

TREINO PARA LONGA DISTÂNCIA

A forma de preparar a alta liderança para um ambiente mais complexo e polarizado leva em conta o escrutínio público e olhar além do próprio negócio Por Vivian Soares

Experientes e acostumados com a interação com jornalistas em coletivas e entrevistas, os executivos da alta liderança das empresas viram seu papel de porta-vozes se transformar nos últimos anos. Enquanto em décadas passadas o contato e o discurso desses profissionais eram restritos a círculos mais controlados, como o de jornalistas, hoje eles estão expostos a mais pessoas, canais e, conseqüentemente, riscos. O treinamento de porta-vozes precisou ir além do tradicional media training, termo mantido por força do hábito, mas que hoje abarca uma capacitação transversal em comunicação.

“Com o advento da comunicação digital, crises que antes eram locais se propagam em questão de segundos. O executivo precisa saber se posicionar e, principalmente depois da pandemia, navegar bem em um ambiente polarizado, onde qualquer frase pode sair do contexto”, afirmam as jornalistas Patrícia Marins e Miriam Moura, autoras do livro **“Muito além do media training: o porta-voz na era da hiperconexão”**.

O desafio é novo. Antes blindados por suas equipes de comunicação, hoje esses profissionais sofrem um escrutínio público, onde suas redes sociais, conversas com colaboradores e até mesmo um jantar em família em um ambiente aberto podem transformar-se em debate público.

Especialistas em comunicação concordam que a abordagem da preparação de porta-vozes precisa ser mais estratégica. Os treinamentos hoje incluem análise de riscos, mapeamento de perfil em redes sociais e formação em assuntos que vão muito além do escopo de atuação da empresa, abarcando até mesmo temas geopolíticos globais, transformações sociais e questões climáticas e de diversidade.

“O treinamento é importante para unificar os posicionamentos dos executivos da empresa, mantendo

a autenticidade e a transparência do discurso”, afirma Roberta Lippi, sócia da Brunswick no Brasil. A consultoria realiza um mapeamento periódico de temas críticos globais e de como as empresas estão se posicionando publicamente sobre eles, para poder aconselhar seus clientes e integrar esses temas em treinamentos de porta-vozes.

Em situações críticas, como uma aquisição ou uma crise, essa formação serve para alinhar os discursos e evitar surpresas. Nesse contexto, as equipes de comunicação e a alta liderança das empresas trabalham juntas para definir mensagens-chave alinhadas aos valores da empresa e documentos em que todas as perguntas possíveis são aventadas, considerando todos os stakeholders da empresa. O processo é exaustivo e pode chegar a durar meses, dependendo do perfil dos porta-vozes e da dedicação ao treinamento.

O VP de pessoas e gestão corporativa da Ocyan (antiga Odebrecht Óleo e Gás), Nir Lander, é um dos porta-vozes que, mesmo com treinamentos no currículo, fazem constantes reciclagens. Apesar de já haver feito media trainings anteriormente, quando era porta-voz da operadora Oi, Lander precisou fazer um trabalho mais aprofundado a partir de 2019, quando assumiu a vice-presidência de pessoas e gestão corporativa da Ocyan, impactada por uma crise de reputação.

O nome da empresa e o cenário corporativo haviam mudado, gerando a necessidade de se comunicar melhor com públicos internos e externos. “A alta liderança entendeu a comunicação como parte estratégica para o grupo, e chegamos a colocar itens como pesquisa de reputação e rating de imagem da empresa como alguns dos indicadores atrelados aos bônus dos executivos”, afirma Lander.

Hoje, mais de 200 pessoas de diferentes níveis e departamentos fazem treinamentos periódicos de porta-vozes, enquanto o CEO faz uma preparação individualizada,



Nir Lander, da Ocyan: reciclagem constante e trabalho mais aprofundado

acompanhada de uma análise de confiança entre os stakeholders. Com o reforço no treinamento, os profissionais conseguiram construir uma visão integrada da comunicação e melhorar o diálogo com colaboradores e fornecedores. O treinamento, segundo Lander, é contínuo, conforme entram novos profissionais e se detecta a necessidade de atualizar os executivos em temas específicos – uma das formações recentes foi sobre diversidade.

Temas de grande alcance social se incorporam obrigatoriamente a esses treinamentos, uma vez que as empresas e seus porta-vozes são cada vez mais cobrados em posicionar-se diante de questões raciais ou de gênero, por exemplo. “O CEO passou a ser a cara das marcas e a sociedade cobra um olhar mais empático e humano desses líderes, para que possam se posicionar de forma coerente com os valores da empresa”, diz Patrícia Marins. A formação, nesses casos, ajuda a informar o profissional e a evitar que ele cometa deslizes. “Falamos em implementar uma dieta de comunicação para fugir de ‘tentações’ como as fake news e os vieses de confirmação”, afirma Miriam Moura.

Fabio Santos, CEO da CDN Comunicação, explica que treinar executivos nesse cenário complexo e volátil muitas vezes requer um programa sob medida, que começa na avaliação do perfil do executivo e trabalha desde características pessoais, como propósito individual,

prioridades e presença digital, até profissionais, como missão, temas e territórios de atuação. Esse estudo é a base do chamado Mapa.PR, um treinamento elaborado pela CDN que desenvolve porta-vozes a partir de suas vivências e os prepara para diversas frentes de atuação, desde a interação em redes sociais até eventos, artigos e entrevistas.

O treinamento é recomendado até mesmo para profissionais experientes e acostumados a falar em público, que também correm o risco de comunicar-se de forma intempestiva ou irritada.

Em um cenário de hiperconexão e proliferação de canais de comunicação, o desafio dos porta-vozes das empresas é ainda maior para setores regulados, que precisam considerar limitações legais e vigilância constante de órgãos supervisores em suas estratégias de comunicação.

Indústrias como a de telecomunicações enfrentam esse desafio duplo – ao mesmo tempo que precisam dialogar com diversos stakeholders, de usuários de baixa renda a governos, passando por agências reguladoras e imprensa especializada, é imprescindível seguir muitas normativas. “Existe uma grande complexidade em comunicar de forma assertiva tecnologias como a do 5G para todos os públicos com os quais interagimos. Somos executores de políticas públicas e precisamos



Leandro Guerra, da Siga Antenado: linguagem coloquial para assunto técnico

ter cuidado para não ‘invadir a praia’ de outros atores no nosso setor”, afirma Leandro Guerra, presidente da Siga Antenado, entidade não governamental e sem fins lucrativos criada por determinação da Anatel para viabilizar a implantação do 5G no Brasil.

Uma das tarefas dos porta-vozes da área é traduzir termos técnicos para uma população que começa a ter contato com as novas tecnologias de conexão. Para alcançar esse objetivo, a entidade utiliza uma estratégia 360 graus, adaptando-se às características de diferentes públicos e canais.

Guerra conta que precisou adaptar seu discurso em entrevistas e interações públicas para evitar confusões sobre o papel da Siga Antenado no processo de implementação do 5G no Brasil. Desde a criação da entidade, em 2021, houve um esforço grande para utilizar uma linguagem mais coloquial e sem tecnicismos até mesmo para os jornalistas que cobriam o setor, já que o tema era novo para todos os públicos.

Com o passar do tempo, Guerra evoluiu seu discurso e começou a usar analogias mais próximas à realidade dos seus interlocutores. “No contexto do 5G, gosto de dizer que o que fazemos é preparar o terreno para que as operadoras possam construir suas estradas. Dessa forma fica clara a diferença do nosso papel e o das empresas nesse processo”, diz. A metáfora da estrada começou a ser utilizada depois de alguns mal-entendidos em entrevistas.

O treinamento em comunicação, segundo Guerra,

foi essencial para que ele pudesse ser mais objetivo e adaptar seu discurso a novas audiências. Até então habituado a falar com engenheiros e advogados da área, com o aprendizado do media training o executivo começou a se policiar e evitar vícios de linguagem para poder comunicar-se de forma mais clara.

No Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja (Sindicerv), que também tem sua comunicação regulada, o desafio é deixar claro o propósito do setor ao dialogar com diferentes públicos. Graças ao treinamento de porta-voz e à prática exaustiva, o presidente da entidade, Márcio Maciel, já consegue adaptar naturalmente mensagens como sustentabilidade, moderação e impacto social do setor ao falar com stakeholders variados – de influencers e jornalistas a autoridades governamentais.

Como a regulação está consolidada, o setor não conta com surpresas normativas, apesar de se ver impelido a fazer alterações no discurso devido a mudanças sociais. “A regulação existe há décadas, é cumprida, e existe até mesmo autorregulação, mas é preciso estar atento às necessidades e interesses dos novos consumidores”, afirma.

O dever do porta-voz nesse ambiente de hiperconexão e pressões sociais, segundo ele, é manter-se curioso, aberto a aprender e a capacitar-se de forma contínua. “Também procuro cercar-me de uma boa assessoria, mas sem deixar de fazer pelo menos uma capacitação externa semestral para melhorar minha capacidade de comunicar-me de forma objetiva”, diz.