

MAYANA MIGNAC SAMPAIO

Media Training:

Uma análise do treinamento da Embasa

Monografia apresentada ao Curso de graduação em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo, Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Nadja Magalhães
Miranda

Salvador
2010.2

À minha companheira de todas as horas, mamis.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, pelo amor, incentivo e confiança que me impulsionam a conquistar meus objetivos. Obrigada por me apoiarem em todas as minhas decisões.

À minha família, tios, primos, avós e irmão, pelas risadas e momentos de descontração necessários para acalmar as tensões de um TCC.

Aos meus amigos e amigas, que estão sempre ao meu lado e me provam a cada dia que amizades verdadeiras existem. Vocês tornam os meus dias mais felizes.

À minha orientadora, Nadja Miranda, que me ensinou a encarar os desafios com mais leveza e senso de humor.

Aos colegas da Embasa, que sempre estiveram dispostos a me ajudar, fornecendo dados e solucionando qualquer dúvida que aparecesse ao longo do caminho. Em especial, a Cacá e Jessé, que foram responsáveis por me apresentar o *media training*.

À Francisco Viana, que acreditou no meu trabalho e sempre foi tão atencioso às minhas solicitações.

E, especialmente, aos meus amados amigos faconianos, que me mostraram um novo mundo cheio de possibilidades e não me deixaram desistir em nenhum momento. Se hoje concluo o curso de Jornalismo, esse mérito também é de vocês.

O profissional do mundo moderno não pode estar à margem dos acontecimentos dos diversos campos do conhecimento. Saber usar tais conhecimentos, em momentos adequados, constitui uma estratégia que dará bons resultados. O aperfeiçoamento da expressão pode ser conseguido com um programa de treinamento de mídia, quando o profissional passa por uma bateria de aprendizagem. Aí, tem a oportunidade de conhecer as manhas da imprensa, enfoques e abordagens mais apropriados, desenvolvendo, ainda, a fluidez de pensamento e expressão.

Gaudêncio Torquato

Quem não se comunica, se trumbica!

Chacrinha

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso desenvolve uma análise do *media training*, realizado na Empresa Baiana de Águas e Saneamento (Embasa), nos dias 4 e 5 de março de 2010, como parte do Planejamento em Comunicação e Capacitação de Interlocutores do Governo do Estado da Bahia. Através da metodologia observação participante, foi feita uma análise do treinamento, abordando as esferas técnicas, teóricas e práticas da capacitação, norteadas por conceitos centrais de comunicação pública e organizacional. Posteriormente, foi realizado um acompanhamento das relações da Embasa com a mídia, a fim de verificar se o *media training* foi eficaz para o aprimoramento comunicacional dos porta-vozes da empresa e para o alcance positivo da imagem e reputação da organização.

Palavras-chave: *media training*; imprensa; comunicação pública; comunicação organizacional; Embasa.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	3
RESUMO.....	6
1. APRESENTAÇÃO.....	8
1.1. Planejamento em Comunicação e Capacitação de Interlocutores.....	11
2. ESCOLHA DO TEMA.....	13
3. METODOLOGIA.....	15
4. COMUNICAÇÃO PÚBLICA.....	19
4.1. A Comunicação no Governo da Bahia.....	20
5. EMBASA.....	25
5.1. Assessoria de Comunicação.....	29
5.2. Por que a Embasa precisa de um <i>media training</i> ?.....	34
6. O MEDIA TRAINING DA EMBASA.....	36
7. PRIMEIRO DIA DO TREINAMENTO.....	38
7.1. Comunicação Objetiva.....	40
7.2. Exercício prático 1: Elaboração de pautas.....	42
7.3. Exercício prático 2: Entrevistas.....	44
8. SEGUNDO DIA DO TREINAMENTO.....	49
8.1. Exercício prático 3: Comitê de Prevenção e Gestão de Crises.....	52
8.2. Exercício prático 4: Entrevistas em momentos de crise.....	54
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
10. REFERÊNCIAS.....	62
ANEXO A.....	69
ANEXO B.....	70
ANEXO C.....	71
ANEXO D.....	72
ANEXO E.....	73

1. APRESENTAÇÃO

Vivemos num tempo em que a comunicação transita em todas as esferas sociais e é instrumento essencial de integração, desenvolvimento, troca de conhecimentos e prestação de contas. Saber comunicar-se bem, entender e ser entendido, é, hoje, indispensável para as relações entre as pessoas, seja no ambiente familiar, social ou profissional. “Nas suas múltiplas formas, pictórica, sonora, escrita, digital e analógica, interpessoal e de massa, a comunicação constitui o ambiente em que se forma o ser humano contemporâneo”, diz Bernardo Kucinski¹.

Ao lado da comunicação, valores como ética e transparência se tornaram exigências da democracia do mundo atual e muitas organizações² já se deram conta que para se manterem no mercado é necessário ter uma postura mais atenta e, ao mesmo tempo, mais próxima à sociedade. Os consumidores, de um modo geral, estão mais exigentes e não querem apenas informação a respeito de um dado produto, eles querem também ter uma ideia da organização que os fabrica, como exemplifica Torquato (2002, p. 3): não lhes interessam apenas saber se o relógio adquirido é bom, eles querem saber *quem* fabrica o relógio.

Neste início de milênio [...] as organizações tanto privadas quanto públicas, finalmente se descobrem como integrantes da sociedade, como entes sociais que também precisam ter voz e vez na democracia. Dessa forma, descobrem na comunicação a ferramenta para se comunicar com a sociedade, dando informações exigidas pelos cidadãos e auscultando permanentemente seus anseios. (TORQUATO, 2002, p. 9).

Um dos meios para as organizações conseguirem se comunicar efetivamente com a sociedade é através da mídia. Construir um bom relacionamento com os profissionais de imprensa, compreender a dinâmica dos veículos de comunicação e melhorar a habilidade comunicacional dos porta-vozes são estratégias fundamentais para a criação de um diálogo sustentável com as demandas da sociedade. Neste contexto, surge, no final dos anos 90, o *media training*³: “um programa de treinamento voltado principalmente para diretores e porta-vozes de empresas e instituições diversas, com o objetivo de prepará-los para o

¹ Na apresentação do livro *Comunicação Pública*, de Jorge Duarte, 2007.

² Neste trabalho, os termos *organizações*, *empresas* e *instituições* serão utilizados como sinônimos.

³ Do inglês: *media* = mídia, imprensa; *training* = treinamento, capacitação.

relacionamento adequado com a imprensa” (RABAÇA & BARBOSA, 2002, p. 513). Mais que isso, o *media training* é:

[...] a chave para a criação de uma cultura de comunicação. Ao participar do *media training*, fica claro que a sociedade contemporânea exige prestação de contas e as organizações precisam saber se comunicar. Sim, saber se comunicar. Comunicar é um saber, não um ato mecânico. Sabendo se comunicar, a organização potencializa o valor da sua presença no ambiente político e social. (VIANA, 2010c).

Nemércio Nogueira (2007), especialista em comunicação corporativa, situa o *media training* no contexto da evolução profissional dos executivos e da modernização geral dos processos produtivos e de relacionamento nas empresas. Segundo ele, a necessidade permanente de criar e agregar valor a marcas e negócios impõe ao executivo contemporâneo o domínio das ferramentas de comunicação para alcançar todos os públicos que influenciem ou sejam influenciados pelos negócios da organização

Para Assad e Passadori (2009), as empresas que permanecem ou assumem uma condição passiva, uma postura *low profile*⁴ diante da imprensa, acentuam o distanciamento com os públicos, complicam a compreensão do misterioso mundo dos jornalistas e não se qualificam para obter a legitimidade social. “A mídia é o terreno em que se formam as representações sociais mais 'assistidas' pela sociedade e onde se encontra a maior visibilidade possível para as empresas” (ASSAD & PASSADORI, 2009, p. 2). Nogueira (2007, p. 22) ratifica: “A mídia é o setor estrategicamente mais influente e o de maior visibilidade da opinião pública, na medida em que difunde entre todos os demais suas atitudes e percepções, expressas ou apenas sugeridas, a respeito de uma empresa ou marca”.

Com a internet, a divulgação de notícias em tempo real e a interação dos veículos de comunicação, tudo o que sai na mídia hoje pode ser rapidamente repercutido nos quatro cantos do mundo. Pela velocidade do processo, Thielmann (2007, p.135) afirma que “não há como silenciar ou se distanciar perante a repercussão de certos fatos. Atualmente, mais do que nunca, a comunicação empresarial é o diferencial do mundo dos negócios”.

⁴ Ter uma postura *low profile* significa adotar a discrição como linha de conduta: evitar exageros, manter-se longe dos holofotes, trabalhar à sombra ou aparentar menos do que realmente é. Dentro de uma organização, caracteriza os profissionais que evitam aparecer na mídia e temem o contato com os jornalistas.

Assim, o *media training* surge para garantir que os porta-vozes de empresas, políticos, assessores de comunicação, artistas, atletas e toda e qualquer pessoa que necessite lidar diretamente com a imprensa, consigam ter um bom desempenho perante a mídia sempre que forem requisitados. Um mínimo deslize, uma fala inadequada ou um assunto que não deveria ser revelado, podem transformar uma simples entrevista em algo negativo para a instituição. O consultor de *media training* atua para evitar que isto aconteça e, uma vez acontecendo, ele vai trabalhar para amenizar as possíveis repercussões negativas que venham a ocorrer.

Mesmo em momentos de crise, as empresas nunca devem se calar e se esconder atrás do “nada a declarar”. Ao contrário, devem utilizar a imprensa a seu favor, para dar sua versão dos fatos e mostrar ao público o que está sendo feito para contornar a situação: “A comunicação na crise deve ser ágil, direcionada a diminuir incertezas, dúvidas, e expectativas, criar padrões de entendimento e cordialidade, a fim de que a empresa possa passar pela crise sem grandes impactos” (TORQUATO, 2002, p. 60).

Um dos focos do *media training* é exatamente a prevenção e gestão de crises. Segundo Neves (2002) cerca de 90% das crises dentro das organizações podem ser previstas, o que ressalta a importância de se estar sempre alerta para identificar os pontos vulneráveis da instituição. Muitos treinamentos de mídia, inclusive, sugerem a elaboração de um comitê de gestão de crise, formado por funcionários capacitados, que conheçam bem todos os níveis da empresa, e se reúnam periodicamente com o intuito de mapear as possíveis ameaças à instituição e estudar as melhores formas de combatê-las. O segredo é se antecipar às crises, pois, quando se está no centro do problema, se torna mais difícil encontrar soluções com rapidez e coerência.

O jornalista Francisco Viana⁵ (2010a), especialista em *media training*, diz que, para evitar a eclosão de crises e zelar pela imagem da organização, deve-se concentrar no que se pode controlar dentro da comunicação e planejar: *o que* vai ser falado, *como* vai ser falado, *quem* vai falar, *quando* vai falar, *porque* e *em que contexto* isto vai ser falado. Segundo ele, estes fatores de argumentação são elementos básicos de toda boa exposição ou entrevista e

⁵ Francisco Viana, jornalista, professor da PUC-SP, consultor de empresas em Comunicação Corporativa e especialista em *media training* e gestão de crises.

devem ser planejados previamente pelos porta-vozes. “Comunicação não é dom. É treino”, repete Viana como um mantra em seus treinamentos.

1.1. Planejamento em Comunicação e Capacitação de Interlocutores

Tendo em vista a possibilidade de controle, pelas organizações, do conjunto do seu relacionamento com a imprensa e a consolidação do trinômio imagem-reputação-identidade, o Governo do Estado da Bahia, através da Assessoria Geral de Comunicação Social (Agecom), contratou o especialista Francisco Viana para treinar diretores, gestores e assessores de imprensa das secretarias de Cultura, Educação, Saúde, Segurança Pública e da Empresa Baiana de Águas e Saneamento (Embasa), que é vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Urbano (Sedur). Os treinamentos fizeram parte do Planejamento em Comunicação e Capacitação de Interlocutores do Governo e ocorreram separadamente, de janeiro a março de 2010.

O enfoque deste trabalho de conclusão de curso é referente ao processo de *media training* desenvolvido na Embasa, analisado através da metodologia observação participante. O objetivo é entender a importância e influência deste treinamento para o aprimoramento comunicacional dos porta-vozes da empresa, em quesitos como discurso, linguagem e postura corporal, além de verificar se a capacitação foi eficaz para melhorar a imagem institucional e a reputação positiva da organização.

Ao mesmo tempo, este trabalho proporciona a observação das diferentes relações de uma empresa com segmentos da mídia e como elas podem ser aperfeiçoadas, cada uma à sua maneira. Haja vista que para cada grupo de pessoas com as quais uma organização interage, os chamados *stakeholders*⁶, deve ser desenvolvido relacionamentos e linhas de comunicação diferentes, é preciso estar atento para se valer de estratégias e técnicas para comunicar a imagem institucional da melhor maneira possível. O *media training* ensina que a comunicação é um diferencial de valor, criado de dentro para fora das organizações, com o permanente propósito de tornar visíveis fatos positivos e, em paralelo, reduzir conflitos (VIANA, 2010b).

⁶ Para Philip Kotler (2000), *stakeholder* é um grupo que tem interesse ou um impacto potencial na empresa, que pode ser formado por clientes, funcionários, acionistas, imprensa, etc.

Por fim, a contratação do programa de *media training* via Agecom, que é a assessoria de comunicação oficial do Governo do Estado, determina uma necessidade de situar o contexto de Comunicação Pública em que a Bahia está inserida atualmente e mostrar como os órgãos vinculados ao poder público necessitam da mídia para exercitar a democracia, tornando mais transparente e acessível à sociedade a prestação de contas e a divulgação das ações desenvolvidas.

2. ESCOLHA DO TEMA

A decisão em realizar um estudo sobre o *media training* surgiu em virtude do caráter de novidade que o tema trás consigo, já que surgiu no final dos anos 90 e, embora esteja cada vez mais sendo difundido entre os grandes órgãos públicos e privados, muita gente ainda desconhece a existência deste treinamento e os benefícios que ele pode proporcionar a uma instituição ou às próprias pessoas em particular.

Tanto assim que trago como exemplo explicativo para a atualidade deste projeto, o trabalho desenvolvido pela jornalista goiana Olga Curado, que colaborou para que o *media training* entrasse um pouco mais em evidência durante a campanha política para a presidência do Brasil em 2010. Em apenas dois meses, ela conseguiu melhorar consideravelmente o desempenho da candidata Dilma Rousseff diante das câmeras, que até então era duramente criticada por sua postura agressiva no vídeo e sua fala entrecortada. A revista Carta Capital⁷ chegou a chamar a jornalista de “maga da propaganda política” e atribuiu a melhora do desempenho comunicacional da ex-ministra, sobretudo na televisão, ao trabalho desenvolvido durante os treinamentos feitos com Olga, que cobra oito mil reais por hora de *media training*.

Mix de gestal (sic) terapia, aikidô, ioga e estudo das emoções faciais, ninguém sabe definir exatamente o *workshop* de Curado. Do aikidô, diz-se que ela ensina como utilizar a força do oponente em seu favor. Da ioga, as posturas de animais para “soltar os bichos”, liberando o nervosismo. Mas há exercícios bem mais diretos e objetivos. (Carta Capital, 2010, p. 29).

A curiosidade em saber como são, de fato, esses treinamentos e se eles são realmente capazes de construir uma comunicação eficaz entre personalidades públicas, porta-vozes de empresas, imprensa e sociedade, me despertaram interesse e me levaram a pesquisar sobre o assunto.

Coincidentemente, nesta mesma época, o Governo da Bahia estava prestes a desenvolver um programa de *media training* com suas secretarias de maior orçamento e, também, de maior exposição na mídia. Entrei em contato, então, com o jornalista

⁷ Número 609, agosto de 2010.

responsável pela capacitação, Francisco Viana, e falei da ideia de fazer um trabalho sobre esta nova estratégia comunicacional que está pouco a pouco ganhando espaço no mercado empresarial. Ele prontamente me autorizou a acompanhar os treinamentos, e, em janeiro deste ano, dei início à presente análise.

Dentre as secretarias que foram contempladas com o *media training*, escolhi a Embasa como objeto do estudo, em primeiro lugar, porque, desde setembro de 2009, trabalho na empresa como estagiária da Assessoria de Comunicação, e, durante este período, venho acompanhando de perto todo o esforço dos profissionais em construir um bom relacionamento tanto com o público interno quanto com o externo.

Em segundo lugar, a escolha se deu pela relevância da empresa dentro do cenário das grandes corporações baianas e pelo reconhecimento nacional respaldado por prêmios como o da revista IstoÉ Dinheiro⁸ que, este ano, classificou a Embasa como a 2ª Melhor Empresa Prestadora de Serviços Públicos do Brasil, ficando atrás apenas da Casa da Moeda. A publicação ainda premiou a Embasa nas áreas de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, Responsabilidade Social e Gestão de Inovação e Qualidade.

Somado aos argumentos já citados, um fator que também me motivou bastante para elaboração deste trabalho foi o fato de que o *media training* é um assunto ainda pouco explorado academicamente, sobretudo aqui no Brasil. Não há muita bibliografia específica e, tampouco, monografias com este tema. Esta seria, então, uma boa oportunidade de desenvolver um projeto que se tornasse um material disponível para consulta.

⁸ As Melhores da Dinheiro 2010, número 671-A.

3. METODOLOGIA

Tendo em mãos a oportunidade de vivenciar a execução do *media training* da Embasa e das demais secretarias do governo, e, conseqüentemente, poder reunir as mais diversas informações sobre o tema, entrevistar os profissionais envolvidos e registrar momentos importantes dos treinamentos, julguei que a metodologia mais adequada a ser utilizada para esta análise seria a observação participante, proveniente do estudo de caso. Segundo Mirian Goldenberg (1998), o estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas sobre um determinado tema, por meio de diferentes técnicas de pesquisa, com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto.

O termo *estudo de caso* vem de uma tradição de pesquisa médica e psicológica, na qual se refere a uma análise detalhada de um caso individual que explica a dinâmica e a patologia de uma doença dada. Este método supõe que se pode adquirir conhecimento do fenômeno estudado a partir da exploração intensa de um único caso. (GOLDENBERG, 1998, p. 33).

Durante os treinamentos, pude presenciar os aspectos teóricos e práticos do programa desenvolvido por Francisco Viana, intitulado de *De cara com a mídia: Governo da Bahia*, e coletar dados significativos para a execução do meu projeto. O posto de observadora participante me proporcionou uma proximidade maior com o método, o contexto, o ambiente e os grupos que estavam sendo investigados, me permitindo efetuar interpretações mais consistentes acerca do *media training*.

O autor Tim May (2001) conceitua a observação participante como o processo no qual um investigador estabelece um relacionamento multilateral e de prazo relativamente longo com uma associação humana na sua situação natural, com o propósito de desenvolver um atendimento científico daquele grupo. Sendo assim, neste procedimento metodológico o pesquisador “vivencia pessoalmente o evento de sua análise para melhor entendê-lo, percebendo e agindo diligentemente de acordo com as suas interpretações daquele mundo; participa nas relações sociais e procura entender as ações no contexto da situação observada” (PROENÇA, 2008).

Embora tenha escolhido realizar a análise voltada especificamente para o *media training* da Embasa, a participação no treinamento das demais secretarias me possibilitou

entender melhor as técnicas utilizadas pela equipe da consultoria contratada e analisar como cada grupo participante se relacionava com o conteúdo exposto. Percebi que, apesar de haver um roteiro previamente programado, o *media training* é passível de mudanças, de maneira a se adaptar às necessidades, objetivos e particularidades de cada grupo.

A observação direta do comportamento dos fenômenos e dos fatos também é uma fonte inspiradora de idéias. Para se fazer ciência, não basta deixar que os fatos falem por si mesmos. É preciso saber observá-los, interpretá-los. A observação atenta aos fenômenos, ou seja, do caso, possibilitará, em muitas vezes, a descoberta de um problema que necessita ser investigado. Observando é que se pode conjecturar acerca de uma possível regularidade empírica que demanda explicação. (MARTINS, 2006, p.13).

Os treinamentos aconteceram no auditório da Universidade Corporativa da Embasa (UCE), e tiveram início no dia 7 de janeiro de 2010. A Secretaria de Educação foi a primeira a participar, sendo representada pelo secretário Osvaldo Barreto, superintendentes, gestores e assessores de comunicação. No dia 21 de janeiro foi a vez da Secretaria de Cultura, com o secretário Márcio Meirelles e equipe. No mês de fevereiro, integrantes das Secretarias de Saúde e Segurança Pública, sob o comando dos secretários Jorge Solla e César Nunes, respectivamente, foram capacitados. O último treinamento ocorreu no início de março, com os diretores, superintendentes, assessores e outros gestores da Embasa. Cada órgão teve dois dias de curso em formato *workshop*⁹, preenchendo um total de 80 horas, ministrado por Viana e sua equipe da Consultoria Hermes Comunicação Estratégica.

A programação dos treinamentos foi elaborada com base em um estudo aprofundado da realidade de cada instituição, que abrangeu: o perfil dos participantes, entrevistas com diretores e assessorias de comunicação, levantamento das crises mais importantes e histórico dos órgãos, principalmente no que diz respeito à exposição na mídia.

Todos os treinamentos foram antecidos de vasta pesquisa. O importante é sempre trabalhar com método. Na Embasa, por exemplo, ouvimos os diretores, assessores, o próprio presidente. Foi um grande mutirão cooperativo. Por isso,

⁹ *Workshop*: tipo especial de reunião, que se diferencia de uma palestra por alguns eixos conceituais básicos. Nele, a platéia não é apenas mera espectadora. Em determinados momentos (ou em todos eles, dependendo da organização do trabalho e do estilo de aprendizado proposto), o auditório é convocado a participar, normalmente vivenciando experiências que remetem ao tema em discussão. Nesse sentido, o *workshop* tem caráter mais prático e sua realização requer do palestrante uma profunda abertura ao diálogo, ao envolvimento e ao confronto.

houve êxito. Todos cooperaram. Somamos conhecimentos. Foram feitos *papers*, pautas focadas, tudo foi minuciosamente planejado. (VIANA, 2010d).

Os treinamentos foram registrados através de fotografias, anotações e gravações de áudio. Além disso, faz parte do próprio processo de *media training* filmar todas as etapas do curso – principalmente nos momentos de dinâmicas, em que são simuladas entrevistas – para depois exibi-las e comentar o desempenho dos participantes. As filmagens foram realizadas, editadas e gravadas em DVD pela produtora particular JR Locação e Imagens, e, posteriormente, guardadas no arquivo audiovisual da Embasa. Parte das referências utilizadas no decorrer da análise vem deste material.

O processo de apuração de dados se valeu de consultas a documentos, livros, artigos, relatórios e manuais, além de entrevistas e conversas informais com a equipe da consultoria contratada e funcionários e dirigentes da Embasa que participaram do treinamento. Vale ressaltar a importância do *e-mail* para o andamento do estudo, já que foi essencial para a manutenção do contato com Francisco Viana, que mora em São Paulo, e sempre respondeu com atenção às dúvidas e questionamentos que foram surgindo ao longo da elaboração do trabalho.

O conteúdo teórico da monografia foi embasado na bibliografia existente sobre *media training*, bem como nos fundamentos de comunicação pública e nos conceitos centrais de gestão do relacionamento com a imprensa e administração de crises, encontrados em livros de assessoria de imprensa e comunicação organizacional. O *paper De cara com os fatos: Comunicação Objetiva*, produzido por Viana, voltado especificamente para o treinamento dos membros do Governo da Bahia, também foi de grande valia para o desenvolvimento das ideias contidas no projeto. Além disso, reportagens de revistas de grande circulação nacional sobre casos recentes de aplicação dos métodos de *media training* também deram subsídios à contextualização do trabalho.

Durante os meses seguintes ao treinamento da Embasa, foi feito um acompanhamento das principais entrevistas concedidas por dirigentes da empresa em rádios e televisões da capital, a fim de observar se as dicas e técnicas ensinadas durante o *media training* estavam sendo colocadas efetivamente em prática.

Ainda como base para a análise, foi realizada uma clipagem¹⁰ de tudo o que foi publicado sobre a Embasa, ou a respeito dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário prestados pela empresa, nos quatro principais jornais em circulação no estado (A Tarde, Correio da Bahia, Tribuna da Bahia e Diário Oficial). Foram levados em consideração reportagens, matérias, artigos, notas, reclamações e elogios publicados nos meses compreendidos entre setembro de 2009 e agosto de 2010, que correspondem aos seis meses antes e seis meses depois da realização do *media training*. Este levantamento teve o intuito de verificar se houve alguma mudança na repercussão de pautas positivas e, conseqüentemente, na imagem da empresa após o treinamento, tomando como referência os veículos impressos. O resultado da pesquisa está demonstrado em gráficos nas considerações finais do trabalho.

¹⁰ Clipagem é uma adaptação para o português da palavra *clipping*, expressão idiomática da língua inglesa, que define o processo de selecionar notícias em meios de comunicação sobre determinada pessoa ou órgão público ou privado.

4. COMUNICAÇÃO PÚBLICA

A expressão “comunicação pública” normalmente é utilizada para tratar de uma comunicação democrática, de mão dupla, para a promoção da cidadania e do interesse coletivo, embora seja incluída em diferentes campos da área acadêmica. O termo, porém, ainda não possui um conceito largamente definido, como explica o autor Jorge Duarte (2007, p. 63):

Comunicação pública já foi tema relacionado à difusão pública de ideias, estrutura midiática de informação, rede de veículos governamentais e confundida com a noção de marketing político ou comunicação governamental. Muito do debate ainda é restrito às emissoras de rádio e TV administradas por governos, misturando-se conceitos de públicos (da sociedade) com estatal (do Estado) e com governamental (do governo).

A raiz do conceito tem origem na viabilização da democracia e na transformação do perfil da sociedade brasileira a partir da década de 1980. Com o fim da censura e a redemocratização, o panorama da comunicação no Brasil mudou. Duarte (2010)¹¹ cita a Constituição de 1988, a transformação do Papel do Estado, o Código de Defesa do Consumidor, a atuação de grupos de interesse e movimentos sociais, a terceirização e o desenvolvimento tecnológico como elementos essenciais para o estabelecimento de um sistema de participação e pressão que forçou a criação de mecanismos para atender às exigências de informação e tratamento justo por parte do cidadão em sua relação com o Estado e instituições, do consumidor com as empresas e entre todos os agentes sociais.

Segundo a autora Elizabeth Brandão (2007), porém, foi somente a partir do Governo Lula, em 2003, que o sentido de informação para a cidadania começou a ganhar destaque:

Deve-se reconhecer que pela primeira vez depois da era militar tratou-se da comunicação governamental com uma preocupação que pretendia ir além da propaganda e do marketing político e resgatou-se a noção do civismo, desgastada no tempo da ditadura militar. Este resgate é também a marca de um governo formado com quadros de um partido político de base popular, o Partido dos Trabalhadores, que caracterizou sua gestão nos governos municipais pela participação popular. É de se esperar, portanto, que se buscasse também uma nova expressão para o fazer da comunicação que pudesse expressar esta mudança política, que pretendia ser radical e que pudesse também responder às expectativas dos seus apoiadores. (BRANDÃO, 2007, p. 12).

¹¹ Disponível em: <jfori.jor.br/fori/files/ComPúblicaJDuartevf.pdf> Acesso em 20 de outubro de 2010.

Traçado um novo panorama de comunicação no país, muitas empresas, tanto públicas quanto privadas, preocupadas com a imagem institucional, sentiram-se compelidas a tomar atitudes socialmente responsáveis e ficaram mais atentas às reivindicações dos cidadãos. Segundo Brandão (2007, p. 9): “O empresariado descobriu que o respeito à cidadania, a responsabilidade social, a prestação de contas à sociedade, a transparência nas suas atividades, enfim, atitudes consideradas politicamente corretas vendem mais do que apenas propaganda.”.

Na visão de Pierre Zémor (apud Monteiro, 2007), a comunicação institucional é uma das funções assumidas pela comunicação pública e tem por objetivo mostrar à população o papel da organização, afirmando a sua identidade e sua imagem, prestando contas do conjunto de suas atividades e, de modo geral, permitindo o acompanhamento da política da instituição. Nas empresas públicas, que são o foco do trabalho do autor francês, ele afirma que a comunicação institucional é aplicada à divulgação do conjunto dos registros que constituem os fatos da instituição e que, portanto, são o material de trabalho da assessoria de comunicação da empresa, devendo ser executada externa e internamente.

Brandão (2007) observa que a melhor maneira de divulgar os atos da instituição é através da mídia, a qual considera a “visão jornalística da comunicação pública”. Independente do veículo utilizado, seja a web, impresso, rádio ou televisão, as notícias devem ser elaboradas com atributos capazes de transformar aquilo que é de interesse do órgão em assunto de interesse público: “O objetivo é construir um relacionamento com a imprensa de modo a transformar eventos, atos e ações do órgão público em assuntos com capacidade para ocupar espaço na mídia.” (BRANDÃO, 2007, p. 13).

[...] a mídia representa para as organizações o setor com a difusão mais acentuada da opinião pública, porque reúne uma atividade reconhecida socialmente como espalhadora da livre informação e com o maior alcance da percepção sobre as marcas e empresas, seja em referência direta, seja diluída nos conteúdos. Some-se a isso a ampliação desse poder, com o crescimento da eletrônica e da internet. (ASSAD & PASSADORI, 2009, p. 2).

4.1. A Comunicação no Governo da Bahia

A comunicação e publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos da Bahia são de responsabilidade da Assessoria Geral de Comunicação

Social do Governo do Estado da Bahia (Agecom), que é vinculada à Casa Civil. Criada em 1991, pelo então governador Antônio Carlos Magalhães, teve poucas mudanças estruturais e alterações em cargos e funções até 2006, ano em que Jaques Wagner foi eleito governador pelo Partido dos Trabalhadores. Após tomar posse, Wagner propôs reformular a estratégia de comunicação política oficial do estado, seguindo a linha petista da administração federal. Sua proposta era:

[...] estabelecer um fluxo informativo e comunicativo com o cidadão que fosse, ao mesmo tempo, um instrumento de prestação de contas e de convocação para o exercício da cidadania, bem como uma forma de reconhecimento de atividades, políticas, ações e projetos desenvolvidos durante a gestão. Com o governo Wagner no poder, tenta-se estabelecer novos paradigmas na interlocução com a mídia, diferentemente do que vinha sendo feito nas últimas gestões estaduais. (SANTOS, 2009, p. 10).

A equipe que assumiu a Agecom identificou diversos pontos falhos no setor de comunicação das gestões anteriores, a exemplo da concentração e manipulação de material publicitário nos veículos que pertenciam a membros do grupo político de direita¹². A nova equipe do órgão foi encarregada de elaborar um plano de trabalho que mudasse a linha de atuação da assessoria e criasse uma “imagem positiva do governo, com boa relação custo-benefício, controle, ética e transparência nos editais de licitação” (SANTOS, 2009).

Estruturalmente, a Agecom subdividiu-se em onze departamentos: Assessoria de Imprensa do Governador, Coordenação Executiva, Redação e Jornalismo, Televisão, Rádio, Fotografia, Propaganda, Novas Mídias, Relações Sociais, Informática e Administração e Financeiro. As ações foram voltadas para as políticas de inclusão social e participação popular, como afirma o assessor geral do órgão, Robinson Almeida:

Nós extrapolamos aquela percepção de ter a área de comunicação só para produzir conteúdo e agregamos à ela a idéia de produzir políticas públicas para o setor. Nós fizemos conferências plenárias em todas as regiões do estado, preocupados em entender como o mercado de comunicação funciona em todas as regiões espalhadas pela Bahia; como é a força de cada meio naquela região, do rádio, da TV, da chamada mídia alternativa, mídia comunitária. [...] pudemos

¹² Em 1985, durante o Governo Sarney, ACM foi nomeado ministro das Comunicações e favoreceu-se com diversas concessões em rádios e televisões. Aliou-se a Roberto Marinho, dono fundador da Rede Globo de Televisão, e conseguiu fazer com que a TV Bahia, de sua posse, se tornasse retransmissora da Globo no estado, no lugar da TV Aratu. Ao longo da sua carreira, o político se muniu de um amplo sistema midiático de poder, englobando televisões, rádios e jornais. Hoje, a Rede Bahia, fundada por ACM, é composta por 14 empresas, nos segmentos de Mídia, Conteúdo e Entretenimento, Desenvolvimento de Novos Negócios, além do setor de Construção Civil. Suas empresas de comunicação constituem o maior grupo do Norte e Nordeste.

perceber que, quando mobilizado, o povo quer discutir sim comunicação como um direito seu, informação como um serviço público, porque se a pessoa não é informada, ela não tem acesso ao benefício, aos serviços, então a informação é parte da prestação de serviços. É importante que a sociedade discuta como funciona a comunicação para que isto se traduza em melhorias do acesso ao serviço e a sua própria utilização.¹³

Canais de comunicação do Governo

Como forma de prestação de contas e divulgação das ações do governo, a Agecom desenvolveu diversos mecanismos para entrar em contato com a população. Logo no primeiro ano da gestão Wagner, a Agecom criou o programa de rádio semanal *Conversa com o Governador*, similar ao *Café com o Presidente*, que o presidente Lula faz em Brasília. No programa, Jaques Wagner abre espaço para perguntas da população e de profissionais de imprensa. Segundo o Robinson Almeida, o programa “é uma experiência importante, pois, depois da TV, a população baiana tem o rádio como o segundo meio onde as pessoas mais consomem informação.”¹⁴

As edições do *Conversa com o Governador* têm duração de cinco a seis minutos e são disponibilizadas na página da Agecom¹⁵, na internet. O site do órgão, aliás, se transformou em um grande portal multimídia de informações e serviços, onde o cidadão pode encontrar grande parte do material que é produzido pela Assessoria e ter acesso rápido a sites de serviços úteis à população como a Delegacia Digital, o SAC e a Farmácia Popular.

Monteiro (2007, p. 35) observa que, no âmbito governamental, a comunicação entre os poderes instituídos e o cidadão tem crescido bastante mediante o aumento do número de serviços prestados pelo governo por meio eletrônico, das informações divulgadas nos portais corporativos, das pesquisas de opinião e das consultas públicas realizadas via internet. Dentro desta conjuntura, a Agecom também tem investido nas redes sociais, como estratégia de aproximação da população, através de redes como Orkut¹⁶, Twitter¹⁷,

¹³ Entrevista realizada em dezembro de 2008, no site Bahia Notícias, com o assessor geral de Comunicação Social do Governo do Estado da Bahia, Robinson Almeida. Disponível em: <<http://bahianoticias.com.br/noticias/entrevistas/2008/11/24/69,robinson-almeida.html>> Acesso em 8 de set. de 2010.

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ <<http://www.comunicacao.ba.gov.br/>>

¹⁶ <<http://www.orkut.com.br/Main#Profile?uid=3995550782674230954>>

YouTube¹⁸ e Flickr¹⁹. Segundo Assad e Passadori, a adesão aos fenômenos do mundo virtual tem se tornado cada vez mais frequente entre as empresas de um modo geral:

As redes sociais, inicialmente consideradas instrumentos de lazer, também se tornaram ferramentas para melhorar o relacionamento com os clientes. Nos ambientes em que estão imersas, elas são altamente influenciáveis por opiniões que podem abalar ou consagrar a imagem de marcas e companhias. (2009, p. 101-102).

O Twitter, por exemplo, é uma ferramenta que permite a atualização instantânea de informações curtas, com o limite de até 140 caracteres, em que é possível disponibilizar *links* para notícias, fotos e qualquer outro conteúdo multimídia. Através do Twitter da Agecom, o internauta pode acompanhar em tempo real as principais novidades sobre as ações do governo, como o lançamento de programas importantes, a conclusão de obras, vagas de emprego, novos investimentos e abertura de concursos. Atualmente, mais de seis mil pessoas acompanham o Twitter do Agecom²⁰ e podem interagir com o governo, enviando mensagens para dar sua opinião, obter esclarecimentos ou pedir informações.

Além do universo multimídia, o governo também conta com publicações impressas, como o *Diário Oficial do Estado*, o *Jornal de Todos Nós* e a revista anual *Bahia Terra de Todos Nós*. As duas últimas publicações são recentes, criadas em 2007 e 2008, respectivamente, mas o *Diário Oficial* existe desde 1915, quando foi criado com o objetivo de divulgar os atos e decretos do governo, que até então dependia de publicações particulares. Desde essa época, o jornal passou por algumas reformulações, mas sempre manteve um tom sisudo, sem recursos visuais atrativos à leitura. Em 2007, a Agecom resolveu mudar o projeto gráfico do Diário, a fim de despertar o interesse de um público leitor mais amplo.

O novo formato do Diário Oficial reflete a nova concepção da comunicação do Estado. Para tanto, ele passou por uma modernização de diagramação e conteúdo que traz mais imagens e textos objetivos. A reformulação busca garantir nosso compromisso fundamental de transmitir a informação sobre as políticas de Governo, para que ela possa chegar na porta dos cidadãos. (ALMEIDA, 2007).

¹⁷ < www.twitter.com/agecom>

¹⁸ < <http://www.youtube.com/agecombahia>>

¹⁹ < www.flickr.com/agecombahia>

²⁰ Dado atualizado em 30 de outubro de 2010, às 16h00.

O Sistema de Comunicação do Poder Executivo

Em 2008, o governo Wagner implantou o Sistema de Comunicação do Poder Executivo (Sicompe), adaptado do governo federal. Desde então, a Agecom funciona como um núcleo desse sistema, trabalhando em rede com as assessorias de comunicação das 22 secretarias estaduais e das chamadas “secretarias indiretas”, que são órgãos governamentais como empresas, superintendências e autarquias. O assessor geral, Robinson Almeida (2008)²¹, explica:

Por exemplo, a Sedur tem a Embasa e a Conder. Então você tem a ascom²² da Sedur, a ascom da Embasa e a ascom da Conder. É como se fosse um sistema de comunicação que funciona em rede em que a Agecom é o polo organizador, e ele se ramifica nas secretarias e empresas, e nós funcionamos com esta estrutura geral e com as estruturas mais específicas dentro da Agecom.

O Sicompe tem reuniões mensais com todas as assessorias de comunicação do Estado para discutir campanhas conjuntas e ações transversais do governo. Nestes encontros, são dadas orientações gerais sobre como repercutir determinados assuntos, como valorizar certos programas, e, inclusive, como qualificar os gestores para lidar com a imprensa. Pensando neste último aspecto, a Agecom promoveu, em maio de 2008, o primeiro *media training* do Governo da Bahia, conduzido pelo jornalista Francisco Viana, direcionado aos secretários e presidentes de órgãos estatais.

Foi um treinamento muito vitorioso, principalmente pela parte política. Havia muita animosidade contra a imprensa. Ficou claro que o importante era trabalhar os fatos e não as emoções. Entre os participantes houve discussões calorosas, muito ricas. Vale lembrar que este foi o primeiro *media training* que se realizou no Estado e no País, dada as proporções. (VIANA, 2010d).

Dois anos mais tarde, a Agecom veio a realizar um novo *media training*, mas desta vez englobando um número maior de dirigentes das quatro secretarias de maior visibilidade na mídia e da Embasa, que é o objeto de estudo deste projeto. Segundo Viana, comparando o *media training* de 2008 com o de 2010, houve um aprimoramento: “Com turmas mais definidas, pude trabalhar a parte técnica com maior ênfase. Também já tinha sido superada a parte do estranhamento político com a imprensa. Os treinamentos desse ano foram fundamentalmente técnicos, a parte política foi acessória.”. (VIANA, 2010d).

²¹ Entrevista com Robinson Almeida disponível em: <<http://www.bahianoticias.com.br/noticias/entrevistas/2008/11/24/69,robinson-almeida.html>> Acesso em 10 de setembro de 2010.

²² Abreviação de “assessoria de comunicação”.

5. EMBASA

Criada em 11 de maio de 1971, a Empresa Baiana de Águas e Saneamento S.A. (Embasa) é uma sociedade de economia mista, vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Urbano do Estado da Bahia (Sedur). O Estado é o acionista majoritário, detendo 99,63% do total de ações da empresa²³. As demais ações são divididas entre pessoas jurídicas e físicas, União, municípios e outros órgãos federais.

A Embasa surgiu quando aconteciam os primeiros passos em saneamento básico no país, com a responsabilidade de desenvolver projetos, construir, ampliar, reformar e operar diversos sistemas de abastecimento de água e esgotamento sanitário em todo o estado. Com o objetivo de modernizar-se e incentivar a produtividade da organização, a partir de 1992, a empresa deu início a diversas ações para seu desenvolvimento empresarial, reaparelhando-se com tecnologias inovadoras. Na área operacional, por exemplo, investiu-se em micromedição e macromedição, visando o aumento do faturamento e o controle de perdas de água.

Novo cenário

Em janeiro de 2007, o engenheiro civil Abelardo de Oliveira Filho, funcionário da Embasa há mais de 30 anos, assumiu a presidência da empresa. Ele foi Secretário Nacional de Saneamento do Ministério das Cidades, durante a primeira gestão do Governo Lula, e teve contribuição relevante na elaboração da Lei Nacional de Saneamento Básico²⁴, que estabelece, entre outros princípios, a universalização do acesso ao saneamento básico, a eficiência e a sustentabilidade econômica, o controle social, a transparência das ações e a integração das infraestruturas e serviços com a gestão dos recursos hídricos.

Desde então, a empresa vem passando por grandes transformações em sua postura, atuação e relacionamento com os municípios, trabalhadores e sociedade, de maneira a adequar-se às novas diretrizes estabelecidas pela lei. Para tanto, a empresa elaborou o Planejamento Estratégico 2008-2011, com base no método dos indicadores balanceados de

²³ Dado retirado da revista de Edição Comemorativa aos 38 anos da Embasa, 2009, p. 19.

²⁴ Número 11.445, de 5 de janeiro de 2007.

desempenho²⁵, e redefiniu sua identidade organizacional, missão, visão e valores²⁶, sempre com o propósito de buscar a universalização de modo sustentável, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e o desenvolvimento do Estado.

Pode-se dizer que muito do novo ritmo de atividades e mudanças que foi instaurado dentro da empresa nestes últimos anos teve influência do *Programa Água para Todos* (PAT), que foi lançado em 2007, pelo Governo Estadual, do qual a Embasa é a principal executora dos serviços. O programa conta com recursos oriundos do *Programa de Aceleração do Crescimento* (PAC)²⁷, do Governo da Bahia e da própria Embasa, e tem como objetivos principais garantir o direito humano de acesso à água de qualidade e ao serviço de coleta e tratamento de esgoto nas cidades e no campo, priorizando as comunidades de baixa renda. As ações focam ainda na melhoria das condições de saúde da população, na salubridade ambiental e no desenvolvimento regional, social e econômico do estado.

No total, hoje a Embasa está presente em 358 dos 417 municípios da Bahia, mantendo em operação 405 sistemas de abastecimento de água, que atendem a 788 localidades (525 urbanas e 263 rurais) e 67 sistemas de esgotamento sanitário que atendem a 74 localidades (70 urbanas e quatro rurais). Os serviços de água chegam a mais de 11 milhões de pessoas e os de esgotamento sanitário a cerca de 3,5 milhões.²⁸

Com o desenvolvimento crescente da empresa somado à responsabilidade em lidar com serviços que são de primeira necessidade da população, tornou-se imprescindível fortalecer a estrutura organizacional da empresa para prepará-la para os possíveis desafios que viriam. Assim, em 2009, a Embasa firmou um convênio com a Fundação Instituto de

²⁵ O método *Balanced Scorecard* (BSC) pressupõe que a escolha dos indicadores para a gestão de uma empresa não deve se restringir a informações econômicas ou financeiras. É necessário monitorar, juntamente com resultados econômico-financeiros, desempenhos de mercado junto aos clientes, desempenhos dos processos internos e pessoas, inovações e tecnologia. Espera-se que a somatória destes elementos, se bem aplicada aos processos internos das empresas, alavanque o desempenho no mercado e traga à empresa os resultados financeiros esperados.

²⁶ Ver Anexo A.

²⁷ O PAC é um programa do Governo Federal, lançado em 2007, que engloba um conjunto de políticas econômicas planejadas para os quatro anos seguintes, com o objetivo de acelerar o crescimento econômico do Brasil, prevendo investimentos totais de cerca de R\$ 656 bilhões. Uma das prioridades para o investimento é em infraestrutura, em áreas como saneamento, habitação, transporte, energia e recursos hídricos.

²⁸ Informações retiradas da publicação institucional *Embasa: Uma empresa que cresce e se transforma a cada dia*. (2010, p. 9 - 10).

Administração (FIA), que realizou um estudo detalhado da organização e desenvolveu diagnósticos para atingir o fortalecimento institucional e um posicionamento estratégico eficaz.

Estrutura organizacional

Os órgãos de deliberação superior da empresa, definidos no estatuto social, são: a Assembléia Geral dos Acionistas; o Conselho de Administração; e a Diretoria Executiva, que é subdividida em cinco diretorias: da Presidência, Administrativa, Financeira e Comercial, de Engenharia e Meio Ambiente, e de Operação.

Como os serviços da Embasa abrangem grande parte do território do Estado, a empresa busca descentralizar a sua administração, através de 13 Unidades Regionais no Interior (localizadas em Alagoinhas, Barreiras, Feira de Santana, Irecê, Itaberaba, Paulo Afonso, Senhor do Bonfim, Caetité, Itabuna, Itamaraju, Jequié, Santo Antônio de Jesus e Vitória da Conquista) e seis em Salvador e Região Metropolitana (situadas em Pirajá, Bolandeira, Cabula, Federação, Candeias e Camaçari).

Ao todo, a Embasa possui um quadro funcional de mais de quatro mil funcionários, que será consideravelmente ampliado após a contratação das 2.271 pessoas que passaram para as vagas de nível médio, técnico e superior, que foram abertas no maior concurso público da história da empresa, realizado em fevereiro deste ano. Até outubro, 420 profissionais de diversas áreas já tinham sido admitidos e, até o final do ano, a empresa pretende convocar mais 180.

Responsabilidade socioambiental:

Buscando melhorar a relação com os consumidores, garantir a eficiência dos empreendimentos de saneamento e promover a inclusão social, a Embasa realiza dezenas de programas sociais, ambientais e educativos tanto na capital, quanto no interior do estado. Esta é uma prática que vem se tornando recorrente no âmbito empresarial desde o início dos anos 90, quando as organizações se deram conta que ter uma postura ética e comprometida com causas relativas à sociedade e ao meio ambiente, tornou-se um fator de competitividade para os negócios.

Segundo o Instituto Ethos²⁹, responsabilidade social empresarial pode ser conceituada como uma:

[...] forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

No caso da Embasa, grande parte das ações socioambientais da empresa visam instruir e educar a população de sua área de cobertura sobre a correta utilização dos recursos hídricos, preservação de mananciais e uso racional da água através de programas como *Aprendendo a Usar, Com+Água* e do *Projeto de Educação Ambiental e Mobilização Social em Saneamento (PEAMSS)*.

Nos quesitos de inclusão social e cidadania, a Embasa promove programas como o *Jovem Aprendiz, Eficientes Especiais e Aceleração Escolar*. Através da Universidade Corporativa (UCE), a empresa busca capacitar seus colaboradores, viabilizando cursos, seminários, congressos, visitas e *workshops*. Desde a sua concepção em 1999, foram oferecidas cerca de 99 mil oportunidades de capacitação a funcionários, parceiros e comunidade.³⁰

Canais de Acesso

De acordo com Jorge Duarte (2007), qualquer instituição que lide com o interesse público deve fazer esforços para adaptar-se às possibilidades do cidadão e criar mecanismos adequados para atendê-los.

“Ouvir os interessados dá a dimensão e a compreensão de necessidades, expectativas, interesses, crenças e atitudes específicas dos grupos-alvo da comunicação, permitindo incorporar a opinião dos interessados aos programas nos quais estão envolvidos, lidar com aqueles que têm conhecimento e interesses diferentes do nosso e ampliar suas perspectivas.” (DUARTE, 2007, p. 68).

²⁹ O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização sem fins lucrativos, cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável. Disponível em: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx> Acesso em 26 de setembro de 2010.

³⁰ Dado retirado do informativo institucional *Gestão de pessoas: numa empresa em transformação*, 2010.

Para viabilizar esta escuta ativa, Duarte sugere o uso de sondagens, monitoramento de mídia, grupos de discussão, consultas sistematizadas, conselhos institucionalizados, ouvidoria e outras formas participativas.

Além das lojas de atendimento localizadas em pontos estratégicos da capital e do interior, a Embasa possui um serviço de atendimento ao usuário que funciona 24 horas, através do telefone 0800 0555 195 e está vinculado aos serviços *online* oferecidos pelo portal da empresa na internet, que disponibiliza formulários para solicitação de ligação de água e esgoto, segunda via de documentos, consulta de débitos, dentre outros serviços.

Com a “missão de assegurar ao cidadão a oportunidade de manifestar suas sugestões, reclamações e denúncias, através de canais de contato ágeis e eficazes”³¹, em 2003 foi implantada a ouvidoria da Embasa, que, entre os órgãos do estado, encontra-se em quinto lugar no número de manifestações. Apenas durante o ano de 2007, a ouvidoria da Embasa registrou 1.559 manifestações, sendo estas: 1.157 reclamações ou críticas; 270 solicitações; 68 denúncias; 26 sugestões; 25 informações; e 13 elogios. A empresa encarrega-se de dar andamento aos pedidos e responder aos interessados, num prazo máximo de oito dias, apresentando um índice de resolubilidade em torno de 85%³².

A Embasa também possui um serviço de monitoramento de mídia, que realiza uma clípagem de tudo o que sai nos veículos de comunicação sobre a empresa. Este trabalho é realizado no setor de Assessoria de Comunicação e vai ser comentado mais detalhadamente no tópico a seguir.

5.1. A Assessoria de Comunicação

A Assessoria de Comunicação Social da Embasa (PCS), instalada no prédio do Centro Administrativo da Bahia (CAB), em Salvador, apesar de estar diretamente ligada à Diretoria da Presidência, concentra as demandas de comunicação de todos os setores da empresa e trabalha de forma articulada com analistas de comunicação de outras Unidades Regionais do estado.

³¹ Revista de Edição Comemorativa aos 38 anos da Embasa, 2009, p. 23.

³² *Ibidem*.

De acordo com seu Regimento Interno (2009, p.13), é de responsabilidade da Assessoria: planejar e implementar as atividades de comunicação social; promover as relações de interesse da Empresa com a imprensa; produzir vídeos de divulgação, informativos e jornais internos; manter a Diretoria informada de notícias veiculadas de interesse da Empresa; acompanhar dirigentes em entrevistas; e articular-se com a Agecom e a Assessoria de Comunicação da Sedur; entre outras atividades³³.

Até 2007, a PCS era um setor pequeno, composto por, no máximo, dez funcionários. Com a nova gestão e a implantação do *Programa Água Para Todos*, houve a necessidade de aumentar o quadro funcional para dar conta do novo volume de trabalho, principalmente no que se referia à divulgação e cobertura das obras. Dentro de um ano, cerca de 13 profissionais da área de Comunicação foram contratados. O setor foi profissionalizando-se e, cada vez mais, a organização foi percebendo o valor e a importância da comunicação para o bom andamento dos negócios da empresa.

Reflexo disto é a inclusão, no mapa estratégico 2008-2011³⁴, do objetivo P.5: “Melhorar a Comunicação”, que está dentro da perspectiva “Processos internos”. Neste ponto, pretendia-se implementar novos mecanismos para melhorar a comunicação interna e externa da empresa, através de iniciativas estratégicas como a elaboração do plano de comunicação social; realização de campanhas institucionais, informativas e educativas; reestruturação do site da empresa; realização de pesquisa de avaliação da Comunicação Externa; implantação de programas de *endomarketing*; integração dos setores responsáveis pelos canais de comunicação com o cliente (ouvidoria, *call center*, *e-mail*, Fale Conosco e lojas de atendimento); e implementação de mecanismos de transparência e controle social³⁵.

O plano de comunicação da PCS está sendo elaborado com a consultoria da FIA, a partir do diagnóstico que fundação deu para a esfera comunicacional da Embasa. O documento aponta a necessidade de analisar as atividades de Comunicação na teia midiática nos seus aspectos técnico, mercadológico, organizacional, financeiro e jurídico e propõe

³³ Ver todas as funções da Assessoria de Comunicação da Embasa, relacionadas no Regimento Interno, no Anexo B.

³⁴ O mapa estratégico 2008-2011 da Embasa pode ser conferido no Anexo C.

³⁵ Todas estas iniciativas já foram implantadas ou estão em processo de implantação.

avaliar a evolução das atividades ao longo da sua implantação, possibilitando alternativas de correção.

Reforma

Com mais que o dobro de funcionários trabalhando no mesmo local que foi projetado para atender a, em média, dez pessoas, tornou-se imprescindível a ampliação da estrutura da Assessoria. Em agosto de 2009, foi anexada ao setor uma sala de 18 metros quadrados. Durante a reforma, foram trocadas mesas, cadeiras, armários e, aos poucos, os antigos computadores também foram sendo substituídos por aparelhos mais modernos. Hoje a Assessoria conta com um quadro de 20 computadores de tela LCD, variando de 15 a 19 polegadas, quatro impressoras, um *scanner*, seis telefones e um aparelho de fax.

Após a reforma estrutural, percebeu-se a necessidade de fazer uma reforma organizacional no setor. Assim, em setembro de 2009, a jornalista Débora Ximenes assumiu o cargo de Assessora de Comunicação da Embasa, com a missão de organizar os processos, definir as rotinas de produção e as atividades da Assessoria.

Hoje, 27 profissionais das mais diversas áreas da comunicação e administrativa trabalham na PCS, o que permite a verdadeira articulação do conceito de gestão da comunicação integrada que Margarida Kunsch (2003) defende: aquela em que as subáreas da comunicação – jornalismo, relações públicas, editoração, publicidade e propaganda e comunicação digital – atuam de forma sinérgica e se engendram na rotina diária das suas atribuições, a fim de desenvolverem um trabalho de comunicação à altura da instituição. Ainda segundo Kunsch: “A comunicação integrada permite que se estabeleça uma política global, em função de uma coerência maior entre os programas, de uma linguagem comum e de um comportamento homogêneo, além de se evitarem as sobreposições de tarefas”.

Divisão de tarefas

Além de Débora Ximenes, que gerencia o setor, mais oito jornalistas, duas relações públicas, três designers gráficos, duas publicitárias, um produtor, dois fotógrafos, quatro assistentes administrativos, dois jovens aprendizes, uma estagiária de Jornalismo e um motorista trabalham na Assessoria de Comunicação do CAB.

Sete jornalistas dividem-se entre as demandas da comunicação interna (produção de textos para as publicações internas da empresa, redação e edição do jornal *Embasa da Gente*, alimentação da *intranet* e do Boletim Informativo Online³⁶, cobertura das atividades organizacionais, etc.) e da comunicação externa (produção de releases, redação e edição do *Jornal da Embasa*, alimentação da internet, atendimento à imprensa, produção de textos para folders, cartilhas, livros institucionais, etc.). Um dos jornalistas trabalha diretamente ligado ao presidente da empresa, cuidando da sua imagem e o auxiliando em entrevistas e eventos em geral. Ele também é responsável por fazer mobilização de mídia, principalmente no interior, a fim de conseguir espaço nos veículos de comunicação para entrevistas e divulgação de obras e projetos.

Na área de editoração e identidade visual atuam quatro profissionais que são responsáveis pela elaboração e execução de projetos gráficos de jornais, revistas, *folders*, cartilhas, manuais, convites e livros; criação de infográficos e tabelas; desenvolvimento de logomarcas para uso interno e externo; dentre outras atividades. Atualmente, a maior parte das ilustrações utilizadas nos materiais da empresa também é feita na própria Assessoria, por um *designer* gráfico que foi admitido no último concurso público, realizado no início deste ano. Antes, as ilustrações eram feitas por profissionais terceirizados.

O monitoramento de mídia é feito por quatro pessoas que realizam diariamente a clipagem dos jornais impressos e sites de notícia mais importantes do estado, além de utilizarem o serviço da empresa Mídia Clip, que envia para a Assessoria todo material veiculado nas emissoras de rádio e televisão que façam referência à Embasa ou aos serviços prestados pela empresa. Em casos de reclamações de clientes, informações incorretas ou críticas que prejudiquem a imagem da organização, a equipe busca informação junto aos setores responsáveis, produz uma resposta e envia para a imprensa o quanto antes.

Uma relações públicas e um produtor cuidam da parte de coordenação de eventos internos e externos, fazendo análise de propostas e orçamentos, negociação com fornecedores, gerenciamento de materiais, relacionamento com as agências de publicidade e propaganda, acompanhamento do uso da marca da Embasa, etc. Eles também são

³⁶ Boletim de notícias da empresa, disponível no correio eletrônico institucional.

responsáveis por viabilizar patrocínios culturais e esportivos, que são firmados quando enxerga-se um possível retorno positivo para a empresa.

Dois fotógrafos se revezam na cobertura fotográfica de obras e eventos internos e externos, além de fazerem imagens para os materiais gráficos produzidos na empresa.

A área administrativa do setor é composta por quatro funcionários, que se ocupam da supervisão financeira, administrativa e de logística. Entre as atividades, eles controlam o fluxo financeiro, elaboram a prestação de contas, organizam a logística de eventos e administram o arquivo audiovisual. Dois menores aprendizes – um no turno matutino e outro no vespertino – prestam auxílio nesta área.

A Assessoria de Comunicação dispõe ainda de um carro com motorista à disposição do setor para atender às demandas de transporte, como a condução da equipe jornalística para a cobertura de pautas na capital e, em alguns casos, no interior, além de dar apoio logístico, quando necessário.

As peças publicitárias (anúncios, *outdoors*, filmes, *spots*, *jingles*, etc.) das campanhas e propagandas da Embasa não são produzidas na própria empresa. A Assessoria de Comunicação elabora o *briefing* das peças e envia para a Agência Única, que tem um contrato com o Governo da Bahia e produz as peças publicitárias de todos os órgãos estaduais. Depois de prontas, as peças passam por aprovação da Embasa antes de serem veiculadas na mídia.

A Comunicação no Interior

Apesar de, dentro da estrutura organizacional da Embasa, só haver uma Assessoria de Comunicação, que é a PCS, em algumas Unidades Regionais do estado como Feira de Santana, Itabuna, Jequié, Vitória da Conquista e Barreiras – e, em breve, Senhor do Bonfim – existem jornalistas que atuam como analistas de comunicação e estão ligados à Diretoria de Operação. Eles suprem as demandas de comunicação da sua localidade e também atendem a outras unidades de sua cercania. Entre as atividades desenvolvidas, eles enviam *releases* à imprensa, produzem matérias para os veículos de comunicação interna, divulgam e dão apoio aos eventos institucionais, acompanham o uso correto da marca da empresa em

sua região e cuidam do relacionamento com a mídia, sugerindo pautas e acompanhando gestores em entrevistas, sobretudo de rádio, que são muito populares no interior.

Até pouco tempo atrás, algumas unidades do interior produziam o seu próprio jornal interno, com periodicidade indefinida. Mas, após o início da elaboração do Plano de Comunicação Social da Embasa, foi orientado que as unidades aguardassem a definição das novas diretrizes que, entre outras questões, vão estabelecer padrões de identidade visual para todos os materiais gráficos da empresa.

5.2. Por que a Embasa precisa de um *media training*?

Apesar do título de segunda Melhor Empresa prestadora de serviços públicos do Brasil e do esforço em promover serviços de qualidade à população, a imagem da Embasa está constantemente associada a notícias negativas na mídia. São matérias, comentários ou reclamações de consumidores sobre falta de água, buracos na rua, esgotos abertos, rios poluídos, etc. Na realidade, muitas vezes estes problemas não são nem de responsabilidade da empresa, mas, devido a falhas na comunicação, estes assuntos recaem sobre ela.

Paralelo a isto, quando há demandas da imprensa que precisam ser imediatamente apuradas junto ao corpo técnico da empresa, às vezes falta agilidade nas respostas. A falta de conhecimento e entendimento das rotinas de produção do jornalismo faz com que a organização muitas vezes perca espaço na mídia por não responder em tempo real, não fornecer dados precisos ou, simplesmente, por não saber identificar os assuntos que são “notícia” e que possam render uma matéria de interesse público.

Soma-se ainda o fato de os escritórios da Embasa estarem descentralizados ao longo do território baiano, o que prejudica a comunicação interna e pode provocar discursos desalinhados entre os gestores. A Bahia possui uma dimensão territorial muito grande e cada região tem problemas específicos e localizados. Por exemplo, enquanto Barreiras, que fica no oeste do estado, é rica em recursos hídricos e tem água em abundância, Uauá, no nordeste baiano, sofre constantemente com secas. Os porta-vozes precisam ter conhecimento destes fatores e se munir de informações precisas e seguras de todos os âmbitos da empresa, para criar uma linha de raciocínio coerente e evitar declarações imprecisas ou desalinhadas perante a mídia. Utchitel (2007, p. 130) afirma que “é

fundamental assegurar sempre a manutenção de um discurso único na empresa e a divulgação de informações de interesse corporativo. Toda essa sintonia exige treinamento”.

Thielmann (2007, p.150) concorda quanto à necessidade de uniformização da mensagem e diz que em todas as unidades, filiais e departamentos da empresa, a informação deve ser veiculada e enfocada da mesma forma. Além disso, ela lembra que a capacidade dos porta-vozes de ouvirem e receberem informações certamente também influencia no processo comunicacional.

O *media training* entra para ajudar a criar uma real cultura de comunicação dentro da Embasa e apontar as possíveis soluções para suprir o eco entre os próprios setores da organização, a imprensa e a sociedade. Francisco Viana alerta para o fato de que, ao invés de estar sempre apagando o incêndio das crises, a empresa precisa fazer um trabalho de prevenção, dentro de um planejamento estratégico, que envolva toda a organização.

Cultura de comunicação é cultura participativa. O que é feito é mostrado com elegância, objetividade e bom senso. A comunicação nesses ambientes é vista como ciência, não como um instrumento de publicidade ou propaganda dos gestores. Comunicação e gestão caminham juntos, passo a passo. Há regras, há princípios, há objetivos e metas, mas há flexibilidade e a busca incessante da qualidade dos relacionamentos com os diferentes públicos. (VIANA, 2010a, p. 39).

Ainda de acordo com o professor, a prática da comunicação não deve ser uma exceção, deve fazer parte da rotina diária da empresa, tornando-se um hábito tanto entre os próprios funcionários quanto com os *stakeholders*.

6. O *media training* da Embasa

Cinquenta funcionários da Embasa participaram do primeiro *media training* da empresa, realizado nos dias 4 e 5 de março de 2010, no auditório Rio Paraguaçu, da Universidade Corporativa da Embasa (UCE). O treinamento foi uma realização do Governo do Estado, através da Agecom, e fez parte do *Programa de Planejamento em Comunicação e Capacitação de Interlocutores: Governo da Bahia*, coordenado e ministrado por Francisco Viana, com o auxílio das jornalistas Nádia Risocelly e Aurora Vasconcelos.

O *media training* foi direcionado aos diretores, assessores de imprensa e alguns gestores da Embasa que por vezes necessitam ocupar lugares de fala na mídia em entrevistas e pronunciamentos. De acordo com Torquato (2002, p.135), o porta-voz oficial das entidades é o seu presidente e “por delegação do presidente, os diretores podem assumir a condição de porta-vozes, manifestando-se estritamente a respeito de temas de suas respectivas funções e atribuições”. Por outro lado, Barbeiro (2008) acrescenta que o porta-voz ideal é aquele que acumula reputação, credibilidade e sensibilidade para o interesse público, que possui habilidade de fornecer notícias e tem intimidade com a importância social da mídia.

No caso da Embasa, o porta-voz oficial é o presidente Abelardo de Oliveira Filho, que possui grande destreza comunicacional e já participou de dois *medias trainings* – o primeiro em Brasília, quando foi secretário de Saneamento do Ministério das Cidades, e o segundo em 2008, quando a Agecom promoveu a primeira série de treinamentos com Francisco Viana na Bahia.

Gostei muito dos treinamentos, eles são fundamentais para qualquer gestor que necessite lidar com a imprensa no cotidiano. Eu, particularmente, já tenho larga experiência com a mídia e o público, mas muitos funcionários da Embasa ainda não haviam tido a oportunidade de ter um treinamento como este. Sem dúvida nenhuma, essa capacitação veio em boa hora. (FILHO, 2010)³⁷.

Devido a outros compromissos, o presidente não pôde participar do *media training* da Embasa, sendo então representado pelos diretores: Eduardo de Oliveira Araújo (diretor de Operação), Belarmino Dourado (diretor Administrativo), Dilemar Oliveira Matos (diretor Financeiro) e Carlos Alberto Pontes (diretor de Engenharia e Meio Ambiente).

³⁷ Abelardo de Oliveira Filho. Entrevista concedida à autora em 18 de outubro de 2010.

Além de funcionários da capital, gestores de outras Unidades Regionais do estado vieram a Salvador especialmente para o treinamento, já que a intenção foi capacitar todos os possíveis porta-vozes da empresa³⁸. Os municípios que tiveram dirigentes contemplados com o *media training* foram: Barreiras, Senhor do Bonfim, Itaberaba, Jequié, Itabuna, Itamaraju, Feira de Santana, Paulo Afonso, Santo Antônio de Jesus, Vitória da Conquista, Pirajá, Caetitê, Irecê, Alagoinhas e Candeias.

A assessora de comunicação da Embasa, Débora Ximenes, e jornalistas da empresa também estiveram presentes e foram fundamentais para o desenvolvimento das dinâmicas entre os gestores e a “mídia”. A integração entre o corpo técnico e a assessoria foi, inclusive, um dos objetivos previstos no treinamento.

O programa foi dividido em dois dias, preenchendo um total de 15 horas com exposições teóricas e exercícios práticos. No primeiro dia, foram discutidos os elementos da comunicação objetiva e a parte técnica e estratégica relativa às notícias do cotidiano, com ênfase nas entrevistas. O segundo dia foi dedicado exclusivamente à prevenção e gestão de crises, com foco na associação da técnica à visão política e estratégica.

O treinamento de porta-vozes é orientado pelo conceito de comunicação objetiva que começa e termina nos fatos, isto é, opiniões, mensagens, avaliações, tudo converge para a verdade factual que está na base do jornalismo. Os fatos é que dão a dimensão da realidade nas suas diferentes matizes. (...) Não se trata de uma prática em linha reta, mas uma prática organizada que procura tornar visível a lógica das crises a partir do interior da organização e das suas conexões com o universo exterior. (VIANA, 2010d).

³⁸ A relação completa dos participantes do Media Training da Embasa está disponível no Anexo D.

7. Primeiro dia do treinamento

Na abertura do primeiro *media training* realizado na Embasa, os diretores lembraram que o evento fazia parte das iniciativas que visam melhorar a comunicação da empresa e que era de grande contribuição para todos os funcionários que precisam lidar com a mídia no dia a dia. Segundo eles, a Embasa ultimamente estava sendo alvo de críticas e ataques muitas vezes injustos e tendenciosos por parte de alguns jornalistas e os porta-vozes precisavam estar aptos a se defender e esclarecer o posicionamento da organização.

A assessora de comunicação, Débora Ximenes, explicou que hoje a sociedade conhece e cobra os seus direitos, e a Embasa, como empresa prestadora de serviços públicos, tem que saber responder às cobranças da sociedade, prestar contas e esclarecimentos. Normalmente é a assessoria de comunicação que fornece informações para a imprensa, fazendo o *link* entre a empresa, a mídia e a sociedade, mas Ximenes ressaltou que, em alguns casos, apenas o discurso indireto, fornecido pelos assessores, não convence: “Eles querem ouvir o discurso diretamente do presidente, do diretor, do técnico, ou seja, de quem está no comando em campo ou numa instância decisória. E, quando chegar este momento, os porta-vozes precisam estar preparados para atender a imprensa”, disse ela.

Antes de iniciar, de fato, o treinamento, Francisco Viana exibiu um vídeo de 20 minutos que foi elaborado para o *Programa de Aperfeiçoamento em Comunicação do Governo Federal*, produzido pela Secretaria de Comunicação Institucional (Secom) da Secretaria Geral da Presidência da República, sob coordenação de Jorge Duarte. O vídeo é apresentado pela jornalista Beatriz Thielmman e fala sobre o relacionamento entre a fonte³⁹ e o jornalista, abordando aspectos como: o que é notícia, qual é o papel do assessor de imprensa, como é a dinâmica dos veículos de comunicação e como as pessoas devem se portar durante entrevistas.

³⁹ No jargão jornalístico, as fontes são portadores da informação. Podem ser pessoas, documentos, livros, organizações ou entidades que produzem uma informação e a repassa ao jornalista para que seja feita ou aprimorada uma notícia.

Segundo Viana, este vídeo foi preparado com o objetivo de desarmar os espíritos dos integrantes da Presidência da República para o relacionamento com a mídia, mas é válido para todos os integrantes de órgãos públicos, já que mostra, genericamente, como eles devem se posicionar diante da imprensa e da sociedade. Jornalistas conceituados como Joyce Pascowitch (Época), Heródoto Barbeiro (CBN), Paulo Henrique Amorim (Record), Heraldo Pereira (Globo), Cuca Fromer (Terra) e Ricardo Noblat (Blog do Noblat), desmistificam o fazer jornalístico, explicando como são produzidas as pautas e reportagens, como funciona uma redação de jornal, quais são as diferenças entre entrevistas para impressos, rádios, televisões e web, dentre outros assuntos.

O filme é bastante didático e introduz com clareza a ideia do que é um *media training*. Exibi-lo logo no início da exposição, permitiu que os participantes se familiarizassem com o tema que foi desenrolado ao longo do curso e entendessem antecipadamente o valor que um treinamento como este agrega à imagem de uma corporação. Segundo Tojal (LUCAS, 2007, p. 7)⁴⁰, os repórteres são capazes de identificar, de forma geral, se seus interlocutores tiveram ou não treinamento adequado: “A entrevista ou conversa corre fácil. Fala-se e ouve-se, compreende-se o papel de cada um, buscando a convergência de interesses”. Assad e Passadori (2009, p. 16) completam que os jornalistas enxergam com bons olhos e dão prioridade às empresas que investem em *media training*, pois consideram essa prática um caminho natural para o trato mais profissional com as empresas de comunicação.

Durante a exibição do vídeo, Viana fez algumas interrupções para comentar e contextualizar determinados trechos. Ele focou na importância que cada gestor tem, individualmente, para a formação da imagem, reputação e identidade da empresa.

Hoje todos nós somos personagens de mídia, todos nós produzimos notícia, produzimos um “boca a boca”, divulgamos e fazemos circular informação. As novas tecnologias uniram tudo num processo só. Por isso que há hoje a dificuldade de ter a reputação isolada da imagem e a imagem isolada da identidade. (VIANA, 2010)⁴¹.

Segundo Jorge Duarte:

⁴⁰ Altamir Tojal, no prefácio do livro *Media training: como agregar valor ao negócio melhorando a relação com a imprensa*, de Luciane Lucas, 2007.

⁴¹ Declaração retirada do DVD 1: *Primeiro dia do Media Training da Embasa*.

Atendentes, motoristas, recepcionistas, dirigentes, telefonistas, técnicos, terceirizados representam uma instituição aos olhos do público externo. Tudo e todos comunicam. Cada integrante de uma organização é um agente responsável por ajudar o cidadão a saber da existência das informações, ter acesso fácil e compreensão, delas se apropriar e ter possibilidade de dialogar e participar em busca da transformação de sua própria realidade. (DUARTE, 2007, p.68).

Após a exibição do vídeo, os participantes foram convidados a falar das suas experiências com a mídia, principalmente das dificuldades. O superintendente da Região Norte, Elmo Matos, disse que percebe o quanto a atuação da imprensa na capital é diferente da atuação no interior, e questionou o que fazer nos casos em que a resposta à pergunta de um jornalista for algo que não pode ser revelado, seja por sigilo da empresa ou por ainda não estar concretizado. Viana aconselhou consultar, nestes casos, os assessores de imprensa, pois eles devem organizar um argumento adequado para ser utilizado. “O que não pode nunca é deixar a imprensa sem resposta, sempre haverá um caminho para a comunicação e os assessores saberão encontrá-lo”, afirmou ele.

Em seguida os gestores começaram uma discussão do que é “certo” e “errado” durante as entrevistas e surgiu uma dúvida comum: para onde se deve olhar quando se está sendo entrevistado – para câmera ou para o repórter? Nádia Risocelly, que foi durante muitos anos repórter televisiva, explicou que só se deve olhar diretamente para câmera se o interlocutor for dar um aviso. Em entrevistas, seja em estúdio, em externas ou em coletivas de imprensa, deve-se sempre olhar para a pessoa quem fez a pergunta. Ela complementou:

É preciso ter cuidado quando falamos qualquer coisa, principalmente na televisão, porque comunicação é aquilo que eu entendo, não o que você quer dizer. Por isso este tipo de treinamento é tão importante: para fazer com que todos na empresa falem a mesma língua, tenham um discurso alinhado e claro. (RISOCELLY, 2010)⁴².

7.1. Comunicação Objetiva

Na etapa seguinte do *workshop*, Francisco Viana fez uma breve palestra, com auxílio de *slides* em Power Point, sobre a teoria e prática da Comunicação Objetiva, apoiada no conteúdo do *paper* produzido para o treinamento. Ele começou falando que a relação da comunicação com os fatos é da mesma natureza da relação da mídia com os fatos e que, assim como o trabalho jornalístico, a comunicação de qualidade exige

⁴² Declaração retirada do DVD 1: *Primeiro dia do Media Training da Embasa*.

informações confiáveis e a reivindicação de escuta de todas as partes envolvidas na questão. Viana enfatizou que os fatos devem permear todo o processo de comunicação, pois, quanto menos opinião emitida, mais êxito. “Uma crítica é sempre uma crítica, mas se não é lastreada em fatos, é apenas uma opinião. Se lastreada em fatos, é um tema de discussão, reflexão e ação.” (VIANA, 2010a, p. 4).

Segundo ele, o trunfo da comunicação objetiva é este: guiar-se sempre pela racionalidade dos fatos. No caso específico da Comunicação Pública, o propósito central é dar a concretude dos fatos no relacionamento com a mídia, independente das posições políticas dos veículos e das avaliações quanto à sua capacidade de noticiar e interpretar os fenômenos políticos, sociais e econômicos. “O melhor critério para se trabalhar a Comunicação é o fato. Os fatos são esféricos, não têm lado”, disse Viana no treinamento.

Para ilustrar a relevância dos fatos na hora de passar a mensagem para o público, o professor utilizou um exemplo hipotético:

Se sair uma nota no jornal dizendo que há 24 horas falta água em Camaçari, não adianta perder tempo tentando explicar o que aconteceu, dar informações técnicas da topografia do terreno, etc. Deve-se providenciar a reparação do dano e responder rapidamente para mídia com base nos fatos: ‘técnicos da Embasa já estão no local consertando o equipamento, já foi feito tantos por cento do serviço e dentro de tantas horas o abastecimento de água será normalizado’. (VIANA, 2010)⁴³.

A recomendação é que os entrevistados nunca devem se concentrar nos problemas e sim nas *soluções*, nos aspectos positivos das coisas. “Porta-voz treinado é aquele que pensa antes de agir, que trabalha inspirado no binômio profundidade e rapidez, mas não privilegia a rapidez em detrimento da profundidade, que pensa na solução, não em negar problemas, mas que não se afasta da verdade factual.” (VIANA, 2010a, p. 4). Isto explica a valorização do planejamento estratégico e da definição de posicionamentos aliados ao treinamento de porta-vozes. O ponto fundamental da capacitação é a política de comunicação sempre em harmonia com o planejamento da gestão.

Surgiram muitas perguntas ao longo da exposição, os funcionários da Embasa se mostraram participativos e interessados no conteúdo. O palestrante fez a plateia refletir

⁴³ Declaração retirada do DVD 1: *Primeiro dia do Media Training da Embasa*.

sobre aspectos do diálogo objetivo entre a empresa e a mídia e lançou uma pergunta: “Quem controla a entrevista, o entrevistador ou o entrevistado?”. “O entrevistado”, responderam consensualmente, mesmo sem saberem explicar ao certo o porquê. Viana esclareceu:

Procurem sempre pensar como o jornalista: ele dá ênfase aos fatos que considera essenciais. Então, quem vai dar a entrevista, deve ter o mesmo pensamento: “o que é mais importante e eu quero dar destaque?”. Coloquem isto de forma clara e objetiva. Pensem sempre na pirâmide invertida, ocupem o topo – que é onde tem mais espaço – com os assuntos mais importantes de interesse da empresa. (VIANA, 2010).⁴⁴

7.2. Exercício prático 1: Elaboração de pautas

Grosso modo, as pautas funcionam como roteiros que orientam os repórteres na obtenção dos dados que comporão suas matérias. Muitas já indicam os passos, as fontes e, até mesmo, os enfoques que os profissionais precisam levar em conta na captação das informações (HENN, 1996, p. 54). As organizações, via assessoria de imprensa, podem e devem sugerir pautas para os meios de comunicação. Todo o corpo funcional da empresa deve estar integrado neste processo, contribuindo com informações e dados.

A assessoria de comunicação não é onipresente, nem onisciente. É impossível que ela mantenha-se informada sozinha de *tudo* o que acontece em *todas* as esferas da empresa. Sendo assim, cabe aos demais funcionários colaborarem com informações e sugestões de pautas positivas sobre o que acontece ao seu redor, no seu setor, na sua área. (VIANA, 2010).⁴⁵

A primeira atividade prática do treinamento teve o objetivo de melhorar a divulgação dos fatos positivos da Embasa, através da criação de boas pautas. O desafio era descobrir o que a pauta deveria conter para ser relevante e despertar o interesse da mídia da capital e/ou do interior. Mais uma vez, Viana convidou os gestores a se colocarem no lugar dos jornalistas, fazendo-os pensar em ganchos⁴⁶ que poderiam render a primeira página de um jornal ou uma matéria especial de TV no dia seguinte.

⁴⁴ Declaração retirada do DVD 1: *Primeiro dia do Media Training da Embasa*.

⁴⁵ *Ibidem*.

⁴⁶ No jargão jornalístico, gancho é o fato que justifica a realização e publicação de matéria ou reportagem. É o “clique”, a ideia central do texto.

Este exercício foi útil para os participantes aprenderem sobre os critérios de noticiabilidade utilizados na imprensa. O autor Mauro Wolf (1987) aborda o conceito de noticiabilidade para caracterizar a aptidão de um fato para tornar-se notícia. De acordo com ele, a noticiabilidade é constituída pelo conjunto de requisitos que se exigem dos acontecimentos para adquirirem a existência pública de notícia. Não adquirindo o *status* de notícia, o acontecimento é excluído do elenco de informações midiáticas e permanece como "matéria-prima" (WOLF, 1987). Assad e Passadori (2009) dizem que é imprescindível que as empresas compreendam as "situações de notícia" que podem se concretizar e enumeram as possibilidades relevantes:

Parcerias de peso, campanhas, projetos sociais, *cases* de sucesso, presença em congressos e feiras, estatísticas, contratações importantes, acordos, fusões, lançamentos e atualizações de serviços e produtos são as informações estratégicas das corporações. São elas que frequentemente interessam ao trabalho jornalístico. São as "notícias em potencial". (ASSAD & PASSADORI, 2009, p.37)

Segundo Viana, se a notícia for de interesse da sociedade, vai ocupar espaço no noticiário e despertar interesse dos jornalistas. Ele lembra, entretanto, que a pauta não é apenas um registro de um fato previsível, registrado nas agendas, ou um fato imprevisível, que surpreende e mobiliza: a pauta é uma forma de olhar e interpretar a realidade e, na área pública, deve ter foco no bem comum, tendo a sociedade como beneficiária (VIANA, 2010a, p. 41).

A pauta positiva depende do diferencial realizador da administração e, treinar o corpo técnico a produzir pautas, é também estimular um fluxo de informações de duas mãos. Por um lado, as pautas positivas alimentam o noticiário da assessoria para a mídia, e, por outro lado, as pautas negativas podem soar como sinais de alerta para a prevenção e gerenciamento de crises nas empresas.

No âmbito da comunicação, fala-se muito em transparência, responsabilidade social, comunicação integrada e tantas outras coisas, mas pouco se fala de pautas. Nada mais 'logístico' para a pletera de conceitos da comunicação do que pautas criativas. A pauta é o caminho seguro para valorizar os fatos. A pauta deve ser parte indissociável do código genético da comunicação. (VIANA, 2010a, p. 42)

Para a dinâmica, os participantes foram divididos em sete grupos. Eles tiveram 15 minutos para discutir e elaborar pautas positivas que pudessem gerar notícias para as

regiões onde atuam. Em seguida, foi escolhido um porta-voz de cada grupo para “vender” a pauta para as jornalistas de rádio, televisão e site de notícias, representadas pela assessora da Embasa e a equipe da consultoria contratada.

As pautas elaboradas foram bastante oportunas porque trataram de temas atuais de interesse da empresa que realmente poderiam render boas matérias. Os porta-vozes, no entanto, tiveram que ter muita habilidade e domínio do assunto apresentado para conseguirem convencer as jornalistas a “comprarem” suas pautas, pois elas fizeram questão de se comportar exatamente como manda o figurino: fazendo muitas perguntas, indagando contradições e pressionando os gestores quando sentiam algum traço de incerteza ou insegurança em suas falas. A proposta do exercício – e, em maior grau, do *media training* – é justamente treinar os participantes para o contato com a imprensa, simulando situações reais, nas quais eles têm a oportunidade de vivenciar e aprender as técnicas adequadas para cada momento, dentro da metodologia que Viana chama de “aprender fazendo”.

Após a apresentação de cada grupo, o professor comentou a performance dos porta-vozes, apontando os pontos altos e baixos nas defesas de suas pautas. Entre as dicas mais relevantes ensinadas durante o exercício, pode-se destacar o uso da linguagem simples, com explicação didática sempre que forem utilizados termos técnicos; a citação de exemplos ilustrativos com sugestões de histórias humanas e personagens, sobretudo nas pautas direcionadas à televisão; e a dosagem preventiva do que pode e do que não pode ser dito, de acordo com a orientação da assessoria de comunicação.

7.3. Exercício prático 2: Entrevistas

Entrevista coletiva ou coletiva de imprensa é um evento midiático, no qual uma empresa ou indivíduo convida jornalistas para transmitir-lhes alguma informação, geralmente abrindo espaço para que estes façam perguntas acerca do assunto. As entrevistas coletivas costumam ser usadas para campanhas políticas, publicitárias e em situações de emergências, como crises e catástrofes. Mafei resume:

A regra é mais ou menos simples: merece entrevista coletiva o assunto que mobiliza as atenções e têm impacto sobre a vida da população. Muitas vezes o lançamento de campanhas publicitárias, de produtos, ou a divulgação de balanços financeiros, feiras e eventos de alguns segmentos também podem receber o

mesmo tratamento, direcionado a veículos ou editorias que cubram especificamente os setores das organizações divulgadas. (MAFEI, 2008, p. 86).

Taborda (1971, p. 30) afirma que "toda entrevista coletiva tende a se transformar num jogo de inteligência. De um lado, o entrevistado disposto a declarar apenas o que lhe interessa, do outro o entrevistador que, na pressa de ser ouvido, corta o impacto da indagação do colega". Francisco Viana alerta que, na maioria das vezes, as coletivas acabam virando um tumulto. Para evitar que isto aconteça, a assessoria de imprensa dos entrevistados deve organizar antecipadamente o evento e conduzir a dinâmica de perguntas e respostas, encerrando a coletiva quando o tempo previsto se esgotar, ou até mesmo antes, se julgar necessário.

A segunda prática do dia abrangeu dois exercícios: a simulação de uma entrevista coletiva com a Diretoria da Embasa e, posteriormente, de entrevistas individuais para rádios e televisões, como acontece de praxe ao final das coletivas. O tema da entrevista foi "Investimentos da empresa para o ano de 2010", enunciado pelo seguinte roteiro distribuído aos participantes:

A Embasa está para a Bahia como a Petrobrás está para o Brasil. Entre 2007 e 2010 estão sendo investidos R\$ 2,5 bilhões. A sociedade precisa saber o que está sendo realizado. É preciso informar: quais problemas estão sendo superados; como os investimentos se unem aos programas de desenvolvimento, a exemplo do que está acontecendo no sul da Bahia; quais as novidades na região do semi-árido; quais os "gargalos" do abastecimento que estão sendo eliminados.

A sala foi dividida em dois grupos. Os quatro diretores, juntamente com os assessores de comunicação da empresa e três técnicos de áreas distintas, formaram o grupo dos entrevistados. Eles tiveram 30 minutos para definir posicionamentos e discutir *o que* dizer e *como* dizer durante a coletiva. Na reunião, também discutiram as perguntas que provavelmente seriam feitas e ajustaram as respostas mais adequadas para cada uma delas.

O restante dos participantes formou o grupo dos repórteres, ao lado das jornalistas da consultoria, e tiveram o mesmo tempo para discutir as perguntas que iriam fazer. É interessante notar como os gestores se empolgam quando estão do outro lado do microfone, sob o comando das perguntas. Não só no treinamento da Embasa, mas também no das outras secretarias que foram contempladas com o *media training*, os participantes se

revelaram jornalistas cruéis e, por vezes, sensacionalistas. Eles se entusiasmaram preparando as perguntas e se divertiram pensando nos pontos fracos da empresa que podem criar situações saia-justa para os entrevistados.

Francisco Viana transitou entre os dois grupos, prestando apoio e dando dicas de como agir durante a coletiva. Ao grupo dos entrevistados, ele enfatizou a importância do treinamento e discussão prévia do roteiro para evitar surpresas e improvisações. Segundo ele, toda entrevista tem o elemento ponderável e o imponderável. O ponderável é tudo aquilo que se pode prever que será perguntado e tudo o que se tem interesse em dizer, enquanto o imponderável é tudo o que foge a este controle e pega o entrevistado de surpresa. Para se sair bem no discurso e se desvencilhar das perguntas desestruturantes, o professor ensinou algumas táticas:

Em perguntas difíceis, o ideal é falar pouco e ser objetivo. Respondam rapidamente à questão e tentem emendar em seguida um assunto que seja positivo para a empresa. Contudo, não fiquem divagando sobre o que não sabem e nunca trabalhem com hipóteses. [...] Os diretores não são obrigados a saberem todas as respostas e por isso é importante haver alguns técnicos posicionados próximo aos entrevistados. Se preciso, peçam auxílio a eles. (VIANA, 2010).⁴⁷

Viana recomendou também o uso de recursos visuais como tabelas, pôsteres ou apresentações multimídia contendo as ideias-chave da entrevista, para que a mensagem fique mais clara e facilite a compreensão por parte dos jornalistas. Outra opção seria preparar kits para a imprensa, contendo um resumo das informações, com os fatos mais importantes e biografia dos principais envolvidos.

(O *press kit*) É um material que tem a finalidade de ajudar o jornalista na hora de ele escrever a reportagem. Ao redigir a entrevista ele pode esquecer algum detalhe, e um material bem preparado pode ajudar e muito. Para isso é feito o *press kit*. Não confundir material publicitário, os *folders*, em que se procura dar ênfase aos aspectos grandiloquentes da companhia, sua imagem unilateral e tendenciosa. (CHINEM, 2003, p. 73).

A entrevista coletiva

Uma jornalista da Assessoria de Comunicação da Embasa foi encarregada de ser a mediadora da entrevista coletiva, dando início à dinâmica com a apresentação dos diretores

⁴⁷ Declaração retirada do DVD 1: *Primeiro dia do Media Training da Embasa*.

e técnicos que compunham a bancada e do assunto a ser tratado. No passo seguinte, o diretor Eduardo Araújo fez uma breve exposição sobre o tema da entrevista, apresentando alguns dados com auxílio de uma tabela, e passando, em seguida, a palavra aos jornalistas, que foram orientados a se identificar antes de fazerem as perguntas.

No total, foram feitas sete perguntas relacionadas aos investimentos, obras, programas, serviços e tarifas de água e esgoto da Embasa. Em geral, os diretores saíram-se bem: priorizaram respostas curtas e objetivas, apresentaram fatos e números precisos, e – o mais importante – mantiveram a calma mesmo nas perguntas mais difíceis. A única exceção foi a última pergunta, que abrangeu questionamentos de cunho político e desestruturou visivelmente os diretores. Houve alguns instantes de silêncio e tensão – em que os participantes-jornalistas aparentaram um verdadeiro êxtase –, e logo depois o diretor Dilemar Matos resolveu responder. A princípio, ele titubeou um pouco na fala e se atrapalhou com a resposta, mas logo depois conseguiu dar fluidez ao raciocínio.

De maneira geral, essa dinâmica teve o intuito de testar: a organização da entrevista, administrada pela assessoria de imprensa da Embasa; a apresentação dos fatos de forma clara e precisa, com ênfase para as informações principais; e o controle da entrevista, através do equilíbrio dos participantes e da preparação para perguntas críticas.

As entrevistas individuais

Quando acabou a coletiva, começou a segunda parte do exercício: as entrevistas individuais para rádio e televisão. Viana explicou que normalmente depois das coletivas, os porta-vozes são convidados a falar individualmente com estes veículos porque, a TV, por exemplo, precisa de uma gravação específica e extremamente objetiva, que dure poucos segundos, para ir ao ar, que nem sempre é conseguida durante a coletiva. Já a importância das entrevistas para rádio, está intimamente ligada à repercussão da coletiva em regiões do interior:

Toda vez que o presidente ou os diretores da Embasa derem uma entrevista na capital, é interessante que haja uma multiplicação do que foi dito nos outros municípios do estado. O porta-voz de cada região pode repercutir o assunto, destacando os fatos locais que estejam ligados ao tema. (VIANA, 2010).⁴⁸

⁴⁸ Declaração retirada do DVD 1: *Primeiro dia do Media Training da Embasa*.

A repórter desta etapa do treinamento foi Nádía Risocelly. Para dar mais realismo à simulação, as gravações foram realizadas com enquadramento de câmera específico de entrevistas para televisão⁴⁹ e depois foram exibidas para os participantes. Este é o clímax do *media training*, em que o participante pode ver o seu desempenho e se autoanalisar.

Um erro grave cometido por um dos diretores foi querer tomar o microfone da mão da repórter na hora de responder a pergunta. Isto nunca deve acontecer: o microfone deve estar sempre sob posse dos jornalistas, salvo nos casos em que sejam utilizados microfones de lapela ou em que seja cedido um segundo microfone ao entrevistado. No entanto, Viana ressalta que neste treinamento ninguém erra: “Quanto mais se erra, mais se acerta. Aqui é o lugar de se errar”. No *media training* os erros são bem-vindos, pois são sinalizados, corrigidos e fixados – a ideia é que, na hora de darem entrevistas reais, os porta-vozes lembrem-se das dicas e não cometam as mesmas falhas.

Antes de finalizar o primeiro dia do treinamento, foram dadas algumas dicas de como os entrevistados devem se vestir e se portar em entrevistas. Em relação às roupas, por exemplo, foi aconselhado sempre optar por tons sóbrios, evitando estampas e listras. Nas entrevistas em estúdios de televisão em que haja o *chroma key*⁵⁰, também deve-se evitar o uso de roupas azul royal e verdes, que podem ser anuladas em decorrência do recurso visual. As mulheres devem optar por maquiagem leve, acessórios pequenos e pouco chamativos, e os homens, se estiverem de terno, devem ter cuidado ao sentar-se, para que o pano não se avolume na barriga e transmita uma imagem de desleixo. O ideal é puxar o paletó para trás e sentar-se em cima dele. Como regra de etiqueta, os entrevistados devem sempre respeitar os horários e ser gentis com os jornalistas.

⁴⁹ Em entrevistas televisivas, geralmente o entrevistado deve estar em primeiro plano, olhando na direção do jornalista. Neste enquadramento, só aparece a mão do repórter, segurando o microfone do veículo de comunicação.

⁵⁰ *Chroma key* é uma técnica de efeito visual que consiste em colocar uma imagem sobre outra através do anulamento de uma cor padrão, normalmente verde ou azul.

8. Segundo dia de treinamento

Antes de começarem as atividades do segundo dia de *media training* da Embasa, o assessor geral de Comunicação do Governo da Bahia, Robinson Almeida, foi até o local do treinamento para agradecer o empenho da empresa em proporcionar este curso para os dirigentes. Ele frisou que a comunicação é essencial para a governabilidade de qualquer órgão público, tendo em vista que não adianta apenas fazer, o governo tem que *mostrar* à sociedade o que está sendo feito. Segundo ele, a divulgação é tão importante quanto a própria ação.

Em seu discurso, o assessor utilizou a metáfora do desenho animado Tom & Jerry para simbolizar a relação entre o governo e a mídia. De acordo com ele, a mídia seria Tom, o gato, muito maior e mais forte que Jerry, o ratinho, que representaria o governo. Assim como no desenho, em que o ratinho é perseguido pelo gato, o governo também é objeto de perseguição, cobrança e vigilância da mídia, já que a gestão pública é pauta permanente de cobertura dos meios de comunicação. Ele ensinou: “Na nossa posição, não adianta entrar em confronto com a mídia ou tentar nos esconder, porque nunca vamos conseguir 'vencê-la'. Nós temos que fazer o mesmo que Jerry: agir com inteligência e driblar dificuldades e crises, o tempo todo, para mantermo-nos vivos.” (ALMEIDA, 2010).⁵¹

No entanto, o ideal é que o relacionamento entre jornalistas e empresas, independente de serem vinculadas ao governo ou não, procure ser sempre amistoso, pautado pela ética e profissionalismo. O *media training* recomenda que os dirigentes estabeleçam uma relação de confiabilidade com os jornalistas não somente nos períodos de crise, mas no cotidiano.

Com o estudo da indústria da informação, o treinamento e o relacionamento com a mídia, os porta-vozes podem conquistar a confiança dos jornalistas. Antes dos períodos de crise, o que é mais recomendável. No mundo das aldeias globais, as empresas que cultivam essa relação estão em contato com os cidadãos do seu tempo, e no pior dos cenários serão ouvidas. A confiança construída com a mídia por empresas e gestores representa um passaporte para um espaço de explicações nas situações de crise. Essa é uma vantagem indiscutível. (ASSAD & PASSADORI, 2009, p. 9).

⁵¹ Declaração retirada do DVD 2: *Segundo dia do Media Training da Embasa*.

Forni (2002) aponta que a opinião da imprensa está baseada no conhecimento que tem da empresa, dos seus valores e credibilidade. Organizações que não se acostumaram a tratar corretamente os jornalistas, prestando-lhes informações e fazendo disso uma prática saudável e rotineira, correm maior risco numa crise. “Se os jornalistas não conhecem a empresa e nunca falaram com seus principais dirigentes, dificilmente conseguirão idealizar uma imagem dessa organização” (FORNI, 2002, p. 21).

Como previsto no planejamento da capacitação, o segundo dia foi voltado à prevenção e gestão de crises na empresa e ao entendimento de como a imprensa pode ajudar nestas situações.

Mas, o que é de fato uma crise?

O professor Francisco Viana atentou para o fato de que hoje a palavra “crise” vem sendo usada rotineiramente para designar muitas situações que nem sempre são situações de crise. Ele perguntou aos participantes o que eles entendiam por “crise” e foi anotando as respostas num quadro: “aquilo que foge da normalidade, do controle”; “um fato negativo imprevisto”; “conflito de interesses”; “consequência de um problema”.

De acordo com o professor, a crise é uma reação em cadeia e nem todo problema é necessariamente uma crise – a dimensão do problema é que vai determinar se será instaurada uma crise ou não. Chinem (2003) diz que somente as situações que escapem ao controle da empresa e ganhem visibilidade pública podem ser consideradas crise.

[...] a crise é como notícia, nunca tem hora para acontecer e pega a todos desprevenidos. Como uma chama, começa pequena, mas logo cresce numa proporção nunca antes imaginada e toma conta de tudo rapidamente. Depois que acontece a tragédia vem as explicações, mas se não houver preparo para lidar com a crise o resultado pode ser ainda pior. (CHINEM, 2003, p. 86).

Segundo Viana, a primeira providência a ser tomada nestas situações é isolar o problema para evitar que a crise se alastre e contamine outras esferas. O passo seguinte é munir a imprensa de informações: “[...] se a organização não tomar a frente da situação e se tornar a fonte principal, alguém tentará cumprir esse papel. E esse alguém alimentará a imprensa com a própria versão dos acontecimentos” (MAFEI, 2008, p. 111). A autora Luciane Lucas (2004) compara a crise mal administrada com a Lei de Murphy: se alguém

ignora que está diante dela, é quase certo que a notícia virá à tona no pior momento, quando todas as perguntas possíveis já estiverem sobre a mesa.

Mais uma vez Viana lança uma pergunta aos gestores: “Qual é o elemento mais essencial na gestão de uma crise?” Eles respondem: “o diálogo”; “conhecer antecipadamente o problema”; “coletar informações”; “dar o diagnóstico correto”.

Esta dinâmica de fazer perguntas aos participantes é uma boa maneira de fazê-los refletir e interagirem ao passo em que encontram, em conjunto, respostas para as questões. Desta vez, porém, ninguém conseguiu chegar à resposta correta. Segundo o professor, o mais importante na hora de administrar uma crise é a definição da estratégia a ser utilizada para evitar a reação em cadeia. “O objetivo da estratégia é definir caminhos para enfrentar o problema e se preparar, se antecipar. Sem a estratégia não há comunicação útil, porque a utilidade da comunicação se delinea a partir do planejamento e dos métodos escolhidos.” (VIANA, 2010)⁵².

Assim, a estratégia é a ciência da ação e se modificará de acordo com a situação vivenciada. “A estratégia é sempre um alvo móvel, feita de criatividade, não de habilidades tradicionais. A estratégia é a ponte entre o passado e o presente, é dinâmica.” (VIANA, 2010a, p. 32).

Dentro da estratégia, um bom começo é definir o que *não* fazer em hipótese alguma, para, a partir daí, se chegar ao que fazer. Uma crise mal gerida pode acabar com a reputação de empresas, detonar com a carreira de executivos e levar à falência negócios de todos os setores. A maneira como os fatos serão conduzidos é que vai determinar a dimensão dos danos causados. Caponigro (2000) apud Forni (2002, p. 370) cita as principais ações que devem ser tomadas durante uma crise:

Identifique todos os públicos que podem ser afetados pela crise: prove que você identificou o problema e está fazendo algo sobre ele; comunique somente o que pode ser confirmado com absoluta certeza; não minta; não comente situações hipotéticas; mantenha-se acessível e comunicativo; seja conclusivo, mantenha a calma, comunique todas as más notícias de uma única vez; mantenha registros de todas as ações, monitore e avalie a situação e não pare de se comunicar.

⁵² Declaração retirada do DVD 2: *Segundo dia do Media Training da Embasa*.

Segundo Viana, as primeiras horas são decisivas para a condução da crise e é importante agir com segurança e rapidez. Para tanto, o professor aconselha a criação de um Comitê de Prevenção e Gestão de Crise, que deve se reunir periodicamente para apontar os pontos críticos da empresa, reduzir riscos e traçar caminhos e estratégias para conter os possíveis conflitos.

Uma empresa do porte da Embasa precisa ter, associada à gestão, um grupo de prevenção e gestão de crises, constituído pela diretoria e profissionais administrativos, jurídicos e da comunicação. Esse grupo deve se reunir a cada 45 ou 60 dias para acompanhar preventivamente todos os pontos vulneráveis da empresa e desenvolver posicionamentos, definir quem vai lidar tecnicamente com a imprensa e treinar porta-vozes. (Viana, 2010).⁵³

A grande vantagem de manter um grupo como este dentro da empresa é plantar o hábito de discutir questões importantes entre os integrantes para, quando surgir de fato uma crise, já saberem exatamente como agir e não perderem tempo. Para os participantes poderem assimilar melhor as informações, foi dado início ao primeiro exercício prático do dia, com a formação de um comitê de gerenciamento de crises.

8.1. Exercício prático 3: Comitê de Prevenção e Gestão de Crises

Foram formados cinco comitês: dois para discutir potenciais crises no interior do estado, e três para discutir as possíveis crises em Salvador e região metropolitana. Na dinâmica, os participantes deveriam identificar temas que necessitam de atenção preventiva na sua área de cobertura e elaborar fundamentação técnica, mostrando que a situação está sob controle. Feito isso, cada grupo deveria escolher um porta-voz para expor o caso à imprensa. Segundo Forni (2002, p. 375), na crise, o ideal é que seja eleito um único porta-voz, que passe credibilidade, tenha treinamento para lidar com a imprensa e conheça profundamente a empresa e problema.

Para elucidar o exercício, Viana selecionou um grupo-piloto para demonstrar o processo da dinâmica, com a participação de todos. Coletivamente, o professor e os participantes debateram um episódio, organizaram um discurso e o apresentaram à

⁵³ Declaração retirada do DVD 2: *Segundo dia do Media Training da Embasa*.

imprensa. Após essa prática coletiva, os demais comitês se reuniram para organizar cada qual seu tema.

Todos os grupos versaram mais ou menos sobre a mesma questão, que é indiscutivelmente a causa das maiores e piores crises da Embasa: a falta de água. Os motivos foram diversos – estiagem, colapso em barragens, aumento do consumo no verão e até uma crise real, que a empresa estava passando no momento devido à seca total de um rio que abastecia o município de São Roque do Paraguaçu.

Os porta-vozes foram criativos, eloquentes e bastante precisos na exposição dos seus argumentos. Eles apresentaram o diagnóstico do problema, as ações da Embasa a curto e longo prazo para solucioná-lo, as consequências para a população, o posicionamento da empresa, as estratégias a serem seguidas, como comunicar à sociedade e também ao público interno, e o que não fazer em hipótese alguma. Neste último tópico, foi um consenso entre os grupos que nunca se deve negar a existência do problema: o problema existe e precisa ser solucionado. “Omissão” tornou-se uma palavra proibida no vocabulário da empresa, principalmente em períodos de crise.

Após cada apresentação, Viana aproveitou para comentar o desempenho dos porta-vozes e discutir com os demais participantes os pontos mais relevantes dos discursos.

Com este exercício, ficou claro que tomar atitudes bem pensadas e coordenadas é essencial para a gestão de uma crise. O importante nestes casos é não passar a impressão de “não se estar fazendo nada”. É preciso dar satisfação à população, enviar notas de esclarecimento à imprensa, agir com presteza e garantir a normalidade dos serviços dentro da empresa. “A comunicação na crise deve ser ágil, direcionada a diminuir as incertezas, atenuar as expectativas, criar padrões de entendimento e cordialidade, afim de que a empresa possa passar pela crise sem grandes impactos.” (TORQUATO, 2002, p. 60).

Segundo a revista *Veja*⁵⁴, em caso de desastres, o ideal é que a primeira entrevista coletiva sobre o assunto seja dada num prazo máximo de doze horas, pois é nesse período que a opinião pública formará seu juízo sobre o comportamento da empresa. A publicação sugere algumas dicas de postura corporal, fornecidas por especialistas em *media training*:

⁵⁴ Edição 2185, ano 43, número 40, 6 de outubro de 2010.

evite arquear as sobrancelhas e cerrar os dentes ao responder perguntas incômodas; não gesticule com as mãos acima da cabeça, esse movimento é um dos sinais clássicos do descontrole; sente-se com postura ereta, deixar os ombros cair para a frente transmite a ideia de fraqueza; e nunca fale com as mãos nos bolsos, este gesto pode ser interpretado como arrogância, desinteresse e falta de educação.

8.2. Exercício prático 4: Entrevistas em momentos de crise

Se falar à imprensa é essencial durante uma crise, é bem verdade também que diretores e funcionários entram em pânico com frequência diante dos microfones e câmeras nestas situações, e começam a falar o que viram ou ouviram sem ter absoluta certeza e conhecimento dos fatos. Dessa forma, a preparação para entrevistas durante uma crise deve ser ainda mais criteriosa. O porta-voz escolhido deve ter em mente que, naquele momento, o que está em jogo é a imagem e a reputação da instituição para a qual trabalha e que seu discurso deve estar totalmente de acordo com os interesses da empresa. “As nossas opiniões particulares não interessam à organização. O que interessa é a opinião consensuada dentro dos critérios técnicos e políticos da empresa. Por isso é tão importante discutir os posicionamentos” (VIANA, 2010).⁵⁵

Na última dinâmica do treinamento, os participantes tiveram 30 minutos para discutir sobre o tema da crise fictícia: rompimento na adutora de Pedra do Cavallo, que é responsável por 60% do abastecimento de água em Salvador; e preparar os porta-vozes escolhidos para tratar do assunto com a mídia. Os participantes fizeram uma reunião interna para traçar estratégias e definir as primeiras ações da empresa. Diante da gravidade e urgência do caso, houve algumas divergências entre os gestores. Ficaram no impasse: “avisamos imediatamente à população, ou esperamos mais um pouco até termos informações mais concretas? Qual é a hora ideal de se enviar uma nota à imprensa?”.

Viana teve que intervir para ajudar os participantes a encontrarem um caminho. Segundo ele, deve-se enviar um comunicado à imprensa tão logo saiam as primeiras informações:

⁵⁵ Declaração retirada do DVD 2: *Segundo dia do Media Training da Embasa*.

Este caso é muito grave, mais da metade da cidade vai ficar sem água nas próximas horas e a população precisa saber disso. Vocês devem se antecipar ao problema. Enviem o quanto antes uma nota à imprensa contendo as informações iniciais e comuniquem aos funcionários e aos canais de informação da própria empresa. É importante que todos estejam a par da situação e saibam o que dizer quando forem questionados. (VIANA, 2010).⁵⁶

Depois de muito debaterem e finalmente chegarem a um consenso a respeito do discurso da empresa, dois⁵⁷ gerentes da Embasa, que foram escolhidos como porta-vozes, estavam prontos para a próxima etapa do exercício, na qual iriam conceder uma entrevista em estúdio de televisão sobre a crise. O veículo de comunicação escolhido foi a televisão porque, segundo Viana, quem está preparado para dar uma entrevista televisiva está preparado para falar a qualquer outro meio, porque a televisão abrange todos os elementos necessários à boa entrevista: texto claro, poder de síntese, qualidade de informações e postura corporal adequada.

Francisco Viana e Nádia Risocelly foram os entrevistadores da vez e fizeram uma pergunta atrás da outra, a fim de imprimir um pouco mais de pressão sobre os porta-vozes. Durante a entrevista, alguns elementos foram incorporados, como conexões “ao vivo” de repórteres na rua, trazendo perguntas diretamente da população⁵⁸. Os gestores estavam se saindo bem nas respostas, até que a “produção” do programa, representada pela jornalista Aurora Vasconcelos, deu uma informação bombástica: a Estação de Bolandeira acabou de parar de funcionar e Salvador está completamente sem água.

Os entrevistados tentaram manter a calma, dizendo que ainda não tinham esta informação, mas que seguramente a Embasa iria tomar as providências necessárias para restabelecer o abastecimento da cidade no menor prazo possível. Os repórteres começaram a apertar ainda mais nas perguntas e um dos porta-vozes perdeu a paciência, deixando transparecer que estava irritado. Isso não pode acontecer, principalmente nas entrevistas para televisão. “Na tela da TV, tudo aparece. Se estamos nervosos, inseguros ou sendo

⁵⁶ Declaração retirada do DVD 2: *Segundo dia do Media Training da Embasa*.

⁵⁷ Embora em momentos de crise seja aconselhado apenas um porta-voz dar entrevistas para a imprensa, no treinamento foram escolhidos dois gestores para que um número maior de participantes pudessem treinar o exercício.

⁵⁸ Nesta simulação, tanto os “repórteres” quanto o “povo” foram encenados por dirigentes da Embasa.

irônicos, o público percebe. Nossos olhos, expressões faciais, gestos, tom de voz, tudo nos denuncia. Na televisão a mensagem é subliminar.” (RISOCELLY, 2010).⁵⁹

Com o tempo de entrevista esgotado, teve fim o último treinamento do programa de capacitação de porta-vozes do Governo da Bahia em 2010. Viana afirmou que fechou o ciclo de *media trainings* com chaves de ouro e parabenizou os participantes da Embasa pela disposição e empenho demonstrados durante os exercícios simulados: “É gratificante perceber a qualidade com que vocês desenvolveram as dinâmicas e o interesse que demonstram pela Comunicação”, disse ele no encerramento do curso, ressaltando que a Comunicação não é só papel da assessoria de imprensa, mas de todos os integrantes de uma organização.

⁵⁹ Declaração retirada do DVD 2: *Segundo dia do Media Training da Embasa*.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *media training* mostra que a manutenção de um bom relacionamento com a mídia se tornou um diferencial indispensável à permanência e destaque no mercado globalizado de hoje. Por esta razão, a comunicação dentro de uma empresa deve ser pensada em todas as suas dimensões: interna, externa, institucional e, claro, na sua vertente oral, que é onde surge a preocupação com o preparo das informações e dos porta-vozes. Afinal, como afirma Nogueira (2007, p. 23): “nenhuma empresa tem voz própria. Elas só falam pelas bocas de seus executivos”.

Ao fim deste trabalho, percebi que, no *media training*, além de aprenderem técnicas de oratória, os participantes fazem, de certa forma, um “curso de jornalismo às avessas”: eles tomam conhecimento do que acontece nos bastidores da imprensa, aprendem as artimanhas de entrevistas, o que é interessante mostrar e, sobretudo, *como* mostrar. Tendo noção do que é “notícia” e do que chama a atenção do público e, conseqüentemente, do repórter, os porta-vozes podem tornar seus discursos mais atrativos e interessantes, aumentando as chances de ocupar espaços na mídia.

Além disso, o entendimento da dinâmica dos veículos de comunicação – como, por exemplo, a necessidade de ser extremamente objetivo nas entrevistas de televisão e usar linguagem simples nas entrevistas para rádio – favorece tanto o porta-voz quanto o jornalista. Enquanto o primeiro aproveita a oportunidade para dar mais visibilidade aos seus negócios, o outro pode se beneficiar da praticidade de editar a entrevista, repleta de declarações claras e objetivas. Isso evita, inclusive, que haja distorções e quebra de pensamentos nas falas dos entrevistados no momento da edição.

Em relação à parte prática do treinamento, percebe-se que, ao proporcionar uma vivência real do que está sendo discutido na teoria, os exercícios promovem uma reflexão construtiva entre os participantes. As dinâmicas de inversões de papéis, por exemplo, que colocam gestores no lugar de repórteres, ajudam a desmistificar a animosidade que frequentemente é criada em volta dos profissionais de imprensa e contribuem para o estreitamento das relações entre empresas e jornalistas. As filmagens também são fundamentais para o êxito do treinamento, porque é vendo como se saíram nas entrevistas

que os participantes, de fato, assimilam os ensinamentos, podendo observar suas reações e trabalhá-las previamente.

Analisando entrevistas recentes de dirigentes da Embasa a programas de televisão na Bahia, é possível perceber que grande parte das dicas e técnicas de comunicação ensinadas durante o *media training* foram efetivamente colocadas em prática. Tomando como exemplo a entrevista concedida pelo superintendente comercial da empresa, Márcio Lessa, ao programa *Boa Tarde Bahia*, da TV Bandeirantes, no dia 4 de abril de 2010, nota-se um grande avanço na postura comunicacional do gestor. Antes do treinamento, Lessa costumava ficar tenso durante entrevistas ao vivo e apresentava um certo desconforto quando precisava responder a perguntas mais delicadas. No programa analisado, ele manteve um bom desempenho, respondendo com clareza e objetividade às perguntas dos telespectadores, interagindo com a apresentadora Rita Batista e lidando corretamente com as câmeras. Além disso, o superintendente apresentou uma excelente postura corporal e estava bem vestido, com camisa social azul clara e gravata azul escura, cores representativas da marca da Embasa.

As dicas de postura corporal, regras de etiqueta e sugestões de vestuário, inclusive, não são válidas apenas para os porta-vozes e para as ocasiões de entrevistas – elas podem ser adequadamente aplicadas por qualquer pessoa em diversas situações do dia a dia, como apresentações de projetos na empresa e reuniões sociais.

Quanto às entrevistas de rádio, também houve uma avaliação positiva do desempenho dos porta-vozes da Embasa após o *media training*. Alguns gestores da empresa são bastante requisitados por emissoras de rádio para dar entrevistas e participar de programas com ouvintes, a exemplo do superintendente da Região Metropolitana, Carlos Ramirez, e da superintendente comercial, Lícia Freitas. Embora eles já apresentassem uma boa desenvoltura comunicacional mesmo antes do treinamento, notou-se um avanço positivo em relação à simplificação dos termos técnicos utilizados, a apresentação de dados e números precisos, além de uma maior segurança na fala evidenciada em entrevistas recentes dos gestores às rádios Metrôpole, Nova Salvador e Band News FM.

O fato é que um porta-voz bem articulado, atualizado e com domínio dos assuntos relacionados à empresa, transmite credibilidade e pode transformar os veículos de comunicação em parceiros, o que favorece a instituição, inclusive nos momentos de crise. “Não se trata apenas de prestar contas à sociedade, mas das vantagens que podem ser obtidas nos negócios quando a mídia se torna uma aliada” (LUCAS, 2007).

As atividades de gerenciamento de crises realizadas no treinamento, aliás, são bastante interessantes, uma vez que funcionam como preparação prévia para que as empresas consigam sair de situações críticas sem grandes prejuízos à imagem da instituição. Na Embasa, porém, a recomendação de compor um comitê de prevenção e gestão de crise não foi levada adiante. Oito meses após o *media training*, ainda nenhuma reunião havia sido feita para discutir os pontos vulneráveis da empresa e as melhores maneiras de combatê-los. Apesar de metade do treinamento ter sido dedicada às atividades preventivas e de administração de crises, parece que não foi suficiente para que os dirigentes absorvessem a importância dessas ações.

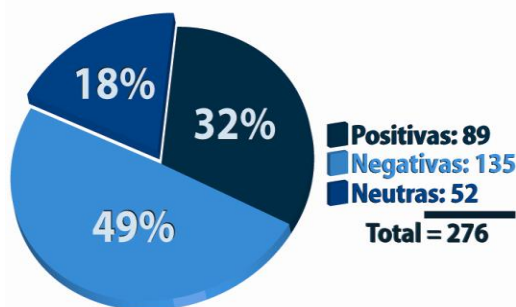
Visibilidade e reputação

Considerando que uma das propostas do *media training* é também conquistar maior visibilidade e boa reputação através da ocupação de pautas positivas na mídia, foi realizada uma clipagem analítica de tudo o que foi publicado sobre a Embasa e seus serviços, nos quatro principais jornais impressos do estado (A Tarde, Correio da Bahia, Tribuna da Bahia e Diário Oficial), com o intuito de verificar se houve alguma mudança na repercussão de pautas positivas e, conseqüentemente, na imagem da empresa após o treinamento. Em um ano de análise comparativa, que abrangeu seis meses antes do *media training* e seis meses depois, contudo, não foi observada uma mudança significativa na natureza das publicações veiculadas sobre a empresa e seus serviços nos veículos impressos.

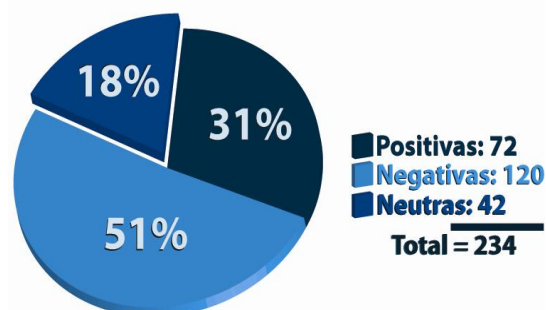
Foram analisadas reportagens, matérias e artigos escritos por jornalistas e colunistas, notas enviadas pela assessoria de imprensa da Embasa e reclamações, críticas e elogios de leitores. Após classificar o material, arbitrariamente, em positivo, negativo e neutro, conforme gráficos da página seguinte, constatou-se que, curiosamente, durante os seis meses anteriores ao *media training*, a veiculação de notas positivas foi maior do que

nos seis meses posteriores, ainda que a diferença tenha sido mínima, de apenas 1%. De setembro de 2009 a fevereiro de 2010 foram veiculadas 276 notas, das quais 32% foram positivas, 49% negativas e 18% neutras, enquanto no período de março a agosto de 2010, verificou-se um total de 234 notas, sendo 31% positivas, 51% negativas e 18% mantiveram-se neutras.

ANTES DO *MEDIA TRAINING*: SET. 2009 A FEV. 2010



DEPOIS DO *MEDIA TRAINING*: MAR. 2010 A AGO. 2010



É claro que esta pesquisa de maneira isolada não fornece subsídios suficientes para mensurar o *status* da visibilidade, imagem e reputação de uma empresa, mas é válida para demonstrar que o efeito das técnicas de *media training* para obtenção de espaço positivo na mídia é algo que só poderá ser percebido a longo prazo. A mudança positiva da imagem de uma organização é conquistada pouco a pouco, não só com o *media training*, mas com a ajuda de diversas outras ferramentas da comunicação empresarial. Seis meses, que foi o espaço de tempo disponível para a realização desse trabalho, foram insuficientes para observar uma mudança relevante neste quesito.

Contudo, vale ressaltar que a grande quantidade de notas respondidas pela Assessoria de Comunicação da Embasa publicada nos jornais de março a agosto de 2010 – período pós *media training* – revela que a máxima de “nunca deixar a mídia sem resposta”, ensinada durante o treinamento, foi realmente levada a sério. Ponto positivo para a Embasa e para o *media training*.

Entre resultados efetivos e nulos, o importante é frisar que de nada adianta investir esforços, tempo e dinheiro em treinamentos, capacitações e planejamentos se as organizações não interiorizarem o sentido real do *media training* e do próprio trabalho de comunicação empresarial em si. Diretores, técnicos, gerentes, superintendentes: todos são comunicadores em suas esferas de atuação e precisam estar conscientes do seu papel dentro da empresa. Ser porta-voz de uma instituição é carregar consigo a responsabilidade de ser também a imagem, a reputação e a identidade da organização diante da mídia e da sociedade. Dicas, conselhos e técnicas sempre são válidos, desde que os participantes se comprometam em levar adiante os ensinamentos, sem deixar que o processo de aprendizagem se esgote no momento em que acaba o curso. O *media training* é apenas o ponto de partida, não o de chegada.

10. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Robinson. **Assessoria Geral de Comunicação do Estado da Bahia desenvolve estratégia para estar mais próxima dos cidadãos.** Prodeb Online: Entrevista. 23 ago. 2007. Disponível em: <http://www.prodeb-online.ba.gov.br/prodeb_online3/index.asp> Acesso em: 15 ago. 2010.

_____. Bahia Notícias: Entrevista. 24 nov. 2008. Disponível em: <<http://bahianoticias.com.br/noticias/entrevistas/2008/11/24/69,robinson-almeida.html>> Acesso em: 8 set. 2010.

ASSAD, Nancy Alberto; PASSADORI, Reinaldo. **Media Training:** como construir uma comunicação eficaz com a imprensa e a sociedade. São Paulo: Editora Gente, 2009.

As melhores da Dinheiro 2010. IstoÉ Dinheiro, São Paulo: Três Editorial. Ano 13, número 671-A. 18 ago. 2010. Edição Especial.

BARBEIRO, Heródoto. **Como ocupar espaço na mídia de forma eficiente?** Rádio CBN / TV Cultura. Disponível em <<http://www.youtube.com/watch?v=CLBAZC03DVU>> Acesso em: 6 dez. 2009.

BARBERO, Jesús Martin. América Latina e os anos recentes: o estudo da recepção em comunicação social. In SOUSA, Mauro Wilson de (org). **Sujeito, o lado oculto do receptor,** São Paulo: Brasiliense, 1995.

BARBEIRO, Heródoto. **Media Training:** como usar a imprensa a seu favor. São Paulo: Saraiva, 2008.

BOMBING, Alberto. **Quem não se comunica...** Época, São Paulo: Editora Globo. Edição número 624, p. 40 – 42. 1 mai. 2010.

BRANDÃO, Elizabeth Pazito. Conceito de Comunicação Pública. In: DUARTE, Jorge. (org.) **Comunicação Pública:** Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público. São Paulo: Atlas, 2007.

CHINEM, Rivaldo. **Assessoria de Imprensa:** como fazer. São Paulo, Summus, 2003.

CANCLINI, Nestor García. As identidades como espetáculo multimídia. In **Consumidores e Cidadãos:** conflitos multiculturais da globalização, Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 2005.

CLEMEN, Paulo. **Como implantar uma área de comunicação interna.** Rio de Janeiro, Mauad, 2005.

COSTA, J. **Comunicación Corporativa e Revolución de los Servicios.** Madrid: Ediciones Ciencias Sociales, 1995.

DOURADO, Patrícia Araújo de Andrade. 2010. Entrevista concedida a Mayana Mignac Sampaio, Salvador, 14 jul. 2010.

DUARTE, Jorge. **Comunicação Pública**. 2005. Disponível em: <jforni.jor.br/forni/files/ComPúblicaJDuartevf.pdf> Acesso em: 20 out. 2010.

_____. (org.) **Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público**. São Paulo: Atlas, 2007.

FERRAZ, Gabriela. **O Papel da Media Training dentro de uma empresa**. 2008. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Papel_da_media_training_dentro_de_uma_empresa.htm> Acesso em: 28 nov. 2009.

FILHO, Abelardo Oliveira. 2010. Entrevista concedida a Mayana Mignac Sampaio, Salvador, 18 out. 2010.

FORNI, João José. **Assessoria de Imprensa e relacionamento com a mídia**. São Paulo: Atlas, 2002.

GALVÃO, Vinícius Queiroz. **Treinamento antigafe**. Folha Online, 2003. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/sinapse/ult1063u564.shtm>> Acesso em: 13 ago. 2010.

GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. Tradução de Maria Célia Santos Raposo. Petrópolis: Vozes, 1975.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

HENN, Ronaldo Cezar. **Pauta e Notícia: uma abordagem semiótica**. Canoas: Editora Ulbra, 1996.

LESLEY, Philip. **Os fundamentos de relações públicas e da comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1999.

LINHARES, Juliana. **Quem não se comunica...Veja**, São Paulo, Editora Abril: ed. 2185. Ano 43, número 40, p. 128 – 130. 6 de out. de 2010.

LUCAS, Luciane. (org.). **Com Credibilidade não se Brinca!:** A identidade corporativa como diferencial nos negócios. São Paulo: Summus, 2004.

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

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4 ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

LUBISCO, Nídia; VIEIRA, Sônia; SANTANA, Isnaia. **Manual de Estilo Acadêmico: Monografias, Dissertações e Teses**. 4 ed. revisada. Salvador: Edufba, 2008.

MAFEI, Maristela. **Assessoria de Imprensa: como se relacionar com a mídia**. São Paulo: Contexto, 2008.

MAY, Tim. **Pesquisa social: Questões, métodos e processos**. 3ª edição. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MENEZES, Cynara. **O padrão Olga Curado**. Carta Capital, São Paulo, Editora Confiança, ano XVI, número 609, p. 28 – 30. 18 de ago. de 2010.

MONTEIRO, Graça França. A singularidade da Comunicação Pública. In: DUARTE, Jorge. (org.) **Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público**. São Paulo: Atlas, 2007.

NEVES, Roberto de Castro. **Crises empresariais com a opinião pública: como evitá-las e administrá-las**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

NOGUEIRA, Nemércio. **Agregando valor com a imprensa**. Portal da Propaganda, Relações Públicas, 2005. Disponível em <http://www.portaldapropaganda.com/marketing/relacoes_publicas/2005/10/0001> Acesso em: 25 nov. 2009.

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

OLIVA, Llúcia; SITJÀ, Xavier. **Las noticias en radio y televisión: Periodismo audiovisual en el siglo XXI**. 5ª ed. Barcelona: Ediciones Omega, 2007.

PROENÇA, Wander de Lara. **Observação participante**. Revista Antropos, volume 2, ano 1, 2008. Disponível em: <<http://revista.antropos.com.br/downloads/Artigo%202%20-%20O%20m%E9todo%20da%20observa%E7%E3o%20participante%20-%20Wander%20de%20Lara%20Proen%E7a.pdf>> Acesso em: 18 set. 2010.

RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo. **Dicionário de Comunicação**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional:** conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

SOUSA, Jorge Pedro. **Teorias da Notícia e do Jornalismo.** Chapecó: Editora Argos, 2002.

SANTOS, Bárbara Affonso de Carvalho. **A Agecom no Governo Wagner:** Um estudo de caso da Assessoria Geral de Comunicação Social do Governo do Estado da Bahia. 2009. 81 f. Monografia (Graduação em Jornalismo) – Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

TABORDA, Tato. **A Entrevista Coletiva.** Cadernos de Jornalismo e Comunicação, 30. Rio de Janeiro: 1971

THIELMAN, Beatriz. A presença do executivo no vídeo: o que a tela da TV conta e você não vê. In: LUCAS, Luciane (org.). **Media training:** como agregar valor ao negócio melhorando a relação com a imprensa. São Paulo: Summus, 2007.

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

UTCHITEL, Renata. O clipping como ferramenta estratégica da assessoria de imprensa. In: LUCAS, Luciane. (org) **Com Credibilidade não se Brinca!: A identidade corporativa como diferencial nos negócios.** São Paulo: Summus, 2004.

VIANA, Francisco. **De cara com os fatos:** Comunicação Objetiva. *Paper* produzido para o Planejamento em Comunicação e Capacitação de Interlocutores do Governo do Estado da Bahia. Salvador, 2010a.

_____. **De cara com a mídia:** Governo da Bahia. *Paper* elaborado para o Planejamento em Comunicação e Capacitação de Interlocutores do Governo do Estado da Bahia. Salvador, 2010b.

_____. Entrevista concedida a Mayana Mignac Sampaio via *e-mail*. Salvador, 6 mai. 2010c.

_____. Entrevista concedida a Mayana Mignac Sampaio via *e-mail*. Salvador, 6 out. 2010d.

_____. **Roteiro do Treinamento da Embasa:** Dia 1. Salvador, 4 mar. 2010e.

_____. **Roteiro do Treinamento da Embasa:** Dia 2. Salvador, 5 mar. 2010f.

WEIL, Pierre. **O Corpo Fala:** A Linguagem Silenciosa da Comunicação Não-Verbal. Petrópolis, Vozes, 1986.

WOLF, Mauro. **Teorias da Comunicação**. Lisboa: Editorial Presença, 1987.

XIMENES, Débora. 2010. Entrevista concedida a Mayana Mignac Sampaio, Salvador, 31 ago. 2010.

DVDS

PRIMEIRO DIA DO MEDIA TRAINING DA EMBASA. Programa de Planejamento em Comunicação e Capacitação de Interlocutores. Palestrante: Francisco Viana. Realização: Agecom. Produtora JR Locação e Imagens. Salvador, Universidade Corporativa da Embasa, Campus Lucaia. 4 mar. 2010. (230 min.). DVD 1.

SEGUNDO DIA DO MEDIA TRAINING DA EMBASA. Programa de Planejamento em Comunicação e Capacitação de Interlocutores. Palestrante: Francisco Viana. Realização: Agecom. Produtora JR Locação e Imagens. Salvador, Universidade Corporativa da Embasa, Campus Lucaia. 5 mar.2010. (215 min.). DVD 2.

PROGRAMA DE APERFEIÇOAMENTO EM COMUNICAÇÃO DO GOVERNO FEDERAL. Produção: Secretaria de Comunicação Institucional da Secretaria Geral da Presidência da República. Coordenação: Jorge Duarte. Apresentação: Beatriz Thielmman. (20 min.).

INTERNET

Site Oficial da Agecom. Assessoria Geral de Comunicação Social do Governo do Estado da Bahia. Disponível em: <<http://www.comunicacao.ba.gov.br/>> Acesso em: 10 ago. 2010.

Site Oficial da Embasa. Empresa Baiana de Águas e Saneamento. Disponível em: <<http://www.embasa.ba.gov.br/novo/Default.asp>> Acesso em: 5 dez. 2009.

Site Oficial do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Disponível em: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx> Acesso em 26 set. 2010.

Twitter da Agecom. Assessoria Geral de Comunicação Social do Governo do Estado da Bahia. Disponível em: <www.twitter.com/agecom> Acesso em: 10 ago. 2010.

Orkut da Agecom. Assessoria Geral de Comunicação Social do Governo do Estado da Bahia. Disponível em: <<http://www.orkut.com.br/Main#Profile?uid=3995550782674230954>> Acesso em: 10 ago. 2010.

Página de vídeos da Agecom. Assessoria Geral de Comunicação Social do Governo do Estado da Bahia. Disponível em: <<http://www.youtube.com/agecombahia>> Acesso em: 10 ago. 2010.

Página de fotos da Agecom. Assessoria Geral de Comunicação Social do Governo do Estado da Bahia. Disponível em: <www.flickr.com/agecombahia> Acesso em: 10 ago. 2010.

JORNAIS IMPRESSOS

A TARDE. Salvador: Edições de 1 de setembro de 2009 a 31 de agosto de 2010.

CORREIO DA BAHIA. Salvador: Edições de 1 de setembro de 2009 a 31 de agosto de 2010.

DIÁRIO OFICIAL. Salvador: Edições de 1 de setembro de 2009 a 31 de agosto de 2010.

TRIBUNA DA BAHIA. Salvador: Edições de 1 de setembro de 2009 a 31 de agosto de 2010.

PUBLICAÇÕES INSTITUCIONAIS DA EMBASA

EMBASA. **Conquistas alcançadas:** Acordo coletivo 2010 – 2011. Embasa da Gente, n. 1, out. 2010. Assessoria de Comunicação Social. Salvador: Embasa, 2010.

_____. **Do outro lado da notícia.** Jornal da Embasa, n. 186, mar. 2010. Assessoria de Comunicação Social. Salvador: Embasa, 2010.

_____. **Edição comemorativa aos 38 anos da Embasa.** Assessoria de Comunicação Social. Salvador, Embasa, 2009.

_____. **Embasa:** Uma empresa que cresce e se transforma a cada dia. Assessoria de Comunicação Social. Salvador: Embasa, 2009.

_____. **Estatuto Social.** Salvador: Embasa, 2009.

_____. **Gestão de Pessoas:** numa empresa em transformação. Assessoria de Comunicação Social. Salvador: Embasa, 2010.

_____. **Planejamento Estratégico 2010-2011:** 1ª revisão. Diretoria da Presidência, Assessoria de Planejamento. Salvador: Embasa, 2010.

_____. **Regimento Interno:** Planejamento e Controle. Diretoria Executiva, Assessoria de Planejamento. Salvador: Embasa, 2010.

_____. **Regulamento Interno de Pessoal 2010.** Salvador: Embasa, 2010.

RÁDIO E TELEVISÃO

FARO, Márcia. Gerente da Unidade da Bolandeira. Entrevista concedida a Raimundo Varela, Balanço Geral, TV Itapoan. 24 abr. 2010.

FILHO, Abelardo de Oliveira Filho. Presidente da Embasa. Entrevista concedida ao Aratu Noticias 1ª Edição, TV Aratu. 13 mai. 2010.

FREITAS, Lícia. Superintendente comercial. Entrevista concedida a Dina Rashid, Metrópole Serviço, Rádio Metrópole. 11 jun. 2010.

LESSA, Márcio. Superintendente comercial. Entrevista concedida a Rita Batista, Boa Tarde Bahia, TV Bandeirantes. 4 abr. 2010.

_____. _____. Entrevista concedida a Cristovão Rodrigues, Raio X, Itaparica FM. 19 abr. 2010.

_____. _____. Entrevista concedida a Norma Rangel, Cruzeiro AM. 13 mai. 2010.

MAGALHÃES, Paulo. Superintendente de obras. Entrevista concedida ao Bahia Meio Dia e ao BA TV, TV Oeste. Barreiras, 11 nov. 2010.

MELHEM, César. Gerente da Unidade Regional de Jequié. Entrevista concedida ao Jornal da Manhã, TV Bahia. Salvador, 12 out. 2010.

RAMIREZ, Carlos. Superintendente da Região Metropolitana. Entrevista concedida a Rita Batista, Boa Tarde Bahia, TV Bandeirantes. Salvador, 16 jun. 2010.

_____. _____. Entrevista concedida a Rádio Band News FM. Salvador, 24 ago. 2010.

_____. _____. Entrevista concedida a Dina Rashid, Metrópole Serviço, Rádio Metrópole. Salvador, 3 set. 2010.

RAMIREZ, Carlos; FREITAS, Lícia; SANTOS, Nivaldo. Entrevista concedida a Marcelo Carvalho, Ligação Direta, Nova Salvador FM. Salvador, 9 nov. 2010.

ANEXO A

Definições estratégicas da Embasa 2008-2011:

Missão

Garantir o acesso aos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário, em cooperação com os municípios, buscando a universalização de modo sustentável, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e o desenvolvimento do Estado.

Visão 2011

Estar entre as 3 empresas do Brasil que mais avançaram na universalização dos serviços de água e esgotamento sanitário.

Visão 2028

Universalizar os serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário no Estado da Bahia.

Valores

A Embasa pauta suas ações baseada na **Relação Ética e Transparente** com todos os públicos com os quais se relaciona; no fortalecimento de sua unidade através da Sinergia interpessoal e intersetorial; na **Valorização dos Seus Colaboradores**, investindo na sua inclusão, saúde, segurança e equidade de oportunidades; e na transversalidade da **Responsabilidade Socioambiental**, permeando a organização na busca do desenvolvimento sustentável.

ANEXO B

De acordo com o Regimento Interno da Embasa (2009, p.13), é de responsabilidade da Assessoria de Comunicação Social:

- a) Planejar e implementar as atividades de comunicação social;
- b) Apoiar o planejamento e a execução das atividades de marketing da Empresa em articulação com a Diretoria Financeira e Comercial;
- c) Promover as relações de interesse da Empresa com órgãos de comunicação;
- d) Redigir e distribuir reportagens, matérias e notas jornalísticas;
- e) Elaborar e divulgar informativos e jornais internos;
- f) Produzir vídeos e outros mecanismos de divulgação da Empresa;
- g) Manter a Diretoria informada de notícias veiculadas de interesse da Empresa;
- h) Organizar e acompanhar entrevistas e outros eventos jornalísticos envolvendo Diretores ou integrantes do corpo gerencial;
- i) Acompanhar e documentar eventos internos e externos;
- j) Organizar e manter o arquivo de matérias, fotos e vídeos; e
- k) Articular-se com a Assessoria Geral de Comunicação do Governo e com a Assessoria de Comunicação da Secretaria de Desenvolvimento Urbano, no encaminhamento e acompanhamento de assuntos de interesse da Empresa.

ANEXO C

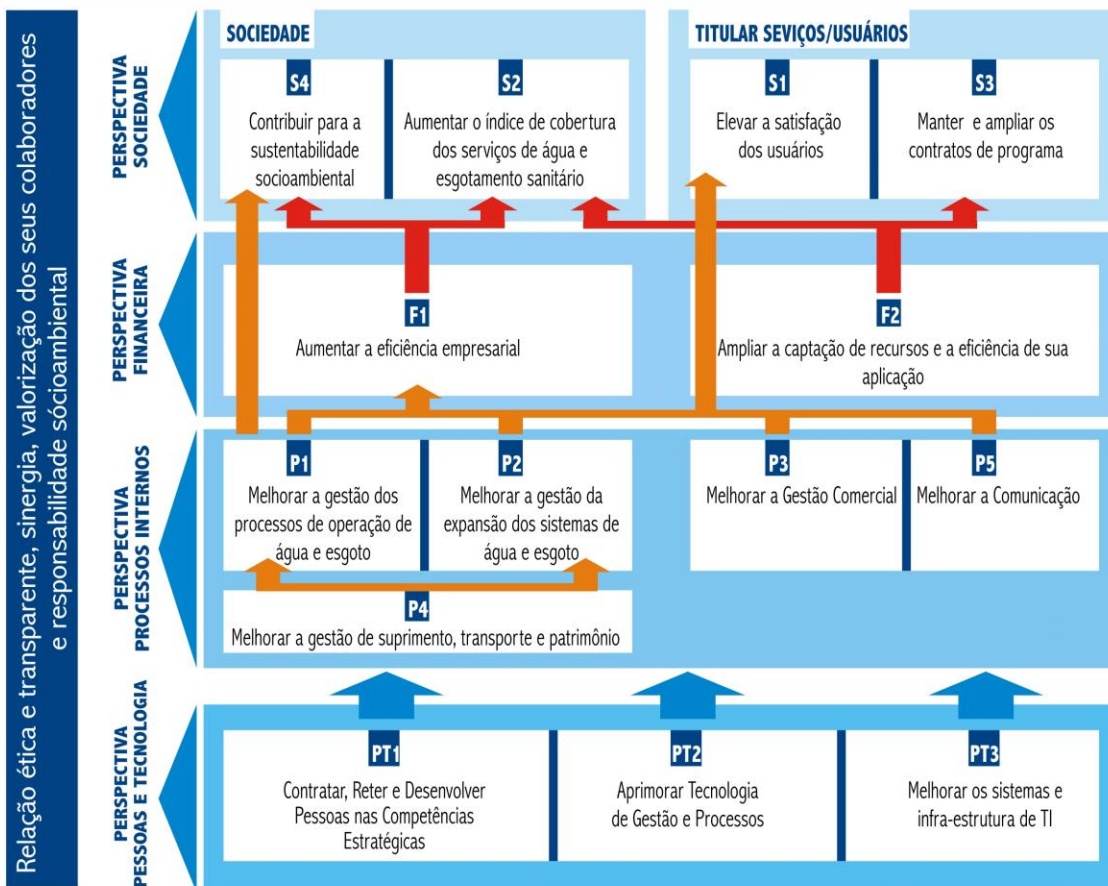
MAPA ESTRATÉGICO

VISÃO 2028

Universalizar os serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário no Estado da Bahia.

VISÃO 2011

Estar entre as três empresas do Brasil que mais avançaram na universalização dos serviços de água e esgotamento sanitário.



MISSÃO

Garantir o acesso aos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário, em cooperação com os municípios, buscando a universalização de modo sustentável, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e o desenvolvimento do Estado

ANEXO D

RELAÇÃO DE PARTICIPANTES NO *MEDIA TRAINING* DA EMBASA:

NOME	DESCRICAÇÃO
ALDO CARVALHO ANDRADE	PRI-ASSESSORIA RELACOES INSTITUCIONAIS
AMADEU DE OLIVEIRA M NETO	UMF-UNIDADE REGIONAL DA FEDERACAO
AMARILDO EVARISTO MORENO	UNE-UNIDADE REGIONAL DE ITABERABA
ANTONIO EMILSON CARVALHO	AAG-DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACAO GERAL
ARNOR DE OLIVEIRA JUNIOR	UNS-UNIDADE REGIONAL DE S BONFIM
BELARMINO DE CASTRO DOURADO	DA-DIRETORIA ADMINISTRATIVA
CANTIDIO DA SILVA DUARTE NETO	OE-SUPERINTENDENCIA ESG. SANITARIO
CARLOS ALBERTO PONTES DE SOUZA	DE-DIRETORIA DE ENGENHARIA
CARLOS RAMIREZ BRANDAO	OM-SUPERINTENDENCIA METROPOLITANA
CESAR ABUD MELHEM	USJ-UNIDADE REGIONAL DE JEQUIE
CLAUDIO FRANCO FONTES	USI-UNIDADE REGIONAL DE ITABUNA
CRISTIANE BARILLI FIGUEIREDO	UNB-UNIDADE REGIONAL DE BARREIRAS
DILEMAR OLIVEIRA MATOS	DF-DIRETORIA FINANCEIRA
EDUARDO DE OLIVEIRA ARAUJO	DO-DIRETORIA DE OPERACAO
ELMO VAZ BASTOS DE MATOS	ON-SUPERINTENDENCIA REGIONAL NORTE
FRANCISCO JOSE ARAUJO ANDRADE	UNB-UNIDADE REGIONAL DE BARREIRAS
GILMAR ALVES COSTA	USU-UNIDADE REGIONAL DE ITAMARAJU
ITALO KLEY CANARIO CARVALHO	EOS-DEPARTAMENTOS DE OBRAS REG SUL
IVONALDO DE ALMEIDA SANDE	OMP-DEPARTAMENTO DE PRODUCAO
JOSE MOREIRA FILHO	UMC-UNIDADE REGIONAL DE CAMACARI
JOSE NEYDSON SILVEIRA ELOY	EL - FEIRA DE SANTANA
JOSE OLIMPIO CARDOSO DA SILVEIRA	USV-UNIDADE REGIONAL DE V.DA CONQ
JULIO CESAR ROCHA MOTA	EP-SUPERINT. MEIO AMBIENTE PROJETOS
LICIA MARGARIDA ALVES DE FREITAS	FC-SUPERINTENDÊNCIA COMERCIAL
LUDIANA SANTOS DE ANDRADE	UNF-UNIDADE REGIONAL FEIRA DE SANTANA
LUIS CARLOS MENDES SANTOS	USA-UNIDADE REGIONAL DE S A.JESUS
LUIZ GERALDO DE ANDRADE SAMPAIO	OS-SUPERINTENDENCIA REGIONAL SUL
MARCELO LUSSANO ROCHA BORGES	PAD-AUDITORIA INTERNA
MARCIA FARO DANTAS	UMB-UNIDADE REGIONAL DA BOLANDEIRA
MARCIO COSTA LESSA	FC-SUPERINTENDÊNCIA COMERCIAL
MARIALICE ANDRADE GOMES CARNEIRO	DF-DIRETORIA FINANCEIRA
MARISA PIRES DE CARVALHO	UNP-UNIDADE REGIONAL DE PAULO AFONSO
MARIVAL GUEDES BATISTA	USI-UNIDADE REGIONAL DE ITABUNA
MAURI DE CASTRO AZEVEDO	USV-UNIDADE REGIONAL DE V.DA CONQ
MIRIAN LIMA COSTA	FCAC-DIVISÃO RELAÇÃO COM CLIENTES
NIVALDO MAGALHAES SANTOS	UMJ-UNIDADE REGIONAL DE PIRAJA
ONIAS PEREIRA DE OLIVEIRA NETO	UNF-UNIDADE REGIONAL FEIRA DE SANTANA
PAULO CEZAR MAGALHAES	EO-SUPERINTENDENCIA DE OBRAS
PAULO HUMBERTO VILAS BOAS LEDO	USC-UNIDADE REGIONAL DE CAETITE
RAIMUNDO BEZERRA LOPES NETO	UNI-UNIDADE REGIONAL DE IRECE
RITA DE CASSIA SARMENTO BONFIM	UNA-UNIDADE REGIONAL DE ALAGOINHAS
ROBERTA HENRIQUES OLIVEIRA	OEO-DEPARTAMENTO DE OPERACAO
ROBERTO GAUDENCIO O CANARIO	ADP-DEPARTAMENTO ADM. PATRIMONIAL
RONALDO NOVAIS QUINTEIRO	UMS-UNIDADE REGIONAL DE CANDEIAS
THALITA MACHADO DE MELO VIEIRA	FCA-DEPARTAMENTO DE APOIO COMERCIAL
THIANNA MARIA NASCIMENTO OLIVEIRA	USJ-UNIDADE REGIONAL DE JEQUIE
VLADIMIR JOSE FARIAS DE QUEIROZ	UML-UNIDADE REGIONAL DO CABULA
PATRICIA ARAUJO DOURADO	PCS-ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO
DÉBORA XIMENES	PCS-ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO
JESSÉ OLYMPIO	PCS-ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO
RAIMUNDO FREITAS	PCS-ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO

ANEXO E

Matéria publicada no Jornal da Embasa, n.186, março de 2010, sobre o *media training* realizado na empresa.