

Media Training: Capacitando Fontes e Porta-Vozes

Jorge Duarte e Armando Medeiros de Faria

A capacitação de fontes e porta-vozes¹ é um dos instrumentos de assessoria de imprensa que mais se popularizaram nos últimos anos. Aperfeiçoar continuamente os assessorados em compreender a imprensa, atender adequadamente suas demandas, ser proativo e aproveitar as oportunidades para transmitir mensagens de maneira eficiente e com elas influenciar os interessados tornou-se uma estratégia prioritária para as equipes de comunicação. Palestras, oficinas, textos, guias, simulações, reuniões preparatórias e avaliações do desempenho das fontes proliferaram. As empresas que fornecem serviços em comunicação passaram a oferecer diversas modalidades de *media training*, nem sempre com uma qualidade excelente, mas em geral suficiente para contentar assessores e dirigentes iniciantes neste tipo de treinamento. Parece ter ficado mais claro que, assim como a melhor maneira de enfrentar crises é gerenciar riscos e preparar-se para evitar que não aconteçam, capacitar fontes e porta-vozes para compreender a dinâmica da mídia e interagir com jornalistas são investimentos de retorno certo para criar e fortalecer uma cultura de comunicação e obter resultados mais efetivos. Fontes que conhecem e sabem lidar com a imprensa conseguem mais visibilidade, dialogam melhor com a sociedade, minimizam riscos e enfrentam crises de maneira mais eficiente.

Estabelecer um relacionamento saudável com jornalistas tem relação com a compreensão do papel da imprensa nas sociedades democráticas. É a mídia que exerce a vigilância sobre as demais instituições, e expressa o conflito e o contraditório da visão e atuação dos diferentes atores sociais. Aproveitar cada oportunidade de interação para transmitir com segurança e precisão informações à sociedade e garantir uma correta percepção do que realmente somos e desejamos exigem, além de interesse, determinadas habilidades: capacidade de definir e apresentar mensagens, lidar com a linguagem e características dos diferentes tipos de veículo e de se adaptar a cada circunstância. Não é pouco. Mesmo personalidades experientes podem cometer erros se subestimarem a preparação,² se se sentirem autossuficientes ou perderem o controle.

O primeiro ponto do trabalho de capacitação é justamente a escolha dos porta-vozes. A seleção adequada pode ser decisiva para o sucesso e o maior número de representantes de uma organização

¹ Aqui, vale distinguir os conceitos de porta-voz e fonte. Fontes são aquelas pessoas que transmitem informações para a imprensa. Porta-voz é todo aquele que, ao transmitir estas informações, se assume, oficialmente, como representante da instituição, independentemente do cargo – pode ser um presidente, um técnico, um funcionário do atendimento. São situações diferentes. Um segurança, quando atende ao jornalista e, representando a empresa, explica uma situação, atua como porta-voz. Um diretor, quando não fala oficialmente pela empresa, mas ajuda o jornalista a entender um fato, atua como fonte. Todo porta-voz é fonte, mas nem toda fonte é porta-voz.

² Foi sucesso na Internet a entrevista em que o ator Benicio del Toro mostra-se perturbado e desconcertado, a ponto de gaguejar, quando uma jornalista norte-americana, de origem cubana, fez perguntas críticas a respeito do filme no qual o ator faz o personagem de Che Guevara. Visivelmente não estava preparado para discutir as opções políticas do filme.

deve ser permanentemente capacitado. Em certas ocasiões, a autoridade principal ou o maior envolvido em determinada questão não é o melhor porta-voz. Pode ser necessário, por exemplo, preservar um dirigente para uma etapa posterior, garantir autonomia para que o máximo de representantes possa se posicionar em nome da organização ou mesmo evitar que alguém emocionalmente afetado por uma situação possa comprometer a estratégia comunicativa. Um profissional da área de comunicação pode ser preparado e autorizado a atuar como porta-voz, representando a organização. Embora não faça parte da tradição brasileira é uma opção que costuma dar bons resultados. Entre os exemplos bem sucedidos estão governos de Estado e estruturas especializadas como as Forças Armadas e organizações policiais, onde a função e o cargo de porta-voz estão inseridos na estrutura organizacional e este profissional fala em nome da instituição.

O segundo ponto é o elenco de itens presentes na preparação: estimular a expressividade corporal (sinais não verbais), a clareza, a objetividade, a firmeza e precisão na fala, desenvolver a capacidade de improviso, de argumentação e de apresentar ideias e informações a públicos específicos. Quem lida cotidianamente com a imprensa sabe que preparação é a base que dá segurança de atender com qualidade o jornalista e oferecer melhores chances de o entrevistado se sair bem. Se for rotineira, garante uma capacidade enorme de melhor lidar com cada situação, mesmo as imprevistas e potencialmente problemáticas. Em suma, fontes e porta-vozes organizacionais precisam ser bem escolhidos e estar treinados.

REQUISITOS BÁSICOS DE UM PORTA-VOZ	
1.	Compreensão e respeito à imprensa
2.	Credibilidade
3.	Domínio do tema
4.	Serenidade
5.	Simplicidade e clareza
6.	Objetividade
7.	Firmeza
8.	Precisão
9.	Capacidade de improviso e argumentação
10.	Capacidade de apresentar ideias e informações, formular e transmitir mensagens

A capacitação pode ser realizada em diferentes níveis, de acordo com a experiência do treinando e do objetivo. Fontes mais experientes talvez precisem focar em refinar técnicas, corrigir erros específicos, ser mais estratégicas em aproveitar melhor as oportunidades oferecidas pela imprensa para expor ideias, informações e transmitir eficientemente suas mensagens-chave. Podem, também, por mais traquejo que tenham, ser treinadas para situações especiais (depoimentos, crises, pautas controvertidas etc.), para lidar com perguntas hostis e melhorar a linguagem corporal.

Já fontes que conhecem menos a regra do jogo precisam passar por etapas básicas que incluem entender a dinâmica da imprensa, forma de atuação dos jornalistas, saber o que é e o que não é notícia e lidar com situações corriqueiras. Cada treinamento deve ser ajustado às características do treinando e

não o contrário, como ainda ocorre. Assim, podemos ter diferentes formatos e diferentes conteúdos. Vejamos alguns:

Formatos básicos

Capacitação contínua: preparação rotineira realizada pela equipe de comunicadores para ajudar fontes e porta-vozes a atender jornalistas e aproveitar ao máximo cada contato com a imprensa. Pode incluir elaboração de mensagens-chave e formas de abordar um assunto, fornecimento de subsídios (perguntas & respostas, briefing, documentos de posição, sínteses), algum tipo de simulação, orientações sobre uma situação específica. Leva em consideração o conjunto do noticiário do dia e a perspectiva de abordagem da imprensa. Cada entrevista ou encontro com jornalistas é tratado como oportunidade de apresentar e explicar ideias, políticas e ações. A capacitação contínua ocorre também na fase pós-entrevista. É o momento de uma avaliação sistemática, com análise da entrevista e sua veiculação, a atuação da assessoria, identificação dos pontos fortes e das vulnerabilidades das mensagens, bem como do próprio desempenho da fonte. É o modelo ideal, mesmo que complementado por outro.

Oficinas: geralmente duram algumas horas e contam com programa variado, que pode incluir palestras e exercícios. São úteis para dar conhecimentos e habilidades básicas aos treinandos e muitas vezes com a participação de repórteres experientes que ajudam a chamar a atenção para questões importantes. Exercícios específicos servem para treinar o atendimento a jornalistas. As oficinas buscam, em um estágio inicial, dar orientações práticas sobre como lidar com o jornalista em situações de entrevista e abordam questões relacionadas à linguagem corporal e ao uso de trajés. Geralmente contam com equipe de apoio técnico como cinegrafistas e especialistas como fonoaudiólogos. São feitas e refeitas simulações de entrevistas em condições próximas da realidade e, às vezes, mais rigorosas. O resultado é discutido com os envolvidos, que têm chance de compartilhar anseios e experiências, tirar dúvidas ou aprimorar aspectos específicos. O treinamento pode ajudar a elaborar ou refinar mensagens, corrigir erros e chamar a atenção para o potencial de aproveitamento das oportunidades para falas estratégicas.

Palestras: convidados abordam aspectos específicos do relacionamento com a imprensa como o que é notícia, funcionamento de uma redação, como dar entrevista, importância da imprensa e uma grande variedade de temas, conforme a situação. É útil para dar informações básicas, apoiar o trabalho da assessoria de imprensa, motivar e também para iniciar um processo regular de treinamento ou preparar para oficinas. Uma vantagem é que pode ser ministrada para um grupo grande.

Comunicação: capacitação que trata de qualificar as fontes de informação para melhor conhecer o potencial e especificidades da comunicação, inclusive interpessoal. Conhecer comunicação integrada, a importância do relacionamento com públicos de interesse, o papel da área de comunicação e da comunicação interna, por exemplo, são temas complementares ao treinamento convencional voltado para o relacionamento com a imprensa.

Situações especiais: capacitação para uma situação específica – entrevista a veículo importante, para tratar tema sensível, em situação de crise ou para evento atípico (audiência pública, exposição em comissão do Legislativo etc.). O preparo realizado em situações especiais pode ser eficiente, particularmente, se o porta-voz já faz treinamento contínuo ou possui

experiência no relacionamento com jornalistas.

Seja qual for o formato, o número de participantes é definidor do modelo didático do treinamento. Inicialmente, vamos focar o **Treinamento Individual**. É realizado para apenas uma fonte, o que facilita pela especificidade, não há dispersão e garante total atenção. A capacitação identifica detalhadamente suas dificuldades mais relevantes e explora seu potencial como porta-voz. Podem-se analisar entrevistas anteriores do treinando, identificar seus pontos fracos e fortes, ouvir daqueles que o conhecem a opinião sobre como ele age e reage aos jornalistas – sua disponibilidade, facilidade de expressão e outras características pessoais. O treinamento parte, então, de um diagnóstico concreto de deficiências e possibilidades. Por ser personalizado, o treinamento individual permite estar centrado nas questões críticas e ser bastante específico nas recomendações e definição de atividades posteriores.

Outra forma de treinamento é a de **Grupo Heterogêneo**. Neste, treina-se, em conjunto, pessoas de diferentes áreas ou níveis – diretores, chefes de departamento, técnicos, por exemplo. Há boa relação de custo por pessoa no caso de contratação externa e pode ser produtivo, se bem planejado. O objetivo costuma ser introduzir questões básicas sobre o relacionamento com a imprensa. Uma terceira forma é para **Grupo Homogêneo** ou **Temático**. Em geral, o perfil dos treinandos do grupo é similar. É muito útil para organizações que precisam de várias pessoas em condições de dar entrevistas. Uma das vantagens é permitir identificar diferentes visões sobre uma realidade, discutir e definir mensagens, alinhando o discurso.

O treinamento de **Grande Grupo** também tem sua validade, mas alguns limites. É possível fazer um treinamento, por exemplo, para 50 pessoas, mas, neste caso, não haveria a expectativa de resultados como numa capacitação individual. Este formato tem como âncora uma palestra, com exemplos, análise de casos e, eventualmente, pode até ser acompanhado de simulações de entrevistas e exercícios com alguns dos participantes, de modo a que todos aprendam. Pode-se apresentar vídeos, discutir formas de preparação para entrevista, técnicas de definição, apresentação de mensagens-chave e discussão de casos. Muitas vezes dividem-se os participantes em grupos e cada um elege um porta-voz, que é submetido a entrevistas, testando sua capacidade de transmitir o que foi definido pelo grupo. Perde-se com a falta de exercícios e análise individual, mas a relação custo/benefício pode ser positiva quando a prioridade é, por exemplo, a compreensão dos aspectos básicos de uma entrevista e do relacionamento com a imprensa. Um segundo treinamento poderia ser feito, posteriormente, para um grupo mais restrito.

Grupos menores indicam sempre melhores perspectivas de resultados. Para conseguir garantir um mínimo de exercícios para todos os participantes, a prática tem demonstrado que 12 participantes seria o teto em um treinamento durante um dia (8 horas de atividades). Pela manhã poderiam ser feitas palestras e oferecidas orientações e dicas. Nos intervalos seriam colhidas entrevistas e à tarde haveria as simulações e análises. É um programa que exige muito de quem prepara, mas tem capacidade de assegurar bons resultados se bem organizado.

Em nossa experiência, o melhor *media training* é aquele realizado com regularidade pela própria equipe da assessoria. Isso implica um acordo de procedimentos que pode redundar em atividades de longo e médio prazo, como elaboração de manuais, estudos de caso, mas, sobretudo, tarefas incorporadas ao dia a dia como produção de briefings, documentos do tipo Perguntas & Respostas e de Posição, preparo de mensagens-chave antes de cada possível entrevista, simulações regulares, análise de veiculação de informações nas diferentes mídias e orientações específicas. É um trabalho de preparação, acompanhamento e avaliação para entrevistas que deve fazer parte da rotina da assessoria.

MENSAGENS-CHAVE

Mensagens-chave são conceitos ou afirmações determinadas previamente para posicionamento público e que a fonte enfatizará durante a entrevista buscando esclarecer, convencer e destacar. O recomendável são, no máximo, três e costumam ser definidas com a equipe de comunicação a partir da análise do problema de comunicação, do tipo de mídia, veículo e jornalista. As mensagens devem ser claras, relevantes, consistentes, memorizáveis e concisas. Elas são preparadas previamente para serem inseridas e compreendidas no contexto da entrevista. Devem ser baseadas na preocupação ou necessidade de informação do público e costumam ser resumidas em palavras-chave e definidas com o auxílio de informações de suporte (frases de efeito, argumentos, fatos, dados, casos, exemplos, detalhes adicionais), utilizadas segundo a oportunidade para esclarecer, enfatizar, destacar o que se deseja.

Mensagem-chave	SUPORTE	
	Argumentos	Dados/Casos/ Exemplos/Fontes
1.	•	•
	•	•
	•	•
2.	•	•
	•	•
	•	•
3.	•	•
	•	•
	•	•

Acima, um modelo simplificado de guia de mensagens. Neste caso são estabelecidas três mensagens-chave (o máximo, no caso de entrevistas mais longas. O ideal é uma). Cada mensagem é apoiada por argumentos e informações objetivas. Pode-se fazer uma folha para cada mensagem, com argumentos e informações listados em ordem de prioridade. As mensagens são preparadas para cada entrevista a partir do contexto, do tema e, particularmente, da necessidade comunicativa naquele momento. Assim, o entrevistado define previamente o que é fundamental ser destacado na conversa com o entrevistador e prepara-se para deixar este ponto muito claro por meio de ênfase e repetição, como um mantra. A mensagem principal pode ser decorada, mas argumentos e informações objetivas não o exigem. Se o entrevistado conhece o assunto (o que é de esperar), certamente vai lembrar-se de utilizar conforme as oportunidades surgidas no desenvolvimento da conversa.

Uma estratégia para o uso de mensagens-chave é responder objetivamente a pergunta e utilizar “expressões-ponte” ou “conectores”. Usam-se expressões de ligação como “O fato é que...”, “...é importante destacar que...”, “...e além disso...”, “...e devo acrescentar que...”, “...destacando que...”, por exemplo, para apresentar a mensagem-chave. Esta técnica permite, também, retomar uma questão relevante ou chamar a atenção para algo que possa não ter ficado claro, sem que se perca a fluência ou soe artificial. Uma maneira de apresentar esta lógica é pela fórmula “Pergunta = Resposta + Mensagem”. Cabe destacar que esta estratégia não significa deixar de responder. A mensagem conecta-se na resposta dada ao jornalista e a complementa.

Contratação de serviço especializado

Mesmo que a assessoria de imprensa faça regularmente a preparação de fontes, pode ser útil a contratação de serviços especializados para reforço. Esta terceirização em geral implica em diagnósticos de variados tipos, na participação de repórteres experientes de TV ou rádio ou ainda profissionais como de fonoaudiologia. É possível, neste caso, realizar variados exercícios com entrevistas para diferentes mídias e simular entrevistas coletivas.

Hoje é comum a valorização de repórteres de TV ou de rádio muito conhecidos em treinamentos e que, por isso, têm custo equivalente. Muitos deles são extremamente competentes na condição de colaboradores, mas o contratante deve considerar que, mais importante do que um repórter famoso, é contar com um profissional com ótima capacidade de orientação. É fácil identificar a “celebridade”, mas é mais difícil saber quem tem experiência suficiente e capacidade didática de ministrar o treinamento. Como, nem sempre, a “celebridade” reúne esses atributos é fundamental obter referências anteriores, se possível acompanhar um treinamento, de maneira a não se deixar conquistar por um profissional que encanta pela presença, mas não possui efetividade na orientação.³

Outro ponto a ser destacado é a presença de especialista com formação em fonoaudiologia. Além de um diagnóstico preciso sobre as características da comunicação da fonte, este profissional trabalha com a locução, com a modulação correta da voz, dicção e pronúncia. A preocupação central é que a fala seja sempre clara e que a fonte possa se expressar adequadamente.

O programa do treinamento é muito importante. Ele deve atender à demanda específica do contratante, que deverá fazer um *briefing* detalhado, avaliar conjuntamente e aprovar o planejamento do treinamento. Nele deve estar claro o roteiro, o tempo de cada atividade, a ficha de avaliação com os requisitos e habilidades a serem acompanhados, currículo com experiência dos envolvidos em capacitação de fontes, uma descrição do objetivo de cada fase, os profissionais envolvidos e todo o detalhamento necessário. É importante uma análise prévia deste programa e discussão, ponto a ponto, contratante e contratado.

A flexibilidade e a capacidade da empresa em assegurar um treinamento customizado são critérios decisivos. Muitas empresas especializadas apresentam um “pacote de serviços”, algo padronizado, que não leva em conta as diferenças e as necessidades específicas das organizações.

Dois outros documentos ou tarefas podem ser também negociados para o treinamento. Um deles é a análise prévia do problema ou dos treinandos, a partir do exame de entrevistas anteriores, consulta a assessores e jornalistas ou de análise editorial. Poucas coisas podem surpreender mais em um treinamento do que, já no início, conhecer uma avaliação sobre como o porta-voz está sendo percebido por jornalistas, como ele está sendo apresentado pela imprensa e seus pontos fracos e fortes. No exame da análise prévia já é possível ter uma ideia da qualidade do trabalho da empresa. O outro documento é um relatório com a avaliação do treinamento, seus resultados e recomendações. A etapa de avaliação deve demonstrar: (a) a verificação dos resultados obtidos e compará-los com o que foi predefinido; (b) identificação e análise dos avanços e as questões surgidas durante o treinamento; (c) proposição de alternati-

³ A avaliação sobre o perfil de um convidado e um *briefing* são fundamentais – mais do que sua eventual fama. Já vimos um jornalista muito famoso dar palestra em que enfatizou o tempo todo com casos e argumentos como a imprensa erra e pode ser mal intencionada. E como ele próprio é um exemplo raro de ética e competência. Um tiro no pé se o objetivo for motivar uma equipe a lidar com a imprensa.

vas para o progresso na qualificação do treinando e na gestão dos processos relacionados ao treinamento.

Outras recomendações: se optar por uma empresa especializada, obtenha referências com outros clientes – se possível, assista treinamentos, exija experiência nas diversas modalidades de exercícios, verifique a estrutura técnica (equipamentos, local, existência de apostilas, entrega de material de apoio). Também deve-se estabelecer, desde o início, um alto nível de exigência, solicitar material didático específico para ser entregue antes, durante ou após o evento e, se possível, relatórios individualizados.

Os preparativos

Um *media training* começa bem antes do dia previsto. Algumas das ações prévias para seu sucesso podem ser as seguintes:

1. **Definição precisa dos objetivos.** Saber o motivo do treinamento e os objetivos a curto e médio prazo são o ponto de partida para seu sucesso.
2. **Análise da percepção da fonte pelos jornalistas.** Pode ser feita pela própria assessoria ou por uma empresa contratada. Geralmente são feitas entrevistas com jornalistas para identificar como são percebidos seus principais erros, pontos fortes e outras características. O resultado é apresentado no início do treinamento e geralmente com bons resultados.
3. **Análise da percepção da fonte pela assessoria.** No caso de empresa terceirizada, uma discussão com a assessoria sobre perfil, características, pontos fracos e fortes do treinando na percepção da assessoria, pode ser bastante útil para a elaboração do projeto e direcionamento do treinamento. A empresa contratada deve ser orientada para fazer observações ou enfatizar, por exemplo, questões em que a equipe da casa não se sente à vontade.
4. **Análise de posicionamento.** Identificar como a organização e a fonte são apresentadas pela imprensa e no noticiário. O objetivo, aqui, é definir a forma, conteúdo e temas em que costumeiramente estão presentes. Uma análise de conteúdo ou de discurso permite caracterizar o perfil do tratamento pela imprensa. Pode-se, também, fazer este exame por mídias. O resultado permite um diagnóstico de como os temas têm sido tratados, bem como estabelecer mensagens-chave e abordagens apropriadas.
5. **Análise das entrevistas concedidas.** O exame de matérias veiculadas é importante para avaliar o perfil do treinando no relacionamento com a imprensa. O material acumulado pode ser um bom exemplo para utilizar em treinamentos, sugerindo abordagens diferenciadas com relação às originais, apontando falhas e alternativas.
6. **Análise do desempenho verbal.** Um profissional especializado em fonoaudiologia fornece orientações básicas sobre linguagem, fluência, aborda vícios e erros comuns. Também orienta sobre a eventual necessidade de tratamento ou aperfeiçoamento.
7. **Construção de mensagens-chave.** Antes do treinamento é importante definir as mensagens-chave, embora possam, também, ser estabelecidas ou ajustadas durante o próprio treinamento, inclusive por meio de algum tipo de oficina.

A assessoria tem papel importante na preparação do treinamento. Além do acompanhamento natu-

ral do planejamento, deve contribuir para a elaboração de um diagnóstico situacional sobre o trabalho da própria assessoria, sobre as entrevistas anteriores e sobre o treinando. Também é útil a produção de um documento de referência, "Perguntas e Respostas", *position paper* ou *briefing* sobre os temas das entrevistas. E o trabalho continua após a oficina. A discussão entre a equipe e o treinando sobre o resultado deve apontar também as próximas etapas: a elaboração de um programa de leitura dirigida sobre entrevistas (oferta de textos didáticos e literatura especializada que reforçam as orientações e principais conceitos da capacitação), a implantação de um sistema de preparação, acompanhamento e análise permanente de situações de entrevistas e outros pontos que devem ser considerados com seriedade.

As oficinas

As oficinas podem conter exercícios sobre uma diversidade de meios e suas respectivas linguagens e técnicas: televisão, rádio, mídia impressa e *on line*/portais de informação e agências de notícias. As simulações de entrevistas para televisão são mais comuns. Mas é aconselhável, além da TV, incluir outras mídias, inclusive a partir do perfil de relacionamento da organização com os diferentes órgãos de imprensa ou das necessidades do momento. Uma organização que tem atuação no interior do país poderá priorizar o rádio, outra atuante no mercado financeiro talvez opte por exercícios e oficinas sobre como maximizar resultados no campo da informação instantânea.

O conteúdo pode variar, conforme as necessidades e objetivos. O foco principal, entretanto, costuma ser na estratégia da mensagem e na didática da exposição, ou seja, conteúdo e forma. Forma inclui fala, gestual, objetividade, adaptação de mensagem. O conteúdo trata de sínteses, dados, argumentos, exemplos e, particularmente, a capacidade de apresentar mensagens-chave com o uso de técnicas como a já citada *da ponte*.

Portanto, existem diversos formatos de oficina ou exercícios, cada um deles adaptado a uma situação. O mais popular é a oficina de TV, com um repórter, em geral muito experiente, fazendo perguntas em pé, caminhando, ou em estúdio, sendo ora mais agressivo, ora mais tranquilo. Depois as entrevistas são mostradas no vídeo, com os principais trechos nos quais o desempenho da fonte pode ser avaliada. A oficina de TV é mais popular não apenas por ser mais charmosa e instigante, mas também porque possui alto nível de exigência. O entrevistado deve falar didaticamente, ser conciso, utilizar bem as possibilidades da expressão facial e gestual para fortalecer as mensagens. A TV oferece a sensação de imediatismo, de urgência, de pressão. Também é fácil fazer a avaliação, a partir da análise pormenorizada do que foi gravado. Outras oficinas específicas podem utilizar o formato de entrevista coletiva, rádio, *on line*, do tipo "emboscada", sob pressão, e até algumas específicas no estilo "Roda-viva" ou "CPI". Como já observamos, estas oficinas são úteis e profícuas em momentos de crise, ou mesmo para preparar o porta-voz em situações adversas. Mais do que ficar preso a modelos, o importante é formatar a entrevista para que atenda a necessidade e objetivos do treinamento.

O programa ou roteiro do treinamento também deve ser ajustado a cada situação, evitando-se soluções do tipo "pacote pronto", sem os devidos ajustes às características, realidade e necessidades do treinando ou da empresa. Para evitar isso, deve-se procurar estabelecer diálogo com os participantes antes do treinamento e em todos os momentos, de maneira a entender sua visão do processo, dúvidas, necessidades, interesses, expectativas e fazer as adaptações necessárias. Outra questão é o risco de o treinamento se tornar puramente instrumental, apresentando burocraticamente regras de manual. Nesta perspectiva, alguns conceitos devem ser centrais na capacitação: acesso, transparência, informação pública, prestação de contas, papel da imprensa, evitando-se valorizar questões como melhorar a imagem, politização do relacionamento e críticas à imprensa.

Os limites do *media training*

Depois de enfatizar a relevância e os potenciais ganhos da capacitação de porta-vozes, pode soar estranho chamar atenção sobre os limites do treinamento. Mas o sentido é justamente manter o espírito crítico que a assessoria de imprensa deve cultivar e reforçar ao lidar com o tema. Afinal, embora o treinamento tenha até efeitos positivos adicionais, como ter oportunidade de discutir e qualificar a estratégia de comunicação, gerar integração ou criar competências úteis em diversas situações, não se pode gerar expectativas que extrapolem o potencial do treinamento.

Storni (2007), a partir de depoimentos de assessores e especialistas, aponta limitações que permeiam as práticas de capacitação de porta-vozes nas organizações. A primeira é a insuficiência do formato. Por mais que se aperfeiçoe, o *media training* está sempre defasado, pois além de a mídia se reinventar o tempo todo, o treinamento tem limites para considerar um dos principais aspectos da natureza da mídia, que é o inusitado, o insólito e o imprevisto. Ele permite a fontes e porta-vozes ter maior consciência do que está em jogo com a entrevista, as regras da entrevista e sobre a técnica do jornalista, mas não garante necessariamente o sucesso. Há o jornalista, o contexto, a pauta, as outras fontes, a edição.

A segunda restrição aborda a dificuldade de fornecedores formular um projeto sob medida das necessidades da organização. A padronização dos cursos é indesejável, porque iguala todos, como se fossem similares. Cabe à assessoria agir para que cada treinamento seja absolutamente adaptado às necessidades da organização e dos participantes. A participação efetiva dos comunicadores da empresa na discussão do programa, no acompanhamento e avaliação sistemática minimizam o risco.

O terceiro aspecto do diagnóstico é mais profundo: a incapacidade do treinamento de captar e traduzir a matriz que impulsiona os movimentos da imprensa. Como ressalta a arguta observação de um entrevistado (Omar Barreto, um dos autores deste livro), a fonte sai "adestrada" para algumas situações, mas a maior parte delas não assimila a essência ética e política do atendimento aos jornalistas, que é abdicar de um posicionamento autoritário, do "nada a declarar", para outra perspectiva – a do público, da sociedade. Assim, nas situações que requerem habilidade de negociação, de entendimento dos interesses em jogo, o executivo busca no adestramento a referência, e normalmente não a encontra.

A quarta dimensão enfatiza a dificuldade de vencer resistências. O treinamento não transforma um executivo que tenha estereótipos ou preconceitos contra a imprensa num porta-voz disponível e aberto para o relacionamento com jornalistas. Muitos fazem o *media training* e continuam tão hostis e inábeis como antes. O treinamento dificilmente quebra predisposições arraigadas que alguma fonte tenha contra a imprensa. O risco, aqui, é que seja utilizado para enfrentamento e não para ajudar a imprensa a cumprir seu papel. Por isso, também, a importância de um trabalho de capacitação sistemático e de longo prazo.

Considerando estas questões e o que propusemos ao longo do texto, vale enfatizar: a capacitação de porta-vozes é uma função vital na comunicação organizacional, tanto para ajudar as fontes a se apresentarem de maneira adequada, quanto para a imprensa (e a sociedade) ter a melhor informação possível. Os benefícios também são estendidos, naturalmente, para as interações quotidianas, inclusive na relação com os subordinados. E, se é razoável contar com ajuda externa em certos momentos, não é aceitável terceirizar a responsabilidade. Treinamento exige planejamento e é tarefa da assessoria, todos os dias. Um trabalho constante, permanente. Interminável, mas essencial.

Referências bibliográficas

- ALCANTARA, Norma Souza de. *A fonte pergunta: uma entrevista com a imprensa*. São Paulo: Voice, 2003.
- BARBEIRO, Heródoto. *Mídia training: como usar a imprensa a seu favor*. São Paulo: Saraiva, 2008.
- DESCHÉPPER, Jacques. *Saber comunicar com os jornalistas da imprensa, rádio e televisão*. Portugal: Edições CETOP, 1992.
- DIAS, Vera. *Como virar notícia e não se arrepender no dia seguinte*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1994.
- DIZARD JR., W. *A nova mídia: a comunicação de massa na era da informação*. Tradução: Edmond Jorge. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.
- DUARTE, Jorge Antonio Menna. Pequeno guia de relacionamento com a imprensa para fontes da área pública. In: SEABRA, Roberto; SOUSA, Vivaldo de. (Org.). *Jornalismo político: teoria, história e técnicas*. Rio de Janeiro: Record, 2006, p. 271-306.
- GARCIA, Maria Tereza. *A arte de se relacionar com a imprensa: como aprimorar o relacionamento com jornalistas e fortalecer a imagem de sua empresa*. São Paulo: Novatec, 2004.
- LUCAS, Luciane (Org.). *Media training: como agregar valor ao negócio melhorando a relação com a imprensa*. São Paulo: Summus, 2007.
- MACIEL, Pedro. *Guia para falar (e aparecer) bem na televisão*. Porto Alegre: Sagra: DC Luzzatto, 1994.
- MAFEI, Maristela. *Assessoria de imprensa: como se relacionar com a mídia*. São Paulo: Contexto, 2004.
- NOGUEIRA, Nemércio. *Media training: melhorando as relações da empresa com os jornalistas...* São Paulo: Cultura, 1999.
- PIRATININGA, Paulo (Org.). *Como usar a mídia a seu favor: as melhores práticas para ser notícia*. São Paulo: Editora CLA, 2008.
- ROSA, Mário. *A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem*. São Paulo: Geração, 2003.
- _____. *A síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem*. São Paulo: Gente, 2001.
- SOBREIRA, Geraldo. *Manual da fonte: como lidar com os jornalistas*. Rio de Janeiro: Geração, 1993.
- STORNI, Patricia de. *Limites do media training*. Brasília: Faculdades Integradas Upis, 2007. Orientador Armando Medeiros de Faria. Monografia de conclusão do curso de MBA em Comunicação Organizacional,
- VIANA, Francisco. *De cara com a mídia: comunicação corporativa, relacionamento e cidadania*. São Paulo: Negócio, 2001.
- VILLELA, Regina. *Quem tem medo da imprensa?* Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- ZOBARAN, Sérgio; CAMARA, Leopoldo. *A segunda imprensa: guia para divulgados e divulgadores*. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.