

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 III

Estes Conceitos na Prática

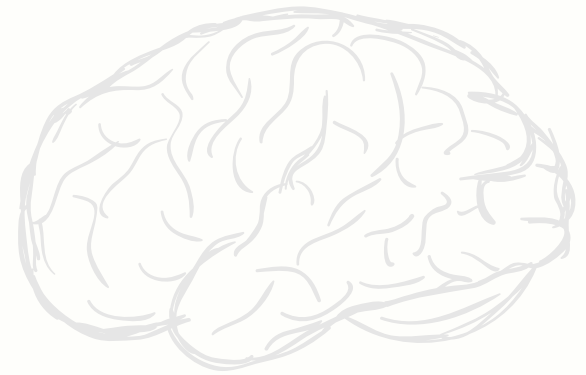
Os conceitos como um sistema. O tabuleiro de jogo	101
Jogar uma partida. Plano de ação	119





Capítulo 9

Os conceitos como um sistema. O tabuleiro de jogo



Conselho de disciplina da escola de Belton

Condado de Cass no estado de Missouri, Estados Unidos da América.

Ao senhor James William Carnegie e senhora Amanda Elisabeth, sua esposa.

Senhores:

Sentimos muito em dever informá-los novamente do deficiente comportamento de seu filho Dale, que teve como consequência a sua expulsão temporária desta escola, sendo já a quarta vez que isto acontece.

Como em outras ocasiões e sem se ter chegado a esclarecer exatamente como aconteceu, os fatos são que o aluno James Marino foi persuadido por Dale a realizar em seu lugar a prova de matemática, aproveitando a chegada de um professor substituto que não conhecia ainda pessoalmente os alunos.

28 **CARNEGIE, Dale** (1888-1955) escritor norte-americano pioneiro no setor dos livros de relações públicas. Após uma infância rural em Belton (Missouri), dificuldades de aprendizagem, numerosos empregos e inclusive uma época como vagabundo, encontrou sua vocação nos departamentos de vendas. Sua obra *Como ganhar amigos e influenciar pessoas* (*How to win friends and influence people*), publicada em 1936, é um dos livros mais vendidos do gênero e rendeu mais de 30 milhões de exemplares desde então.

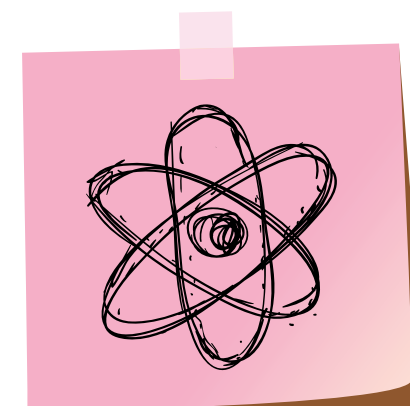
O substituto, o senhor Clemens, suspeitou das coincidências na caligrafia e também quando fez a chamada na manhã seguinte, mas fazendo uso de sua inteligência natural, Dale conseguiu convencer também o professor de que sua intuição estava equivocada.

Só quando chegou ao nosso conhecimento que, fazendo uso de nossa autoridade, fizemos com que ambos os alunos confessassem.

Senhor e senhora Carnegie, é indubitável que seu filho conta com grandes qualidades como oratória, perícia, ousadia, inventiva e sabe quem identificar como útil para seus propósitos. Mas também é verdade que sem a orientação adequada nada bom pode sair destas inclinações de querer influenciar os demais para atingir seus objetivos por meio deles.

Não temos dúvidas de que Dale irá longe, mas para isso ele precisa concentrar-se no seu futuro e nos estudos e não ocupar a mente com maquinações inúteis. Esperamos que estes dias afastado do colégio o levem a refletir e emendar-se²⁸.

Atenciosamente, administração escolar de Belton.
Janeiro de 1901.





Capítulo 9

Os conceitos como um sistema. O tabuleiro de jogo

Um modelo de pensamento

Todo o indicado neste manual até o momento apresenta um contexto e conceitos que são fundamentais para entender a mudança que se produziu na comunicação. Assim, o Sistema de Gestão da Comunicação indicado no gráfico seguinte é nosso modelo de pensamento, nossa maneira de interpretar a realidade.

Por utilizar um símile, apresenta o tabuleiro de jogo sobre o qual operamos todos os dias e nos explica como funciona cada elemento. E conta com uma vertente interna e outra externa.

O objetivo **externo** é continuar liderando a transformação da comunicação. Para consegui-lo, há uma série de conceitos que se deve mudar de modo imperativo se quisermos dar resposta aos desafios do dia a dia profissional. Conceitos que não são mais operacionais, que ficaram velhos e que não refletem a realidade. Mas mudá-los não se limita a mudar a palavra que os denomina. É a realidade que é diferente. Chamar a mesma coisa com outra palavra não altera nada.

E, como objetivo **interno**: é um instrumento de consultoria que eleva o valor do nosso trabalho. Todos devemos ser

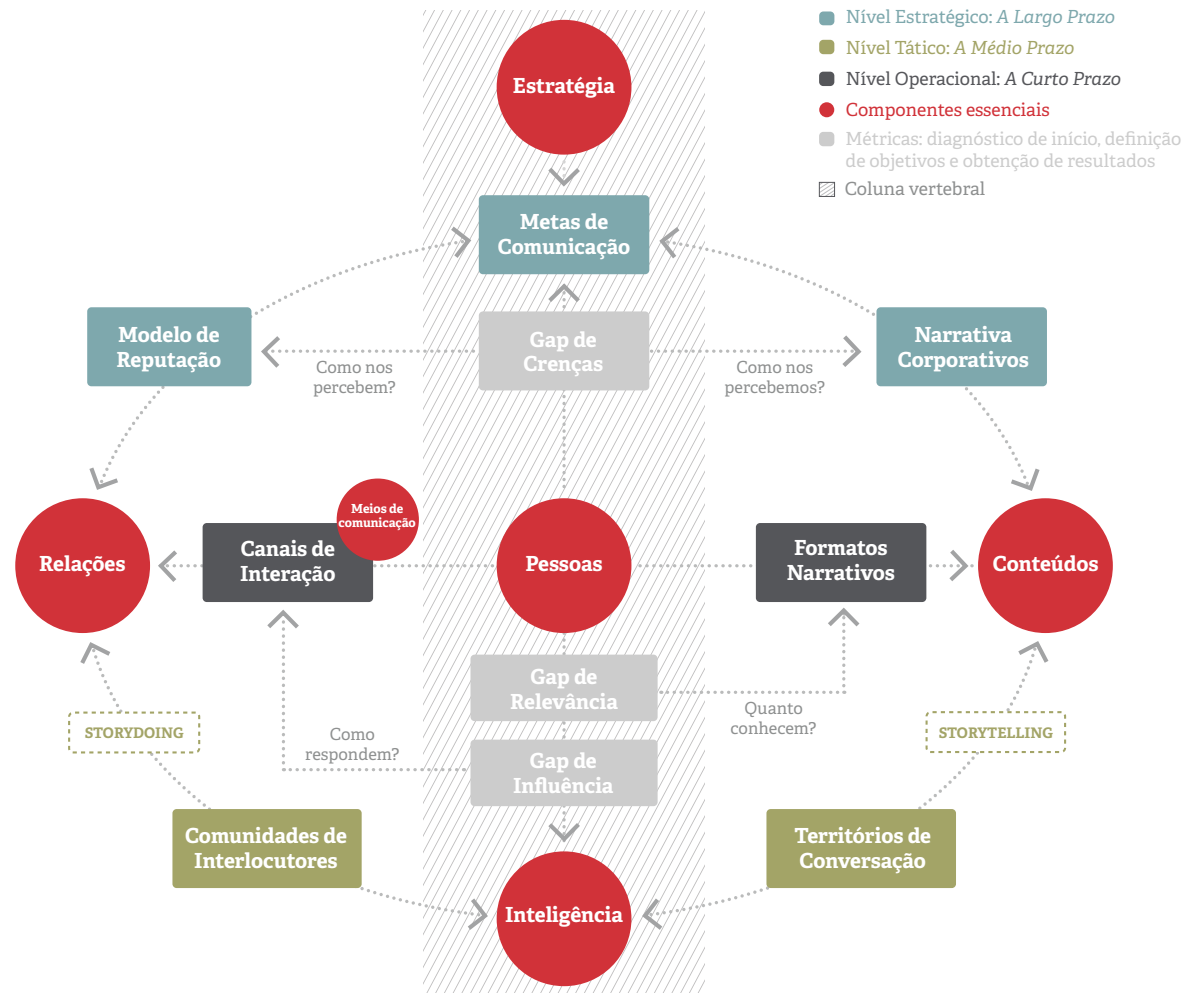
capazes de pensar com este modelo, dado que, se não o fizermos, cairemos no modo agência. Se um cliente nos pede um evento, devemos dar-lhe um evento, é claro; mas também devemos ver sua situação através deste sistema para poder oferecer-lhe outras coisas. Se nos limitarmos a pensar de maneira pequena, sem altura intelectual, estaremos competindo a preço de ouro com pequenas e médias empresas que organizam eventos muito melhor do que nós. Deve-se elevar o valor dos consultores de comunicação.

Devemos ser capazes de completar o esquema diante de qualquer pedido do cliente e ver além do que nos pede. Isto mostra um benefício duplo:

- **O cliente** sairá beneficiado, porque talvez não tenha identificado corretamente suas necessidades, e o resultado é algo muito mais potente e de grande alcance.
- **A companhia** também se beneficia, porque permite a realização de projetos ambiciosos que dão cabimento a mais áreas de especialidade e a trabalhos mais a longo prazo, estendendo assim a colaboração no tempo.

Figura 9

O tabuleiro de jogo. Sistema de Gestão



Se repararmos bem, para cada lugar deste sistema circular estão se desenvolvendo soluções e ferramentas. Para Modelo de Reputação, temos a Reputation Relevance; para Narrativa Corporativa, trabalha-se em técnicas des *storytelling*; Em Conteúdos estamos inovando em novos formatos transmídia; Em Relacionamento estamos aprofundando eventos experienciais, de imersão; Em Territórios e Comunidades avança-se em métricas com MAPS.

O valor agregado da LLORENTE & CUENCA neste sentido é que com o esquema podemos entender o que se precisa fazer, mas além disso, dispomos de ferramentas e técnicas para agir em qualquer campo do círculo.

Tudo depende de quão grande o cliente queira fazer o projeto. Mas nós devemos abrir possibilidades. Ou seja, dizer ao cliente: «Você precisa escutar e nós temos MAPS». Se não quiser usar MAPS, porque já tem outra ferramenta, tudo bem, pode nos dar nessa informação. Mas conceptualmente, devemos resolver esse componente do círculo para realizar nosso trabalho profissional.

Fechando o círculo: conteúdos, escuta, relações, estratégia.

Um cliente pode vir até nós de qualquer ponto do círculo.

Nossa obrigação como consultores é situar em que lugar está e tentar, conceptualmente, fechar o círculo desse pedido.

A chegada do cliente pode ser do campo estratégico, porque quer fazer um relatório de *Reputation Relevance* para comprovar seu posicionamento reputacional. Ou pode ser, como no caso de *Emotional Driving*, que sua intenção seja fazer um trabalho de relacionamento, um evento de sensibilização dos trabalhadores sobre segurança vital. As possibilidades são numerosas, e nós devemos ser capazes de entender todos os elementos que estão em jogo em cada caso e tirar o máximo partido (para o cliente e para a LL&C) da ação que deve realizar.

Examinemos um exemplo. Uma empresa vem até nós porque quer realizar um vídeo semelhante a um que viu que elaboramos para outro cliente. Portanto, chega até nós pelo círculo dos **CONTEÚDOS**. Nós, situados no eixo central do sistema, no pensamento estratégico, perguntamo-nos como podemos conectar esta necessidade de um vídeo com outras coisas. Em que medida um vídeo resolve suas metas?

Potencializa seu modelo de reputação? Identifica-se com a sua narrativa? Quem escuta essa narrativa? Há alguém do outro lado? Chegamos ao círculo da **INTELIGÊNCIA**, imprescindível para podermos avançar. Somo nós que devemos guiar o cliente a essa reflexão. Identificada a mensagem correta que se quer transmitir e inserida na Narrativa Corporativa, teremos que escutar para identificar as comunidades que são objeto do nosso interesse e saber que territórios de conversa habitam.

Identificadas as comunidades, como faço minhas mensagens chegar até elas? O melhor modo é provocar eventos que nos permitam estabelecer **RELAÇÕES** com elas. Relações nas redes, mas também relações no mundo real. Esses eventos, com seus líderes de opinião, e nos quais os protagonistas na empresa nos representam nesses campos, são o melhor lugar para difundir nossas mensagens, e ao mesmo tempo podem ser geradores de novos conteúdos para difundir e permitir-nos chegar a novos territórios. Se as metas de comunicação marcadas na **ESTRATÉGIA** forem cumpridas, teremos fechado o círculo com sucesso.

O sistema estrutura-se em três níveis. O **nível estratégico** tem a ver com a essência da empresa, com o que esta é ou quer chegar a ser, com sua narrativa e seus crenças compartilhadas. O **nível tático** abarca decisões como que territórios atacar, que comunidades são ideais para os nossos

objetivos, que eventos ou marcos podemos criar para nos relacionarmos. Finalmente, o **nível operacional** é o pratico a curto prazo, todas as ações necessárias para pô-lo em marcha e torná-lo realidade.

Dependendo do cliente e de suas necessidades, é claro que no círculo nos faltarão alguns elementos. Há clientes muito estratégicos que não são capazes de descer à parte operacional; e vice-versa, há pessoas que são muito práticas e têm dificuldades para ver as coisas no plano teórico. Outros só veem a importância das relações e se esquecem dos conteúdos. **Nosso trabalho profissional é tentar ajudá-los a trabalhar sobre todos os elementos estratégicos e extrair o máximo benefício de suas ações.**

O centro são as pessoas

O empoderamento do indivíduo, a personalização e a Transformação Digital fazem com que não se possa elaborar um marco conceptual da comunicação sem situar em seu centro as pessoas.

E ao falar de pessoas falamos também do consultor. Devido ao apagamento das fronteiras entre disciplinas, é essencial sermos diferentes para resolver os desafios de consultoria que encontramos. De nada adiantam os perfis de antes nem as ferramentas de antes para agirmos no mundo que



Se as metas de comunicação marcadas na estratégia forem cumpridas, teremos fechado o círculo com sucesso

habitamos hoje. Precisamos de marcos conceptuais mais líquidos para nos adaptarmos a essa mudança. Por isso **este sistema não é rígido, mas sim fluido**. Pode-se percorrer de cima para baixo ou ao revés, ou pode-se percorrer girando.

Os três *gaps* que é preciso afrontar — de crenças, de relevância e de influência — contam com métricas que vão seguindo sua evolução. **A meta estratégica é a de crenças, e as metas mais táticas, inclusive operacionais, são as de relevância e influência**. Se repararmos bem, cada uma delas corresponde aos desafios da Transformação Digital: hipertransparência (crenças), infoxicação (relevância) e personalização (influência).

O *gap* de crenças tem a ver com como nos percebemos internamente, que é de onde nasce a Narrativa, e como nossos grupos de interesse nos percebem. E para melhorar como nos percebem, deve-se agir nas Relações, criando marcos que nos permitam relacionar-nos com as comunidades que nos interessam.

Pensar zoom-in zoom-out

No mundo atual, deve-se conseguir pensar como consultor mudando o foco permanentemente, aproximando-se e afastando-se para ver tudo segundo diferentes perspectivas. Porque no mundo em rede tudo está conectado, e isso só pode ver-se de cima. Deve-se levantar a vista. É o que chamamos zoom-in zoom-out.

Pensemos, por exemplo, que um incêndio em um bosque histórico pode mobilizar primeiro o território bosque, mas daí saltar ao território natureza e, por osmose, ao território menor de “salvemos as baleias”. E então nos encontramos com os ativistas das baleias trabalhando para salvar o bosque. Isso nos surpreenderá si só virmos como zoom-in, mas levantando o foco, compreendemos as conexões que funcionam neste caso. Eis uma mostra de quão delicado é o nosso trabalho, porque **quando tocamos um modo, por menor que este seja, temos que saber quais estão conectados com ele**, se quisermos evitar surpresas desagradáveis.



Os 3 *gaps* que é preciso afrontar são o de crenças, o de relevância e o de influência

Isto é o que nos permite, quando um cliente diz que quer chegar a muita gente, explicar-lhe que a primeira coisa é escutar com inteligência e ver o mapa da situação geográfica de comunidades e territórios para poder planejar como ampliar sua influência.

Do sistema à ação. O plano

Como pôr em prática o Sistema de Gestão? **O sistema não é um modelo cronológico, mas constitui um marco de pensamento para analisar a situação e pensar como abordá-la do modo mais vantajoso.** Permite-nos oferecer aos clientes o melhor serviço possível de consultoria. Mas não nos oferece a resposta a uma pergunta muito necessária: o que faço primeiro? Para isso, precisa-se de um plano de ação estruturado em fases. Esse será precisamente o conteúdo do próximo capítulo. Passamos à ação. Temos um plano.

