



## **Comunicação Organizacional e *Media Training*:**

### **A Voz da SuperVia.<sup>1</sup>**

Sadon FRANÇA<sup>2</sup>

Universidade Estácio de Sá (UNESA) – Rio de Janeiro, RJ

Marcio GONÇALVES<sup>3</sup>

Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

#### **Resumo**

Este trabalho pretende demonstrar a atuação estratégica do porta-voz, segundo os conceitos trabalhados no *Media Training*, e destacar sua importância para a comunicação organizacional quando de sua presença junto à mídia e diante da opinião pública. Para trabalhar a imagem e a reputação de uma instituição, percebemos que as estratégias de comunicação devem estar alinhadas com a postura de seus porta-vozes. Este artigo foi norteador pelo estudo da SuperVia, concessionária responsável pelo transporte ferroviário na região metropolitana do Rio de Janeiro, com o intuito de fazer a análise empírica desta pesquisa.

#### **Palavras-chave**

Comunicação; Porta-Voz; Media Training; Imagem; Reputação

#### **1. Introdução**

O presente artigo pretende avaliar a relação da SuperVia, concessionária responsável pelo transporte ferroviário na região metropolitana do Rio de Janeiro, com a imprensa e a influência de seu porta-voz neste relacionamento empresa-mídia-sociedade. A escolha pela concessionária deveu-se pela sua notória aparição na imprensa televisiva, mais especificamente ao longo de 2009, e pelo interesse em mensurar o impacto das veiculações na mídia televisiva relacionados a sua imagem e reputação.

Hoje em dia, cada vez mais, se verifica a importância das estratégias de comunicação para a formação da imagem das corporações junto aos seus diferentes públicos. Nesse sentido, as empresas que põem em prática seus planos de comunicação tendem a

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na divisão temática IJ 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do Intercom Júnior – Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento realizado durante o XV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste, de 13 a 15 de maio de 2010.

<sup>2</sup> Graduando do 7º período de comunicação social com habilitação em jornalismo pela Universidade Estácio de Sá (UNESA). Email: sadonfranca@gmail.com

<sup>3</sup> Orientador do trabalho. Professor do curso de jornalismo da Universidade Estácio de Sá (UNESA), doutorando em ciência da informação pela UFRJ/IBICT e autor do blog <http://marcio-comunicacaoempresarial.blogspot.com> Email: [jornalistamarcio@ig.com.br](mailto:jornalistamarcio@ig.com.br)



aproveitar melhor os espaços de veiculação, quando estão expostos, por meio da imprensa, ao contato com o público.

A prática de *Media Training* nas empresas, por exemplo, diz respeito à forma como os porta-vozes devem atuar durante o discurso. Falamos aqui, portanto, da importância de as empresas investirem em técnicas de *Media Training*, pois quando as organizações decidem treinar seus representantes para lidar com a imprensa, os impactos de uma resposta bem articulada para esclarecimento de um fato podem ser positivos para garantir a boa imagem da instituição.

## **2. A SuperVia**

A SuperVia Concessionária de Transporte Ferroviário S.A começa a operar no Rio de Janeiro em 1º de novembro de 1998, após vencer licitação relativa ao transporte ferroviário na região metropolitana do Rio de Janeiro, em julho do mesmo ano. O valor pago pelo Consórcio Bolsa 2000 foi de R\$279,7 milhões, com direito a operar o sistema ferroviário durante 25 anos, tendo a possibilidade de prorrogação por mais 25. Em princípio, o nome da concessionária era Rio Trens Concessionária de Transporte Ferroviário S.A. passando, posteriormente, à razão social adotada atualmente.

Em 1999, entra em funcionamento a Central de Atendimento ao Cliente, denominada SuperVia Fone. No ano seguinte foi criada a primeira turma de maquinistas do sexo feminino e a integração com o Metrô é iniciada. Em 2001 esta se estende aos ônibus e no mesmo ano são criadas duas novas linhas: Nova Iguaçu – Central e Queimados – Engenho de Dentro. Em 2002, o primeiro trem com ar condicionado entra em operação.

Dois anos depois foram recuperadas 27 estações na Baixada Fluminense e o número de trens com ar condicionado chega a 11. No ano de 2007, 10 trens provenientes da Coreia são disponibilizados. Com um investimento de US\$ 100 milhões, os cartões eletrônicos começam a ser implantados.



Em 2006 a SuperVia recebeu mais 10 trens do Governo do Estado do Rio de Janeiro, por meio do Programa Estadual de Transportes<sup>4</sup>. Todas as estações passam a funcionar com o vale transporte eletrônico. No ano seguinte, mais 10 trens coreanos (com ar condicionado), provenientes do acordo com o Governo do Estado e financiados pelo Banco Mundial, são incorporados à frota, que passa a contar, assim, com 34 carros com ar condicionado. A integração trem-ônibus começa a operar na Baixada Fluminense, um centro comercial é inaugurado na estação Bangu e um espaço cultural é aberto na estação Realengo.

Em 2009, o governo entregou mais quatro trens, com ar condicionado, elevando o número para 38. Um novo contrato é assinado com o Governo do Estado do Rio para fornecimento de mais 30 trens novos a partir de 2010. Ainda no ano passado a concessionária inaugurou o serviço de wireless em Madureira, e passou a ter perfil em redes sociais na internet. A SuperVia, assim, passa a estar no Twitter<sup>5</sup> e a estreitar seu relacionamento com o público por meio de um blog<sup>6</sup> corporativo.

### **3. O Porta-voz no Planejamento de Comunicação**

O papel do porta-voz de uma empresa é concebido dentro das estratégias adotadas no planejamento estratégico organizacional. A importância deste plano pode ser mensurada como um todo ou a partir de cada um dos pontos tratados. Este plano é nomeado por CAHEN (2005) de Plano Integrado de Comunicação Empresarial.

É por isso que enfatizo a necessidade de absoluta adesão da alta administração e do fato de que: Comunicação é uma ferramenta do Marketing Global da empresa – não uma ferramenta exclusiva do(s) setor (es) de Marketing. Assim, Comunicação torna-se uma ferramenta estratégica da empresa – como um todo – pois todos os seus setores têm de estar necessariamente voltados para seus resultados finais, que, como já está mais que dito, é o lucro. (CAHEN, 2005, p.212)

A síntese da importância deste plano está na palavra integrado, pois as ações devem ser concebidas com a união dos diferentes setores e entre cada um dos pontos trabalhados.

---

<sup>4</sup> Programa para remodelação dos serviços de transporte público da região metropolitana do Rio de Janeiro. Com investimentos do Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento, do Governo do Estado e da SuperVia.

<sup>5</sup> Conta da SuperVia no Twitter: [http://twitter.com/SuperVia\\_trens](http://twitter.com/SuperVia_trens)

<sup>6</sup> Endereço do blog da SuperVia: <http://www.supervia.com.br/blog/>



Tendo como meta o alinhamento dos setores da instituição, a melhor forma de obter sucesso é a inserção da comunicação na cultura da empresa. Esta concepção se clarifica quando se entende que “as organizações são minissociedades que têm seus próprios padrões distintos de cultura e de subcultura.” (MORGAN, 1996 apud FARIAS).

A relação empresa x veículos midiáticos é um dos tópicos a serem trabalhados dentro do planejamento. O quão preparado está o porta voz, para o momento em que é exigido que ele se manifeste, é o que vai pesar na balança, seja para o lado do sucesso ou da ruína. Seja na mídia impressa, radiofônica, televisiva ou via internet, é o porta-voz quem deve ser o representante da organização diante das notícias veiculadas nestes meios.

As empresas devem manter bons relacionamentos com seus públicos. No caso da SuperVia, essa relação se intensifica por conta da prestação de serviços entregues à população, uma vez que o transporte coletivo é bastante usado por boa parte da sociedade. Desta forma, investir em comunicação externa é essencial para o sucesso desta organização. Segundo Benevides (2004), é preciso informar o público rotineiramente:

Determinadas circunstâncias quase obrigam uma organização a vir a público dar explicações, produzir informações de relevância para a sociedade ou simplesmente manifestar-se acerca de alguma questão de repercussão coletiva. Trata-se de um fenômeno natural considerando as empresas como importante elemento constituidor de qualquer sociedade e, por isso, responsáveis por intensa interação em virtude de sua atuação produtiva. Não seria exagerada a proposição de que essas mesmas organizações também implementassem profundas transformações sociais quando se utilizam dos veículos de comunicação de massa. (BENEVIDES, 2004, p.187)

Entendendo isso, fica evidente a importância da atuação de um bom porta-voz para a construção, reconstrução ou manutenção da imagem e reputação da empresa, seja na relação com o veículo, com a sociedade ou com seus stakeholders<sup>7</sup>. Para mensurar isto é necessário entender que aspectos se relacionam com a reputação e com a imagem.

A imagem, portanto, ou as imagens (para sermos mais exatos) de uma organização são percepções que estão na cabeça dos públicos ou das pessoas individualmente, formadas pelo contato direto ou indireto com ela (temos

---

<sup>7</sup> Os diferentes públicos de interesse para uma organização.



imagens para organizações com as quais nunca tomamos contato direto, como, por exemplo, o Pentágono, reino dos falcões da guerra). (BUENO, 2009, p.200).

A imagem, assim, é uma visão de cada pessoa quanto à empresa, formatada através de aparições nos veículos de comunicação, utilização do serviço ou mesmo ao compartilhar informações com outros usuários do produto ou serviço da organização. Já a reputação tem um aspecto mais profundo, uma construção histórica.

A reputação também é um conceito, uma avaliação, que, como a imagem, decorre das percepções dos públicos e das pessoas individualmente. Ao contrário da imagem, no entanto, ela é menos fluida. Construída num prazo maior de tempo, tem maior consistência e intensidade. A maioria das organizações tem imagens, mas poucas chegam a ter uma reputação, porque esta é resultado de um processo mais demorado de interação. A gente pode dizer que a imagem é como algo que se sente na pele e a reputação como algo que se sente na alma. (BUENO, idem)

Ao compreender estes pontos, verifica-se a importância de se investir no gerenciamento da imagem. Para gerenciar esta relação com a mídia é necessário que os responsáveis pela área de comunicação estejam à frente dos acontecimentos, analisando as ações dos diversos setores que constituem uma organização. Negligenciar este momento pode levar a falhas, que por sua vez levam às crises e estas vão causar arranhões ou mesmo profundas cicatrizes na representação das empresas junto aos seus públicos. Devemos estar atentos e identificar o quão preparado está o porta-voz para transmitir a informação e de que forma isso influencia na imagem e na reputação diante da opinião pública e da imprensa.

O porta-voz, para representar bem a empresa, deve ser municiado quanto a informações estatísticas, históricas e mesmo sobre a linguagem e vestimenta a ser utilizada quando for dar entrevistas. Para fazer isso da forma mais acertada possível é fundamental conhecer os anseios dos seus públicos, bem como, estar ciente de seus pontos fortes e fracos. A forma mais eficaz de se preparar neste sentido é atentar para a opinião destes públicos para, posteriormente, produzir o discurso.

Assim, toda descrição do processo comunicativo deveria obedecer a esta ordem de comportamentos requeridos: ouvir, construir a mensagem, falar (ou escrever), ouvir, reconstruir a mensagem, ouvir, falar, ouvir. Na pressa e na ânsia por agir, esquecemos de que ouvir faz parte da ação discursiva. O ouvir é um elemento muito esquecido no planejamento e nas avaliações da



comunicação. No entanto, ouvir é uma das mais importantes ferramentas de trabalho para os construtores do edifício da legitimação. Porque, em última instância, quem fala é o público – fala de bem ou fala de mal, de acordo com a imagem que formou em sua mente a respeito da empresa. (HALLYDAY, p.6)

A atuação junto à imprensa, ainda que bem arquitetada, entretanto, pode ser influenciada por questões fora da alçada do emissor, como novas informações apresentadas no momento ou a interpretação feita pelo jornalista. Aqui temos a seguinte avaliação, verificando aspectos basilares no pronunciamento: o discurso está logrando êxito em auxiliar na construção de uma boa imagem para a empresa?

É do autor que se exige: coerência, respeito às normas estabelecidas, explicitação, clareza, conhecimento das regras textuais, originalidade, relevância e, entre outras coisas, unidade, não-contradição, progressão e duração de seu discurso, ou melhor, de seu texto. (ORLANDI, 2003, p.75)

O *Media Training* visa preparar o porta-voz através de um treinamento para atuação junto à mídia, compreendendo os quesitos do bom discurso supracitados, bem como, modo de agir, postura e adequação estética.

Precisa ser educado e evitar aproximações mais íntimas [...] As respostas às perguntas dos jornalistas devem ser claras e objetivas, evitando-se a linguagem técnica ou rebuscada. Também é preciso evitar o “sem comentários” e o “nada a declarar”, expressões que podem ser percebidas como arrogância, antipatia ou até culpa, em uma situação de crise [...] E nunca deve aceitar provocação de um jornalista [...] A divulgação de números sempre interessa à imprensa, mas a informação precisa ser verídica e consistente [...] O entrevistado jamais deve pedir ao jornalista que repita o que foi dito ou que permita seu acesso ao texto final antes de sua publicação. (UTCHITEL, 2004, p.110-111)

Percebemos que o *Media Training* é uma ação esporádica. Muitas vezes este tipo de treinamento é feito fora da empresa por equipes terceirizadas, especialistas neste tipo de ação. O problema neste modelo é a falta de acompanhamento dos resultados para poder mensurar e acompanhar o desempenho futuro do porta-voz.

A tabela a seguir sintetiza como devem agir os porta-vozes. Deste jeito, valorizamos que uma equipe especializada da própria organização também tenha atividades de *Media Training*.



#### Quadro I – A Ação do Porta-Voz

Pense no público	As informações devem ser coerentes e interessantes. As respostas não podem ser evasivas.
Se relacione com a imprensa	Os jornalistas devem ter facilidade em receber as informações.
Seja preciso	As informações devem ser precisas e pertinentes. Baseadas em consulta anterior.
Seja confiável	As repostas devem ser rápidas e equilibradas.
Não minta.	A verdade sempre aparece e uma mentira pode gerar problemas ainda maiores no futuro.
Não use informações em off	Informações em off acabam por colocar o jornalista em uma situação desagradável.
Não evite a imprensa	A postura lowprofile não funciona e informar o público é uma obrigação.
Não tente impedir veiculações negativas	Isto fará com que a publicação tenha ainda mais repercussão, a atitude correta deve ser a de explicar a situação.
Respeite os horários	A agenda da imprensa é muito apertada e o horário de fechamento não pode esperar.
Não misture Jornalismo e Publicidade	A cobertura pela imprensa em nada tem a ver com a verba publicitária.

**Fonte:** Produzido pelo autor com base em SCHIAVONI, 2007, p.46-49 e VILLELA, 2008, p.111-116

Invariavelmente, quando o assunto é tratado por um setor da empresa, a preparação do porta-voz fica a cargo da assessoria de imprensa. Acostumados a gerir a comunicação com a imprensa, os profissionais de assessoria tendem a ter o *know-how* necessário para fazer o ajuste fino das ações de seu representante. Já a escolha deste porta-voz deve passar por uma análise maior. Muitas das vezes, a pauta a ser trabalhada pode indicar que este ou aquele funcionário, deste ou daquele setor, seja o mais indicado.

É um erro pensar que somente o dirigente máximo da empresa concede entrevistas, assim como também é um equívoco que seja sempre o assessor de imprensa o porta-voz da instituição. A priori, aquele que mais entende do assunto em pauta é quem deve falar ao público. (FREITAS, 2007, p89)

O formato televisivo tem suas especificidades. Assim sendo, estar atento ao modo de agir perante as câmeras é primordial para um resultado minimamente satisfatório. Esta ação deve compreender aspectos como o tempo disponível, linha editorial do veículo, público alvo e o formato do programa.

Vários executivos confundem a linguagem de uma entrevista para um grande meio de comunicação, como a TV, com palestras para especialistas, seminários para parceiros de negócios, discursos para PHDs em “economês” ou com abuso de “anglicismos”. A maioria das pessoas que assiste à TV não faz parte de

grupos empresariais, portanto, não tem intimidade com certos termos. (THIELMANN, 2007, p.141)

Que os executivos pensem assim, até pode ser aceito, mas cabe ao(s) responsável(eis) pelo *Media Training* alertar para esta linguagem. Quanto ao modo de agir, é sempre importante manter a fluidez no gestual e na forma de falar. Evitando um comportamento robotizado que tende a passar a imagem de nervosismo ou de discurso pré-concebido, conduta que leva a diversos dos erros citados no Quadro I.

A imagem pessoal também é um ponto a ser levado em conta. Cores e modelos de vestuário e acessórios influenciam no julgamento do espectador, na imagem que este faz, consciente e inconscientemente, do entrevistado. O quadro a seguir contribui com algumas dicas :

Quadro II – O Vestuário do Porta-Voz

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

**Fonte:** Produzido pelo autor com base em THIELMAN, 2007, p.144-145

#### 4. Metodologia

A fim de proporcionar uma análise bem embasada, foram coletadas as matérias jornalísticas relativas à SuperVia veiculadas durante o ano de 2009 na programação jornalística da Rede Globo de Televisão. A escolha por esta emissora se justifica pela consistente cobertura dada aos serviços de transportes públicos e outras questões relacionadas ao tráfego na região de atuação da concessionária. O exemplo mais bem acabado disto é o *Radar*, boletim informativo, no ar desde 2007, sobre trânsito e tempo das cidades.

<sup>8</sup> Técnica que utiliza um fundo azul ou verde em estúdio para inserir, neste espaço, imagens digitalmente.





A avaliação compreendeu o processo de auditoria das matérias segundo os conceitos e metodologia apresentados por Wilson Bueno<sup>9</sup> durante o curso *Construindo um projeto de Auditoria de Imagem na Mídia*<sup>10</sup>, que apresentou conceitos que vão ao encontro do entendimento de imagem e reputação, bem como, da diferença na construção destas.

A abordagem das matérias consiste dos seguintes passos, (1) definir a extensão da análise, (2) selecionar o veículo analisado, (3) definir as categorias e os indicadores utilizados durante o processo analítico, (4) definir a metodologia, (5) coletar o material, (6) analisar e organizar os dados e por fim (7) produzir o relatório com as conclusões.

1. **Extensão da análise:** foram analisadas todas as matérias sobre a SuperVia, veiculadas durante 2009, na programação da Rede Globo de Televisão.
2. **Veículo analisado:** o veículo televisivo foi selecionado por englobar todos os aspectos possíveis da análise do porta-voz.
3. **Categorias e indicadores:** foram definidos fazendo o cruzamento entre os conceitos discutidos neste artigo, na parte destinada ao embasamento teórico, com a missão, visão e valores da SuperVia.
4. **Metodologia:** foi utilizada uma mescla entre o método quantitativo ( tempo, palavras-chave e abordagem) e qualitativo (análise do discurso apresentado).
5. **Coleta do material:** as matérias foram coletadas no portal da emissora.
6. **Análise e organização:** esta análise, em um primeiro momento, se ateve a quantificar os dados relacionados às categorias e indicadores. No segundo momento, verificar o teor e qualificar o discurso apresentado. A organização foi feita utilizando planilhas eletrônicas.
7. **Relatório:** foi produzido com bases no resultado da análise e nas possibilidades propostas pelo *Media Training*.

## 5. O Material

Esta fase se inicia no trabalho de reunir o material a ser analisado, neste caso, as matérias relativas à SuperVia no ano de 2009, na programação, local e nacional, da

---

<sup>9</sup> Wilson da Costa Bueno é jornalista, professor da Universidade Metodista de São Paulo, da Universidade de São Paulo e diretor da Comtexto Comunicação e Pesquisa.

<sup>10</sup> Curso realizado pela Comtexto Comunicação e Pesquisa em Outubro de 2009, em São Paulo.



Rede Globo de Televisão. Os 27 vídeos foram coletados no portal<sup>11</sup> da emissora, nos sites específicos de cada programa.

Quadro III – As matérias

Assunto	Programa	Data
Transporte ferroviário entra em colapso no Rio de Janeiro.	Bom Dia Brasil	08/10/09
SuperVia contrata funcionários em diferentes áreas.	Bom Dia Rio	08/06/09
Passagens gratuitas durante parte da manhã no ramal Japeri.	Radar RJ	08/10/09
Cidadãos arriscam a vida atravessando a linha do trem.	Radar RJ	15/10/09
Trem pifado atrapalha viagem de passageiros.	Radar RJ	15/10/09
Acidente atrapalha circulação na Vila Inhomirim.	RJTV 1º Ed.	15/07/09
Tiroteio paralisa trens em Manguinhos.	RJTV 1º Ed.	04/09/09
Problema nos ramais complica a vida dos passageiros	RJTV 1º Ed.	14/09/09
Manha de muita tensão e confusão nos ramais de trens.	RJTV 1º Ed.	07/10/09
Especialista em transportes fala sobre tumultos na SuperVia.	RJTV 1º Ed.	07/10/09
Após confusão, ramal de Japeri circula normalmente.	RJTV 1º Ed.	08/10/09
Confusão na linha férrea do Rio chega ao quarto dia.	RJTV 1º Ed.	10/10/09
Presidente da SuperVia fala sobre tumultos nos trens.	RJTV 1º Ed.	13/10/09
Jovem morre ao ser atropelado por um trem.	RJTV 1º Ed.	14/10/09
Trem reformado volta a circular.	RJTV 1º Ed.	14/10/09
Temporal causa alagamento, falta de luz e trens parados.	RJTV 1º Ed.	26/11/09
Tiroteio interrompe circulação de trens em Padre Miguel.	RJTV 2º Ed.	23/06/09
Problemas dos trens são velhos conhecidos dos passageiros.	RJTV 2º Ed.	07/10/09
Problemas em trem causam tumulto na Central do Brasil.	RJTV 2º Ed.	08/10/09
Dia com novos problemas nos trens da SuperVia.	RJTV 2º Ed.	09/10/09
Polícia crê que paralisação da Central do Brasil foi criminosa	RJTV 2º Ed.	09/10/09
Passageiros enfrentam mais problemas no sistema de trens.	RJTV 2º Ed.	10/10/09
Polícia acredita que trens do Rio foram sabotados.	Jornal Hoje	09/10/09
Presidente da SuperVia fala sobre agressão em estação.	Jornal Nacional	15/04/09
Seguranças agredem passageiros de trens no Rio.	Jornal Nacional	15/04/09
SuperVia pode ser processada por agressão em estação.	Jornal Nacional	16/04/09
Passageiros causam confusão em estações de trem no Rio.	Jornal da Globo	07/10/09

**Fonte:** Produzido pelo autor.

O tempo total de veiculação das matérias foi de 1 hora, 45 minutos e vinte e um segundos durante um período de oito meses. No mês de outubro, a concessionária teve o maior número de aparições: foram seis. No mesmo mês ainda teve a matéria com maior tempo total: o assunto em voga era o tumulto em diversas estações. O tempo total foi 19 minutos e 5 segundos. Os porta-vozes oficiais da empresa, Amin Murad e João Gouveia, ganham voz em seis matérias, totalizando 18 minutos e três segundos. Estas são o núcleo da análise proposta neste trabalho. Gouveia representou a SuperVia por telefone, enquanto Murad deu duas entrevistas ao vivo e uma gravada.

<sup>11</sup> <http://www.globo.com>



## 6. Primeira Leitura

A presença dos porta-vozes oficiais teve peso diferenciado para destacar seus resultados. Relatos de usuários do serviço de trens urbanos e a abordagem a cada uma das notícias também serviram para guiar a análise. Ainda que não de forma presencial, a opinião da empresa sobre o que está sendo mostrado é de extrema importância e foi também pontuada.

Com a opinião dos usuários do serviço é possível traçar comparativos entre um dia comum e em outro em momentos de crise. Nos 27 vídeos analisados neste trabalho estão contidos depoimentos de 39 diferentes passageiros da concessionária de trens. Devido à reutilização das matérias, alguns deles estiveram em mais de um programa (a opinião foi contabilizada uma única vez). As reclamações mais comuns dizem respeito à falta de pontualidade e qualidade do serviço prestado, como: “Todos os dias ficamos sem trem para Japeri” ou “Ficamos parados no meio da linha”, afirmam os entrevistados.

Durante a análise é perceptível a estratégia da SuperVia: postura para assumir seus erros, explicando os motivos que levaram a eles e buscando respostas para que estes não voltem a acontecer. Em 13 momentos as informações oficiais da assessoria de imprensa da empresa são citadas.

No dia 7 de outubro de 2009, uma série de problemas, com incêndio no ramal de Mesquita e confusão em Japeri. Muitos cidadãos ficaram sem o serviço de transporte após terem comprado as passagens. A estratégia adotada pela concessionária foi liberar acesso gratuitamente no dia seguinte até às 10 horas no ramal Japeri

Para que um incidente permaneça dentro dessa categoria e não a ultrapasse, o essencial é dar uma resposta completa e oportuna, admitir o erro, se é que houve, e propiciar um processo aberto, sujeito à verificação por especialistas ou pelo público. (MCLOUGHLIN, 2004, p.1)

O que a princípio pareceu uma ótima saída, provocou a superlotação do sistema. Este exemplo é muito importante para entender a necessidade de antever as consequências



dos atos. Desta forma é possível ajustar a abordagem ao incidente, evitando assim novas crises.

Há inúmeras definições de crise. Em minha opinião, a que revela com perfeição seu alcance e intensidade é a seguinte: uma crise é um acontecimento, a revelação de uma informação, uma acusação ou um conjunto de circunstâncias que ameaçam a integridade, o prestígio ou a sobrevivência de uma organização – algo que desafia a sensação de segurança ou os valores das pessoas. O prejuízo para a empresa –real ou potencial– é considerável, e ela não pode, por si mesma, colocar um ponto final na questão. (MCLOUGHLIN, 2004, p.2)

A palavra tumulto é constantemente utilizada nas matérias para definir o que acontece. Até porque o que se vê nas imagens é realmente um grande tumulto. Essa desordem, alardeada continuamente durante o ano, influencia na reputação da SuperVia. Então, percebemos que direcionar as ações estratégicas de comunicação quando ocorrem os incidentes seja a medida inicial para conter a evolução do problema.

## **7. Ação dos Porta-Vozes**

“Quem tomar por tarefas dar leis a um povo deve saber como dirigir as opiniões e, através delas, governar as paixões dos homens” (ROSSEAU, 1980 apud PALMA). Os porta-vozes oficiais da empresa a representam, como fossem suas faces expostas. Nas matérias analisadas são verificados dois dos três porta-vozes oficiais que a concessionária de transporte ferroviário possui. Amin Murad é presidente da SuperVia desde maio de 2006. Formado em engenharia mecânica pela Universidade Santa Úrsula, foi presidente do Grupo Lachmann entre 2000 e 2004. João Gouveia assumiu em janeiro de 2005 o cargo de diretor de operações da concessionária. Gouveia é formado em engenharia mecânica e pós-graduado em engenharia de transportes pela USP, com MBA na Fundação Getúlio Vargas. Atua há 21 anos no setor ferroviário.

Durante a entrevista, o jornalista costuma agir de modo a conquistar sua simpatia. Ele quer te seduzir! E vai demonstrar que o entrevistado pode confiar nele e, assim, falar livremente. Como um camaleão, ele às vezes apóia, outras, desaprova. Muitas vezes seu envolvimento é paternal, julgador benevolente ou parceiro. Ele se ajusta conforme o necessário para deixar o entrevistado mais à vontade. (VILELLA, 2008, p.35)

Gouveia é entrevistado ao vivo no dia 7 de outubro de 2009, por telefone, no RJTV 1º edição. O diálogo se inicia tendo como tema o tráfego interrompido no ramal Japeri.



Márcio Gomes, âncora do jornal, inicia com a pergunta: “Qual é a situação exatamente, neste momento, no ramal de Japeri? O tráfego de trens ainda está interrompido?”. O porta-voz responde de pronto: “Está interrompido, mas neste momento a situação já está sob controle. Nós estamos fazendo uma verificação, uma inspeção, em toda parte de rede aérea da via permanente. Até porque nós tivemos alguns atos de vandalismo. E para que a gente possa restabelecer com segurança a normalidade dos nossos trens, nós temos que fazer esta inspeção com muito critério, para que a gente não venha a ter qualquer tipo de problema”. Verificamos, segundo o teor do depoimento, que não houve fuga do problema, já que Gouveia assume que o tráfego está interrompido, apresentando em seguida as ações adotadas. Desta forma ele segue os preceitos apresentados no Quadro I, página 7. A entrevista segue neste tom.

Murad aparece cinco vezes em programas da Rede Globo de Televisão, destacando-se duas delas. A primeira análise é feita na entrevista do dia 13 de outubro, mais uma vez no RJTV 1ª edição. A entrevista acontece um dia após problemas na estação Nilópolis e Central do Brasil. Murad apresenta o seguinte dado estatístico: a empresa teria 90% de pontualidade, o melhor índice da história do sistema ferroviário. Renata Capucci, então âncora do jornal, rebate a informação: a pontualidade caiu de 92% para 89%. Uma ação contra os usuários que se posicionam nas portas dos trens é utilizada para explicar esta redução. Isso poderia ser sido citado antes da utilização deste dado desatualizado, ainda influenciado por uma ação pontual. Na pergunta seguinte, Murad utiliza o dado de pontualidade mais uma vez e diz que para melhorar isso a população deve ajudar não interrompendo o fluxo nas portas dos vagões. Márcio Gomes se posiciona: “Este não é o único motivo para haver atrasos nos trens”. Amin Murad reafirma que este é o principal motivo. No que diz respeito ao vestuário, o porta-voz está adequado ao que é apresentado no Quadro II, página 8. A velocidade das respostas dá um tom coerente aos argumentos do porta-voz, ainda que em alguns momentos eles sejam questionáveis.

A segunda entrevista destacada foi veiculada para todo o país, no dia 15 de abril de 2009, no Jornal Nacional. Foi realizada logo após a agressão por parte de seguranças a pessoas na estação Madureira. O diálogo se dá em tom tenso. Os âncoras William Bonner e Fátima Bernardes utilizam as respostas de Murad para direcionar as repostas seguintes. Este momento parece ter sido de grande valia para o aprendizado, posto em prática na entrevista ao RJTV. Em dado momento, William Bonner fala sobre a falta de



preparo dos funcionários da concessionária e questiona sobre quem seria responsável pelo preparo. O porta-voz da concessionária afirma que a responsabilidade é da SuperVia. William Bonner é enfático: “Então, é hora de trocar o sistema de treinamento, não é senhor Murad?”. Murad finaliza a entrevista dizendo: "O senhor tem absoluta razão". Verificamos, assim, a importância de se estar preparado para formas diferentes de entrevistas, visando não passar uma imagem diferente da que foi previamente definida.

## **8. Considerações finais**

Ao analisar a participação dos usuários do serviço de transporte ferroviário, constatamos que a imagem institucional da SuperVia esteja diretamente ligada a quesitos como: tumulto, confusão, atrasos e desrespeito. Estes aspectos foram fortemente abordados, durante todo ano de 2009, nas matérias estudadas. Lucas (2004) afirma que “as crises podem ser de grande valor para as organizações repensarem suas estruturas, já que a contingência é o termo que melhor define o mundo dos negócios”. O mesmo autor completa: “seja como executivo responsável pela área de assuntos corporativos ou como consultor de comunicação empresarial, é importante que você oriente a empresa quanto à força das posturas cotidianas na construção de uma identidade corporativa”. (LUCAS, 2004, p.39)

Foi possível, também, visualizar o quão difícil é trabalhar a comunicação organizacional dentro de um cenário tão desfavorável. Nesta pesquisa observamos a importância estratégica dos porta-vozes para a comunicação organizacional de uma empresa. O treinamento visando adequação às regras de conduta junto a mídia é fundamental para a utilização desta ferramenta comunicacional. Nos momentos em que o porta-voz da empresa é chamado a falar, este humaniza essa organização representando-a perante a opinião pública. Constata-se, ainda, a evolução do porta-voz segundo as suas próprias experiências. Após uma atuação defensiva e passiva, Amin Murad se apresenta muito mais confiante e preparado em um segundo momento. Isto só vem a respaldar a necessidade de treinamento e atualização dos porta-vozes por intermédio do *Media Training*.



## Referências bibliográficas

BUENO, W. C. **Comunicação Empresarial**: Políticas e Estratégias. 1. Ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2009.

CAHEN, R. **Comunicação empresarial**. 13ª. ed. Rio de Janeiro, RJ: Best Seller, 2005.

FARIAS, L. A. B. **Comunicação Organizacional**: Identidade e Imagem Corporativas Fortalecendo Marca e Produto. – Disponível em: <<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/>>. Acesso em: 15 Set. 2009.

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

SCHIAVONI, J. L. Guia rápido de sobrevivência na mídia. In: \_\_\_\_\_. São Paulo : Summus, 2007. p.39-55.

THIELMANN, B. A presença do executivo no vídeo: o que a tela da TV conta e você não vê. In: \_\_\_\_\_. São Paulo: Summus, 2007. p.135-153.

HALLIDAY, T. L. **A Retórica das Multinacionais**: A legitimação das organizações pela palavra. Vol.21. São Paulo, SP: Summus, 1987.

HALLIDAY, T. L. **A Construção da Imagem Empresarial** – Quem Fala, Quem Ouve? – Disponível em: <<http://www.bb.com.br/>>. Acesso em: 12 Set. 2009.

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

BENEVIDES, R. Uma nova proposta para a comunicação dirigida nas empresas. In: \_\_\_\_\_. São Paulo: Summus, 2004. p.169-191

UTCHITEL, R. O clipping como ferramenta estratégica da assessoria de imprensa. In: \_\_\_\_\_. São Paulo : Summus, 2004. p.101-130

PALMA, J. R. **Jornalismo Empresarial**. Porto Alegre : Sulina/ARI, 1983.

MCLOUGHLIN, B. Um plano de comunicação eficaz. In: **HSM Management**. Ano 8. N. 45. julho-agosto. 2004.

MORGAN, G. Imagens da organização In: FARIAS, L. A. B. **Comunicação Organizacional**: Identidade e Imagem Corporativas Fortalecendo Marca e Produto. – Disponível em: <<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/>>. Acesso em: 15 Set. 2009.

ORLANDI, Eni Pucinelli. **Análise do Discurso**: Princípios e Procedimentos. 5. Ed. Campinas, SP : Pontes, 2003.

VILELLA, R. **Quem Tem Medo da Imprensa?**: como e quando falar com jornalistas – manual de mídia training. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2008.