



Media Training

2025



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
*Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos*



SUMÁRIO

Introdução.....	4
Capítulo 1: O papel do servidor como porta-voz e a ética pública.....	5
1.1 O que é Media Training	5
1.2 Por que o Servidor Público precisa de Media Training?	6
1.3 O papel institucional do porta-voz no serviço público	7
1.4 Ética, transparência e interesse público.....	8
1.5 Narrativa pública e construção de reputação	9
Capítulo 2: Como a imprensa funciona e o que é notícia.....	10
2.1 O que é Notícia? (Critérios de Noticiabilidade)	10
2.2 Tipos de veículos e formatos	11
2.3 Direitos e deveres na relação com jornalistas	12
2.4 Estratégias de relacionamento e respostas sem atrito	13
2.5 Gestão emocional e comunicação responsiva	14
Capítulo 3: Técnicas de fala, postura e mensagens-chave.....	15
3.1 Preparação para entrevistas: mental, técnica e estratégica	15
3.2 Tipos de entrevista.....	16
3.3 Linguagem clara, objetiva e estratégica	18
3.4 Construção de mensagens-chave (key messages)	19
3.5 Storytelling institucional e narrativa pública.....	19

3.6 Comunicação verbal e não verbal diante das câmeras	20
3.7 Postura, voz, respiração, olhar e controle corporal.....	21
Capítulo 4 – Tipos de entrevista e gestão de crise	22
4.1 Análise de entrevistas reais e erros comuns	22
4.2 Coletivas de imprensa: estrutura, preparação e condução	23
4.3 Pronunciamentos e comunicados oficiais	24
4.4 Exercícios gravados com devolutiva individual.....	25
4.5 Controle de danos e gestão de crises em entrevistas.....	26
CAPÍTULO 5 – INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL APLICADA AO	
MEDIA TRAINING.....	28
5.1 Como a Inteligência Artificial transforma a preparação de	
porta-vozes	28
5.2 Ferramentas para criar roteiros de respostas	29
5.3 IA para simulação de repórteres difíceis	29
5.4 Uso da IA para estruturar mensagens-chave	30
5.5 Análise automática de performance de vídeo	31
5.6 Boas práticas, limites éticos e segurança no uso da IA.....	31
EXERCÍCIOS DE FIXAÇÃO – MEDIA TRAINING (ESESP)	33
CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
Referências	37

INTRODUÇÃO

O Media Training constitui um conjunto de técnicas, práticas e princípios destinados a qualificar a atuação de porta-vozes e representantes institucionais em suas interações com a imprensa e com a sociedade. No serviço público, essa preparação assume relevância ainda maior, uma vez que o comunicador atua como agente de transparência, responsabilidade e legitimidade. Sua fala precisa expressar não apenas domínio técnico, mas também compromisso ético, respeito ao interesse público e clareza no tratamento das informações governamentais.

A dinâmica da comunicação contemporânea exige respostas rápidas, precisas e contextualizadas, considerando que conteúdos circulam de forma instantânea e influenciam diretamente a percepção social. Paralelamente, a evolução das mídias digitais e o uso crescente de tecnologias como Inteligência Artificial ampliam a complexidade do ambiente informacional, tornando indispensável que profissionais públicos desenvolvam competências específicas para atuar com segurança frente a diferentes formatos e estilos de entrevista.

Esta apostila foi organizada para oferecer aos servidores instrumentos conceituais e práticos que permitam compreender o funcionamento da imprensa, construir mensagens estratégicas, realizar entrevistas com clareza e responsabilidade, utilizar recursos tecnológicos de forma ética e atuar de maneira eficiente em cenários de rotina e de crise. Ao longo do curso, são apresentados conteúdos teóricos, orientações técnicas, estudos de caso e atividades práticas que favorecem a aprendizagem ativa e o desenvolvimento gradual das habilidades comunicacionais necessárias ao exercício qualificado da função pública.

CAPÍTULO 1: O PAPEL DO SERVIDOR COMO PORTA-VOZ E A ÉTICA PÚBLICA



Fonte: Ideia original da autora. Ilustração produzida com auxílio de IA.

1.1 O que é Media Training

O que é Media Training?

É o treinamento que prepara o servidor para falar em nome da instituição. O objetivo não é "decorar falas", mas aprender a transmitir informações complexas de forma simples, segura e transparente.

No serviço público, essa preparação é ainda mais sensível, pois envolve o interesse coletivo, a transparência obrigatória e o dever institucional de comunicar com responsabilidade.

O objetivo central é desenvolver a habilidade de responder perguntas de forma objetiva, construir mensagens de interesse público, evitar ruídos, compreender

o funcionamento do jornalismo e representar corretamente a instituição que se manifesta.

Ao contrário da percepção de que Media Training serve para “ensinar a não responder”, sua função real é garantir que o porta-voz responda de modo eficiente, honesto e preparado, mantendo coerência com a legislação, com a política de comunicação institucional e com o direito do cidadão à informação.

Aplicação Prática:

Se um jornalista perguntar sobre a demora em uma obra (pergunta negativa), use a ponte: 'Entendo sua pergunta, mas o ponto fundamental é que o novo cronograma garante 100% de segurança estrutural para a população...' (foco no benefício)".

1.2 Por que o Servidor Público precisa de Media Training?

Historicamente, a relação entre instituições públicas e imprensa foi marcada por tensões, disputas narrativas e momentos de colaboração. Com a consolidação da democracia e o avanço tecnológico, essa relação tornou-se mais dinâmica, veloz e visível.

A mídia deixou de ser apenas mediadora e passou a dialogar diretamente com cidadãos, influenciando percepções e comportamentos. Redes sociais, transmissões ao vivo e plataformas digitais transformaram o papel do porta-voz, que agora precisa comunicar para múltiplos públicos simultaneamente.

Além disso, a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) consolidou a transparência como princípio constitucional da comunicação pública. Isso ampliou a responsabilidade dos porta-vozes no trato com dados, interpretações e justificativas.

Hoje, o Media Training contemporâneo envolve:

- domínio do conteúdo técnico
- preparo emocional
- clareza discursiva
- capacidade de síntese
- habilidade de contextualizar informações
- compreensão da lógica das redes sociais

NA PRÁTICA:

Imagine que uma rádio local ligue pedindo uma entrevista imediata sobre uma interrupção no serviço de água. Sem o Media Training, o servidor pode dar respostas vagas que geram pânico. Com o treinamento, ele sabe:

1. Identificar a mensagem principal (Ex: "O serviço volta em 4 horas").
2. Manter a calma sob pressão.
3. Traduzir termos técnicos para uma linguagem que o morador entenda.

1.3 O papel institucional do porta-voz no serviço público

O porta-voz é a pessoa autorizada a representar oficialmente uma instituição diante da imprensa e da sociedade. Sua fala não é opinião pessoal: ela carrega o peso da função pública e da missão institucional.

Entre suas atribuições estão:

- fornecer informações claras, confiáveis e verificáveis
- preservar a reputação institucional
- comunicar com transparência sem comprometer dados sigilosos
- reforçar mensagens de interesse público
- reduzir ruídos que possam gerar interpretações equivocadas

- atuar como referência técnica e comunicacional

Um porta-voz treinado também contribui para evitar crises, pois sua comunicação responsável reduz a circulação de informações imprecisas ou contraditórias.

PAUSA PARA REFLEXÃO:

Quando você fala em nome da sua Secretaria ou Órgão, você se sente mais como um "técnico" que passa dados ou como um "ponte" entre o governo e o cidadão? O Media Training ajudará você a equilibrar esses dois papéis.

1.4 Ética, transparência e interesse público

A comunicação pública é regida por princípios constitucionais como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. O porta-voz precisa se orientar por esses valores, garantindo que suas respostas:

- sejam verdadeiras
- respeitem limites legais
- não promovam pessoas, grupos ou interesses particulares
- reforcem a função social da instituição

Transparência não significa divulgar tudo a qualquer momento, mas oferecer informações corretas, tempestivas e contextualizadas. Em situações sensíveis, a clareza na comunicação evita a amplificação de equívocos e protege o cidadão.

A ética é um pilar central do Media Training no setor público, e isso envolve:

- responsabilidade com dados
- precisão técnica

- cuidado com especulações
- linguagem respeitosa e acessível
- compromisso com a informação como bem público

1.5 Narrativa pública e construção de reputação

Toda instituição pública constrói, ao longo do tempo, uma narrativa: a história que ela conta sobre sua função, seus resultados e seu impacto social. Essa narrativa influencia diretamente a confiança da população.



Fonte: Infográfico baseado em concepção original da autora, gerado com ferramenta de IA

Quando o porta-voz comunica com clareza e responsabilidade, ele contribui para que a sociedade compreenda melhor o papel do Estado, fortalecendo a credibilidade institucional e reduzindo conflitos comunicacionais.

CAPÍTULO 2: COMO A IMPRENSA FUNCIONA E O QUE É NOTÍCIA

2.1 O que é Notícia? (Critérios de Noticiabilidade)

CONCEITO:

Nem todo fato administrativo é notícia. Para o jornalismo, um fato se torna notícia quando possui **interesse público**, **atualidade**, **proximidade** com o cidadão ou **impacto** na vida da comunidade.

Compreender o funcionamento da imprensa é essencial para que o porta-voz atue com clareza, agilidade e segurança. As redações trabalham em ritmo acelerado, com prazos curtos e múltiplas demandas simultâneas. A lógica estrutural da imprensa envolve:

- produção contínua de conteúdo
- apuração em tempo reduzido
- necessidade de fontes confiáveis
- busca por histórias de interesse público
- pressão por atualizações imediatas



Fonte: Infográfico baseado em concepção original da autora, gerado com ferramenta de IA

Para o porta-voz, compreender esses critérios significa entender por que determinadas perguntas são feitas, por que certos temas ganham evidência e qual é a lógica por trás de manchetes, cortes, enfoques e aprofundamentos.

2.2 Tipos de veículos e formatos

Cada meio de comunicação opera com sua própria linguagem, tempo e formato. Isso exige do porta-voz adaptação e clareza.

Televisão

É um meio visual e direto. A fala precisa ser curta, com boa postura, controle corporal e mensagens precisas. Silêncios longos e frases confusas tornam-se mais evidentes em vídeo.

Rádio

Depende da voz, da entonação e da emoção transmitida pela fala. A ausência da imagem exige descrições mais claras e ritmo bem marcado.

Jornal impresso

Prioriza profundidade, dados, contexto e clareza conceitual. A fala do porta-voz pode ser editada, então frases ambíguas ou contraditórias tornam-se mais problemáticas.

Internet e plataformas digitais

Exigem agilidade, objetividade e linguagem acessível. Lives, vídeos curtos, podcasts e postagens têm ritmos específicos e ampliações rápidas, qualquer ruído se espalha em segundos.

Reconhecer essas particularidades ajuda o porta-voz a construir respostas adequadas ao formato, evitando ruídos e fortalecendo a credibilidade institucional.

Termo Técnico	O que significa na prática
Pauta	É o assunto do dia. O tema que o jornalista foi designado para cobrir.
Deadline	O prazo limite. Se você não responder até o <i>deadline</i> , a matéria sairá sem a sua voz.
Gancho	É o motivo da notícia ser hoje. (Ex: Um novo decreto, um acidente, uma inauguração).
Off the Record	Informação dita "em confiança". Cuidado: No setor público, o ideal é que tudo seja dito para registro oficial.

2.3 Direitos e deveres na relação com jornalistas

A relação entre porta-voz e jornalistas é profissional, institucional e baseada em princípios legais. Alguns direitos e deveres fundamentais:

Direitos do porta-voz

- solicitar que perguntas sejam repetidas para clareza
- pedir tempo para confirmar dados técnicos recusar-se a especular sobre informações não verificadas
- garantir que suas falas não violem sigilo legal• manter segurança emocional durante entrevistas difíceis

Deveres do porta-voz

- fornecer informações verdadeiras e verificáveis
- evitar juízo pessoal sobre pessoas ou colegas de governo
- respeitar o trabalho da imprensa
- comunicar com transparência e respeito• manter postura compatível com o serviço público

No setor público, essas responsabilidades são ampliadas pela legislação, especialmente a Constituição Federal e a Lei de Acesso à Informação, que reforçam a obrigação de informar, ao mesmo tempo em que preservam sigilos necessários, como dados pessoais e informações estratégicas.

✦ NA PRÁTICA:

O jornalista trabalha sob pressão de tempo e espaço. Quando ele te procura, ele precisa de:

1. **Rapidez:** Uma resposta demorada pode parecer omissão.
2. **Clareza:** Ele precisa explicar o seu "tecnicês" para o público geral.
3. **Dados:** Números e fatos ajudam a dar credibilidade à sua fala.

2.4 Estratégias de relacionamento e respostas sem atrito

Um bom relacionamento com a imprensa não significa proximidade pessoal, mas profissionalismo, clareza e previsibilidade. Porta-vozes eficientes:

- usam linguagem objetiva e não confrontativa
- respondem com calma mesmo sob pressão
- evitam termos técnicos sem explicação
- mantêm coerência entre fala e prática institucional
- reconhecem limitações e prometem retorno quando necessário
- entendem que o jornalista está exercendo um papel social

Respostas sem atrito são essenciais. Elas evitam embates, reduzem ruídos e previnem crises. Exemplos comuns:

Em vez de: “Eu já respondi isso.” **Prefira:** “Vou esclarecer novamente para não restarem dúvidas.”

Em vez de: “Isso é mentira.” **Prefira:** “Essa informação não procede. O que podemos afirmar com segurança é que...”

Em vez de: “Não vou falar sobre isso.” **Prefira:** “Essa informação está em análise técnica. Assim que houver atualização, informaremos oficialmente.”

A qualidade da resposta influencia diretamente a credibilidade institucional.

PAUSA PARA REFLEXÃO:

Pense em uma atividade que você realizou na sua secretaria esta semana. Se você tivesse apenas 30 segundos para contar isso em uma rádio, o que seria o mais importante? O que o cidadão realmente ganha com essa informação?

2.5 Gestão emocional e comunicação responsiva

Além do domínio técnico, o porta-voz precisa gerenciar suas emoções em cenários de pressão. Entrevistas podem envolver temas sensíveis, críticas, tensões políticas ou alta carga de responsabilidade.

Gestão emocional significa:

- manter respiração estável
- controlar expressões faciais reativas • evitar interrupções impulsivas
- não entrar em debates improdutivos
- sustentar a serenidade como demonstração de preparo

A comunicação responsiva é aquela que considera o contexto, a necessidade do público e o papel social do porta-voz. Ela:

- reconhece preocupações do cidadão
- oferece respostas claras e empáticas
- contextualiza informações difíceis
- evita culpabilização
- usa a verdade como instrumento de confiança

Quando gestão emocional e comunicação responsiva se complementam, o porta-voz se posiciona como uma figura segura, coerente e confiável, essencial para preservar a reputação institucional e fortalecer a relação com a opinião pública.

CAPÍTULO 3: TÉCNICAS DE FALA, POSTURA E MENSAGENS-CHAVE

3.1 Preparação para entrevistas: mental, técnica e estratégica

Uma entrevista eficiente começa muito antes das câmeras ou do gravador serem ligados. A preparação envolve três dimensões fundamentais: mental, técnica e estratégica.

Preparação mental

- reconhecer que o porta-voz fala pela instituição, não por si

- manter calma por meio de respiração consciente
- compreender que perguntas difíceis fazem parte do processo
- lembrar que não existe improviso total: existe preparo

Preparação técnica

- estudar dados, números e informações atualizadas
- alinhar discurso com a equipe de comunicação
- revisar a política institucional que orienta o tema
- checar documentos, relatórios e notas oficiais

Preparação estratégica

- identificar o objetivo institucional da entrevista
- mapear perguntas prováveis, neutras e sensíveis
- definir as mensagens-chave que devem ser transmitidas
- antecipar consequências de cada fala

A tríade preparo–clareza–segurança cria a base para entrevistas sólidas, coerentes e alinhadas ao interesse público.

3.2 Tipos de entrevista

Cada tipo de entrevista apresenta exigências específicas. Conhecer essas variações permite ao porta-voz ajustar postura, tempo de resposta e profundidade da fala.



Fonte: Infográfico baseado em concepção original da autora, gerado com ferramenta de IA


Cada formato demanda inteligência situacional, capacidade de leitura do ambiente e domínio das prioridades comunicacionais.

Técnicas de Resposta

Técnica	Como Funciona	Exemplo de Frase
Ponte (Bridging)	Conecta uma pergunta difícil a uma mensagem positiva.	"Compreendo sua dúvida, mas o ponto central é..."
Gancho (Hook)	Deixa uma "deixa" para o jornalista fazer a próxima pergunta que você deseja.	"...e isso é apenas uma parte de um plano ainda maior."

Técnica	Como Funciona	Exemplo de Frase
Bandeira (Flagging)	Enfatiza o que é mais importante na sua resposta.	"O que o cidadão precisa saber de mais importante é..."

3.3 Linguagem clara, objetiva e estratégica

 NA PRÁTICA:
<ol style="list-style-type: none"> Entrevista de Pé: Mantenha os pés alinhados aos ombros. Evite balançar o corpo, pois isso transmite insegurança no vídeo. Olhar: Olhe sempre para o jornalista, nunca para a câmera (exceto se for um pronunciamento oficial direto ao público). Mãos: Use as mãos de forma natural para pontuar sua fala. Não as esconda nos bolsos ou atrás das costas.

A linguagem clara é um dos pilares da comunicação pública. Em entrevistas, isso significa:

- frases curtas
- verbos diretos
- ausência de jargões técnicos sem explicação
- foco no interesse do cidadão
- organização das ideias em ordem lógica

Uma fala estratégica considera:

- o contexto da pergunta

- o que o cidadão precisa entender
- os limites legais da resposta
- o impacto da informação na reputação institucional

Um porta-voz estratégico nunca perde o foco — mesmo diante de pressões, especulações ou tentativas de desviar o tema.

3.4 Construção de mensagens-chave (key messages)

CONCEITO:
A Mensagem-Chave é a informação principal que você quer que o cidadão memorize após a entrevista. Ela deve ser curta, direta e baseada em fatos. <ul style="list-style-type: none">• Exemplo: "A nova Unidade de Saúde terá capacidade para 500 atendimentos por dia."

A estrutura ideal de uma mensagem-chave envolve:

1. **O que está sendo feito**
2. **Por que é importante**
3. **Como beneficia o cidadão**

Exemplo:

“O programa reduz o tempo de espera do cidadão, aumenta a transparência e torna o serviço mais eficiente.”

Mensagens-chave funcionam como bússola discursiva. Mesmo em perguntas difíceis, o porta-voz consegue voltar a elas sem deixar de responder.

3.5 Storytelling institucional e narrativa pública

No serviço público capixaba, comunicar bem é parte do trabalho. O storytelling institucional é a prática de organizar informações, dados e ações governamentais em narrativas claras, humanas e compreensíveis para a população do Espírito Santo.

Mais do que apresentar números ou relatórios, o storytelling ajuda a mostrar **como as políticas públicas impactam a vida das pessoas**. Ele parte de fatos reais, conecta dados a resultados concretos e traduz informações técnicas em histórias que evidenciam melhorias, desafios enfrentados e soluções adotadas pela administração pública estadual.

Uma narrativa pública bem construída reduz ruídos, fortalece a confiança do cidadão e contribui para uma imagem institucional mais transparente e eficiente. Quando a comunicação é clara, o engajamento da sociedade aumenta e o entendimento sobre o papel do Estado se amplia.

Nesse processo, o servidor público, especialmente aquele que atua como fonte ou porta-voz, deve equilibrar precisão técnica com linguagem acessível. Explicar o **porquê** e o **para quê** das ações do Governo do Espírito Santo é tão importante quanto divulgar indicadores, metas e resultados.

3.6 Comunicação verbal e não verbal diante das câmeras

A comunicação não verbal exerce influência direta sobre o entendimento da mensagem e sobre a credibilidade do porta-voz. Em entrevistas e falas públicas, **corpo e voz comunicam tanto quanto as palavras** — e, muitas vezes, falam antes delas.

A voz deve ser utilizada com equilíbrio. Um ritmo moderado facilita a compreensão, enquanto uma entonação firme, sem agressividade, transmite segurança. Pausas naturais ajudam a organizar o pensamento, reforçam pontos importantes e dão clareza à fala. A projeção vocal precisa estar adequada ao ambiente e ao uso do microfone, evitando tanto o tom baixo quanto o excesso de volume.

A postura corporal também comunica preparo institucional. Manter a coluna ereta, os ombros relaxados e a cabeça alinhada contribui para uma presença segura e acessível. Os movimentos devem ser econômicos e intencionais, evitando gestos excessivos ou dispersos que desviem a atenção da mensagem principal.

O olhar é um dos principais elementos de conexão com o público. Um olhar firme e natural transmite segurança e transparência. Evitar desviar constantemente o olhar para baixo ou para os lados ajuda a manter a atenção e a confiança de quem acompanha a fala.

As expressões faciais precisam estar coerentes com o conteúdo apresentado. Expressões neutras ou acolhedoras reforçam empatia e seriedade, enquanto sarcasmo, irritação ou deboche comprometem a imagem institucional e podem gerar interpretações negativas.

Quando fala segura e linguagem corporal consistente caminham juntas, o resultado é uma percepção clara de preparo, profissionalismo e responsabilidade institucional, elementos essenciais para a atuação do servidor público como representante do Estado.

3.7 Postura, voz, respiração, olhar e controle corporal

Controlar o corpo é controlar a mensagem. Técnicas simples podem transformar o desempenho diante da imprensa.



Fonte: Infográfico baseado em concepção original da autora, gerado com ferramenta de IA

O domínio corporal não é estética: é técnica comunicacional aplicada ao interesse público.

PAUSA PARA REFLEXÃO:

Grave um vídeo de 1 minuto no seu celular explicando uma meta do seu setor.

Ao assistir, observe:

- Você usou muitos "tá", "né" ou "então"?
- Sua expressão facial condiz com a seriedade ou alegria da notícia?
- Você foi direto ao ponto ou deu muitas voltas?

CAPÍTULO 4 – TIPOS DE ENTREVISTA E GESTÃO DE CRISE

4.1 Análise de entrevistas reais e erros comuns

O servidor precisa saber que o comportamento muda conforme o meio de comunicação.:

Formato	Desafio Principal	Dica de Ouro
Rádio (Ao vivo)	Ritmo e voz.	Não use termos visuais ("como vocês podem ver"). Seja descritivo e direto.
TV (Gravada)	Edição.	Dê respostas curtas e completas. O jornalista vai cortar sua fala; não deixe frases "soltas".
Portal/Jornal	Precisão dos dados.	Peça para repetir números complexos e ofereça enviar os dados por e-mail para evitar erros.
Coletiva de Imprensa	Pressão de vários lados.	Mantenha a calma, não privilegie apenas um veículo e tenha suas mensagens-chave à mão.

4.2 Coletivas de imprensa: estrutura, preparação e condução

A coletiva de imprensa é um dos formatos mais desafiadores para o porta-voz, pois envolve a presença de múltiplos jornalistas, a possibilidade de perguntas simultâneas e alta visibilidade pública. Nesse contexto, organização e preparo são fundamentais para garantir clareza e segurança na comunicação.

Em geral, uma coletiva segue uma estrutura básica. Inicia-se com a abertura e a apresentação da mensagem principal, seguida da identificação dos participantes oficiais. Na sequência, faz-se uma breve contextualização do tema

para orientar os jornalistas. O momento de perguntas e respostas ocupa a maior parte do tempo, e o encerramento deve reforçar as informações essenciais e os pontos centrais da comunicação institucional.

A preparação para uma coletiva exige alinhamento prévio com a equipe de comunicação, definição clara sobre quem responderá a cada tipo de pergunta e escolha das mensagens-chave, tanto primárias quanto secundárias. Também é fundamental antecipar perguntas sensíveis e verificar se todos os dados apresentados estão atualizados e corretos.

Durante a condução da coletiva, o porta-voz deve manter um ritmo sereno, mesmo sob pressão. Interrupções ríspidas comprometem o diálogo e a imagem institucional. É importante reconhecer quando uma resposta já foi dada, evitando repetições desnecessárias, e não ignorar perguntas desconfortáveis. Nessas situações, o mais adequado é recontextualizar o tema, reforçar fatos e afastar especulações. A clareza na condução reduz conflitos e fortalece a confiança institucional.

Para refletir antes de seguir

Pense em uma situação recente em que você acompanhou ou participou de uma coletiva ou pronunciamento oficial.

A mensagem principal ficou clara? Houve ruídos, tensão ou dúvidas após a fala? O cidadão conseguiria entender facilmente o que estava sendo comunicado?

4.3 Pronunciamentos e comunicados oficiais

Diferentemente da entrevista, o pronunciamento não envolve interação direta com jornalistas. Trata-se de uma comunicação planejada, que segue uma lógica própria e exige atenção redobrada à forma e ao conteúdo.

Um pronunciamento institucional deve priorizar clareza absoluta, objetividade e alinhamento com a posição oficial do órgão. A linguagem precisa ser cidadã, acessível e sempre orientada pelo interesse público.

Um bom pronunciamento apresenta uma contextualização inicial que situa o cidadão, seguida da informação técnica central. Em seguida, é fundamental explicitar o impacto daquela informação na vida da população, indicar as ações em andamento e finalizar com uma mensagem que reforce a responsabilidade institucional do Estado.

Nos comunicados oficiais, a precisão é obrigatória. Qualquer ambiguidade pode gerar interpretações equivocadas, ampliar ruídos de comunicação e comprometer a credibilidade da instituição.

Coletiva de imprensa	Pronunciamento oficial
Interação direta com jornalistas	Comunicação sem interação
Perguntas imprevisíveis	Mensagem totalmente planejada
Alta exposição a ruídos	Maior controle da narrativa
Exige gestão de tempo e respostas	Exige precisão e clareza absoluta

4.4 Exercícios gravados com devolutiva individual

Os exercícios gravados são o coração do aprendizado prático. Eles possibilitam:

- identificar vícios de linguagem
- reconhecer gestos involuntários
- ajustar postura e tom de voz
- reduzir ansiedade
- melhorar o domínio emocional

A devolutiva técnica deve ser:

- clara
- construtiva

- objetiva
- baseada em evidências
- focada em evolução, não em julgamento

O feedback individual acelera o desenvolvimento e dá ao participante a confiança necessária para atuar publicamente.

4.5 Controle de danos e gestão de crises em entrevistas

Cenário: Ocorreu um problema técnico no sistema de agendamento de consultas do Estado. A imprensa está na porta da Secretaria exigindo respostas.

Análise Técnica:

O que NÃO fazer: Dizer "não temos nada a declarar" ou fugir da câmera. Isso gera desconfiança.

O que FAZER: Admitir o problema, informar o que está sendo feito para corrigir e dar um prazo para a próxima atualização de informações

✦ **APLICAÇÃO:** Use a frase: "Identificamos a falha técnica às 08h e nossa equipe de TI já está trabalhando na solução. A previsão de retorno é para as 14h."

Em situações de crise, o porta-voz se torna peça estratégica. Sua fala pode:

- acalmar a opinião pública
- reduzir rumores
- orientar comportamentos
- demonstrar que a instituição está no controle

Princípios fundamentais do controle de danos:

- responder rápido, mas com precisão

- nunca especular
- assumir responsabilidades institucionais quando necessário
- comunicar ações concretas em andamento
- evitar culpabilização
- manter serenidade mesmo sob ataques

Frases úteis em entrevistas durante crises:

“Estamos trabalhando com base em dados atualizados.”

“Assim que tivermos novas informações confirmadas, comunicaremos oficialmente.”

“O foco agora é proteger o cidadão e garantir a solução mais rápida e segura.”

A crise amplifica tudo: erros, acertos, falas e silêncios. Por isso, o preparo técnico e emocional do porta-voz é decisivo.

PAUSA PARA REFLEXÃO:

Durante uma simulação de entrevista (ou ao observar uma autoridade na TV), avalie:

1. **Credibilidade:** A voz estava firme ou trêmula?
2. **Objetividade:** A resposta foi direto ao ponto ou "encheu linguiça"?
3. **Controle:** O porta-voz se irritou com alguma pergunta capciosa?

CAPÍTULO 5 – INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL APLICADA AO MEDIA TRAINING

5.1 Como a Inteligência Artificial transforma a preparação de porta-vozes

A Inteligência Artificial transformou de forma significativa a preparação de porta-vozes, assessores e comunicadores para entrevistas e interações com a imprensa. Se antes o treinamento se baseava quase exclusivamente em simulações presenciais, roteiros manuais e avaliações subjetivas, hoje a IA amplia as possibilidades de análise, prática e aprimoramento.

Antes do uso da IA	Com apoio da IA
Simulações limitadas a pessoas disponíveis	Cenários variados e personalizados
Roteiros construídos manualmente	Roteiros estratégicos baseados em dados
Avaliação subjetiva da performance	Análise de padrões de fala e comportamento
Dificuldade em antecipar perguntas sensíveis	Simulação de entrevistas com diferentes níveis de pressão
Identificação tardia de falhas	Detecção rápida de vícios, ruídos e lacunas

No setor público, o uso responsável da Inteligência Artificial representa ganho de eficiência, economia de tempo e melhoria da qualidade comunicacional. Seu uso, no entanto, deve estar sempre alinhado a princípios éticos, à transparência e à responsabilidade institucional.

De que forma a IA pode apoiar sua preparação sem comprometer a responsabilidade institucional do cargo que você ocupa?

5.2 Ferramentas para criar roteiros de respostas

A IA contribui para o desenvolvimento de roteiros estratégicos ao:

- sintetizar informações complexas
- organizar dados de políticas públicas
- sugerir mensagens-chave
- adaptar linguagem técnica para linguagem cidadã
- estruturar respostas curtas e diretas

Um bom roteiro orientado por IA deve conter:

- contexto do tema
- três mensagens principais
- evidências e dados verificáveis
- benefícios para o cidadão
- frases de apoio para perguntas difíceis
- riscos comunicacionais a evitar

A IA não substitui o porta-voz, mas o fortalece, oferecendo estrutura, clareza e agilidade.

5.3 IA para simulação de repórteres difíceis

Modelos de IA permitem simular entrevistas realistas com repórteres:

- insistentes

- provocativos
- céticos
- emocionais
- irônicos
- com pressa
- com perguntas técnicas ou sensíveis

Essas simulações ajudam o porta-voz a:

- aprender a manter a calma
- reorganizar respostas sob pressão
- retornar às mensagens-chave
- responder sem gerar atrito
- evitar especulações ou frases precipitadas

O benefício maior é emocional: treinar com IA reduz o impacto do “inesperado” e aumenta a segurança do servidor em entrevistas reais.

5.4 Uso da IA para estruturar mensagens-chave

A IA pode auxiliar na criação de mensagens-chave ao:

- identificar pontos fortes de uma política pública
- mapear perguntas frequentes da população
- adaptar a linguagem para perfis diferentes de público
- transformar dados técnicos em linguagem acessível
- detectar trechos confusos ou ambíguos

Apesar disso, cabe ao porta-voz validar o conteúdo, garantindo:

- precisão
- confiabilidade
- alinhamento institucional
- coerência com documentos oficiais
- respeito às normas de transparência

A IA organiza; o porta-voz interpreta, contextualiza e legitima a informação.

5.5 Análise automática de performance de vídeo

Ferramentas avançadas conseguem avaliar:

- clareza vocal
- velocidade da fala
- pausas
- contato visual
- expressões faciais
- postura corporal
- repetições desnecessárias
- palavras que devem ser evitadas
- momentos de insegurança

Essas análises geram relatórios objetivos, que tornam o treinamento mais eficiente. Em vez de depender exclusivamente de percepções subjetivas, o participante recebe dados concretos sobre sua performance.

Isso permite reduzir vícios, aprimorar postura e elevar o nível de comunicação institucional.

5.6 Boas práticas, limites éticos e segurança no uso da IA

✦ NA PRÁTICA:

A IA pode gerar informações imprecisas (alucinações).

1. **Nunca** insira dados sigilosos do Estado em ferramentas de IA públicas.
2. **Sempre** revise o fato: a IA ajuda no "como dizer", mas o "o que dizer" (o fato técnico) é de total responsabilidade do servidor.

O uso de IA em contextos de comunicação pública exige responsabilidade. Boas práticas incluem:

Transparência

- evitar manipulação ou distorção de conteúdo
- não usar IA para criar falas falsas atribuídas a pessoas reais
- manter rastreabilidade das informações

Ética

- proteger dados sensíveis
- não substituir a autonomia do porta-voz
- evitar que a IA seja usada para ocultar informações de interesse público

Segurança

- adotar ferramentas confiáveis e regulamentadas
- respeitar a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)
- garantir que dados usados no treinamento não exponham informações sigilosas

Limites fundamentais

- IA não valida juridicamente conteúdos

- IA não pode substituir o juízo institucional
- IA não responde por decisões públicas

A Inteligência Artificial é um instrumento estratégico, mas o compromisso com a verdade, a transparência e o interesse público é sempre humano.

PAUSA PARA REFLEXÃO:

A IA pode escrever um texto perfeito, mas ela não substitui a sua **empatia**, o seu **olhar** e a sua **credibilidade** diante da câmera. Como você pode usar a tecnologia para se sentir mais seguro, sem perder a sua humanidade no atendimento ao cidadão?

EXERCÍCIOS DE FIXAÇÃO – MEDIA TRAINING (ESESP)

(Com gabarito ao final)

Capítulo 1 – Fundamentos do Media Training

1. Explique, com suas palavras, por que o porta-voz não fala por si mesmo, mas sim pela instituição.
2. Liste três princípios éticos que devem orientar a comunicação pública.
3. Qual é a relação entre a Lei de Acesso à Informação e a atuação do porta-voz?
4. Cite dois elementos que compõem a narrativa pública de uma instituição.
5. Aponte uma diferença entre improviso e preparo em entrevistas.

Capítulo 2 – Imprensa e Relacionamento Institucional

6. Quais são dois critérios de noticiabilidade que influenciam o que vira notícia?
7. Em que situações o porta-voz pode solicitar mais tempo antes de responder?
8. Explique a diferença entre entrevista para TV e para rádio.

9. Cite dois direitos e dois deveres do porta-voz ao interagir com jornalistas.

10. Reescreva a resposta abaixo em formato mais adequado e sem atrito:

“Isso é mentira. Não vou falar sobre isso.”

Capítulo 3 – Técnicas e Mensagens-Chave

11. O que é uma mensagem-chave?

12. Reescreva a seguinte fala técnica para uma linguagem cidadã:

“Estamos realizando uma readequação operacional dos fluxos internos visando mitigar gargalos estruturais.”

13. Cite três sinais de comunicação não verbal que impactam a credibilidade do porta-voz.

14. Descreva a estrutura ideal de uma resposta estratégica.

15. Qual é a importância do storytelling institucional no serviço público?

Capítulo 4 – Práticas e Simulações

16. Explique por que entrevistas ao vivo exigem mais controle emocional.

17. Cite dois erros comuns observados em porta-vozes despreparados.

18. Enumere três passos para condução de uma coletiva de imprensa eficiente.

19. O que diferencia um pronunciamento de uma entrevista?

20. Por que o feedback individual é essencial no Media Training?

Capítulo 5 – IA Aplicada ao Media Training

21. Cite duas formas pelas quais a IA pode apoiar a preparação de entrevistas.

22. Quais são os riscos de usar IA sem critérios éticos?

23. Explique por que a IA não substitui o porta-voz.

24. O que a análise automática de performance de vídeo pode identificar?

25. Reescreva, de forma ética e segura, a frase abaixo, considerando boas práticas de IA:

“A IA garantiu que todas as informações divulgadas estavam corretas.”

GABARITO

1. Porque o porta-voz representa oficialmente a instituição; sua fala tem caráter institucional, não pessoal.
2. Transparência, veracidade, impessoalidade, responsabilidade, clareza.
3. A LAI determina que informações públicas devem ser fornecidas com precisão e transparência, orientando a postura do porta-voz.
4. Valores institucionais; resultados entregues; missão; impacto social.
5. Improviso é falar sem preparação; preparo envolve estudo, antecipação e estratégia.
6. Relevância social; atualidade; impacto; conflito; notoriedade.
7. Quando precisa checar dados; quando a informação é técnica; quando envolve legislação ou responsabilidade institucional.
8. TV depende da imagem e exige controle corporal; rádio depende da voz e exige clareza vocal.
9. Direitos: pedir repetição; checar dados; recusar especulação.

Deveres: ser transparente; responder com respeito; não emitir opinião pessoal; fornecer fatos.

10. “Essa informação não procede. O que posso afirmar com segurança é que...”
11. É a ideia central que deve ser lembrada após a entrevista.
12. “Estamos organizando o processo para tornar o atendimento mais rápido e eficiente.”
13. Postura; olhar; expressões faciais; gestos; ritmo da voz.
14. Essencial + justificativa + benefício para o cidadão + mensagem de reforço.
15. Ajuda o cidadão a entender por que a ação existe, reforça credibilidade e conecta fatos à realidade social.
16. Porque não há edição; qualquer erro vira público imediatamente.
17. Respostas longas; postura agressiva; contradições; tecnicismo excessivo.

18. Definir mensagens; alinhar a equipe; contextualizar o tema; controlar o ritmo das perguntas.
19. No pronunciamento não há interação; a mensagem é direta e institucional.
20. Porque revela pontos de melhoria e permite evolução técnica individual.
21. Criar roteiros; simular entrevistas; analisar desempenho; organizar dados.
22. Risco de distorção; vazamento de dados; manipulação de conteúdo; violação da LAI ou da LGPD.
23. Porque a responsabilidade institucional é humana; a IA auxilia, não decide.
24. Ritmo da fala; postura; olhar; repetições; expressões; vícios verbais.
25. “A IA auxiliou na organização das informações, que foram verificadas e validadas pela equipe responsável.”

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação institucional desempenha papel essencial na relação entre Estado e sociedade, sobretudo em contextos em que a informação se tornou um dos principais instrumentos de governabilidade, participação cidadã e prestação de contas. Ao longo desta apostila, foram abordados os fundamentos do Media Training, os desafios das interações com a imprensa, a construção de mensagens estratégicas, as técnicas de entrevista, a gestão emocional, o domínio da linguagem verbal e não verbal e o uso consciente da Inteligência Artificial para apoiar a preparação e o desempenho de porta-vozes.

A consolidação dessas competências contribui para fortalecer a credibilidade das instituições públicas, ampliar a transparência, reduzir ruídos comunicacionais e aumentar a capacidade de resposta em situações de alta visibilidade ou pressão. Mais do que dominar técnicas, o porta-voz precisa compreender a responsabilidade inerente à função, uma vez que sua fala carrega implicações sociais, jurídicas e políticas que ultrapassam o âmbito individual.

O aprendizado contínuo é indispensável. A comunicação pública é um campo em constante transformação, influenciado por inovações tecnológicas, mudanças nas práticas jornalísticas e novas expectativas da sociedade. Por isso, é fundamental que profissionais públicos permaneçam atentos às tendências, revisem suas práticas e busquem aprimoramento constante.

Espera-se que este material sirva não apenas como base formativa, mas também como referência prática para orientar a atuação cotidiana de servidores que representam suas instituições, reforçando o compromisso com a ética, a clareza e a responsabilidade que a comunicação pública exige.

REFERÊNCIAS

ARISTÓTELES. *Retórica*. São Paulo: Martin Claret, 2018.

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BRANDÃO, Elizabeth. *Comunicação pública: Estado, governo e sociedade*. São Paulo: Paulus, 2018.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Lei de Acesso à Informação. *Diário Oficial da União*, Brasília, 2011.

CARNEGIE, Dale. *Como falar em público e influenciar pessoas no mundo dos negócios*. Registro, 2010.

CARNEGIE, Dale. *Como falar em público e influenciar pessoas no mundo dos negócios*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2015.

DUARTE, Jorge. *Comunicação pública: Estado, governo e sociedade*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2013.

GOMES, Wilson. *Jornalismo, fatos e interesses*. Florianópolis: Insular, 2009.

HAN, Byung-Chul. *A sociedade da transparência*. Petrópolis: Vozes, 2013.

- KUNCZIK, Michael. *Conceitos de jornalismo*. São Paulo: Edusp, 2002.
- LOPES, Fernanda. *Media training e gestão de crises*. São Paulo: Atlas, 2020.
- MATOS, Heloiza. *Comunicação pública e política: conceitos, interfaces e perspectivas*. São Paulo: Summus, 2013.
- RECUERO, Raquel. *Redes sociais na internet*. Porto Alegre: Sulina, 2014.
- SCHECHTER, Danny. *The death of media*. Nova York: Routledge, 2004.
- SHNEIER, Bruce. *Data and Goliath*. New York: W. W. Norton & Company, 2015.
- SILVA, Gilberto. *Comentários à oratória*. 1. ed. Editora Edificantes, 2011.
- SILVA, Gilberto. *Aprenda a falar corretamente em público e vença na sua carreira profissional*. 1. ed. Editora Edificantes, 2012.
- SOUZA, Rose Mara Vidal de Souza. *Lei de Acesso à Informação: um canal à fonte de notícias*. Berlim: Novas Edições Acadêmicas, 2018.
- TRAQUINA, Nelson. *Teorias do jornalismo: por que as notícias são como são*. Florianópolis: Insular, 2004.
- WEIL, Pedro; TOMPAKOW, Roland. *O corpo fala: a linguagem silenciosa da comunicação não verbal*. Petrópolis: Vozes, 2015.