, então, vai ao

encontro ao pensamento de Santaella (2013, p.: 40): “o que se pode prever, em meio as incertezas, entretanto, é que a interação entre empresas e as pessoas, por meio de redes sociais, não irá retroceder”. Para domínio das aulas de *media training*, a pesquisa contribui para refletirmos como essas transformações vêm exigindo novas habilidades dos profissionais de comunicação (relações públicas e jornalistas). Conforme sinaliza Lemos (2020, p.57), tais profissionais necessitam de “maior domínio sobre as possibilidades midiáticas, discursivas, programáticas e algorítmicas, um tipo de articulação de saberes que não é percebido por boa parte dos públicos e audiências”.

Os impactos causados pelas plataformas de redes sociais na vida dos usuários, abre espaço para uma ampla alfabetização midiática, antes mesmo do ingresso ao mercado profissional, sobretudo na compreensão das interações neste ambiente. Responsabilidade, talvez, para profissionais de comunicação, sejam jornalistas ou relações públicas. É momento, portanto, de redefinir o conceito de *media training*, incluindo dentro dele os usuários/porta-vozes não oficiais, cujas ações nas plataformas se entrelaçam à imagem das organizações. Tal redefinição, por certo, será objeto de pesquisas futuras.

## REFERÊNCIAS

ALTIMETER. **The State of Digital Transformation (2018-2019) edition**. By Brian Solis. Disponível em: <https://www.prophet.com/download/the-state-of-digital-transformation/>. Acesso em 18 julho. 2020

ANSELMINO, Natalia Raimondo; REVIGLIO, María Cecilia; DIVIANI, Ricardo. **Esfera pública e redes sociais na Internet: O que é novo no Facebook?**. Rizoma, v. 4, n. 1, p. 67-89, 2016.

CANALTECH. **James Gunn é demitido de Guardiões da Galáxia por posts antigos no Twitter**. 2018. Disponível em: <https://canaltech.com.br/cinema/james-gunn-e-demitido-de-guardioes-da-galaxia-por-posts-antigos-no-twitter-118506/>. Acesso em 10 de julho de 2020.

APROACH; **A reinvenção do Media Training no mundo digital**. 2019. Disponível em <https://www.approach.com.br/pt/blog/a-reinvencao-do-media-training-no-mundo-digital>. Acesso em 20 de julho de 2019.

BARBEIRO, Heródoto. **Como usar a mídia a seu favor**. São Paulo, Futura, 2002.

BARBOSA, Eline Araújo dos Santos. **Linguagem e Interação no WhatsApp**. 2016. 94 p. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Letras, Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, RO, 2016.

BAZANINI, Homero Leoni. **Transformações Comunicacionais: a atuação no media training na perspectiva da teoria social cognitiva**. 14/02/2014 135 f. Mestrado em COMUNICAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL, São Caetano do Sul Biblioteca Depositária:

BRUNO, Fernanda. **Rastros digitais: o que eles se tornam quando vistos sob a perspectiva da teoria ator-rede**. Anais do Encontro da Compós, 2012.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 11. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2008. 698 p. (A era da informação: economia, sociedade e cultura ; 1). ISBN 978-85-7753-036-6.



CLAUDIA. **Executivo é demitido após comentário contra mulheres no Twitter**. 2018. Disponível em: <https://claudia.abril.com.br/carreira/executivo-e-demitido-apos-comentario-contra-mulheres-no-twitter/> Acesso em: 20 de junho de 2020.

DISTASO, Marcia W.; Mccorkindale, Tina; & WRIGHT, Donald K. (2011). **How public relations executives perceive and measure the impact of social media in organizations**. Public Relations Review, 37, 325-328.

DIJCK, J.v. **The Culture of Connectivity: A Critical History of Social Media**. Oxford University Press, 2013.

DIJCK, J.v. Entrevista cedida à Carolina Terra e Isadora Camargo. **Revista Parágrafo**. Jan/Jun. 2017. V.5, N.1. 2017. Disponível em: <http://revistaseletronicas.fiamfaam.br/index.php/recicofi/article/viewFile/570/514>. Última Consulta em 26/07/2020.

DREYER, Bianca Marder. **Relações públicas na contemporaneidade: contexto, modelos e estratégias**. São Paulo: Summus Editorial, 2017. 159 p. ISBN 978-85-323-1060-6.

ESTADÃO. **Estagiário faz posts machistas no Facebook e é demitido**. 2017. Disponível em: <https://emails.estadao.com.br/noticias/comportamento,estagiario-faz-posts-machistas-no-facebook-e-e-demitido,70001658049>. Acesso em: 10 de julho de 2020

EXTRA. **Roberto Justus discute com Mion em áudio vazado e classifica isolamento por coronavírus como 'histeria'**. 2020. Disponível em: <https://extra.globo.com/tv-e-lazer/roberto-justus-discute-com-mion-em-audio-vazado-classifica-isolamento-por-coronavirus-como-histeria-24322353.html>. Acesso em: 15 de julho de 2020

FILHO, Marcondes Ciro. **Dicionário da Comunicação**. Editora Paulus, São Paulo, 2ª edição, 2014. ISBN 978-85 349-3969-0

EMBRAPA. **Manual de Conduta em Mídias Sociais**: Disponível em [https://manualmidias.sct.embrapa.br/documentos/manual\\_de\\_conduta\\_em\\_midias\\_sociais\\_edicao\\_1.pdf](https://manualmidias.sct.embrapa.br/documentos/manual_de_conduta_em_midias_sociais_edicao_1.pdf). Acesso em 18 de julho de 2020. Brasília, abril. 2012.

FACEBOOK. **Facebook Cantareira Construtora e Imobiliária**. Disponível <https://www.facebook.com/cantareirabr/posts/1924844747747980>. Acesso em: 12 de julho de 2020.

FOLHA DE S. PAULO. **Gabriela Pugliesi pode ter tido prejuízo de R\$ 3 milhões ao dar festa em quarentena.** <https://f5.folha.uol.com.br/celebridades/2020/05/gabriela-pugliesi-pode-ter-tido-prejuizo-de-r-3-milhoes-ao-dar-festa-em-quarentena.shtml>. Acesso em: 26 de junho de 2020.

FOLHA DE S. PAULO: **Com público de baixa qualificação, LinkedIn busca identidade nos pais.** 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/02/com-publico-de-baixa-qualificacao-linkedin-busca-identidade-no-pais.shtml>.. Acesso em: 26 de jun. de 2020.

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

FRANÇA, S.; GONÇALVES, M. **Comunicação organizacional e media training: a voz da SuperVia.** INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XV CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO

FREITAS, R. **A assessoria de imprensa e o gestor público: atenção à orquestra midiática.** In: LUCAS, L. (Org) **Media Training: Como agregar valor ao negócio melhorando a relação com a imprensa.** São Paulo : Summus, 2007. p.81- 100

G1. **Comportamento em redes sociais pode provocar demissão? Especialistas dizem que sim; tire dúvidas.** 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/comportamento-em-redes-sociais-pode-provocar-demissao-especialistas-dizem-que-sim-tire-duvidas.ghtml>. Acesso em: 10 de julho de 2020

G1. **Jornal Nacional: Grupo Globo divulga diretrizes sobre o uso de redes sociais por jornalistas.** 2018. Disponível em: <http://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2018/07/grupo-globo-divulga-diretrizes-sobre-o-uso-de-redes-sociais-por-jornalistas.html>. Acesso em: 22 de julho de 2020

GOMES, Erika; GOMES, Evandro. **O papel dos Influenciadores Digitais no relacionamento entre Marcas e Millennials na Era Pós-Digital.** Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. Fortaleza: Centro Universitário Estácio do Ceará, 2017.

HALL, E.T. **A dimensão oculta.** Lisboa: Relógio D'água, 1986.

INFOMONEY. **Moro revela conversas em que Bolsonaro pressiona por troca de diretor da PF devido a investigações de deputados “bolsonaristas”.** 2020. Disponível

em: <https://www.infomoney.com.br/politica/moro-revela-conversas-em-que-bolsonaro-pressiona-por-troca-de-diretor-da-pf-devido-a-investigacoes-de-deputador-bolsonaristas/>.

Acesso em: 15 de julho de 2020.

INTEL. **Social Media Guidelines**. Disponível em: <https://www.intel.com/content/www/us/en/legal/intel-social-media-guidelines.html> (Acesso em 18 de julho de 2020).

JENKINS, H. **Cultura da Convergência**. 2a ed. São Paulo: Aleph, 2009.

KARHAWI, Issaaf. **Crises geradas por influenciadores digitais: propostas para prevenção e gestão de crises**<sup>1</sup>. (2019).

LEMOS, A. **A comunicação das coisas. Internet das Coisas e Teoria Ator-Rede** Etiquetas de radiofrequência em uniformes escolares na Bahia. Artigo apresentado no SimSocial, Salvador, Bahia, out. 2012.

LEMOS, Else. **Interpretando mensagens e intenções: reflexões sobre literacia em/de relações públicas**. Opinião pública, comunicação e organizações: convergências e perspectivas contemporâneas [recurso eletrônico] / organização, Luiz Alberto de Farias, Else Lemos e Cláudia Nociolini Rebechi. – 1. ed. – São Paulo, SP: Abrapcorp, 2020.

\_\_\_\_\_. **Comunicação de crises e redes sociais – contribuições do planejamento de relações públicas para o gerenciamento de questões emergentes em contextos digitais**. Comunicação digital: um panorama da produção acadêmica do Digicorp /organizadora Daniela Osvald Ramos, Elizabeth Saad Corrêa -- São Paulo :DIGICORP : ECA/USP, 2014.

LI, Charlene. **Liderança aberta: como as mídias sociais transformam o modo de liderarmos**. São Paulo: Évora, 2011.

LINKEDIN. Rafael Kato. 2019. Disponível em <https://www.linkedin.com/pulse/linkedin-top-voices-2019-brasil-rafael-kato/?originalSubdomain=pt>. 2019. Acesso em: 5 de junho de 2020.

LIPOVESTKY, Gilles. **A sociedade da decepção**. São Paulo, Editora Manole, 2007

LIPOVESTKY, Gilles. **Agradar e tocar: ensaio sobre a sociedade da sedução**. Lisboa, Edições 70, 2019

LIPOVESTKY, Gilles e SERROY, Jean. **A Cultura-Mundo: resposta a uma sociedade desorientada.** São Paulo, Companhia das Letras, 2008

LOFSTROM, J. "A Collaborative Approach for Media Training between Technical Communication and Public Relations Tutorial," in IEEE Transactions on Professional Communication, vol. 53, no. 2, pp. 164-173, June 2010, doi: 10.1109/TPC.2010.2046091

MEREDITH BELBIN, R. (2011). "Management Teams: Why they Succeed or Fail", in: **Human Resource Management International Digest**, v. 19, n. 3, 25-38.

MUTATO. **Estudo: Cultura do Cancelamento.** 2020. São Paulo. Disponível em [https://static1.squarespace.com/static/5464d3b2e4b032f00b7e13f9/t/5ecd8575d02304239e25fc15/1590527371181/MUTATO2020\\_CulturaDoCancelamentoEoCovidUltima.pdf](https://static1.squarespace.com/static/5464d3b2e4b032f00b7e13f9/t/5ecd8575d02304239e25fc15/1590527371181/MUTATO2020_CulturaDoCancelamentoEoCovidUltima.pdf) Acesso em 15/07/2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Demografia das empresas 2008.** Rio de Janeiro: IBGE, 2010. (Estudos e pesquisas. Informação econômica, 14).

MEIOMENSAGEM. **Caso Pugliesi gera rompimentos e reações por parte das marcas.** 2020. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2020/04/27/caso-pugliesi-gera-rompimentos-e-reacoes-por-parte-das-marcas.html>. Acesso em: 8 jul. 2020.

NOGUEIRA, Nemércio; SALLES, Mauro Bento Dias. **Media training.** Cultura Ed. Ass., 1999.

O DIA. **Sem papas na língua! Marcos Mion abre o jogo e fala sobre polêmica com Justus.** Disponível em: <https://odia.ig.com.br/diversao/celebridades/2020/03/5888546-sem-papas-na-lingua--marcos-mion-abre-o-jogo-e-fala-sobre-polemica-com-justus.html>. 2020. Acesso em: 15 de julho de 2020

O GLOBO. **Executivo é demitido após publicar comentário misógino no Twitter.** Disponível em: <https://oglobo.globo.com/sociedade/executivo-demitido-apos-publicar-comentario-misogino-no-twitter-22480842>. Acesso em: 21 de junho de 2020

PARISER, Eli. **O filtro invisível: o que a internet está escondendo de você.** Rio de Janeiro: Zahar, 2012. 250 p. ISBN 9788537808030 (broch.).

PASQUALE, F. **The Black Box Society. The Secret Algorithms That Control Money and Information.** Cambridge, Massachusetts, London, England: Harvard University Press, 2015.

\_\_\_\_\_. **A Esfera Pública Automatizada.** Tradução Marcelo Santos e Victor Varcelly. Revista Líbero, ano X, n. 39. São Paulo, jan./ago. 2017.

PEREIRA, Cláudia; ANTUNES, Amanda; MAIA, Aline. **EMBAIXADORES DE MARCA: reconhecimento e prestígio ‘entre a vida ordinária e o sucesso’.** Disponível em: <[http://www.compos.org.br/biblioteca/templatecomautores\\_3330.pdf](http://www.compos.org.br/biblioteca/templatecomautores_3330.pdf)>. Acesso em: 15 jul. 2020.

POELL, T., DJICK, J. V., & NIEBORG, D. B. (2020). **PLATAFORMIZAÇÃO** (Vol. 22). (R. Grohmann, Trad.) PORTO ALEGRE, RIO GRANDE DO SUL, BRASIL: REVISTA FRONTEIRAS. Fonte: <http://revistas.unisinos.br/index.php/fronteiras/index>. Acesso em: 25 jul. 2020.

PORTA-VOZ. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/porta-vozes/>. Acesso em: 05/04//2020.

PRIMO, Alex. **Industrialização da amizade e a economia do curtir: estratégias de monetização em sites de redes sociais.** In: Lídia Oliveira; Vania Baldi. (Org.). A insustentável leveza da web: retóricas, dissonâncias e práticas na sociedade em rede. Salvador: EDUFBA, 2014, p. 109-130.

PRIMO, Alex; VALIATI, Vanessa; LUPINACCI, Ludmila; BARROS, Laura. **Interações e práticas no Facebook.** Contracampo, Niterói, v. 37, n. 02, pp. 152-171, ago. 2018/ nov. 2018.

PROOVEDEL, C. S. (2016). **O exercício da empatia nas organizações.** Em Comunicação e Estudo e Práticas de Compreensão (Vol. 1, p. 262). São Paulo, São Paulo, Brasil: Uni.

RECUERO, Raquel. **Curtir, compartilhar, comentar: trabalho de face, conversação e redes sociais no Facebook.** Verso e Reverso, v. 28, n. 68, p. 117-127, 2014.

RECUERO, Raquel. **"Redes sociais na internet, difusão de informação e jornalismo: elementos para discussão."** Metamorfoses jornalísticas 2 (2009): 1-269.

RECUERO, Raquel; ZAGO, Gabriela. **“RT, por favor”**: considerações sobre a difusão de informações no Twitter. *Fronteiras-estudos midiáticos*, v. 12, n. 2, p. 69-81, 2010.

REBECHI, Claudia Nociolini; FIGARO, Roseli. **A comunicação no mundo do trabalho e a comunicação da organização: duas dimensões distintas**. *ANIMUS: Revista Interamericana de Comunicação Midiática*, São Paulo, v. 12, n. 24, p. 1-23, 2013

SANTAELLA, Lucia. (2007), **Linguagens líquidas na era da mobilidade**, São Paulo, Paulus. Santaella, L. 2007

\_\_\_\_\_. **Intersubjetividade nas redes digitais: repercussões na educação**. IN: PRIMO, Alex (org). *Interações em rede*. Porto Alegre: Sulina, 2013

SANTAELLA, Lucia; CARDOSO, Tarcísio. **O desconcertante conceito de mediação técnica em Bruno Latour**. *MATRIZES*, v. 9, n. 1, p. 167-185, 2015.

SHIRKY, Clay. **A cultura da participação: criatividade e generosidade no mundo conectado**. Tradução de Celina Portocarrero. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2011

SILVA, Anna Lúcia Noschang da; NASCIMENTO, Valéria Ribas do. **Direito ao Esquecimento: Balanço Entre Brasil E Espanha**. Seminário Nacional Demandas Sociais e Políticas Públicas na Sociedade Contemporânea, 2016.

SIQUEIRA JR., A.I **Metodologias de media training desenvolvidas pelas assessorias de imprensa. São Caetano do Sul -SP**, 2013. Mestrado em COMUNICAÇÃO  
Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL,  
São Caetano do Sul.

TEIXEIRA, Patrícia Brito. **Caiu na rede. E agora: gestão e gerenciamentos de crises nas redes sociais**. São Paulo: Évora, 2013. 168 p.

TERRA, C. **Usuário Mídia: a relação entre a comunicação organizacional e o conteúdo gerado pelo internauta nas mídias sociais**. São Paulo – SP, 2010. [Tese de Doutorado – Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo].

## APÊNDICE

### APÊNDICE A - Entrevistas com as cinco maiores agências de relações públicas do Brasil, de acordo ranking do “Anuário da Comunicação Corporativa” (2020), produzido pela “Mega Brasil”

Entrevista: Agência 1

#### **1. Em qual momento você percebe que a agência é procurada pelas empresas para realizar o media training?**

Na minha experiência vejo que isso depende muito do perfil da empresa e da maturidade de seu departamento de Comunicação, que tenda a influenciar na decisão. Empresas multinacionais ou que têm uma sensibilidade grande - por serem B2C, por exemplo, ou por terem uma estrutura fabril ou extrativa de impacto ambiental ou interno têm maior consciência da necessidade de *media training*. Geralmente, em multinacionais, essa a consciência da necessidade do media training ela é grande por alguns motivos. O primeiro motivo: imagina que você tem uma empresa multinacional e você tem uma sede na Coréia, em Londres, e vc quer ter uma ideia do que os executivos falam nos mercados. Então, o habito de fazer o media training se dá pelas características da empresa, de treinar porta-vozes para falar nos mercados onde eles atuam.

Nem sempre essa necessidade, no entanto, significa que elas tenham consciência sobre usar o processo de media training também para impulsionar a visão de prevenção e gestão de crise. Exemplo: LG, Kodak etc. Em alguns casos as startups também procuram o media training como forma de posicionar seus porta-vozes na conquista do mercado – na área de tecnologia, por exemplo, já treinei vários executivos de multinacionais que queriam lançar seus negócios ou produtos no mercado brasileiro – WeChat, Lenovo, Telcordia, Iomega, Sony Ericsson, LG Electronics e outros. Nesse caso, como no caso dos treinamentos voltados a produtos, o objetivo está diretamente ligado a uma visão de negócios.

Uma coisa curiosa no treinamento de crises, às vezes, as empresas e os executivos não olham para o treinamento de crises especificamente ou porque eles acham que não precisam ou porque eles não estão preparados para isso.

#### **2. Como você define o media training?**

Costumo dizer que o media training é o D1 (dia 1) do porta-voz. É apenas o primeiro dia (mesmo que ele já tenha experiência como porta-voz) de um processo de contínuo de aprendizagem. Cada prévia (briefing) de entrevista, entrevista ou pós-entrevista (feedback) é uma nova oportunidade de desenvolvimento de técnicas de entrevistas e modos assertivos de transmitir a mensagem no contexto da conversa com um jornalista.

### **3. Como você avalia as implicações das plataformas de redes sociais para o *media training*?**

Considero fundamental orientar o porta-voz quanto às diferenças entre os diferentes tipos de mídia, comparando as “tradicionais” com as redes sociais. Compartilho aqui um dos slides de minha apresentação de *media training*, que fala dos diferentes tipos de mídia e o conseqüentemente impacto na vida do porta-voz.

Mostrar as diferenças para maior reflexão e análise. O que muda de um para outro é que nas redes sociais você tem uma situação de tempo real e, em tese, de maior superficialidade. Isso tem um impacto na vida do porta-voz porque se o valor econômico precisa falar com um diretor e chama pela manhã eventualmente você consegue prepará-lo ou esperar um espaço na agenda para ele falar a tarde. Nos meios eletrônicos não, pode ser que esteja rolando uma crise que se ele não falar agora vai ser publicado que ele não respondeu. Isso tem um impacto na vida do porta-voz e esse impacto é maior ainda nas redes sociais porque aqui além da convergência que existe nas mídias eletrônicas, você tem um ambiente com mais diálogo e engajamento. O cara que está te abordando ele não é um repórter que obrigatoriamente tem que utiliza os mesmos protocolos que o repórter, você tem um repórter cidadão, você tem os influenciadores, você tem um ambiente onde todos se tornam repórteres e influenciadores. Isso tem um outro impacto na vida do porta-voz sobre a coerência do que ele fala, então a partir das redes sociais a coerência a coesão, a transparência, e o que falar e o que não falar, tem que ser cada vez mais rígido porque é como se ele estivesse numa bolha sendo observado e questionado por qualquer um, tem menos filtros.

### **4. Quais os cuidados que o porta-voz deve ter ao atuar nas plataformas das redes sociais? Como você avalia um bom porta-voz nas redes sociais?**

O primeiro cuidado diz respeito ao quanto o porta-voz precisa ser responsivo, coerente e transparente em sua postura como representante de uma instituição. Uma vez construída uma casa de mensagens, ela deve ser útil a toda e qualquer comunicação, seja



com a imprensa ou seja com as redes sociais. Os Dos e os Dont's devem ser iguais para uma ou para outra.

Exemplo de DO: Atenha-se a sua área de expertise e zona de conforto das mensagens-chave que construiu para falar com a imprensa.

Exemplo de DON'T: Evite temas que possam ser polêmicos como política, religião, time de futebol, preconceitos de todo tipo

Acredito que as métricas de visibilidade podem ajudar nesse caso. Por exemplo, os mega influenciadores do LinkedIn. Essas métricas podem ser mais específicas do que a avaliação subjetiva de um porta-voz falando à imprensa, por exemplo.

**5.A partir do comportamento humano, qual plataforma de rede social você acredita ser mais vulnerável para uma eventual crise? Por quê?**

Twitter, por se tratar de uma plataforma não de exposição, mas sim de discussão. E trata-se de uma discussão em alta velocidade, o que pode prejudicar a reflexão sobre as mensagens-chave de um porta-voz de uma empresa, por exemplo.

**6.Com base na sua experiência de mercado, líderes estão preparados para atuar no ambiente digital?**

É difícil generalizar, pois isso também pode estar ligado ao maior ou menor grau de presença da empresa nas redes sociais. Acho que o grande desafio é a consciência de que uma crise pode ser causada nas redes sociais (ou por meio delas) mesmo que sua origem seja no mundo físico. Isso porque hoje qualquer situação pode ser capturada por um celular e compartilhada para milhões pelas redes. Assim, estar preparado para o ambiente digital muitas vezes significa estar preparado também para o mundo físico, ou seja, para a coerência da comunicação não importa qual o ambiente

Entrevista: Agência 2

**1.Em qual momento você percebe que a agência é procurada pelas empresas para realizar o media training?**

Em tempos normais, sem crise, a gente é procurado muitas vezes quando você tem um executivo novo ou um conjunto de executivos novos numa empresa. Ou você tem um ou mais executivos que foram promovidos dentro da companhia e passarão a ser porta-vozes da empresa. Esse é o momento que claramente nos procuram quando precisam de media training;

Um segundo momento é quando existe uma crise ou existe uma perspectiva de uma crise. Neste caso, a procurado é por um media training mais específico;

## **2. Como você avalia as implicações das plataformas de redes sociais para o media training?**

Não aconteceu neste período de um ano e meio que estou a frente de media training que alguém tenha nos procurado pedindo media training específico para redes sociais. Em nosso *media training* padrão, o que a gente faz é trazer para a discussão as redes sociais e os influenciadores digitais. Quando a gente fala de mídia, hoje só olhar para a imprensa é deixar de fora um pedaço grande da mídia, por que hoje você tem as redes sociais como meio de comunicação, os influenciadores que hoje devem ser vistos como veículos de comunicação, ou seja, agentes que podem levar o seu discurso para a opinião pública ou mercado. A primeira coisa que a gente traz nesses treinamentos é que os executivos estão envolvidos neste cenário de exposição queiram eles ou não participar deste universo. Algumas empresas, por exemplo, a gente encontra um perfil de executivos que basicamente não gosta muito de redes sociais e falam que não precisam de um treinamento. Ai você tem um treinamento mais defensivo, de explicar para o porta-voz que a partir do momento que ele representa uma empresa tudo aquilo que ele eventualmente posta no Instagram, Twitter, Facebook, mesmo se ele não for o originar um post, estiver fazendo algum comentário, aquilo acaba sendo a opinião dele como porta-voz, a opinião da empresa que ele representa. Uma série grande de casos que se deram muito mal que prejudicaram a própria reputação e, mais grave, prejudicaram a reputação da empresa que eles representam por terem feito uma postagem impensada, infeliz numa rede social. Isso vale até para o comportamento que este porta-voz tem na rua ou no ambiente público onde eventualmente ele pode ser filmado numa atitude inadequada. Isso pode ser postado no Youtube, o vídeo pode viralizar, ganhar repercussão nas redes sociais e esse executivo vai prejudicar a própria reputação e, mais grave, a reputação da empresa. Então, você tem em primeiro lugar esse trabalho defensivo, de chamar a atenção, de alertar as pessoas que se tornam porta-vozes para o risco de involuntariamente provocar um dano de reputação.

Quando você tem gente mais engajada seja por iniciativa própria ou por uma determinação da empresa a usar redes sociais mais ativamente, a gente também tem um trabalho para disciplinar este uso. Em alguns casos, podemos oferecer para as empresas que a gente faça a gestão de conteúdo dos executivos como o LinkedIn por exemplo. Isso

é o que a gente vem fazendo com maior frequência. Isto não é um trabalho de *media training*, mas isto pode nascer no media training. Então se você tem um ou meia dúzia de executivo e eles dizem que usam ativamente o LinkedIn para se comunicar com determinado público, a gente pode ajudá-los a disciplinar neste uso e, no limite, gerenciar esta conta do LinkedIn. Então depende muito da demanda que a empresa ou executivo.

### **3. Quem são os porta-vozes?**

Sim e não. De alguma maneira todo profissional que é funcionário de uma empresa ou prestador de serviço de uma empresa e assim se apresenta, seja no perfil de rede social, pela dinâmica contemporânea de comunicação essa pessoa se torna “porta-voz” dessa empresa e é por isso que as companhias estão vigilantes em relação a maneira como as pessoas se comportam nas redes sociais ou no ambiente público qualquer. Mas essa história de que você se comportar mal em público isso pode causar um dano reputacional numa empresa é algo que a gente enfatiza bastante no media training. Neste sentido sim, tem uma mudança porque dentro dessa dinâmica contemporânea de comunicação todo mundo que está vinculado a uma empresa de alguma maneira é visto como porta-voz da empresa. A parte da resposta que eu digo não é a gente bastante clareza sobre o que é o porta-voz da empresa e quem são os porta-vozes da empresa. Na verdade, todo trabalho de comunicação que a gente entra para fazer, seja com cliente novo ou um trabalho pontual, parte do imersão nas empresas é identificar quem são os porta-vozes autorizados da empresa por .que estes são únicos que podem falar formalmente em nome da empresa; Existem em alguns casos quando você tem uma companhia que não tem procedimento de comunicação bem desenhados, existe uma certa confusão em relação a isso e as pessoas acham que se procuradas pelas empresas podem dar entrevistas.

A gente tem uma área de social media na ideal que faz esse tipo de trabalho.

### **4. A partir do comportamento humano, qual plataforma de rede social você acredita ser mais vulnerável para uma eventual crise? Por quê?**

Olha não sei te responder, pois eu vejo casos em vários. Eu sei que o LinkedIn não é o mais propício para nascer uma crise, pela natureza da plataforma. As pessoas quando escrevem no LinkedIn é como se elas estivessem botando um terno e gravata para escrever no LinkedIn. Quando a pessoa escreve no LinkedIn, ela sabe que ela está ali como profissional. O que acontece muitas vezes seja com o porta-voz autorizado ou um profissional de uma empresa é que pessoa entende nas outras redes que elas estão ali como

pessoas física, então ela entende que tem o direito de se posicionar como ela quiser. Esse é um debate até interessante, mas uma posição que sustenta mais. A Sociedade não enxerga mais assim e as empresas não enxergam mais assim.

O WhatsApp de alguma maneira tem que ser usado como uma rede social. Você também tem que pensar se não está se expondo dentro de um grupo que em princípio você conhece todo mundo, em princípio todo é amigo, mas você não tem certeza se o comentário seu não pode desagradar alguém e se alguém passe o seu comentário adiante e quando você vê está na capa do UOL.

O WhatsApp é um caso muito peculiar porque ele não é exatamente uma rede social, mas como ele tem essa característica de comunicação de grupo se você tem três pessoas no grupo e uma coisa vaza, você não tem ideia de quem vazou. Requer um cuidado semelhante a uma rede social.

#### **5. Quais os cuidados que o porta-voz deve ter ao atuar nas plataformas das redes sociais? Como você avalia um bom porta-voz nas redes sociais?**

A gente tem algumas regras, mas elas são no geral de caráter mais defensivo mesmo. Uma coisa que a gente sempre enfatiza em *media training*, é que antes de postar qualquer coisa na rede social um bom porta-voz ele precisa refletir e ele usa o tempo a seu favor, ou seja, ele nunca faz uma coisa por impulso, principalmente numa discussão que não é do seu dia a dia profissional. Uma questão política por exemplo. Então a gente sugere algumas perguntas: Isso que vou postar na rede social agora eu escreveria ou diria para a minha família? Isso que eu estou dizendo me representa como indivíduo? Esse texto que vou postar ele me representa? Essa é uma pergunta interessante para dizer que não tirada do contexto.

Se você vai fazer uma postagem, isso pode ser tirado do contexto. A questão refletir antes de postar me parece fundamental. Um outro ponto fundamental que eu acho que todo porta-voz deveria ficar atento é para quem ele está escrevendo, isso vale para todas as plataformas. Está certo que a gente tem audiências diferentes em redes sociais, LinkedIn é uma, Instagram é outra. Um porta-voz oficial da empresa tem que ter ciência que a audiência da empresa vai ver aquele post, o que vai inibir uma serie de postagem.

Uma parcela importante das pessoas esquece de fazer essa checagem antes de postar quando trata de assuntos que não têm nada a ver com o trabalho: política, futebol, costumes. Então, parte desse treinamento de porta-voz é isso, criar um reflexo automático nas pessoas de que antes de falar em público, antes de se posicionar sobre determinado

assunto e usar redes sociais, é preciso parar para pensar que aquilo que estou postando não pode ofender alguém, não pode soar mal, eventualmente não vai ser tirando de contexto e usado contra mim e mais grave, contra a empresa que eu represento.

### **6.Com base na sua experiência de mercado, líderes estão preparados para atuar no ambiente digital?**

Acho difícil dizer por que há uma generalização aí. Neste período que tenho trabalhado com media training tenho encontrado líderes com perfis muito diferentes, muitos deles conhecem rede social muita mais do que eu, e outros que não têm noção e muitas vezes não concordam com essa premissa de que eles são porta-vozes 24 horas por dia e em qualquer lugar. Pessoas se sentem desconfortáveis com alguma razão com essa demanda dos novos tempos, essa ideia não posso dar um chique na rua ou na empresa é uma coisa dos novos tempos porque todo mundo anda com um celular. Portanto você está exposto o tempo todo. Então eu não sou capaz de generalizar.

Entrevista: Agência 3

### **1.Em qual momento você percebe que a agência é procurada para realizar o media training**

Eu falo que muita coisa mudou, você está certíssimo em falar. Hoje, a gente tem algumas fases de grandes mudanças e quando a gente pensa em treinar pessoas para comunicação, tanto que a gente não trata mais o treinamento para formar porta-vozes nem para capacitá-los ainda mais como *media training*. O nosso treinamento chamasse comunicação eficiente, por que a gente tem que ter um olhar por mais que seja clichê e que todo mundo diga que você precisa ter um olhar 360, cada vez mais isso se torna essencial. Então eu falava assim o *media training* não existe porque você não precisa apenas falar com a imprensa, muito pelo contrário, a gente treina clientes que não tem relacionamento com a imprensa, por isso nosso treinamento tem que olhar para todos os públicos. Então tem treinamento que a gente nem simula mais uma entrevista, a gente simula encontros de relacionamento, encontro com a comunidade. É um olhar muito mais abrangente do que o treinamento de olhar apenas para a imprensa. Isso realmente já passou. E a gente olha agora para esse momento de pandemia, o que a gente tem visto é que agora você tem que treinar um outro porta-voz. Por que aquele porta-voz que estava gabaritado para dar entrevistas, para fazer um post nas redes sociais, para construir bem

o seu perfil no LinkedIn, para ser um bom influenciador no Instagram. Hoje essa pessoa tem que dar uma entrevista pelo computador, dentro da casa dele. Então isso já muda totalmente a forma de como você tem que treinar esse cara e como ele tem que sentir esse novo momento da comunicação, e que não existe mais o face a face. A percepção que a gente tem que ter hoje ela tem que ser muito mais apurada. Por exemplo você fala para o porta-voz que ele tem que ter olho no olho, entender as reações do seu interlocutor quando você está falando com ele. Como é que você vai dizer isso para ele agora que eu tenho uma tela na minha frente. É impressionante o número de clientes que estão fazendo *live* de uma hora e ele tem na frente dele ali uma tela e não está vendo os participantes, e ele tem que lidar com isso, com essa solidão. Por isso, acredito que tem muita novidade e tem mudança que já vinha acontecendo, mas que agora traz para o porta-voz, o representante, um novo desafio. Então acho que mudou muita coisa nesse sentido nas agências.

Por mais que tenha tecnologia, o “boca a boca” não muda. O cliente faz um treinamento com a gente ele volta, ele fala da gente para o mercado. Nós não temos o trabalho de mídia paga, de divulgar os nossos treinamentos, mas além dos próprios treinamentos de clientes. Cada cliente faz umas duas levadas de treinamento com a gente por ano. Eu sinto que é sempre uma indicação de alguém que já passou pelo nosso treinamento como participante ou contratante, e essas pessoas indicam a gente para o mercado.

## **2. Como você avalia as implicações das plataformas de redes sociais para o media training?**

Acho que elas funcionam muito bem também. Acho que até engraçado porque teve um cliente que fez o media training com a gente e justamente ele fez um post retratando essa mudança que se impôs com a pandemia, e o fato de ter que fazer um treinamento 100% online.

## **3. Quais os cuidados o porta-voz deve ter ao atuar nas plataformas de redes sociais? Como você avalia um bom porta-voz nas redes sociais?**

A orientação que a gente sempre dá é a seguinte: saiba que aquele posicionamento, ele vai ter uma consequência. Essa consequência tem que ser muito bem pensada tanto para o bem como para o mal. Por exemplo: você trabalha numa empresa, qual é a política de comunicação dessa empresa para atuar nas redes sociais? É uma empresa que se coloca

como partidária? Então você tem que ter uma noção que seu perfil estará ligado a empresa e, por isso, que ao escolher em fazer um post saiba que essa questão é uma questão importante para você e para a empresa. Tudo é polarizado. Qualquer questão que você publicar, seja corte de cabelo, escola da roupa, alguém vai amar ou odiar, das coisas mais simples até um posicionamento religioso, moral. Qualquer coisa que você coloque nas redes sociais, você tem que saber que hoje existem os que amam e os que odeiam. Você tem que estar pronto! Saber que essa consequência pode vir de uma forma ou de outra.

Um bom porta-voz nas redes sociais ele protege a reputação dele e a reputação da empresa na qual ele representa. Ele é o profissional que sabe que não existe mais essa separação pessoa física para a pessoa jurídica. Ele sempre se posiciona de forma clara, de forma ética. A gente também sabe que hoje a sociedade cobra posicionamentos politicamente e socialmente corretos. Então, é um porta-voz que sabe o que está fazendo. É um porta-voz que usa conscientemente as redes sociais de uma forma positiva, sempre para proteger e construir a reputação dele e da empresa.

#### **4. Quem são os porta-vozes?**

Com as redes sociais hoje, do segurança da entrada do prédio que você trabalha até o presidente da empresa, cada um é um porta-voz. É cada um tem uma área de influência que precisa saber qual é, porque isso pode trazer consequências. Acho que as empresas sabem disso muito bem, talvez os funcionários não tenham essa noção completa. Antes as turmas eram bem mais restritas presidente e diretoria. Hoje você já vê a média gerência, um número cada vez maior, participando dos treinamentos. E quando a gente pensa nessa sensibilização que eu acho necessária, a gente trabalha treinamentos que não necessariamente são para porta-voz. É justamente com esse objetivo: eu sou uma funcionária e eu preciso entender que a minha fala pode causar algo na reputação das empresas. A gente já desenvolve esse tipo de workshop para um nível hierárquico que não seja de liderança.

Tem o lado do funcionário que ainda não entendeu. E infelizmente ainda tem uma boa parte das empresas que só se preocupam com a comunicação e com a reputação quando acontece uma crise.

**5. A partir do comportamento humano, qual plataforma de rede social você acredita ser mais vulnerável para uma eventual crise? Por quê?**

Acho que pela questão de visibilidade, uma visibilidade para o mal. Eu acho que o Facebook porque a maioria dos brasileiros tem o perfil na rede social. Eu acho também que uma coisa que a gente não se dá conta que é importantíssima rede social e hoje é maior fonte de crises para empresas e o WhatsApp.

A gente acha que o WhatsApp é só entre nós. Eu mando uma mensagem em um grupo que eu acho que é super controlado e essa mensagem é facilíssima dela vazar. As pessoas não se dão conta que o WhatsApp é uma rede social e ainda perigosa.

### **6.Com base na sua experiência de mercado, líderes estão preparados para atuar no ambiente digital?**

Ainda não, precisam fazer muito treinamento. As pessoas não sabem atuar no ambiente digital e eu acho que o ambiente digital não é só as redes sociais, mas é o ambiente digital no qual teremos que viver talvez ainda por um grande tempo por causa do distanciamento social. Estamos treinando algumas empresas justamente para falar sobre liderança e comunicação. Como é que agora, por meio de um vídeo, eu vou abrir um canal para o meu funcionário dizer para mim que ele está deprimido? Que ele está cansado de ficar em casa? Que ele está precisando de ajuda?

Entrevista: Agência 4

#### **1. Em qual momento você percebe que a agência é procurada pelas empresas para realizar o *media training*?**

A maioria das empresas nos procuram quando estão com um grupo novo de porta-vozes. Temos muitos casos também de CEOs que querem se preparar melhor, não só para entrevistas, como para palestras ou participações em eventos. Por exemplo, nesse momento, tivemos muitos treinamentos para participações em Live.

#### **2. como você define o *media training*?**

O treinamento é muito personalizado, depende muito do objetivo. O Media Training foi criado para ajudar o porta-voz a falar com a imprensa, entender como funcionam as mídias e treinar o melhor discurso com as key messages da companhia. Hoje ele é muito mais amplo, treina o executivo para falar com os diferentes públicos e



em momentos distintos. O treinamento apoia o porta-voz inclusive em reuniões internas da empresa, palestras, participação em eventos, videoconferências, *lives* etc.

### **3. Como você avalia as implicações das plataformas de redes sociais para o media training?**

Em quase todos os treinamentos temos um módulo de redes sociais, além de trabalharmos com melhores práticas para executivos nas redes, utilizamos também muito conteúdo disponível nas plataformas durante o treinamento. Todos estamos muito mais expostos hoje, principalmente por conta das redes sociais, por isso é imprescindível abordar o assunto em qualquer treinamento de comunicação. Além disso, as redes sociais permitem inúmeras possibilidades de construção de relacionamento e reputação, que não podem estar fora do radar dos executivos.

### **4. A agência possui um treinamento específico para atuação de porta-vozes nas redes sociais ou está inserido no media training?**

Cada treinamento é pensado e customizado para cada porta-voz, com seus objetivos e perfil da empresa. Mas normalmente as redes sociais estão inseridas em todos os treinamentos. Já fizemos muito treinamento específico de digital para companhias inteiras, não necessariamente apenas para porta-voz. Temos muitos especialistas em digital na agência, inclusive para atualizar e preparar manuais de redes sociais para as empresas. Nele, temos a política da empresa e dicas da melhor forma de usar as redes.

### **5. Quem são os porta-vozes?**

São os executivos indicados pela empresa para falar oficialmente em nome da marca/corporação.

### **6. Quais os cuidados o porta-voz deve ter ao atuar nas plataformas de redes sociais?**

A partir do momento que o profissional se expõe na rede e não precisa ser necessariamente um porta-voz oficial, basta aparecer como funcionário da empresa já passa a carregar a marca para conteúdos positivos e negativos. Ainda mais em um momento tão polarizado. Por isso as empresas estão tão preocupadas em políticas claras

de redes sociais. A principal dica é pensar que qualquer atitude nas redes será entendida como um posicionamento tanto da pessoa física como da jurídica.

### **7. Como você avalia um bom porta-voz nas redes sociais?**

Nós acreditamos que o papel do porta-voz nas redes sociais é construir com a construção de reputação da empresa. Para isso, ele precisa ressaltar o propósito e as ações da companhia em seus perfis. É fundamental que ele esteja alinhado com os pilares estratégicos e institucionais para que as pessoas consigam reconhecer esses posicionamentos também nos tomadores de decisão. Por outro, ele também não pode se mostrar olhando só para dentro da empresa. É importante que ele traga discussões relevantes sobre o setor, a economia, o país e o que mais ele tenha conhecimento e autônima para falar.

### **8. A partir do comportamento humano, qual plataforma de rede social você acredita ser mais vulnerável para uma eventual crise? Por quê?**

Não acredito que tenha uma única plataforma com esse perfil. As redes e as pessoas estão muito conectadas e o que cria a vulnerabilidade para uma crise é um conjunto de fatores somados a uma sociedade polarizada e, conseqüentemente, sedenta por provar seu ponto. Porém, é importante destacar que o Twitter, por seu dinamismo, rapidez e por ser palco das principais discussões políticas e socioambientais, tem protagonizado as principais crises dos últimos tempos.

### **9. Com base na sua experiência de mercado, líderes estão preparados para atuar no ambiente digital?**

Existem muitos perfis de líderes, mas o que temos observado é que cresce o interesse da maioria deles por atuar de forma correta e assertiva nas redes sociais pessoais. Temos vistos que os executivos mais novos, que já estão mais habituados às redes sociais, conhecem melhor as oportunidades e armadilhas de cada plataforma. Por outro lado, vemos que líderes mais experientes possuem um repertório de conteúdo extremamente relevante para o público e que também engaja muito bem. Nesse sentido, o que percebemos é que a definição de boa estratégia de atuação, alinhada com as premissas corporativas, com definições de territórios de conteúdo, respeitando as principais

características pessoais do executivo é o caminho para um posicionamento relevante seguro.

Entrevista: Agência 5

**1. Em qual momento você percebe que a agência é procurada pelas empresas para realizar o media training?**

Somos procurados em vários momentos. Desde lançamentos, entrevistas, posicionamento e reposicionamento de imagem, mudança de executivos, antecipação de crises e engajamento do C-level nas políticas da empresa.

**2. Como você avalia as implicações das plataformas de redes sociais para o media training?**

Não temos como pensar em *media training* sem falar de redes sociais. Inclusive, grande parte das crises atuais se iniciam no ambiente digital. Vivemos em um momento do mundo em que um print pode ser produzido em segundos, onde não existe controle do conteúdo depois de publicado. É tempo da cultura dos “cancelados” e dos “exaltados” e as marcas precisam saber o que fazer e como fazer. As redes sociais podem construir ou destruir reputações.

**3. A agência possui um treinamento específico para atuação de porta-vozes nas redes sociais ou está inserido no media training?**

Temos vários formatos de treinamentos. Temos um media training mais amplo que envolve todo o ecossistema de comunicação, incluindo, é claro, redes sociais. Ministramos ainda treinamentos mais específicos de como se portar em lives e podcasts, de construção de influência no ambiente digital, criação de persona, transformação de colaboradores em embaixadores de marca, além de workshops em como trabalhar com cada uma das plataformas digitais, de acordo com suas especificidades, algoritmos alinhados com o objetivo de negócio e KPIS estabelecidos com a marca.

**4. Quais os cuidados o porta-voz deve ter ao atuar nas plataformas de redes sociais?**

Sempre orientamos os porta-vozes a evitar compartilhar assuntos polêmicos e àqueles que não tem fontes confiáveis. Além disso, evitar opiniões contrárias ao institucional, conteúdo que possa causar constrangimentos a terceiros, discussões preconceituosas ou inúteis, entre várias outras dicas.

### **5. Como você avalia um bom porta-voz nas redes sociais?**

É o que inspira, informa e engaja simultaneamente. É alguém que está ligado nas tendências, nos assuntos mais falados e gera conversas positivas para a marca. Que encontra seus territórios e se destaca neles.

### **6. A partir do comportamento humano, qual plataforma de rede social você acredita ser mais vulnerável para uma eventual crise? Por quê?**

Todas as plataformas são vulneráveis para uma eventual crise. A questão não está na plataforma e sim no conteúdo.

### **7. Com base na sua experiência de mercado, líderes estão preparados para atuar no ambiente digital?**

Muitos líderes estão preparados, mas outros vários ainda não. Grande parte destes líderes se preocupa mais com seu perfil no LinkedIn, mas dependendo da estratégia da marca, outras redes podem ser interessantes para construção de reputação e imagem. Temos no mercado vários perfis de líderes e o importante é entender a melhor adequação destes executivos com sua persona, seus objetivos e territórios aos canais mais apropriados.

## **APÊNDICE B – Entrevistas semiestruturas com especialistas em *media training*.**

Entrevista 1 - Jornalista Heródoto Barbeiro

### **Como você define mídia?**

São todos os meios de divulgação de massa, abertos, públicos ou privados que informam uma parte da sociedade o que a outra parte está fazendo.

### **De onde surgiu o interesse em escrever/atualizar o livro “Media Training Como Usar as Mídias Sociais a seu Favor”?**

Vivemos a quarta revolução industrial. No olho do dragão das mudanças está a comunicação. Ou seja é necessário participar de revolução proporcionada pela tecnologia digital. Por isso o livro busca adequar a comunicação aos novos tempos. Por mais plataformas que surjam nas redes, a presença do comunicador é indispensável e por isso ele precisa ser treinado. Nem mesmo os CEOS da Amazon, Apple, Microsoft são dispensados de participações ao vivo nos eventos

### **Como você avalia as implicações das plataformas de redes sociais para o exercício do media training?**

Houve uma pulverização de emissão e recepção de mensagens. Acabou o oligopólio da comunicação. A resposta a mensagem divulgada é imediata. O planejamento de entidades privadas ou públicas precisam estabelecer um plano de utilização das novas mídias sob pena de perderem credibilidade, mercado, valor das

### **A partir dos novos equipamentos e softwares para conversação, quais os cuidados o porta-voz deve ter?**

Devem ser muito mais cuidadosos do que quando usava os equipamentos tradicionais. Os acidentes de comunicação eram raras, ainda que ninguém esquece o Efeito Ricupero. O imprevisto está fora de cogitação se o porta voz representa uma marca pública ou privada. Erros e enganos não tem volta e muitas vezes o envio de mensagens também ocorrem indevidamente.

### **Com base na sua experiência, líderes estão preparados para atuar no ambiente digital? Como você avalia um bom porta-voz?**

Estão se atualizando. Um bom porta voz é aquele que não mente. Que divulga o produto dentro dos parâmetros de *accountability* e tem um bom treino para se fazer entender. De saber para quem e o que está falando. Não enrola.

**A partir do comportamento humano, qual plataforma de rede social você acredita ser mais vulnerável para uma eventual crise? Por quê?**

Todas o comité de crise deve usar todas as plataformas possíveis uma vez que o público/cidadão/consumidor/acionista estão espalhados por todas.

**Entrevista 2** - Neuza Serra. sócia-diretora e consultora da NS Comunicação. Professora de cursos livres da Faculdade Cásper Líbero.

**Há quanto tempo você realiza o *media training*?**

Desde 2008.

**Há quanto tempo você dá cursos de *media training*?**

Desde 2010.

**Quem são seus alunos no curso?**

O público principal é formado por profissionais de comunicação como relações públicas, jornalistas e assessores de imprensa. Mas também há a participação de alunos que passarão a desempenhar a função de porta-voz.

**Qual é a sua definição para porta-voz?**

É o transmissor da mensagem para públicos estratégicos (stakeholders), como a imprensa, por exemplo. Essa mensagem e a forma como é transmitida faz parte da construção da imagem e reputação de uma organização, de uma instituição pública, de uma associação de classe, entre outros.

**Como você avalia um bom porta-voz?**

Quando analisamos o desempenho de um porta-voz verificamos a sua linguagem, a fala, a qualidade da mensagem, sua vestimenta, seu comportamento corporal e sua linha de raciocínio. Há também atributos que levamos em conta como equilíbrio nas atitudes, versatilidade, criatividade e coerência no raciocínio

**Como você avalia as implicações das plataformas de redes sociais para o exercício do *media training*?**

As redes sociais têm uma força indiscutível. E exatamente é essa força que pode trazer problemas no entendimento da mensagem. A comunicação nas redes sociais deve ser feita levando em conta o perfil do público que se quer atingir. E o porta-voz deve ter o mesmo papel e o mesmo desempenho nas redes sociais. Ou seja, suas qualidades e habilidades devem estar presentes em qualquer formato comunicacional. No entanto, devido à vulnerabilidade que as redes sociais trazem para o indivíduo que ali se expõe, é preciso um treinamento mais robusto para que essa experiência não se torne negativa.

**A partir dos novos equipamentos e softwares para conversação, quais os cuidados o porta-voz deve ter?**

Plataformas como o Zoom e o Microsoft Teams trouxeram uma experiência diferenciada para os porta-vozes. Esses formatos se tornaram essenciais para esse período de pandemia e são os canais para entrevistas, reuniões e até o *media training* tem usado esse recurso. Os cuidados devem ser os mesmos das interações presenciais, como por exemplo, estar com a vestimenta adequada, se preparar para a entrevista com estabelecimento de *key messages*, estruturação do discurso e aplicação de técnicas de desempenho para uma transmissão assertiva da mensagem. No entanto, há outros pontos de atenção que são fundamentais. Tenho observado que alguns porta-vozes entram nessas plataformas e se esquecem que o áudio e o vídeo estão ativados. O resultado é quase sempre uma situação constrangedora. Outro ponto importante, é ter ciência se aquela transmissão está sendo gravada e procurar um ambiente adequado para participar da “live”.

**Com base na sua experiência, líderes estão preparados para atuar no ambiente digital?**

Ainda é um caminho a ser percorrido. Todo porta-voz precisa de treinamento constante por vários motivos. Um deles é que essa atualização envolve a mensagem e sua forma de transmissão. Outra razão é exatamente o fato de mudanças constantes no ambiente digital. Este ambiente apresenta renovações não somente tecnológicas, mas também no que diz respeito à sua abrangência e o seu impacto nos públicos.

**A partir do comportamento humano, qual plataforma de rede social você acredita ser mais vulnerável para uma eventual crise? Por quê?**

Considero que o Facebook e o Twitter são as plataformas que têm a maior capacidade de expor rápida e altamente um indivíduo ou uma marca. Isso se dá devido à abrangência e diversidade de público dessas duas plataformas. O WhatsApp, apesar de seu formato, também é causador de crises, pois a informação migra facilmente para as outras redes sociais.