

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 4

A narrativa do CEO



O que permanece quando nos vamos

Alfred Nobel estava no laboratório de sua vila de Sevrans, a 15 quilômetros de Paris, quando recebeu um telegrama que o impactou profundamente. Seu adorado irmão maior, Ludvig, falecera em Cannes essa tarde de 12 de abril de 1888. Ludvig era um dos homens mais ricos do mundo. Sua companhia Branobel produzia 7,5% do petróleo



do planeta em seus poços de Baku. Havia tempos ele tentava, em vão, recuperar sua deteriorada saúde. De São Petersburgo, onde vivia, mudara-se para a Costa Azul buscando um clima mais benigno, mas de nada serviu. “A morte não faz distinções”, pensou Alfred, entristecido e reflexivo. Uma fortuna imensa mas... para que havia servido ao final?

Na manhã seguinte, na biblioteca, Alfred tomava café da manhã lendo o jornal quando uma manchete o sobressaltou e ele ficou lívido. O periódico havia interpretado mal a notícia e publicava não a morte de seu irmão Ludvig, mas a dele mesmo! Tinham-se enganado de irmão!

Mas não foi isso que o deixou sem respiração, mas o próprio texto do obituário.

“O mercador da morte morreu. O doutor [Alfred Nobel](#), que ficou rico encontrando maneiras de matar mais gente e mais rápido do que nunca antes, faleceu ontem.”

“O mercador da morte”... Alfred sentiu uma dor muito profunda no coração. Assim era como se lembrariam dele, pensou. Décadas de estudo e pesquisas, mais de 350 patentes e tudo o que permaneceria seria o uso bélico da dinamite. Uma grande tristeza o invadiu.

Não queria ser recordado assim. Ele acreditava no progresso do homem, apoiava as ciências e as letras, queria um mundo em paz e cheio de conhecimento. Era também poeta e dramaturgo. Queria ser recordado como alguém que havia dado algo bom e valioso à humanidade. E decidiu assegurar-se disso.

Em novembro de 1895, no Clube Sueco-Norueguês de Paris, Alfred redigiu um testamento histórico. Nele repartia sua fortuna de 33 milhões de coroas deixando a seus familiares apenas 1% e dedicando os 99% restantes à criação de prêmios que levariam seu nome e recompensariam quem tivesse realizado os melhores serviços à humanidade todos os anos.

Exatamente um ano mais tarde começou a sentir-se mal e abandonou Paris rumo a San Remo. Lá piorou e escreveu sua última carta ao senhor Solhman de Bofors (Suécia) dia 7 de dezembro. “Escrevo estas poucas linhas com grande esforço”... Uma hora depois de escrevinhar essas letras, sofreu um ataque do qual já não se recuperou.

Alfred morreu na manhã de 10 de dezembro de 1896. O mundo lembra-o hoje todos os anos do modo em que ele queria ser lembrado: como um homem amante do progresso, preocupado com o bem-estar da humanidade. Esse é seu legado.



Capítulo 4

A narrativa do CEO

“Não se pode entender um homem até você calçar seus sapatos e ter caminhado com eles um bom trecho”, explicava o advogado Atticus Finch à sua filha Scout em uma memorável cena de *O sol é para todos*¹⁴. Há anos ronda a ideia de que a comunicação se deve elevar à alta direção e estar presente nos comitês de direção. Nós defendemos essa ideia, mas é bem verdade que para isso, devemos transferir para os tomadores de decisões e para o CEO por que isto é relevante e indica que contribuição real tem para a companhia e para o negócio.

Simon Sinek, em uma conversa TED pronunciada em 2009 e intitulada *How great leaders inspire action*¹⁵, que se tornou uma das mais vistas da história do formato, desenvolve seu conceito de Círculo Dourado e expõe que os **grandes líderes e empresas devem conseguir contar por que fazem as coisas**. Eis nosso argumento. (*Posteriormente, em outubro do mesmo ano, publicou Start with why: how great leaders inspire everyone to take action*¹⁶).

O CEO trabalha em duas esferas que, embora frequentemente entrem em conflito, se influem mutuamente e devem guardar uma coerência: os **Desafios e o Legado**.

Os Desafios são o que há de urgente. Focados no meio e curto prazo, podem vir marcados pela evolução do mercado e a sociedade. Alguns exemplos são a globalização,

a Transformação Digital ou o assentamento da sustentabilidade como imprescindíveis para as organizações; mas também existem os desafios naturais da própria companhia: a gestão de intangíveis, o alcance dos objetivos financeiros, a captação e retenção do talento, a inovação, etc.

Todos estes desafios estão recolhidos no plano estratégico, que define como se fará frente a estes desafios, que recursos se vão investir, etc. Nos próximos 3-5 anos.

Tomando uma perspectiva de **longo prazo, encontramos o legado**, mas para poder explicá-lo de maneira inteligível, é preciso aclarar alguns conceitos.

Toda companhia tem uma declaração de objetivos, que responde às três perguntas fundamentais que toda companhia se deve fazer: **why, how e what**.



O CEO trabalha em duas esferas: os Desafios e o Legado

¹⁴ **PAKULA, Alan J.** e **MULLIGAN, Robert.** (1962) *To kill a Mockingbird* (no Brasil, *O Sol é para Todos*), Estados Unidos, Universal Pictures

¹⁵ **SINEK, Simon** (2009, Abril). *Simon Sinek: Como os grandes líderes inspiram a ação*. Obtido de: https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=es.

¹⁶ **SINEK, Simon** (2009, outubro). *Start with why: how great leaders inspire everyone to take action*. Estados Unidos, Penguin Group.

Why: por que a empresa faz o que faz?

Neste primeiro estágio, poderíamos pensar que a empresa “faz as coisas para ganhar dinheiro”, no entanto, isto é uma consequência do que faz, não por que faz.

É importante que toda organização reflita sobre qual é a razão que a impulsiona a fazer o que faz. Este é o propósito, o que define o que somos como empresa e qual é o objetivo último do nosso trabalho, e o CEO deve salientá-lo.

Esta razão de ser vai sempre acompanhada de **crenças compartilhadas** ou crenças centrais que definem a escala de valores na qual a empresa baseia seus comportamentos.

Em definitiva, o **Why é o coração da empresa**, a parte emocional que, como bem dizia Fisher, é o que diferencia o ser humano e o impulsiona à ação. Ser fiel ao propósito e às crenças compartilhadas é fundamental para a sobrevivência da companhia a longo prazo.

How: como alcançamos nosso propósito?

Neste segundo degrau definimos a visão da companhia, que como bem se apresenta no parágrafo define: O que queremos conseguir como resultado do nosso propósito?

A visão nos empurra rumo ao futuro, define para onde queremos ir como companhia e, portanto, permite-nos encaminhar todos os esforços (movemo-nos pelo propósito) em uma mesma direção.

No nosso caso buscamos ajudar as organizações a gerir sua influência a partir da integridade e da responsabilidade¹⁷.

Chegados a este ponto, já podemos introduzir o conceito de legado, esse que mencionamos ao princípio do capítulo como uma das esferas sobre as quais o CEO trabalhava.

O **legado** é a maneira em que o CEO trabalha em transmitir a seus *stakeholders* o propósito (*why*) e a visão da companhia (*how*). A contribuição que faz à firma ou a pegada que deixa sobre ela e que transcenderá quando não estiver mais entre nós.

- Exemplifiquemos com um dos grandes CEOs do século XX: John Francis Welch dirigiu a General Electric durante mais de vinte anos e conseguiu quintuplicar seu faturamento. Mas não é esse feito (da esfera dos desafios) o que as pessoas lembram e avaliam da sua passagem. O

“

O propósito é o que define o que somos como empresa e qual é o objetivo último do nosso trabalho

¹⁷ LLORENTE & CUENCA (2014), TRUST. Madrid.

que permaneceu na História é como transformou uma organização gigantesca e decadente convertendo-a em um organismo ágil, rápido, dinâmico e competitivo. Essa é sua grande obra, seu legado, e o que o torna um louco entre os grandes personagens do século.

What: o que fazemos para trabalhar em alcançar nossa visão?

A empresa deve definir uma missão que esclareça a atividade que desempenha para responder ao propósito e alcançar sua visão.

A missão recolhe nossa **proposta de valor**, o que temos que nos faz diferentes e únicos. **No nosso caso oferecemos soluções de consultoria que ajudam a construir, proteger, melhorar e engrandecer a reputação das organizações**¹⁸.

Esta diferenciação nos **posiciona** em um lugar concreto do mercado, aquele ao qual podemos dar valor com a nossa atividade, onde estão as pessoas com as quais queremos relacionar-nos, o que marca, em última instância, nossa oferta de produtos e serviços/**offering**.

- No caso da **Volvo**, por exemplo, sua proposta de valor baseia-se na segurança: defende que seus carros são os mais seguros do mundo. Escolhe seu posicionamento e situa como centro de seu interesse os profissionais

liberais urbanos e as donas de casa. Esse será o coletivo a que se buscará dirigir. Finalmente, entramos no detalhe do *Offering*, a descrição minuciosa de cada modelo, a comunicação prática de venda.

Se retomarmos Simon Sinek, vemos que, como diz, se reparamos na **Apple**, perceberemos que Steve Jobs comunicou perfeitamente segundo a estrutura que introduzimos e situou a Apple no lugar mais potente onde habitar uma empresa: o coração das pessoas. E foi assim porque deu resposta a essas perguntas. Por que fazemos as coisas? “Porque desafiamos o *status quo* e pensamos diferente”. Como fazemos isso? “Com produtos bem elaborados, simples e fáceis de usar”. O que fazemos? “Computadores geniais para as pessoas comuns”.

Why, How, What. Três conceitos que configuram a declaração de objetivos e que deveríamos encontrar em todas as empresas mas que, em realidade, em poucos casos estão presentes. Como consultores, contrastamos o seguinte: muitas empresas dizem que coisas fazem, algumas explicam como o fazem, mas muito poucas explicam por que o fazem. A importância reside em que, como conclui S. Sinek, “as pessoas não comprem o que se faz, comprem por quê se faz”.

Ter um porquê. Esse é o Santo Graal do management.

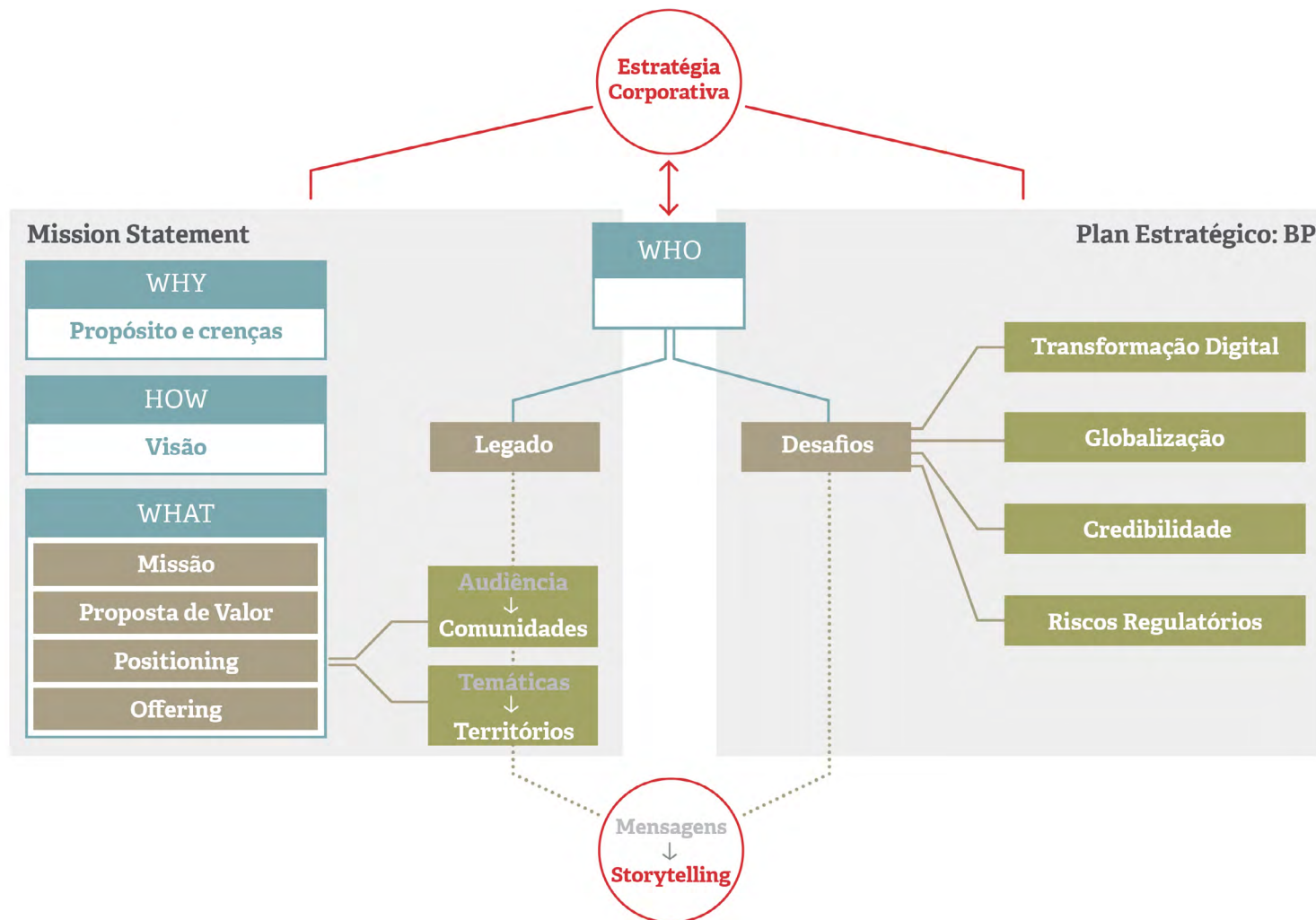
“

Muitas empresas dizem que coisas fazem, algumas contam como o fazem, mas muito poucas explicam por que o fazem

¹⁸ LLORENTE & CUENCA (2014), *TRUST*, Madrid.

Figura 3

A narrativa do CEO



O CEO em busca do graal

Uma vez estabelecida a declaração de objetivos, a empresa precisa encontrar seu rei Artur, que a guiará na busca por uma narrativa que o contenha e potencialize.

É nesse momento que entra em jogo a comunicação. Agora é quando a LLORENTE & CUENCA pode trazer seu valor. Porque o objetivo é que o CEO mantenha em sua cabeça o plano estratégico e atenda aos desafios; mas também que faça com as pessoas se emocionem, que saibam para que vêm trabalhar todos os dias, por que estão trabalhando. Poder dizer-lhes: “você está ajudando o CEO em um viaje, está participando em deixar um legado”.

- Permita-nos contar uma história que exemplifica isso. Um rei disfarçou-se e, saindo de seu palácio, passou junto a uma pedreira. Lá viu dois pedreiros picando pedra. Ao perguntar-lhes por seu trabalho, um deles respondeu com uma saraivada de queixas: “estou picando pedra, me pagam pouco, o trabalho é muito duro, a comida é escassa e, sendo assim, vou para casa”. O outro, todavia, respondeu de modo muito diferente: “você perguntou o que estou fazendo? Eu estou construindo uma catedral”.

É preciso que nos sintamos parte da História com H maiúsculo. As pessoas embarcam na busca do Santo Graal, esforçam-se, lutam e dão o melhor de si... caso exista um rei Artur com uma narrativa que as convença.

Criando uma narrativa

Estima-se que o espanhol médio recebe uns 3.000 impactos publicitários por dia e que, de todos esses impactos, o que retém se aproxima muito de zero. O desenvolvimento do paradigma narrativo de Walther Fisher e os avanços na neurociência deixaram claro que o que prende as pessoas são as histórias, não as mensagens “racionais”. Daniel Kahneman também indica a mesma coisa em seu livro *Thinking Fast and Slow*, já citado no capítulo deste manual sobre o nosso modelo para gerir a reputação.

Um problema recorrente na comunicação corporativa é que as empresas se queixam de que suas mensagens não chegam às pessoas: elas contam muitas coisas, mas as pessoas não as escutam. A realidade é que a frase “O desemprego baixou 5% na Espanha no terceiro trimestre” não nos impactará tanto como a história de uma pessoa em concreto que encontrou trabalho. Por quê? Porque **quando o cérebro recebe um dado, ativam-se duas partes: a escuta e a compreensão. Quando se recebe uma história, ativam-se sete.**



O que as pessoas retêm são as histórias, não as mensagens ‘racionais’

Escrever a **narrativa** de uma companhia é uma tarefa que implica reflexão. Não se constrói para vender um produto, nem para servir uma campanha anual, por mais potente e crucial que esta seja. **Constrói-se com base no propósito e nas crenças compartilhadas da empresa e ancora-se na estratégia a longo prazo** da companhia. E consta-se de maneira serializada, passo a passo no tempo, declinando-se em relatos e histórias diferentes para cada comunidade que nos interesse impactar (este conceito será abordado com mais profundidade no capítulo 7).

O objetivo final do CEO é que os gerentes, empregados e o resto dos *stakeholders* não só entendam a narrativa e fiquem presos a ela, mas que façam parte dela. Se o fizerem com paixão, terão encontrado o Santo Graal.

