

S/A LLORENTE & CUENCA

Manual para falar
uma língua comum

A (R)evolução da Comunicação e dos Assuntos Públicos





Prólogo	3
Parte I - A (R)evolução	
Por que temos um manual	6
O novo paradigma da comunicação	11
Nosso modelo de reputação	22
A narrativa do CEO	40
Parte II - Novos conceitos em Comunicação e Assuntos Públicos	
Das mensagens básicas ao <i>storytelling</i>	49
Das temáticas aos territórios de conversa	61
Dos públicos às comunidades	72
Da cobertura à inteligência	80
Parte III - Estes Conceitos na Prática	
Os conceitos como um sistema. O tabuleiro de jogo	101
Jogar uma partida. Plano de ação	119
Glossário	148
Bibliografia	155

Parte I

A (R)evolução

Por que temos um manual	6
O novo paradigma da comunicação	11
Nosso modelo de reputação	22
A narrativa do CEO	40





Capítulo 2

O novo paradigma da comunicação



Conversa entre Harold Lasswell, J.C.R. Licklider e Walter Fisher

Outubro de 1960 em algum lugar dos Estados Unidos.

Sala de espera de um aeroporto, anoitecer, neva copiosamente, os voos estão atrasados, a noite será longa. Dos homens conversam há horas. Um (Harold) tem 58 anos, outro (J.C.R.) tem 45. Nota-se que estão argumentando apaixonadamente e são cheios de respeito mútuo. Atrás deles, de costas, vemos que um jovem de 29 anos (Walter) os escuta atentamente apesar de os dois homens não o notarem.

HAROLD: Muito interessante o que você está dizendo, mas um pouco quimérico. Milhões de computadores conectados formando uma galáxia de redes. Impossível, mas além disso: para quê? Não é necessária tanta capacidade de cálculo.

J.C.R.: Querido amigo, não é para calcular nada. É para se comunicarem!

HAROLD: Para os computadores se comunicarem?

J.C.R.: Não! Para as pessoas se comunicarem através dos computadores. Todo o mundo estaria conectado: empresas com seus clientes, governos com os cidadãos, pais com seus filhos.

HAROLD: Que loucura. E para que vão querer estar conectados. Não vejo utilidade nisso, para dizer a verdade. Se é para comunicar algo, já há canais suficientes para fazê-lo e de modo instantâneo. Pode-se enviar telegrama. Para que mais vai ser utilizado além de informações pontuais e urgentes? Por que o homem comum terá interesse nisso?

(Neste momento o homem jovem se vira e os interrompe. Há tempos está querendo participar da conversa).

WALTER: Desculpem, não pude deixar de escutá-los, mas é um tema que me interessa muitíssimo. Por que mostrarão interesse?, o senhor disse. Porque somos feitos de histórias, nos alimentamos delas desde o princípio dos tempos. E o que este senhor está contando nos permitirá compartilhar histórias de modo instantâneo e quase infinito. Essa é nossa essência, o que nos torna humanos, contar histórias.

HAROLD: Não conheço você, garoto. Qual é o seu nome?

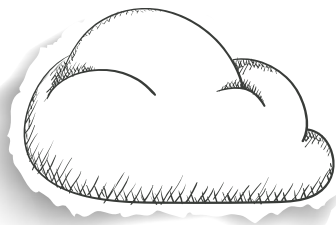
WALTER: Eu me chamo Walter Fisher e estou aguardando o voo para Boston, acabei de me doutorar pela Universidade de Iowa e estou trabalhando na narração como forma essencial da comunicação humana.

HAROLD: Muito bem, meu rapaz. Você tem todo o direito. Mas já fazemos isso de contar histórias a milhões de pessoas pela televisão e pelo rádio. Não sei o que mais nos traria essa nova forma sobre os meios que já temos.



WALTER: Esses meios são muito potentes e difundem muito bem as mensagens. No entanto, as histórias existem graças aos que as escutam, dão seu feedback e as enriquecem. Este senhor – referindo-se a J.C.R. – falava de um sistema que permitiria que essa participação fosse global e em tempo real.

HAROLD: O feedback forma parte do modelo dos meios de comunicação de massas desde que o projetamos. Mas escute, estão chamando os passageiros de Boston! Faça-me o favor: investigue, trabalhe e, quando terminar, mande-me um exemplar. (Dá-lhe seu cartão).



J.C.R.: E a mim também, será muito interessante, sem dúvida. (Dá-lhe seu cartão).

WALTER: Obrigado, senhores, foi um prazer. (Despede-se e afasta-se apressado)⁴.

(...)

J.C.R.: Um pouco esquisito esse rapaz, você não achou?

HAROLD: Pelo menos a história dele é boa.

J.C.R.: Chegará a publicá-la algum dia⁵?

HAROLD: Quem sabe, meu amigo, quem sabe...talvez tenha razão⁶.

4 **FISHER, Walter** (1987). Professor emérito na Annenberg School of Communication introduz o paradigma narrativo na teoria da comunicação. Sua principal obra: *Human communication as narration: toward a philosophy of reason, value, and action*, Columbia: University of South Carolina Press. (Previamente exposto em um trabalho de 1984 *Narration as a Human Communication Paradigm: The Case of Public Moral Argument*. Em *Communication Monographs* número 51, pp. 1-22.).

5 **LICKLIDER, J.C.R.** (1915-1990). Informático estadunidense, considerado uma das figuras mais importantes em ciência computacional e de história da informática. É lembrado particularmente por ser um dos primeiros que previram a computação interativa moderna e sua aplicação a todo tipo de atividades; foi pioneiro da Internet, com uma visão precoce de uma rede de computadores mundial muito antes que fosse construída.

6 **LASSWELL, Harold**. (1902-1978). Pioneiro nas Ciências Políticas e Teorias da Comunicação. É considerado o primeiro grande ensaísta em comunicação, com o livro *Técnicas de propaganda na Guerra Mundial* (1927) inicia a investigação com a análise das inter-relações entre audiências e efeitos desde uma marcada posição funcionalista.



Capítulo 2

O novo paradigma da comunicação

Economia da reputação

Os acontecimentos da crise econômico-financeira de 2008 provocaram uma inexorável reflexão social na qual os cidadãos identificaram que as causas do desastre estavam mais no terreno moral que no financeiro. Como consequência, uma desconfiança geral no sistema assentou-se na opinião pública e, cada vez mais, as pessoas mostram-se reticentes a ceder sua confiança gratuitamente, sem preço algum. [Gary Hamel](#) (1954-), professor da London Business School e especialista em estratégia empresarial frequentemente citado pela mídia como um dos mais influentes dos últimos trinta anos, escreveu um livro revelador intitulado *What matters now*⁷ (Jossey-Bass, 2012), no qual conclui que “mais do mesmo não é mais suficiente”, é necessário aceitar que as pessoas já não confiarão nunca mais a priori nas instituições e empresas, como faziam antes. As regras do jogo mudaram.

A confiança, transformada agora em elemento precioso, difícil de conseguir, custoso de manter, espreitada por perigos de toda índole, dentro e fora da companhia, e em risco permanente, transformou-se em um dos agentes essenciais da economia da nossa época. **Nossa economia, hoje, depende da confiança.**

É claro que o *leitmotiv* de uma companhia continua sendo gerar valor, mas já desde meados do século XX se começou a compreender que o valor não se mede unicamente em termos financeiros, mas que na fórmula estão presentes também os ativos intangíveis. Após a crise, a importância dos intangíveis cresceu exponencialmente e, hoje em dia, são o pilar da equação. Estamos entrando na era da ética e é imprescindível agir de maneira responsável para poder alcançar a licença social para operar, muito mais exigente e volátil que a licença legal. A sociedade deve julgar-nos justos, éticos e sustentáveis. Senão, seremos expulsos do tabuleiro de jogo.

À soma de todos esses valores intangíveis é a que chamamos de Reputação. Um conceito que pode definir-se como a soma da confiança que os intervenientes, as pessoas sem as quais seu projeto não seria viável em modo algum, depositam em uma empresa. É muito importante ter em consideração que a reputação é um valor que se estabelece por comparação. Estamos em um cenário mundial no qual as empresas competem permanentemente pela confiança das pessoas.

⁷ [HAMEL, Gary](#) (2012). *What matters now*. Jossey-Bass.



Estamos entrando na era da ética e é imprescindível agir de maneira responsável para poder alcançar a licença social para operar, muito mais exigente

Se nos permitirmos usar o símile da bolsa, existe um mercado da reputação em que se estabelecem comparativas continuamente entre empresas de diversos setores. Esses *rankings* mentais em permanente evolução na mente dos intervenientes formam a Economia da Reputação. Vivemos todos imersos nela: uma realidade pujante, um novo contexto que afeta tudo e que tem também suas consequências na comunicação.

As empresas assentam hoje seu valor em função das expectativas que geram, cada vez mais baseadas no futuro e menos em seus êxitos passados. Isso faz com que as empresas com maior capitalização na bolsa sejam também as que aparecem nos *rankings* das mais apreciadas ou queridas. As pessoas admiram essas companhias e por isso estão dispostas a crer mais em suas propostas e depositar nelas sua confiança e com ela seus próprios recursos.

Segundo um estudo, em 1975 o peso dos intangíveis no valor médio de uma empresa do índice S&P 500 estava em 17%. Trinta anos depois, em 2015, os intangíveis somam 87% desse valor médio⁸.

As empresas, após a crise moral de 2008, mais do que nunca, vieram a precisar da comunicação para reduzir o *gap* entre como creem que deveriam ser percebidas e como

estão sendo percebidas realmente. Por isso cada dia mais, a comunicação é uma função executiva de altíssimo nível dentro das companhias.

Anteriormente, o CEO costumava ocupar-se apenas do comportamento e não da comunicação, mas hoje não é possível desligar ambos os conceitos porque o modo como comunico é também como me comporto. A comunicação agora faz parte do comportamento de uma companhia; é uma força transformadora.

É neste contexto, de Economia da Reputação e do papel transformador da comunicação, no qual se insere a mudança de paradigma filosófico de [Walter Fisher](#).

De Harold a Fisher. De razão a emoção

O primeiro processo de globalização produziu-se quando, graças aos avanços industriais, um fabricante de siderurgia alemão podia vender seus canhões à armada australiana. O mercado dos bens (e mais tarde o dos serviços) começou a ter um marco planetário. As pessoas, as empresas, mudaram a escala de seu pensamento.

⁸ Ocean Tomo LL (2015). 2015 Annual Study of Intangible Asset Market Value. Chicago, USA.

“

**A comunicação
agora faz parte do
comportamento de
uma companhia;
é uma força
transformadora**

Paralelamente à indústria, a mudança também chegou aos meios de comunicação. Podiam comprar canhões da Alemanha, mas liam o *New York Times* e escutavam um programa de rádio que lhes falava da realidade no Reino Unido. A isto se somará um pouco mais tarde a televisão. Este marco de revolução tecnológica leva os cientistas a reinterpretar o papel da comunicação ao serviço das organizações. Neste caso trata-se da era da transmissão de imagens: uma emissão e milhões de pessoas recebem.

Naquela época de desenvolvimento dos meios de comunicação de massa, [Harold D. Lasswell](#) (1902-1978) elabora a teoria da comunicação que, *a priori*, mostrou ser a mais aceita e influente de todas.

O conhecido paradigma de Lasswell estabelece que a comunicação é um processo em que um emissor emite uma mensagem dirigida a um receptor; essa mensagem tem de codificar-se dentro de uma linguagem, tem de receber um formato e, finalmente, ser introduzida dentro de um canal que conecte emissor e receptor. Uma vez recebida a mensagem, o receptor tem ainda dois desafios pendentes: conhecer as chaves de codificação para decifrá-la corretamente e eliminar o máximo possível o ruído do canal. O receptor vai reagir perante esse processo de comunicação e poderá dar um retorno ao emissor.

Por sua parte, a meados dos anos 70, Walter Fisher (1931-) trabalhava em um paradigma filosófico que terminou afetando de modo revolucionário a comunicação. Deve-se resaltar que o paradigma de Fisher não se constrói em oposição às teorias de Lasswell. Fisher não toma Lasswell quando escreve, mas sim Aristóteles (384 a.C.-322 a. C.) e René Descartes (1596-1650) quando escreve. Ele não está elaborando uma nova teoria da comunicação, mas uma teoria filosófica de como entender o ser humano, suas relações e seu modo de estar no mundo. Uma parte desse modo de existir é a comunicação.

O paradigma filosófico vigente até Fisher era o paradigma racional. Assentado na Grécia Clássica e reforçado por Descartes, este modelo de pensamento expressava que o que nos tornava humanos era a racionalidade e que através dela víamos o mundo. Analisávamos, avaliávamos e tomávamos decisões racionais enfocadas no que era melhor para nós.

Walter Fisher expõe que o que nos constrói como seres humanos não é a racionalidade (ou pelo menos não exclusivamente), mas nosso modo de nos relacionarmos através de histórias⁹.

⁹ FISHER, Walter (1987). "Human Communication as narration: Toward a Philosophy of Reason, Value, and Action". Columbia: University of South Carolina Press.

“
O que nos constrói
como seres
humanos não é a
racionalidade, mas
nosso modo de
nos relacionarmos
através de histórias

Quando alguém nos conta uma história com coerência e fidelidade em seu desenvolvimento, geram-se uma empatia e confiança que conectam emissor e receptor; ativam-se as emoções. Desta conexão depende, em parte, a tomada de uma decisão ou outra. **Entendemos e aceitamos as razões, mas é a força da emoção o que nos convence.**

A tradição oral marcou a forma em que nós, humanos, nos organizamos em comunidades. Passamos das cavernas às cidades, das cidades aos estados, dos estados aos conglomerados multinacionais e à organização atual mundial, tudo através dos contos.

Há um exemplo muito claro da força transformadora de uma história. Trata-se do famoso discurso do presidente Kennedy em Texas em 1962 conhecido como “*We choose to go to the moon*”¹⁰. Durante o pós-guerra, os americanos sentiram-se os reis do mundo, a nação que tomava a liderança mundial. A meados dos anos 50, essa sensação começou a declinar e foi Kennedy quem conseguiu fazê-los sentir-se de novo especiais quando lhes disse «nós vamos chegar à Lua antes dos outros». É um conto, uma história, não era real nesse momento, mas ao contá-la e envolver o país, tornou-se realidade. Mudou o país apelando para a emoção, para uma história, para um sonho, não para a racionalidade de grandes cifras ou de dados macroeconômicos.

O paradigma de Fisher exige, para que complete seu sentido, um componente conversacional em que se escuta

a história. Funciona na medida em que existe conversa e não tanto um simples *feedback*. Já desde Dom Quixote os escritores sempre estiveram convencidos de que **quem completa a história é realmente o leitor, é ele quem a recolhe e finaliza.**

Durante séculos, isto foi só uma promessa teórica. Declaravam que no mundo da comunicação de massas é muito complicado enriquecer a história. O *feedback* é um simples fiozinho de volta no melhor dos casos, um murmúrio inaudível.

Quando Fisher publica seu paradigma, tem uma comprovação possível: na comunicação presencial, um a um na conversa entre duas pessoas; ou um a muitos, em uma conferência. Mas as companhias não podiam comprová-lo porque utilizavam os meios de comunicação de massas para alcançar milhões de pessoas, cujo *feedback* chegava de forma limitada e assíncrona.

Todavia, quando chega a revolução tecnológica, isto muda. Hoje já não há um emissor e um receptor, **a comunicação em rede gera milhões de emissores e receptores empoderados e dispostos a participar da conversa.**

E esse momento tem um nome: **J. C. R. Licklider.**

10 KENNEDY, John (1962). *We choose to go to the moon*. Texas. Obtido de: <https://www.youtube.com/watch?v=ouRbkBAOGew>



Quem completa a história é realmente o leitor, é ele quem a recolhe e finaliza

O sonho de Joseph Licklider: um mundo interconectado

Os matemáticos permitiram que o paradigma narrativo de Fisher se universalizasse porque multiplicaram até o infinito a capacidade de participação de diversos atores na história.

Sendo anterior a Fisher e quase contemporâneo de Laswell, Joseph Licklider¹¹ (1915-1990), foi quem, como iniciador da Galactic Network, combinando seus conhecimentos matemáticos e sua visão das relações humanas, abriu a possibilidade de que todo o mundo tivesse o poder real de interagir e participar das histórias.

“O que há entre um computador e outro é comunicação. Quem torna possível a comunicação não é o computador, é o operador, a pessoa que o está usando”, explicava. Licklider foi o primeiro a conectar dois computadores e, ao fazê-lo, imaginou um sistema de computadores aberto a todos: governos, instituições, empresas e pessoas. Um canal de comunicação que terminaria sendo uma rede de relações

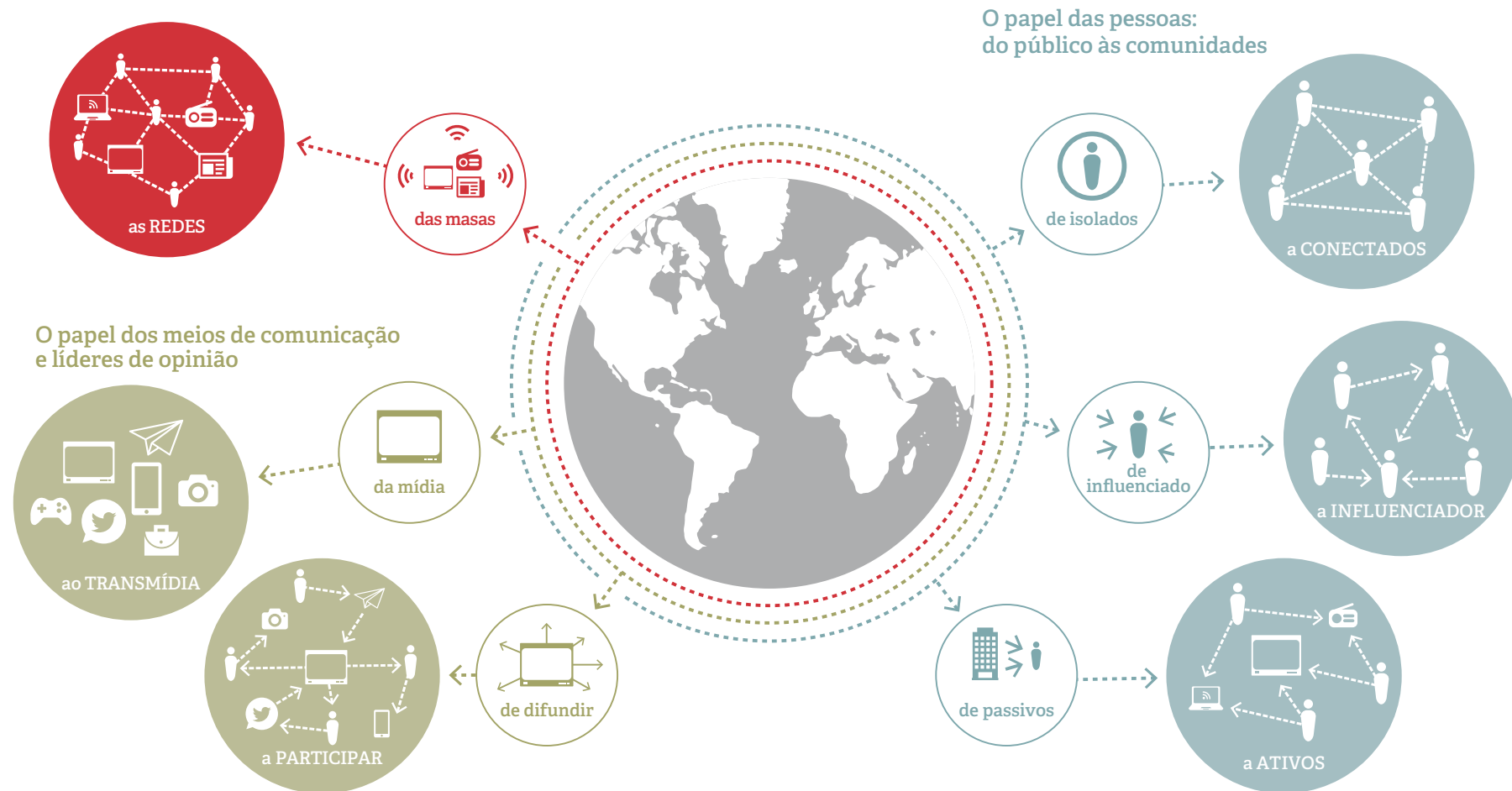
entre milhões de pessoas. Era a [Galactic Network](#), uma visão que mais tarde inspirou os criadores da ARPANET e que, finalmente, representou os primeiros passos da internet no final dos anos 70.

O paradigma de Fisher eleva-se ao cubo quando o mundo digital imaginado por Licklider e tornado realidade pela internet permite que uma pessoa gere conteúdo como usuário ao mesmo tempo que outra gera conteúdo como criadora de histórias.

Em 1995 a [World Wide Web](#) tornou-se realidade e passamos da comunicação de massa às comunicação de redes.

Por isso, o marco da tecnologia é essencial na mudança de paradigma a que nos estamos adaptando e marca tendências que devem ser identificadas e estudadas.

¹¹ LICKLIDER, J. C. R. (1960). “Man - computer symbiosis”. IRE (atualmente IEEE).

Figura 1**Da comunicação de massa para a comunicação em rede**

Quatro tendências básicas

A consequência da Transformação Digital que a internet trouxe ao mundo da comunicação foi o protagonismo crescente de quatro tendências impossíveis de deter. Cada uma delas está já assentada entre nós e é necessário saber trabalhar com elas, manejá-las e aproveitá-las em seu caso.

1. Infoxicação

As pessoas têm cada vez mais informação à sua disposição. Tanta que começa a ser difícil distinguir a que é valiosa da que não é. Todos precisamos de sistemas, canais e ferramentas que nos ajudem a priorizar o que realmente nos interessa, entretém e transforma. As organizações que querem conversar com seus intervenientes têm de entender este fenómeno. Querer captar sua atenção e um minuto de seu tempo os põe para competir, não só com os meios de comunicação, mas com a indústria do entretenimento mundial também.

2. Personalização

O indivíduo tem agora um poder enorme e afiança-se sua capacidade de influência. Os consumidores procuram diferenciação, procuram afirmar sua identidade com base também nos conteúdos que consomem. Estamos cada vez mais acostumados a selecionar nossas opções em qualquer tipo de âmbito. Isto se destaca no consumo de conteúdos multimídia. As plataformas tecnológicas (Smartphones, Smart TVs), os sistemas operacionais (iOS, Android), as redes (Facebook, Instagram), os provedores de conteúdos (Netflix, Spotify), todos oferecem uma experiência personalizada.

3. Hipertransparência

As empresas são obrigadas a agir com transparência pelo poder que o marco tecnológico outorgou ao indivíduo. Isto colocou o comunicador no ponto de poder influir nos gerentes que tomam as decisões para lhe dizer “aja de maneira responsável”. O DirCom passa a influir no comportamento ético das empresas porque com dados, números, informações, realidades, está conseguindo convencer as companhias de que de nada vale agir mal e tentar esconder. Para sobreviver neste novo ecossistema, devemos comportar-nos de maneira ética, aberta e transparente.

4. Eliminação das fronteiras entre disciplinas

Desde 1920 havia uma separação tradicional entre Marketing e Comunicação. Depois surgiu a RSC e mais tarde seguiu a Teoria da Reputação e também a Teoria de Marca. Com a chegada da transformação tecnológica, todas estas disciplinas se viram fundidas em uma. Na LL&C celebramos esta fusão porque nos permite ajudar nossos clientes com uma visão muito mais completa. Ao mesmo tempo, somos

conscientes de que exige que todos nós aprendamos mais da aproximação que realiza cada uma destas disciplinas às necessidades das organizações.

A mídia, canais e formatos mudaram, um novo paradigma marca as regras do jogo, todos estamos afetados e todos temos de ser capazes de responder aos desafios do nosso tempo. É nosso desafio e, também, nosso trabalho.

