



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO**

**NARRATIVAS ORGANIZACIONAIS: *GOLDEN CIRCLE* E *STORYTELLING* NA  
COMUNICAÇÃO INTERNA DA VALE PARA ENGAJAR COLABORADORES**

Vanessa Vieira Mathias dos Santos

Rio de Janeiro/RJ  
2013

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO**

**NARRATIVAS ORGANIZACIONAIS: *GOLDEN CIRCLE* E *STORYTELLING* NA  
COMUNICAÇÃO INTERNA DA VALE PARA ENGAJAR COLABORADORES**

Vanessa Vieira Mathias dos Santos

Monografia de graduação apresentada à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Lucimara Rett

Rio de Janeiro/RJ  
2013

S237

Santos, Vanessa Vieira Mathias dos

Narrativas organizacionais: Golden circle e storytelling na comunicação interna da Vale para engajar colaboradores / Vanessa Vieira Mathias dos Santos. 2013.

71 f.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Lucimara Rett

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, Habilitação Publicidade e Propaganda, 2013.

1. Comunicação. 2. Comportamento organizacional. 3. Mídia social. I. Rett, Lucimara. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Escola de Comunicação.

CDD: 302.2

**NARRATIVAS ORGANIZACIONAIS: GOLDEN CIRCLE E STORYTELLING NA  
COMUNICAÇÃO INTERNA DA VALE PARA ENGAJAR COLABORADORES**

Vanessa Vieira Mathias dos Santos

Trabalho apresentado à Coordenação de Projetos Experimentais da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Aprovado por

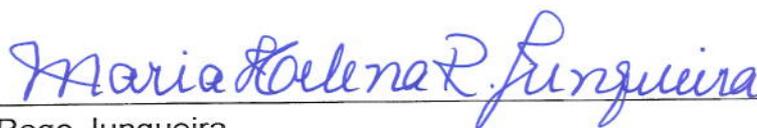
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Lucimara Rett – Orientadora



Prof. Dr. Márcio Tavares d'Amaral



Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Maria Helena Rego Junqueira



Aprovada em: 13 de dezembro de 2013

Grau: 10,0 (dez)

Ao meu pai, que é meu porto seguro.  
A minha mãe, que me inspira todos os dias.  
Ao meu irmão, pelo companheirismo e a João Gabriel, quem me faz sorrir.

## AGRADECIMENTO

Não acredito que haja uma fórmula para a felicidade, mas há quatro anos, aprendi que tinta, farinha, cola, ovo e um bando de calouros fazem parte da receita para uma época memorável de vida. Por me sentir afortunada, só posso agradecer:

Primeiro, a Deus, por me dar forças em meio às dificuldades e proporcionar grandes experiências.

Com todo o amor, aos meus pais, por nunca me deixarem desistir, estarem presentes e fazerem de mim a mulher que sou hoje.

Ao meu irmão, a paciência e força.

Ao pequeno João Gabriel, agradeço as vezes que me interrompeu na realização de trabalhos e leituras difíceis, me trazendo um pouco da leveza e alegria de uma criança.

À minha família, por estarem perto e me fazerem sorrir.

Agradeço especialmente aos amigos que fiz nessa instituição. Com vocês, construí laços que o tempo jamais apagará. Obrigada pela amizade, risadas e cada momento juntos. Com certeza, vocês fizeram a minha vida acadêmica muito mais prazerosa e feliz.

A esta Instituição, da qual tenho orgulho de fazer parte.

Aos amigos que fiz por intermédio da Vale, pelo apoio e disponibilidade em ajudar, principalmente ao Washington pela confiança.

À Vale, agradeço por tornar possível a minha pesquisa e por me desenvolver pessoal e profissionalmente.

Ao Bruno Scartozzoni, por responder às minhas solicitações em meio aos seus compromissos.

Aos professores, os ensinamentos passados e aos desafios que me fizeram crescer e pensar. Em particular, a Lucimara Rett, quem carinhosamente me orientou e acalmou inúmeras vezes.

“Se a educação sozinha não pode transformar a sociedade,  
tampouco sem ela a sociedade muda.”

**Paulo Freire**

SANTOS, Vanessa Vieira Mathias dos. **Narrativas Organizacionais: *Golden Circle* e *Storytelling*** na comunicação interna da Vale para engajar colaboradores. Orientador: Lucimara Rett. Rio de Janeiro, 2013. Monografia (Graduação Em Publicidade e Propaganda) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

## RESUMO

Em 2006, na Vale, foi lançado o Programa de Formação Educacional a fim de zerar o *gap* educacional detectado na companhia. Porém, houve um fracasso proveniente da baixa adesão dos colaboradores. Como o problema não estava no modelo da ação, mas sim, na comunicação utilizada, é proposta neste trabalho, uma nova campanha interna para colaboradores operacionais e líderes da empresa visando atingir a parte emocional do cérebro. Como referencial teórico para embasar a proposta, foi realizada uma pesquisa sobre narrativas *storytelling* e sobre a teoria do *Golden Circle*, de Simon Sinek, que trata da recepção da informação e seus impactos no comportamento humano. Também foram realizadas entrevistas qualitativas com Bruno Scartozzoni e Washington Ferreira, além de pesquisa documental. Acredita-se que a disseminação de crenças e valores por meio de narrativas que utilizam o recurso do *storytelling* pode fortalecer as relações corporativas, inspirar os colaboradores da empresa e gerar resultados.

Palavras-chave: Comunicação Interna; Educação; *Golden Circle*; *Storytelling*; Vale.

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>9</b>
<b>2.</b>	<b>COMUNICAÇÃO, <i>GOLDEN CIRCLE</i> E <i>STORYTELLING</i></b>	<b>12</b>
2.1.	DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO: MUITO BARULHO	12
2.2.	<i>GOLDEN CIRCLE</i>	13
2.2.1.	<b>Estratégias e Influências</b>	13
2.2.2.	<b><i>Golden Circle</i> e a importância do propósito</b>	15
2.2.3.	<b>Fundamento Biológico</b>	18
2.3.	IMPACTO DAS HISTÓRIAS E USO DO <i>STORYTELLING</i>	21
2.3.1.	<b><i>Transmídia</i></b>	24
2.4.	EMPRESAS FEITAS POR PESSOAS	24
2.5.	COMUNICAÇÃO INTERNA: FERRAMENTA ESTRATÉGICA	26
<b>3.</b>	<b>VALE E EDUCAÇÃO CORPORATIVA</b>	<b>30</b>
3.1	VALE S.A	30
3.2	VALER – EDUCAÇÃO VALE	31
3.3	COMUNICAR PARA EDUCAR E INSPIRAR	33
3.4	VEICULOS INTERNOS	35
<b>4.</b>	<b>PROPOSTA PARA O PROGRAMA DE FORMAÇÃO EDUCACIONAL</b>	<b>38</b>
4.1	O PROGRAMA	38
4.2	APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA	38
4.3	O DESAFIO DA BAIXA ADESÃO	39
4.4	PÚBLICO-ALVO	40
4.4.1	<b>Empregados operacionais</b>	40
4.4.2	<b>Líderes</b>	41
4.5	MENSAGEM	41
4.6	A COMUNICAÇÃO DIRETA (CD)	41
4.6.1	<b>Comunicação para a liderança</b>	42
4.6.2	<b>Roda de Conversa e Storytelling</b>	43
4.7	EMBAIXADORES DO PROGRAMA DE FORMAÇÃO EDUCACIONAL	44

4.8	ESTRUTURA DOS DEPOIMENTOS	46
4.9	PARCERIA COM A FUNDAÇÃO VALE	46
4.10	VEÍCULOS INTERNOS	47
4.10.1	<b>Boletim do Supervisor e Agenda do Gestor</b>	47
4.10.2	<b>Jornal Mural Físico</b>	48
4.10.3	<b>Rádio, Revista e TVs internas</b>	48
4.11	CRONOGRAMA	49
4.11.1	<b>Antes da Ação</b>	49
4.11.1.1	Março, Abril e Maio	49
4.11.2	<b>Durante a Ação</b>	50
4.11.2.1	Antes da Roda de Conversa	50
4.11.2.2	No dia da Roda de Conversa	51
4.11.3	<b>Depois da Ação</b>	51
4.11.4	<b>Falha na comunicação com o gestor</b>	51
5.	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	52
	<b>REFERÊNCIAS</b>	56
	<b>ANEXOS</b>	59

## INTRODUÇÃO

O avanço tecnológico que possibilitou a dinamização do cotidiano, também sobrecarregou o ser humano de estímulos, o que diminuiu o impacto das mensagens e as esvaziou de significado. Por consequência, a atenção está cada vez mais difícil de ser retida, provocando um aumento de esforços das empresas para diferenciar sua mensagem no mercado.

Ao estudar os líderes de maior influência, Simon Sinek – professor do Programa de Comunicações Estratégicas na Universidade Columbia – descobriu que empresas e pessoas que se destacam possuem uma mesma forma de se comunicar, o que lhes diferencia dos demais. Buscando entender o que viabiliza essa influência, foi desenvolvida a teoria do *Golden Circle*, explorada no livro “Por quê?: como grandes líderes inspiram ação”, que oferece uma forma de comunicação consistente com a maneira como os indivíduos recebem as informações e seus impactos no comportamento humano. Sinek percebeu que a estratégia por meio da inspiração é a mais assertiva para gerar fidelização. As pessoas que compartilham as crenças e valores empresariais, por ela são atraídas. Por isso, a clara comunicação do propósito é uma alternativa para gerar resultados.

As histórias são usadas durante séculos como transferência do conhecimento de geração para geração e por mais que os avanços tecnológicos tenham privilegiado a informação em detrimento da narrativa, elas nunca perderam seu espaço. O poder da indústria cinematográfica e sucesso das redes sociais são provas disso. Por esse motivo, se faz importante a retomada do *storytelling* como uma ferramenta para o estreitamento das relações, inspirar e entreter, além de transmitir a mensagem de forma que possa ser guardada mais facilmente.

A Vale S.A é uma empresa global com sede no Brasil e uma das maiores mineradoras do mundo. Além de investir em projetos sociais e pesquisa para diminuir impactos ambientais, a organização investe na capacitação dos empregados para otimizar a produção. Hoje, a educação também faz parte do negócio.

Como qualquer grande empresa que necessita de mão de obra específica para alimentar o negócio, a Vale desenvolveu uma solução interna para suprir a demanda e remediar a falta da educação básica de qualidade no país. Em 2003, a Vale criou sua universidade corporativa: a Valer.

Como o *gap* de escolaridade ainda é uma realidade e um problema a ser superado na empresa foi lançado, em 2006, o Programa de Formação Educacional. Porém, a baixa adesão resultou no fracasso do projeto. Por meio de uma pesquisa realizada internamente, foi constatado que o problema não estava no modelo da ação e sim, na comunicação, uma vez que a adesão estava baixa, porém a taxa de abandono/rejeição era mínima.

Por esse motivo será apresentada uma proposta de comunicação fundamentada na busca pelo engajamento por meio da exploração do *storytelling*, por acreditar que esse recurso é capaz de viabilizar a comunicação de forma clara e possibilitar o impacto da parte emocional do cérebro – fundamental no *Golden Circle* – a fim de reforçar um vínculo entre colaborador e empresa.

Tanto a teoria de Sinek, quanto o *storytelling* são conceitos recém-explorados. Por esse motivo, a maior parte do material para pesquisa está disponível em fóruns de discussão na internet, e muitas vezes, em inglês. Foi realizada uma pesquisa documental com materiais fornecidos pelos departamentos de comunicação e educação da empresa para complementar o conteúdo. Em busca de aprofundamento do conteúdo empresarial, foram realizadas entrevistas com pessoas de referência no mercado, um especialista da ferramenta para compartilhamento de histórias - Bruno Scartozzoni – e outro representando a Valer – Washington Ferreira – especialista em Identidade Valer.

Levando isso tudo em consideração, o estudo a seguir tem por objetivo apresentar uma proposta de comunicação interna buscando o impacto das mensagens e a conquista da atenção, tendo como base o estudo de Sinek e como ferramenta principal para tangibilizar os efeitos descritos pelo teórico, o *storytelling* – inspirando os empregados por meio de suas próprias histórias.

No capítulo 02 está o embasamento teórico. Nele são expostos, de maneira aprofundada, os conceitos teóricos que fundamentam o plano de comunicação. Há a exposição do panorama do desafio da comunicação frente ao excesso de estímulos; apresentação dos tipos de estratégias manipulatórias *versus* inspiradoras; explicação do *Golden Circle* e fundamentos biológicos; a utilização do *storytelling* e os impactos provocados; defesa da importância do investimento no capital intelectual; e exploração da comunicação interna como estratégia para o desenvolvimento do negócio.

O capítulo 03 contextualiza a Vale e a Valer – área de educação – a fim de apresentar a finalidade da universidade corporativa em auxiliar no cumprimento da missão organizacional. A educação atua como ferramenta para a estratégia do negócio e proporciona vantagem competitiva. Além disso, nesse capítulo, há a descrição da comunicação interna da empresa com a apresentação de seus veículos internos.

No capítulo 4 é desenvolvida a proposta de comunicação interna detalhadamente, a fim de proporcionar o engajamento dos colaboradores e participação no PFE – Programa de Formação Educacional. A campanha leva em consideração os conceitos explorados no capítulo 2 relacionados ao cenário descrito no capítulo 3. Nesta parte, o PFE é apresentado e é proposto o planejamento de comunicação.

## 2 COMUNICAÇÃO, GOLDEN CIRCLE E STORYTELLING

Esse capítulo pretende apresentar os conceitos teóricos que fundamentam o estudo e a campanha desenvolvida e apresentada no capítulo 4, desde os desafios enfrentados para a captação da atenção até a teoria de recebimento da informação pelo cérebro, importância do propósito e reutilização da técnica de contar histórias.

### 2.1 DESAFIO DA COMUNICAÇÃO: MUITO BARULHO

Com o passar do tempo, as evoluções tecnológicas possibilitaram um maior alcance dos discursos proferidos na sociedade. Hoje, nota-se que o ser humano está exposto a um grande volume de estímulos, o que provoca a saturação da mensagem e torna *blase* o potencial receptor.

Conforme a observação de Herbert Simpson, retomada no livro “A conquista da atenção” de Richard P. Adler e Charles M. Firestone (2002), a quantidade de informação disponível cresce enquanto a quantidade de atenção humana permanece limitada. Retomando o economista Eli Noam (apud ADLER e FIRESTONE, 2002, p.17): “Uma edição típica de dia de semana do *New York Times* contém ‘mais informações do que um inglês comum do século XVII obtinha durante a vida inteira’”.

Em paralelo, constata-se a existência de um paradoxo de comunicação. Mesmo com os veículos tecnologicamente desenvolvidos - possibilitando a rápida disseminação das ideias - as empresas encontram significativa dificuldade na comunicação de suas campanhas. Adler e Firestone (2002, p.18) observam que “não só nossa capacidade de produzir informações aumentou prodigiosamente, como também nossa capacidade de distribuí-las está se expandindo muito depressa”. Assim sendo, as informações propagadas fixam-se por pouco tempo na mente do consumidor e são logo substituídas por outras, graças à velocidade dos veículos de massa. Isso resulta em maiores esforços para atingir o público e torná-lo fiel à sua organização, haja vista que a mensagem torna-se difusa rapidamente.

A fim de não cair no esquecimento e manter um posicionamento favorável, as empresas inundam os consumidores com publicidade, que por vezes esvaziada e distante do propósito empresarial, tornam-se mais um estímulo sem resultado.

A Comunicação Social passou por uma considerável mudança nos últimos anos. A ideologia capitalista acirra a concorrência e incita a briga por espaço e pela preferência do consumidor. Com o aumento no fluxo de elementos como imagens, sons, histórias e marcas, os conteúdos se tornam híbridos, possibilitado pela proliferação das mídias e avanços tecnológicos, impactando a relação entre as tecnologias, indústria, mercados e públicos. Henry Jenkins (2008) elucida essa cultura da convergência em um livro do mesmo nome.

Soma-se a isso o surgimento de novas companhias diariamente, provocando, por consequência, o aumento da quantidade de dados propagados e dificultando a diferenciação de mensagens e empresas.

Para se destacar no mercado e liderar, essa diferenciação se faz necessária e uma forma eficaz para se atingir esse objetivo é com o auxílio da comunicação. Por meio desta, pode-se transmitir ideias e valores, algo que vai além da produção e que viabiliza o poder da liderança (se bem administrado).

De acordo com o estudo de percepção de Simon Sinek<sup>1</sup> (2012), é justamente na comunicação que se encontra a chave para o sucesso. Sinek notou que as empresas líderes possuem um comportamento em comum na forma como se comunicam e inspiram.

## 2.2 GOLDEN CIRCLE

A partir de análises e percepções pessoais acerca das empresas e pessoas de sucesso, Sinek desenvolveu uma teoria que fornece a estrutura sobre a qual as organizações podem ser construídas, um direcionamento para liderar e inspirar: o *Golden Circle*.

### 2.2.1 Estratégias e Influências

Há espalhadas pelo mundo milhares de organizações que oferecem a mesma categoria de produtos e serviços, tem acesso à mesma tecnologia, informação, mão

---

<sup>1</sup> Simon ensina no Programa de Comunicações Estratégicas da Universidade Columbia. É um dos palestrantes de maior influência da TED, uma fundação conhecida mundialmente e destinadas à disseminação de ideias em geral. Simon mantém um site e um blog que propagam pensamentos acerca dessa teoria. São eles: [startwithwhy.com](http://startwithwhy.com) e [simonsinek.com](http://simonsinek.com), respectivamente.

de obra e mídia. Porém, algumas dessas empresas se diferenciam das outras a ponto de dominarem o mercado e se tornarem verdadeiros impérios.

Essa questão é levantada, estudada e relacionada à teoria de Simon Sinek discutida no livro “Por Quê?: como grandes líderes inspiram ação” (2012). Sinek é o criador da teoria do *Golden Circle* e sugere uma nova ótica sobre o sucesso, que tem como base a inspiração.

Como dito anteriormente, o homem vive rodeado de estímulos. A maioria deles são manipulatórios e coagem o consumidor, resultando na compra de produtos que oferecem relativa vantagem. As estratégias de manipulação são as mais diversificadas, vão desde promoções até uso de celebridades, indução por medo, campanhas de pressão de grupo e outros.

A utilização de celebridades é uma tática recorrente que desperta no público o desejo de algo distante de sua realidade. Os artistas são ditadores da moda e seguirlos é importante no processo de aceitação social e sinal de *status*. Muitas mulheres, por exemplo, sonham em ter o mesmo cabelo ou bolsa da personagem destaque da novela das 21h. As empresas, por sua vez, usam a imagem dos artistas para promoverem seus produtos. Perde-se de vista o número de campanhas publicitárias que utilizam uma das modelos nacionais mais bem pagas do mundo e objeto de perfeição: Gisele Bündchen, estrela de comerciais de produtos de beleza e até mesmo TV paga.

Essas estratégias são bastante eficazes e por esse motivo são usadas em demasia. A indução é um método assertivo, pois gera ganhos e resultados (mesmo que em curto prazo), porém não cria fidelidade. Quando um consumidor adquire um produto induzido por uma baixa de preço, por exemplo, não significa que a compra será realizada novamente quando o preço voltar a subir.

Em seu livro, Sinek (2012, p.41) expõe a diferença entre fazer negócio repetidas vezes e a fidelidade. “Repetir o negócio é quando as pessoas fazem negócio com você várias vezes. Fidelidade é quando as pessoas estão dispostas a recusar um produto melhor ou um preço melhor para continuarem a fazer negócios com você”.

Mas como fidelizar? Sinek (2012, p.132) aposta na inspiração viabilizada por uma comunicação clara e direta do propósito organizacional. Ele acredita que as pessoas precisam de algo em que acreditar. Então se a causa da organização for claramente comunicada, as pessoas certas a seguirão. A fidelidade é conseguida

quando os consumidores confiam nas empresas com as quais fazem negócio e essa conquista é importante, principalmente nos tempos difíceis.

A economia afetiva (JENKINS, 2008) é um conceito que reflete sobre o envolvimento emocional dos consumidores com a marca, ao tentar entender o que faz com que a compra seja mais satisfatória. Jenkins acredita que o emocional age como catalisador das decisões de audiência e compra. Conforme será explicado mais adiante, o impacto do emocional está diretamente ligado à forma como o cérebro límbico recebe a informação.

As estratégias de manipulação funcionam, mas custam caro. Mesmo assim, essa alternativa se tornou a norma, uma vez que a maioria das organizações se afastaram de seus propósitos, influenciadas pela cultura capitalista do lucro rápido.

Essas empresas encontraram na manipulação, a alternativa para sobreviverem à dinamicidade do mercado bombardeado de inovações tecnológicas e do marketing de guerrilha. “A comunicação é organizada na tentativa de convencer alguém de uma diferença ou de um valor superior” (SINEK, 2012, p. 52).

Não há receita para uma estratégia de manipulação perfeita, uma vez que as manipulações não criam fidelidade. O sentimento da confiança surge de algo muito mais profundo e pode ter relação direta com a forma como a informação é recebida pelo cérebro humano.

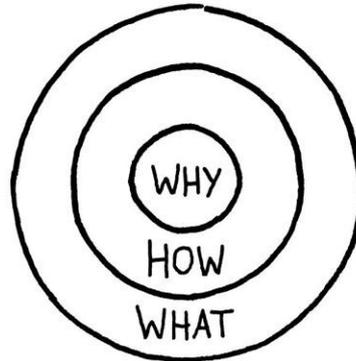
### 2.2.2 **Golden Circle e a importância do propósito**

Sinek percebeu que as pessoas fazem suposições o tempo todo acerca do mundo à sua volta, com base nas informações que as rodeiam. Dessa forma, o autor (2012, p.23) concluiu que “o nosso comportamento é afetado pelas suposições ou pelas nossas verdades percebidas”. Assim sendo, os impulsos e decisões são induzidos pela crença no que é supostamente certo, ou seja, em algo que não pode ser visto ou mensurado.

Na teoria, a inspiração é o método assertivo para o sucesso duradouro, além de oferecer flexibilidade. “Quando uma organização se define pelo o que ela faz, isso é tudo o que ela será capaz de fazer sempre” (SINEK, 2012, p.56).

O *Golden Circle* estabelece a hierarquia da comunicação de acordo com a forma do recebimento das informações pelo cérebro humano e é visualmente representado da seguinte forma:

Figura 1. Golden Circle.



Fonte: Simon Sinek, 2012, p.49.

**What/O quê** – representa os produtos ou serviços oferecidos;

**How/Como** – fatores diferenciadores ou motivadores de decisão;

**Why/Por que** – finalidade, causa ou crença organizacional.

A partir da exploração do propósito, causa ou crença da companhia - representada pelo *Why* no diagrama acima - provoca-se a identificação. Quando a causa é claramente comunicada, as pessoas que enxergam nelas os seus próprios valores são atraídas. “Como os produtos que uma empresa produz servem como prova do porquê da empresa, então também a marca ou o produto servem como prova do porquê de um indivíduo” (SINEK, 2012, p.59).

Todas as organizações sabem o que fazem, conhecem o que produzem e oferecem, mas nem todas sabem o porquê fazem o que fazem, tão pouco seus empregados. O objetivo não é vender para todos que precisam do que a organização oferece, mas sim vender para quem acredita ou possui os mesmos valores comunicados pela organização (SINEK, 2012).

Segundo Sinek, a maioria das pessoas e empresas se comunicam de fora para dentro do círculo idealizado, não necessariamente atingindo o núcleo. A comunicação é feita inicialmente com a apresentação do produto final - representados pelo *what* - após isso, exibem os motivos diferenciais - representado pelo *how* - seguido de um apelo à ação que resulte em reação de compra.

Quando a comunicação começa pelo “por que”, os “o quês” tornam-se a prova tangível da causa e o consumidor compra motivado pelo ideal compartilhado.

A qualidade dos produtos não é mais o fator determinante da compra, apesar de as organizações usarem as características diferenciais como uma argumentação

racional e lógica. As propagandas, por exemplo, elucidam essa afirmação quando comparadas através do tempo. No início do século passado, eram exaltadas as características dos produtos, enquanto hoje, vê-se a forte comercialização dos valores e estilos de vida. Além disso, a concorrência acirrada e maior alcance da tecnologia de ponta permitem a rápida reprodução dessas características diferenciais por marcas distintas em produtos de mesma categoria. Diminui-se, assim, a diferença entre a qualidade dos produtos.

Porém, a ótica alternativa de Sinek (2012, p.54) observou empiricamente que “Quando a comunicação é de dentro para fora, porém, o ‘porquê’ é oferecido como razão da compra e os ‘o quês’ servem como provas tangíveis dessa crença”.

Partindo do princípio comportamental e psicológico, o homem possui a necessidade de sentir-se pertencente a um lugar, grupo social ou valores. Quando uma empresa comunica seus “o quês”, não necessariamente desperta esse sentimento. Porém quando o propósito (porquê) é comunicado claramente, mais fácil é a identificação e maiores as chances de despertar tal anseio. “Confiamos naqueles que somos capazes de perceber valores e crenças em comum” (SINEK, 2012, p.64).

Em resumo: “O porquê é apenas uma crença. [...] Os ‘comos’ são as ações que você toma para tornar real essa crença. E os ‘o quês’ são os resultados dessas ações – tudo o que você diz e tudo o que você faz!” (SINEK, 2012, p.79).

Sinek enaltece a autonomia das organizações. Ele acredita que esse organismo deve viver de acordo com seu propósito e aspiração, desenvolvendo produtos e serviços baseados na sua crença e não apenas oferecer ao mercado o que as pessoas pedem. Henry Ford (apud SINEK, 2012, p.70) elucida tal pensamento ao dizer “se eu tivesse perguntado as pessoas o que elas queriam, elas teriam respondido: um cavalo mais rápido”. E assim, o carro nunca seria inventado, mas apenas meios de potencializar o animal.

Quando uma empresa tem um propósito, é capaz de produzir inovações e revolucionar a maneira de viver ou até mesmo indústrias já consolidadas, como aconteceu com o surgimento do *i-Pod* e o impacto na indústria da música.

Segundo Idalberto Chiavenato, uma referência no mundo administrativo, em palestra na Vale S.A, em 2007, disponível no arquivo da empresa, ao citar a

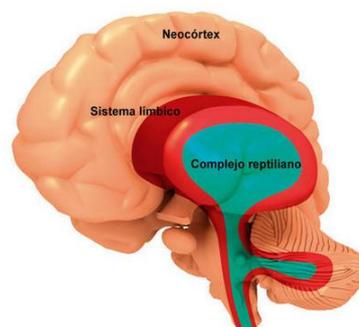
inovação e o conceito da Destruição Criativa<sup>2</sup>, do economista austríaco Joseph Schumpeter, a inovação é um fator importante para a diferenciação da organização no mercado e só é possível com o investimento no capital humano, discutido mais adiante.

### 2.2.3 Fundamento Biológico

Partindo do princípio comportamental e psicológico, o homem possuiu a necessidade de sentir-se pertencente a um lugar, grupo social ou valores. Quando uma empresa comunica seus “o quês”, não necessariamente desperta esse sentimento. Porém quando o propósito (porquê) é comunicado claramente, mais fácil é a identificação e maiores as chances de despertar tal anseio. “Confiamos naqueles que somos capazes de perceber valores e crenças em comum” (SINEK, 2012, p.64).

Em 1990, Paul MacLean<sup>3</sup> apresentou a teoria do Cérebro Triúnico/Trino com o livro “*The Triune Brain in evolution: Role in paleocerebral functions*”. Nele, MacLean, ao observar o cérebro humano sob ótica evolutiva, dividiu o órgão em três partes: Reptiliano, Límbico e Neocórtex (Figura 2). Em seus estudos, Sinek aparenta ter percebido a relação entre essa divisão cerebral e os níveis do *Golden Circle* ao aludir o círculo ilustrado anteriormente com a categorização cerebral em límbico e neocórtex.

Figura 2. Cérebro Trino.



Fonte: <http://zip.net/bdlB17>.

---

<sup>2</sup> Conceito elaborado pelo economista austríaco Joseph Schumpeter que descreve o processo de inovação cujos novos produtos destroem empresas velhas ou antigos modelos de negócio.

<sup>3</sup> Neurocientista estadunidense com importantes contribuições nas áreas de psicologia e psicoterapia.

O Cérebro Reptiliano é a parte mais antiga, responsável pelas funções vitais e resposta aos estímulos básicos. Essa área não é mencionada na teoria do Golden Circle, mas também não é ignorada. Ao que parece, Sinek aglutina a parte reptiliana à parte límbica, uma vez que a estrutura biológica do último possui algumas partes básicas do reptiliano com adição de estruturas mais complexas. Assim, Sinek chama de cérebro límbico, a união das partes. Ao falar a respeito das decisões tomadas a partir de sensações não racionais e lógicas, dá-se o nome de visceral, de forma a marcar a presença o caráter da área mais antiga.

O sistema límbico é responsável pelo controle emocional do comportamento. É o local onde um conteúdo afetivo é agregado aos estímulos. Quando as informações são relacionadas às memórias pré-existentes, provoca-se uma resposta emocional adequada. A área límbica se faz da conexão entre o tronco encefálico e o cérebro. “O cérebro límbico é responsável por todos os nossos sentimentos [...] todo o comportamento humano e por todo o processo decisório, mas não tem a capacidade da linguagem” (SINEK, 2012, p.67). É representado no diagrama de Sinek pelo “como” e o “por quê”.

O córtex corresponde à camada mais externa do órgão, é a capa neural. Rico em neurônios e sede do entendimento, da razão, linguagem e memória. A evolução dessa área resultou no surgimento do neocórtex (novo córtex), “[...] responsável pelo pensamento racional e analítico” (SINEK, 2012, p.66). Na teoria do *Golden Circle*, o neocórtex corresponde ao nível “o quê”.

Logo, quando a comunicação é feita de dentro para fora do círculo – *why, how, what* – a parte do cérebro responsável pelas decisões é altamente impactada. Quando a inspiração atinge o consumidor, gera a identificação com a causa e a compra é direcionada por fatores emocionais, pelo fato de possuírem princípios básicos em comum – empresa e público.

Em palestra na faculdade ESAMC Sorocaba – Escola Superior de Administração Marketing e Comunicação de Sorocaba – disponível no site do Jornal Ipanema (2003, *online*<sup>4</sup>), o diretor da *Disney Interactive* Brasil e da *Interactive Worlds Latin American*, JC Rodrigues, ratifica a ideia da inspiração e uso da emoção para

---

<sup>4</sup> Disponível em <<https://www.jornalipanema.com.br/colunas/espaco-empresarial/5745-conhecer-a-essencia-da-marca-ajuda-a-criar-um-vinculo-afetivo-com-o-consumidor-diz-diretor-da-disney-interactive>>

atribuir valores à marca, fortalecer o vínculo e criar relações com os consumidores e não consumidores:

Para criar vínculos afetivos com o consumidor, é preciso descobrir qual a verdadeira essência de uma marca, atribuindo-lhe um DNA próprio. Independente das campanhas publicitárias, essa essência se dá por meio da apropriação de uma emoção, quando existe uma relação afetiva positiva com a marca em si, e não com um determinado produto ou campanha publicitária.

Já quando a comunicação é feita de fora para dentro do círculo, não necessariamente atingindo o núcleo, ativa-se diretamente o setor racional e a informação é compreendida, porém o comportamento não é orientado de forma eficaz (SINEK, 2012, p.67). Há o apelo pela compra baseada nas características do e vantagens do produto. Assim sendo, as empresas optam pelas estratégias de manipulação esperando com que os consumidores se sintam pressionados a tomar decisões pautadas na racionalidade. As decisões racionais demoram mais tempo para serem tomadas, pois exigem uma análise e reflexão maior acerca do objeto desejado com o objetivo de fazer a escolha mais adequada, gerando um desconforto no consumidor. Nesse momento, as manipulações funcionam.

Segundo MacLean (1990), o conflito existe quando o neocórtex vai de encontro ao cérebro límbico. A demora ao pensar provoca a insegurança e, sob esse aspecto, a manipulação obtém vantagem. O processo decisório e a capacidade de explicar as escolhas ocorrem em diferentes partes do cérebro, por isso a racionalização da compra faz com que as manipulações funcionem.

Segundo Bruno Scartozzoni<sup>5</sup>, em entrevista pessoal<sup>6</sup>, estudos e experiências em diversas áreas demonstram que a emoção possui influência até quando se pensa racionalmente, mesmo que não seja perceptível.

Por mais que o homem se orgulhe do seu aspecto lógico, por ser este o fator que o diferencia dos outros animais, por vezes, o instinto proveniente do cérebro reptiliano guia as ações dos racionais. Ainda de acordo com MacLean (1990), a ordem de influência no comportamento humano se dá pelo cérebro reptiliano, seguido pelo límbico e, por fim, o neocórtex. Nota-se que a ordem é essa mesma sugerida por Sinek para provocar o impacto assertivo da comunicação.

---

<sup>5</sup> Um dos maiores especialistas em Storytelling do país. Professor de cursos sobre Storytelling e Transmídia da ESPM, ECA-USP e da FIA. Mantém fóruns de discussão na internet acerca do tema e é colaborador de blogs como [Caldinas.com.br](http://Caldinas.com.br)

<sup>6</sup> Entrevista concedida à autora no dia 26 de novembro de 2013.

Logo, para influenciar efetivamente, deve-se orientar a comunicação para o cérebro límbico, já que é o responsável pelas decisões humanas. Um recurso natural para impactar essa parte do cérebro efetivamente é o *storytelling*.

### 2.3 O IMPACTO DAS HISTÓRIAS E USO DO *STORYTELLING*

As histórias são um recurso assertivo para a criação de vínculos afetivos, pois tem o poder de gerar identificação, engajamento, despertar emoções, desejos e mais. As narrativas tornam-se uma alternativa eficaz para envolver o público, ganhar sua confiança e, se bem comunicado, torná-lo fiel à sua marca.

Para explicar o significado de *storytelling*, costuma-se dividir o termo em duas expressões: *story* e *telling*. Segundo o dicionário Michaelis (2013, *online*), *story* é um substantivo que significa conto, relato, narrativa e história. De acordo com Fernando Palácios<sup>7</sup>, um especialista no assunto no país, é a parte abstrata do conteúdo. A história acontece na mente, feita de memória e imaginação. Já o termo *telling* está ligado à ação de narrar, segundo o mesmo dicionário. Palácios afirma ser essa a parte tangível do conteúdo, “a morada da expressão”, o meio que permite a propagação da *story*.

Para Bruno Scartozzoni (2013), *storytelling* constitui-se de um conjunto de técnicas que tem o poder de entreter ao mesmo tempo em que transmite informação.

As histórias participaram do processo de evolução humana, sendo essenciais à sua sobrevivência. Com o passar do tempo, sofreram mudanças quanto ao seu formato como consequência do avanço dos meios.

Os *blogs* sobre *storytelling* costumam utilizar a reflexão feita por Craig Davis, o chefe executivo da J. Walter Thompson (JWT)<sup>8</sup> para ilustrar a presença e a evolução das narrativas durante os séculos. Davis diz que nos primórdios, os homens se reuniam em volta da fogueira para contar histórias e pintavam as cavernas. Com a evolução tecnológica, surgiu o rádio, e então elas passaram a ser

---

<sup>7</sup> O pioneiro a falar do storytelling para o business, marketing, branding e para a vida. Mantém fóruns de discussão na internet acerca do tema e é colaborador de blogs como [storytellers.com](http://storytellers.com)

<sup>8</sup> Agência global de Publicidade e Marketing sediada em Nova York. É a quarta maior rede de agências do mundo e faz parte do Grupo WPP.

ouvidas. Quando a TV nasceu, famílias se reuniram para assisti-las. Hoje, com o surgimento da internet, o homem sozinho faz e compartilha a sua própria.

Segundo Scartozzoni, o princípio básico das narrativas é a criatividade, portanto as estruturas não devem atuar como regra. Contar histórias é uma ação quase que intuitiva. Porém, não é qualquer relato que é um *storytelling*, precisa-se de uma estrutura ou ordem dos fatos a serem trabalhados, tornando-os atrativos. Na prática, é possível construir uma história a partir de qualquer fato, real ou ficcional.

Já Shawn Callahan<sup>9</sup>, expõe resumidamente que para ser um *storytelling*, a narrativa precisa obedecer a quatro regras. Tais quais: fornecer uma visão, ter um significado, criar influência e vontade de compartilhamento e inspirar as pessoas a agirem. A aplicação dessa estratégia de comunicação é bastante adequada para a resolução de problemas.

Com o surgimento e progresso dos meios de comunicação de massa, a informação ganhou espaço gradativamente em detrimento das narrativas. Porém, o recurso de contar histórias está sendo uma tática corriqueira e assertiva nas propagandas do século XXI.

Esse formato tem o poder de captar a atenção das pessoas e, na medida em que a tecnologia avança, as histórias ficam mais interativas e atraentes (SCARTOZZONI, 2013). Para Jenkins (2008), a interatividade é um elemento de busca na cultura da convergência.

A ferramenta possibilita a criação de uma conexão pessoal e pode provocar a empatia do público com os produtos de uma empresa, resultando na interação e compartilhamento de ideias e valores. Pode ser utilizada tanto na construção de uma marca, quanto para manter a relação com seus clientes, mobilizando pessoas emocionalmente e incitando o compartilhamento voluntário.

Como a decisão do consumidor nunca é baseada apenas pelos fatores técnicos, as narrativas tem o poder de mudar a percepção emocional sobre algo que está sendo oferecido (SCARTOZZONI, 2013).

Essa ação impacta diretamente no cérebro límbico, local onde tomamos as decisões, e por esse motivo, pode ser o meio e a estratégia fundamental para disseminação do propósito e direcionar a compra. Além disso, a estrutura do

---

<sup>9</sup> Fundador Diretor da Anedota Pty Ltd. É o pioneiro na aplicação de métodos de história inspiradora para os negócios. Sua especialidade está ajudando executivos para encontrar e contar as histórias que envolvem as emoções do, e, finalmente, inspirar a ação de funcionários e clientes.

*storytelling* torna a informação mais fácil de ser assimilada e lembrada pelo receptor. Segundo Jerome Burner, psicólogo e autor do livro “Atos de Significação” (1997), é vinte vezes mais fácil uma informação ser lembrada quando a mesma está submetida a uma narrativa, enredo. Burner acredita que a narrativa é o princípio organizador da experiência humana. Sendo assim, as pessoas transformam suas experiências de mundo em histórias. Pode-se dizer que as lembranças são uma forma narrativa de reviver o passado.

É discutida na neurociência a conexão interativa do cérebro com as histórias. Segundo estudos com máquinas de ressonância, o cérebro humano, quando submetido a uma história, um filme, por exemplo, não se comporta como um mero espectador, mas sim parece um participante da ação. Dessa forma, o espectador tende a compartilhar sentimentos do personagem principal despertando vínculo.

O livro “As mentiras do Marketing”, de Seth Godin<sup>10</sup> (2006), aborda ironicamente o fato de o *storytelling* ser bastante utilizado pelos profissionais de marketing. Para o autor, fazer marketing é, essencialmente, inventar histórias, já que os profissionais bem-sucedidos deste ramo de atuação utilizam as narrativas para induzir a compra de um produto e convencer que um vinho é mais gostoso numa taça mais cara, por exemplo, ao invés de falarem a respeito dos benefícios e vantagens do mesmo.

Nesse caso específico, o autor alude à comunicação direcionada somente à parte límbica do cérebro em detrimento das demais características igualmente importantes para o sucesso da marca. Porém, de nada vale ter uma boa comunicação e produtos de péssima qualidade. Para se destacar, o *Golden Circle* deve estar em equilíbrio (SINEK, 2012, p.117).

Tendo como base o pensamento de Sinek, pode-se notar que o *storytelling* fala às duas partes do cérebro para quem narra – tanto a racional, que detém domínio da linguagem, quanto à parte responsável pelas respostas emocionais. Uma história envolvente é fundamental para capturar a atenção do público e gerar impacto, além de ser mais fácil de ser lembrada. Muitas organizações optam por essa estratégia apostando nos benefícios e impacto de uma boa história, a fim de que suas campanhas não apenas informem, mas também fortaleçam a imagem e

---

<sup>10</sup> Fundador e CEO de uma das primeiras companhias de marketing online, a Yoyodyne, que mais tarde vendeu ao Yahoo!. É autor de livros sobre negócios, mas os mais vendidos são os que disseminavam sua ideia sobre o marketing.

relacionamento com seu público. Essa é uma alternativa bastante viável em um mundo que briga pelo alcance da mensagem frente aos inúmeros estímulos.

Na década de 80, a agência W/Brasil <sup>11</sup> criou uma campanha que entrou para a história da propaganda nacional e ainda é lembrada, mesmo 26 anos depois. Por meio de um *storytelling* de grande sucesso, essa peça de comunicação envolveu o público da época e gerou identificação tanto com as adolescentes, quanto com as mulheres mais maduras, que já passaram por situação parecida. A campanha era o “Meu Primeiro Sutiã”, de 1987, da marca Valisére. O filme publicitário relata um momento comum a todas as mulheres.

Esse recurso não funcionou apenas na década de 80 como o comercial descrito acima. A arte de contar histórias está ainda mais difundida atualmente com o surgimento das redes sociais, espaço onde todos são coautores dos enredos biográficos, o que possibilitou, de certa forma, uma maior proximidade da marca com o consumidor e estreitamento da relação por meio de uma comunicação direta. No mundo corporativo, o *storytelling* também tem seu espaço e pode ser usado como recurso para engajar não somente os consumidores, mas também funcionários e fornecedores.

### 2.3.1 Transmídia

Ultimamente o termo *Storytelling* está constantemente ligado ao termo transmídia. Segundo Henry Jenkins (2008), uma história transmídia é um enredo que se desdobra através de múltiplas plataformas de mídia, cada qual com um novo texto, contribuindo para o todo. Diferentemente de *crossmídia*, quando a história se multiplica em outras plataformas, sem dados adicionais.

A relação entre história e plataformas é pensada de maneira estratégica para promover envolvimento, impactando o público das mais variadas formas.

## 2.4 EMPRESAS FEITAS POR PESSOAS

---

<sup>11</sup> Antiga agência de publicidade brasileira, criada em 1986, que teve como um dos fundadores o publicitário Washington Olivetto. Em 2010, houve uma fusão entre as agências W/Brasil e McCann. Hoje é conhecida como W/McCann.

É natural observar o mundo imerso em frequentes transformações e de acordo com Chiavenato (2007), durante o atual período de mudança, o capital que movimenta as empresas se transformou de financeiro para o intelectual. Este seria composto pelas pessoas que criam soluções inovadoras e que permitem às empresas, por meio dessas soluções, o destaque no mercado.

O capital financeiro existiu a serviço dos acionistas da empresa, mas com a troca para o intelectual, a atenção voltou-se para os empregados. A ascensão desse capital possibilitou a algumas pequenas empresas, um alto valor de mercado e, posteriormente, permitiu às mesmas tomarem grandes proporções, como aconteceu com o Google, por exemplo, e a repercussão de suas soluções inovadoras. Novos tempos pedem novas tecnologias e novas soluções. Por mais equipada que seja a empresa com tecnologias de ponta e mais, apenas o homem é capaz de criá-las.

O conhecimento é a moeda de troca do século XXI, é o fator que agrega valor de mercado e isso só é possível quando aplicado. Chiavenato (2007) acredita que as empresas bem-sucedidas sabem fazer as pessoas agregarem valor aos negócios, desde líderes até empregados terceiros. Por esse motivo, é tão importante investir nas pessoas, ou melhor, desenvolvê-las.

O *Hay Group Insight*, uma empresa global de consultoria de gestão de negócios, fez uma pesquisa com empregados internos que indicou que os funcionários altamente engajados geram melhores resultados, despertam maior lealdade por parte dos clientes e melhor desempenho financeiro. Segundo a pesquisa:

os funcionários altamente engajados têm a capacidade para melhorar o desempenho dos negócios em até 30% e que os funcionários totalmente comprometidos têm 2,5 vezes mais chances de ultrapassar as expectativas de desempenho do que seus colegas "descomprometidos". (*Hay Group Insight*, 2013, *online*<sup>12</sup>)

Sinek (2012) também destaca a importância dos investimentos em seus empregados. Ele acredita que mais importante do que agradar aos acionistas é agradar aos colaboradores, que fazem a empresa. É essencial atrair as pessoas certas, aquelas que tenham crenças e valores em comum aos da organização e, principalmente, saber como retê-las. Segundo o próprio, o dinheiro pode ser um atrativo e um recurso de manipulação clássica em relação aos empregados, porém

---

<sup>12</sup> Disponível em: <<http://www.haygroup.com/br/services/index.aspx?id=7998>>

as pessoas precisam de uma causa para acreditar e, quando estão envolvidas com ela, o trabalho a ser desenvolvido será diferente. Um funcionário da Apple comprometido com o propósito da empresa, por exemplo, jamais produzirá da mesma forma em outra organização (SINEK, 2012).

## 2.5 COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA

Muitas empresas se preocupam apenas com o que é comunicado ao seu público-alvo e deixam a comunicação interna em segundo plano. Porém, os clientes internos precisam ter acesso às informações acerca da organização na qual trabalham, independente do cargo que ocupam. A comunicação interna (CI) surge como um canal de relacionamento entre a empresa e seus colaboradores. Quando é clara e aberta, contribui para o desenvolvimento organizacional, além de estimular a participação dos empregados e incentivá-los ao autodesenvolvimento e colaboração. Mais do que envolver, informar e integrar, a comunicação interna é importante, principalmente, para gerar valor.

Orientar a comunicação para que ela esteja em sintonia com o planejamento estratégico corporativo é a única forma de viabilizar a conquista dos objetivos e metas estabelecidas. A disseminação das informações dentro de uma empresa precisa ser formalizada, divulgada e celebrada por toda a organização (ASSAD, 2013, *online*)<sup>13</sup>.

Segundo Nancy Assad, consultora de Comunicação e especialista em Comunicação Corporativa e Media Training, em entrevista ao site Catho.com, a CI tem uma posição estratégica. Deve também comunicar de acordo com as necessidades específicas expostas por cada departamento, a fim de reduzir os problemas na propagação das informações perante os empregados e deve disseminar informações da cultura empresarial. Isso pode impactar positivamente no alcance das metas empresariais.

Para Assad, os colaboradores devem ser vistos como parceiros da comunicação, pois quanto mais informados estiverem, mais envolvidos com a empresa, a missão e o negócio, eles estarão.

---

<sup>13</sup> Disponível em <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/nancy-assad/comunicacao-interna-como-ferramenta-estrategica>>

A comunicação interna deve auxiliar no fortalecimento dos laços e direcionar os empregados. Devido aos resultados e impactos gerados, os esforços para qualificar os discursos devem ser grandes e prioritários. “As empresas comuns dão a seus funcionários algo em que eles trabalhem. Em contraste, as organizações mais inovadoras dão a seus funcionários uma direção de trabalho” (SINEK, 2012, p.106). Sinek acredita que, se os empregados compreenderem a causa, irão além do próprio trabalho e serão menos propensos a desistir após alguns fracassos.

Em 2011, Pedro Durães publicou no site Meios & Publicidade<sup>14</sup>, uma pesquisa realizada pelo Observatório de Comunicação Interna e Identidade Corporativa (OCI) a respeito do uso do *storytelling* nas organizações. Após entrevistar 500 diretores de comunicação e recursos humanos de empresas em Portugal, foi concluído que em 54% dos casos a ferramenta é utilizada como estratégia de comunicação interna.

No Brasil, a Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD) também realizou uma pesquisa<sup>15</sup> sobre o uso do *storytelling* nas empresas. Esse site é bloqueado para não pagantes, porém o resultado está disponível em um blog sobre tendências na comunicação interna<sup>16</sup>. Foi constatado que 45% dos participantes conheciam as aplicações do recurso no mundo corporativo; apenas 27% afirmaram que a empresa na qual trabalham utiliza o *storytelling* em alguma área e 22% responderam que empregavam a ferramenta no ambiente organizacional. A conclusão chegada foi que o recurso ainda é pouco explorado, apesar dos benefícios já citados. Apesar disso, 92% dos entrevistados acreditam que o *storytelling*, se aplicado, pode gerar resultados favoráveis para a sua empresa.

Para a Comunicação Interna, existe outro exemplo: na Nike, os altos executivos recebem a designação de “*Corporate Storytellers*”<sup>17</sup>, a fim de manterem vivas as histórias empresarias.

A introdução do *storytelling* tem revolucionado a forma das empresas se comunicarem internamente e perante seu público. Segundo Mauro Pereira-de-Melo, diretor da JourneyCom<sup>18</sup>, e disponível no site Administradores (2013, *online*<sup>19</sup>),

---

<sup>14</sup> Disponível em <<http://www.meiosepublicidade.pt/2011/05/storytelling-mais-utilizado-em-comunicacao-interna/>>

<sup>15</sup> Disponível em <<http://www.abracom.org.br/descricao.asp?id=4437>>

<sup>16</sup> Disponível em <<http://tendenciascominterna.blogspot.com.br/2013/05/o-uso-do-storytelling-na-comunicacao.html>>

<sup>17</sup> Contadores da história corporativa (tradução pessoal).

<sup>18</sup> Agência de Publicidade paulista que introduziu, no Brasil, o novo conceito de marketing com o processo de resumir o *Storytelling* em sete etapas: ouvir, aprender, descobrir, explorar, criar,

também para público especializado, é possível a cópia de marcas e produtos, mas a história de cada pessoa ou organização é única.

Marcelo Douek<sup>20</sup> acredita que o recurso é um formato que surge como resposta ao cenário descrito no início do capítulo. Ele relembra que antes da proliferação dos veículos de comunicação e desenvolvimento dos meios, as empresas discursavam relatos racionais, sem apelos emocionais. Atualmente, faz-se necessário outro tipo de abordagem, a fim de superar os desafios dos superestímulos. Douek relembra a teoria do Espelho, que remete à capacidade do ser humano aprender por imitação. As narrativas servem como os espelhos demonstrando boas práticas a serem seguidas.

Toda empresa, à medida que evolui, acumula uma série de experiências. Os valores de uma organização vivem nas histórias que são contadas e lembradas. A exploração destas pode ser um diferencial da empresa frente à frieza dos negócios. Carregadas de significado, podem ser utilizadas como ferramenta em ações futuras, pois fazem sentido em qualquer época.

Em suma, o que foi discutido até este ponto pode ser sintetizado pela fala de James Grunig, PhD em Comunicação de Massa e professor da Universidade de Maryland, disponível no Guia de Comunicação Interna da Vale (2013, p.14).

Empresas são feitas de pessoas. Pessoas se organizam por meio da comunicação. A comunicação permite que as pessoas articulem seus objetivos, organizem recursos e monitorem a produção. A comunicação interna está no núcleo desses processos, em uma intersecção entre gerenciamento de recursos humanos, gerenciamento de comunicação/ comunicação corporativa/relações públicas, marca corporativa e marketing (interno) [...] A comunicação simétrica com os funcionários permite que eles incorporem suas metas à missão organizacional e, assim, tenham uma maior satisfação no trabalho.

De acordo com tudo o que foi discutido até aqui, empresas são frutos de esforço coletivo e a comunicação interna auxilia na disseminação de culturas e

---

comunicar e encantar. Esse conceito foi influenciado nas obras dos autores: Rolf Jensen - *The Dream Society* - e Martin Lindstrom - *Brand Sense*.

<sup>19</sup> Disponível em < <http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/storytelling-novo-conceito-de-marketing-busca-encantar-o-consumidor-pela-historia-da-marca-ou-do-produto/14661/>>

<sup>20</sup> Marcelo Douek – defensor do *Storytelling* como importante ferramenta estratégica. Pós-graduado em Gestão Empresarial pela *Business School* de SP e com cursos de especialização em *Branding* pela *Kellog School of Management*, Planejamento de Comunicação pela ESPM/Miami AdSchool SP e curso de Roteiro com Robert Mckee.

valores empresariais. No capítulo a seguir, a Vale será apresentada juntamente com um departamento criado para cuidar dessas pessoas: a Valer.

### 3 VALE E EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Devido à precariedade educacional na qual o Brasil se encontra, empresas como a Vale S.A buscam suprir a falta de mão de obra qualificada no mercado com a formação interna de seus empregados. Para isso, as Universidades Corporativas existem, oferecendo o que o ensino brasileiro está sendo incapaz de prover.

#### 3.1 VALE S.A

A Vale S.A, antigamente conhecida como Vale do Rio Doce, passou por um processo de reposicionamento de marca em 2003, buscando um alinhamento frente ao seu mercado global. Hoje, segundo o site oficial da empresa, vale.com, a organização está presente em mais de 30 países, nos cinco continentes. A organização tem como missão, a mineração sustentável, transformando os recursos naturais em progresso. Sua linha de projetos sociais e de preservação natural é extensa, de modo a tentar reduzir os impactos naturais causados por qualquer empresa desse ramo. Só no ano de 2012, foram investidos mais de 2 bilhões de dólares para esses fins.

De acordo com o vídeo institucional “Nossa História”, produzido em homenagem aos 70 anos da Vale, completados em 2012, a organização é a maior empresa privada da América Latina e a segunda maior mineradora do mundo. Além do mercado minerador, possui negócios de fertilizantes, siderurgia e logística, contando com uma ampla rede de portos e ferrovias.

A Vale é uma empresa brasileira fundada em 1942, na Era Vargas, para fornecer minério ao grupo dos Aliados durante a II Guerra Mundial. Nasceu na cidade de Itabira, interior de Minas Gerais. Foi uma empresa estatal até 1997, quando então foi privatizada.

Hoje, possui mais de 130 mil empregados entre próprios e terceirizados e ocupa a 38ª posição no *ranking* das 500 melhores empresas, segundo o jornal internacional *Financial Times* (2012, *online*).

Os valores de maior destaque na Vale são: “a vida em primeiro lugar” e “Crescer e evoluir juntos”. Por esse motivo, os programas de saúde e segurança e educacionais são acompanhados de perto pela diretoria de RH.

Por ter um negócio bastante específico, a empresa enfrenta dificuldades para encontrar profissionais qualificados no mercado que possam suprir a demanda de trabalho. Devido a esse cenário, a solução encontrada para o problema e diminuir o *gap* educacional dos brasileiros foi a criação de uma universidade corporativa<sup>21</sup> para a formação interna dos profissionais. A partir desse momento, nascia, dentro do RH da empresa, a universidade corporativa da Vale, a Valer. Assim, educação passou a ser parte do negócio e um dos fatores que proporcionam vantagem competitiva.

### 3.2 VALER – EDUCAÇÃO VALE

A Valer – Educação Vale é a área responsável pelo desenvolvimento contínuo dos empregados e pelo fomento da mão de obra para a cadeia produtiva.

Com o propósito de “Transformar vidas, desenvolvendo pessoas”, a universidade corporativa da Vale oferece uma educação multidisciplinar, auxiliando no desenvolvimento do indivíduo de modo geral, não estando restrito ao ofício. São oferecidos desde cursos técnicos até treinamentos de como gerir o orçamento familiar.

Retomando o pensamento de Simon Sinek, é importante o conhecimento do propósito, pois se bem conhecido e disseminado, é capaz de inspirar e promover identificação, além de orientar as ações da área. As atitudes devem ser consistentes com o porquê e a comunicação deve ser clara para que possa atrair os colaboradores certos e construir uma sólida relação.

Nascida em 2003, a Valer é a área específica para cuidar dos processos de educação dos empregados. Isso não quer dizer que antes de 2003 a educação corporativa não existia, mas sim que áreas de treinamento não eram padronizadas e nem centralizadas.

Segundo o Relatório de Sustentabilidade da mineradora, somente no último ano, mais de 50 mil pessoas foram treinadas entre líderes e liderados. O avanço tecnológico e desenvolvimento de uma plataforma interna para treinamento em 2012, o VES (*Vale Educacional System*), possibilitou um maior alcance e facilitou o acesso dos colaboradores aos programas educacionais.

---

<sup>21</sup> Universidade Corporativa (*Corporate University*) - a expressão foi criada nos Estados Unidos, na década de 1980, com o aparecimento das primeiras instituições de ensino desenvolvidas por organizações privadas, para complementar a formação profissional de seus empregados.

Na empresa, há outras frentes para a educação: enquanto a Fundação Vale cuida da evolução das comunidades por meio de projetos sociais e parcerias com o governo, o Instituto Tecnológico Vale (ITV) é um instituto de pesquisa responsável pelo desenvolvimento do negócio de maneira sustentável.

A Vale acredita, assim como Chiavenato (2007) acerca da importância do capital intelectual, que as pessoas são os principais componentes de uma empresa. Por trás de cada equipamento, sejam caminhões fora de estrada<sup>22</sup> ou computadores em escritórios, existe um potencial intelectual. Empregados treinados e em constante aperfeiçoamento geram impactos positivos diretamente nos negócios, tanto no aumento dos resultados de produção, quanto na diminuição dos riscos de acidentes e socioambientais.

Na organização, a educação é uma prioridade. Por meio dela, disseminam-se a cultura e os valores empresariais.

O que faz a diferença no grau de desenvolvimento de um país é o nível de escolaridade de seu povo. Quanto mais se investe em educação, maior é o poder que o país tem de competir, de proporcionar e garantir bem-estar à sociedade. Numa empresa, a situação não é diferente. Quanto mais elevado for o nível de conhecimento e treinamento de seus empregados, maior será a produtividade, a eficiência, o respeito à vida e ao meio ambiente. Além disso, com empregados devidamente preparados, a empresa ganha mais agilidade quando mudanças se fazem necessárias. (Roger Agnelli – Ex Diretor - Presidente da Vale, 2009)<sup>23</sup>

Na busca de atender a todos os públicos - desde o operacional até líderes de todos os níveis - a Vale oferece variados programas como ações de educação básica, formação técnica, desenvolvimento gerencial, cidadania corporativa, cultura e arte.

Cada treinamento está discriminado ao empregado por meio dos modelos educacionais específicos a cada público. Há um mapeamento dos processos e habilidades necessárias para todos os profissionais. A criação dos modelos também é importante no processo de padronização frente à postura global da mineradora.

Existem três diferentes modelos educacionais específicos para cada público. São eles: Trilhas Técnicas, Mapas de Desenvolvimento e Trilhas Gerenciais.

---

<sup>22</sup> Veículos de grande dimensão que auxiliam no escoamento de minérios.

<sup>23</sup> Depoimento exposto no manual de Diretrizes Educacionais desenvolvido em 2009

Programas comuns aos três públicos, como saúde e segurança e meio ambiente são conhecidos como competências transversais, além das ações de cultura e arte que fazem a formação para a vida.

A trilha técnica é a trajetória elaborada para o público operacional, com programas de qualificação profissional e complementar oferecidos durante sua vida profissional na Vale. Esse público costuma ter *gaps* significativos na educação básica. Atenta a isso, A Vale criou programas específicos para solucionar esse tipo de situação, como o Programa de Formação Educacional criado em 2006.

O Mapa de Desenvolvimento é o modelo que identifica os processos e competências necessárias para se trabalhar nas diferentes áreas da empresa. Oferece uma visão global dos negócios e das áreas corporativas, além de cuidar dos programas para o público técnico especialista (analistas da empresa).

Já as Trilhas Gerenciais oferecem especialização e treinamentos para a formação e constante desenvolvimento dos executivos da empresa, além de preparar seus sucessores.

Esses modelos educativos fazem uma conexão entre a educação e as estratégias de negócio, onde o conhecimento é capturado, transformado em treinamentos e conseqüentemente, torna-se uma vantagem competitiva.

Com um ramo específico, a mineração, as soluções são feitas caseiramente pela área. A Valer COE, ou corporativa, é responsável por modelar e desenvolver as ações educacionais junto às áreas de negócio e parceiros, enquanto as regionais são responsáveis pela implementação. Os treinamentos podem ser presenciais ou disponíveis na plataforma digital da Vale, o VES.

Segundo o Relatório de Sustentabilidade da empresa, divulgado para o mercado anualmente, em 2012, o valor investido pela Vale na educação de seus empregados foi de 74,2 milhões de dólares (63,8 milhões no Brasil e 10,4 no mundo). Foram 55.762 pessoas treinadas no último ano.

### 3.3 COMUNICAR PARA EDUCAR E INSPIRAR

Retomando os estudos de Sinek (2012), voltado para o público interno de uma empresa, ele acredita ser essencial para o negócio, a contratação de pessoas que acreditam no mesmo ideal empresarial. A relação de confiança não se restringe

à empresa e ao consumidor, ela ainda é mais importante dentro da própria organização.

Os empregados precisam ser motivados e inspirados pela causa para se sentirem estimulados a produzir e a comunicação é o canal ideal para realizar essa tarefa. As habilidades são recursos que podem ser desenvolvidos, ao contrário da inspiração, que não pode ser aprendida. Esse sentimento ocorre no cérebro límbico, não sendo racionalizada. Uma comunicação inspiradora e a clareza do propósito direcionam os colaboradores.

O sentido vivo da finalidade é outro fator motivacional. Ter uma causa definida e saber no que se propõe a ser o resultado do trabalho realizado, direciona e estimula a realização das tarefas, pois entende-se o seu papel na empresa. Há o surgimento da sensação de pertencimento e criação de um vínculo. Ao nascerem esses sentimentos, os fatores como melhores salários ou um trabalho mais fácil, terão menos impacto sob o colaborador. Retém-se assim, os empregados. Além disso, a motivação ao ir trabalhar interfere na visão externa das outras pessoas sobre a empresa.

A Vale investe na educação por acreditar que esse é um meio capaz de cumprir o seu propósito de transformar vidas e, além disso, contribuir para o desenvolvimento do negócio. Por isso, é parte da estratégia da empresa investir nesse segmento. “Muitas empresas possuem colaboradores estrelas, vendedores estrelas e assim por diante, mas poucas possuem a cultura que produz grandes pessoas como regra e não como exceção” (SINEK, 2012, p 110) e a Vale tem esse objetivo por meio da capacitação de seus empregados.

Ao investir na qualificação das pessoas, a Vale destaca quem faz a empresa, cumprindo com o valor “Crescer e evoluir juntos”. Ao cuidar dos empregados, o sentimento de pertencimento é fortalecido e a educação torna-se ferramenta motivacional. Cabe à comunicação saber usá-lo em prol do engajamento coletivo.

São inúmeras as histórias de empregados que entraram na organização como jovens aprendizes (um dos programas de fomento<sup>24</sup>) e hoje são supervisores, gerentes e diretores. Os casos reais são fonte de inspiração para qualquer pessoa que acredita, assim como a Vale, que a educação pode auxiliar na resolução de qualquer problema. Quando as pessoas tem algo no que acreditar, cabe à

---

<sup>24</sup> Programa que prepara pessoas – com ou sem formação profissional – para o mercado de trabalho

comunicação disseminar a crença e inspirar até que as pessoas se apropriem dela e compartilhem.

“A empresa precisa servir a quem ela quer que lhe sirva” (SINEK, 2012, p.117). É um círculo vicioso, onde o investimento nos colaboradores resultará na maior satisfação dos empregados em oferecer serviços à empresa, implicando na satisfação do cliente com o desenvolvimento de bons produtos. O consequente crescimento nos lucros trará mais dinheiro à organização, agradando aos acionistas. Esse pensamento veio a público por Herb Kelleher, presidente da Southwest Airlines, em entrevista concedida e retomada no livro de Sinek (2012, p.117).

Outro valor importante em destaque na empresa é o “orgulho Vale” que tenta ser difundido em cada um de seus colaboradores por meio de muitas campanhas internas exaltando as conquistas da empresa e alguns empregados.

Esse valor disseminado faz com que os empregados promovam a percepção de pertencimento a uma empresa que os reconhece, os valoriza, além de estimular no trabalho diário. Pode-se afirmar também que, segundo as teorias descritas no capítulo anterior, ao perceberem que a empresa investe em sua formação, os empregados se sentem cuidados e criam um vínculo com seu local de trabalho.

“As grandes organizações se tornam grandes porque as pessoas dentro da organização se sentem protegidas” (SINEK, 2012, p.112).

### 3.4 VEÍCULOS INTERNOS

Sem esquecer os clientes internos, a Vale criou diversos veículos que são canais oficiais para a propagação das informações corporativas, a fim de consolidar uma mesma cultura interna e fortalecer vínculos. Além destes veículos, existe a Agência de Notícias Vale, que é a base para os países construírem seus próprios veículos internos de comunicação.

Para se comunicar diariamente com pessoas de diferentes conhecimentos, idades, históricos de vida e línguas e atingir o maior número de empregados possível, a Vale possui canais comuns a todos os empregados e outros restritos a certo público, por conta da localidade remota ou cargo. Esses canais informam notícias estratégicas, resultados, desafios e conquistas. São eles:

**Boletim Eletrônico (Vale Informar ou Vale News)** – Jornal diário e digital contendo as principais informações da empresa. Com divulgações separadas regionalmente e interativo. Nele, é possível “curtir” notícias e comentar.

**Boletim Gerencial e Boletim do Supervisor** – Boletins digitais direcionados para as lideranças, gerentes e supervisores respectivamente. Para que sejam informados, em primeira mão, de assuntos ou temas estratégicos.

**Agenda do Gestor** – veículo regional e digital, para gestores e demais lideranças.

**Jornal Mural** – notícias semanais expostas em locais de grande circulação, atingindo a maioria dos empregados da Vale nas unidades, voltados a empregados que não têm acesso a computador.

**Jornal Mural Eletrônico** – veicula notícias em locais de grande circulação, através de aparelhos de TV dispostos em pontos estratégicos, a fim de atingir uma grande quantidade de empregados.

**Jornal Impresso (V+)** - tem o objetivo de atingir o público interno em geral, empregados e prestadores de serviço. Além de informar, o jornal quer contar histórias dos empregados, para que eles possam participar e se sentirem parte do veículo.

**Revista Interna (Nossa Voz)** – voltado a todos os empregados, prestadores de serviço e também familiares. As matérias da revista podem cobrir uma ampla variedade de tópicos relacionados aos negócios e à atuação da Vale, tanto nacionalmente, quanto globalmente.

**Rádio Interna** - A rádio interna é um veículo que visa gerar a integração dos empregados. Com programação com conteúdo exclusivo, deve ressaltar o caráter participativo do veículo, engajando os empregados a construírem juntos o formato de rádio adequado para suas localidades.

**Intranet Global** - Plataforma *online* que divulga notícias, campanhas internas, informações sobre as áreas e serviços para todos os empregados da Vale com acesso a computador.

Afora os meios já citados, existem alguns exclusivos que divulgam mensagens para o público de recursos humanos, dão visibilidade a projetos, estratégias e compartilham resultados nacionais e internacionais. São exemplos destes veículos: “RH mais perto de você” e o “*HR Talks*”.

Existem ainda as “Pílulas de Conhecimento” que são mensagens digitais que propagam, de maneira informal, notícias de interesse da área de educação, como a divulgação de um artigo interessante sobre o tema ou alertas comportamentais como atenção ao desperdício de papel, por exemplo.

As mídias convencionais, como *banners* e *folder*, também são constantemente utilizadas para a divulgação das campanhas internas.

Por fim, para alcançar um resultado eficiente nas ações, cabe à comunicação saber adequar a mensagem e segmentá-la de acordo com o público que pretende atingir. A utilização da estratégia correta impacta profundamente no resultado da ação.

## 4. PROPOSTA PARA O PROGRAMA DE FORMAÇÃO EDUCACIONAL

Baseado no valor da Vale “Crescer e evoluir juntos”, e acreditando que boas histórias são capazes de estimular e inspirar outras, é apresentada a proposta da campanha de Comunicação Interna abaixo para a empresa. Por meio da utilização da ferramenta do *storytelling*, objetiva-se motivar os colaboradores operacionais ao autodesenvolvimento e aderência ao Programa de Formação Educacional (PFE), tendo em mente os estudos de Sinek e respeitando as limitações do público.

### 4.1 O PROGRAMA

O Programa de Formação Educacional visa ofertar escolaridade básica aos colaboradores que ainda não a possuem. O objetivo é capacitar os empregados para que estes possam crescer na empresa e para que executem um trabalho cada vez mais qualificado. É uma relação de ganho para ambos: empresa e colaborador.

Para identificar os que possuem *déficit* escolar, utiliza-se uma Base de Dados interna. Nela, constam todos os colaboradores com seus respectivos níveis educacionais cadastrados.

O PFE não tem um calendário fechado. Depende da disponibilidade ofertada pelo parceiro SESI local. Os tempos de cada ciclo são:

- 1º ciclo do ensino fundamental: 24 meses
- 2º ciclo do ensino fundamental: 18 meses
- Ensino Médio: 18 meses

### 4.2 APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA

Conforme dito no capítulo anterior, a Vale auxilia na capacitação de todos os públicos da Vale. Uma das frentes de maior investimento está relacionada ao público operacional. Segundo Murilo Ferreira, atual diretor-presidente, em suas apresentações e constantemente publicado nos veículos internos, é um desafio e desejo da empresa zerar o *gap* educacional da organização.

A campanha será baseada nos conceitos teóricos criados por Sinek - já apresentados no capítulo 2 - a respeito da inspiração e de como o cérebro recebe a informação, com foco na comunicação voltada a impactar o cérebro límbico. Para essa finalidade, será utilizada a ferramenta do *storytelling*, também apresentado no capítulo 2.

Utilizando-se da estratégia de compartilhamento de experiências de outros colaboradores, os profissionais de comunicação podem incentivar o trabalho mais colaborativo, melhorar o desempenho e incitar à participação no programa. Além de servirem como exemplo, os relatos divulgados promovem o evento, e acima de tudo, a educação. Será proposta uma Roda de Conversa como ação principal para inspirar os colaboradores.

Levando em consideração que as soluções de Comunicação Interna devem ser adequadas às necessidades de cada área, a ação será realizada em acordo com o RH local e poderá ser adaptada para melhor impactar o público.

A proposta consiste em criar uma campanha com foco em duas frentes, a primeira e mais importante, no empregado e a segunda, no supervisor.

Todo o projeto deve ter o suporte dos veículos internos e das unidades regionais. A parceria entre a comunicação, as regionais e o RH, pode auxiliar de maneira eficaz no impacto das ações de desenvolvimento.

#### 4.3. O DESAFIO DA BAIXA ADESÃO

Segundo relatórios internos, o *gap* de escolaridade – educação básica e ensino médio – é um desafio a ser superado, mesmo o público sendo pequeno, se comparado ao quadro total de funcionários, segundo a última pesquisa interna realizada em outubro de 2013.

O desafio apontado para o sucesso do programa está na baixa adesão e engajamento dos funcionários. Após horas de trabalho exaustivo nas operações, eles se sentem desestimulados ou com pouco foco para investir na sua formação, uma vez que o programa acontece em horário alternativo ao de trabalho. Como grande parte do público encontra-se com a idade mais avançada, fica ainda mais difícil impactá-los, por naturalmente não compartilharem a mesma disposição biológica dos mais jovens. Portanto, possuem menor perspectiva e ficam acomodados em detrimento à valorização do aprendizado.

Além disso, segundo Washington Ferreira, responsável pela área de Identidade Valer, em entrevista pessoal<sup>25</sup>, a educação sempre foi um tabu para o colaborador, uma vez que os líderes não se sentiam confortáveis com o fato de seus subordinados interromperem o fluxo de trabalho para assistirem palestras e participarem de outros programas de desenvolvimento.

Por esses motivos, será proposta a utilização de uma campanha com um forte apelo emocional, com estímulo para que haja conscientização, sensibilização, multiplicação do discurso e inspiração dos mais velhos, principalmente.

#### 4.4 PÚBLICO-ALVO

Serão impactados diretamente pela campanha dois públicos distintos: supervisores e subordinados.

##### 4.4.1 Empregados operacionais

De acordo com uma pesquisa interna para diagnóstico do *gap*, foi revelado que o ponto crítico encontra-se na faixa etária entre 40 e 54 anos e que decresce na medida em que decresce a idade do público, ou seja, quanto mais jovem, menor o *déficit*. Isso pode significar que os mais novos encontram maiores oportunidades para se desenvolver, seja por meio dos programas da Vale ou não, ou apenas sentem-se mais engajados.

Isso também pode ser reflexo do aumento dos gastos públicos com educação. Segundo Daniel Barros (2013, p.40)<sup>26</sup>, nas últimas décadas, houve um maior investimento do PIB em educação básica, resultando, praticamente, na universalização do acesso ao Ensino Fundamental.

Ao segmentar por localidade, é possível observar que os colaboradores com essa carência estão concentrados em larga escala nas regiões nordeste e sudeste do país – em seis Estados: Bahia, Minas Gerais, Espírito Santo, São Paulo, Rio de Janeiro e Pará – áreas de forte mão de obra operacional.

---

<sup>25</sup> Entrevista pessoal concedida à autora em 01 de novembro de 2013

<sup>26</sup> Reportagem publicada na revista EXAME no dia 30 de outubro de 2013.

#### 4.4.2 Líderes

Os supervisores e demais líderes devem possuir um papel fundamental no processo de comunicação. Como são os grandes porta-vozes da empresa, são capazes de mobilizar e atingir a massa. Eles alcançam diretamente e diariamente um número expressivo de colaboradores e prestadores de serviço. Por esse motivo, precisam ser aderentes ao projeto, atuando como aliados. Os líderes são peças necessárias para o sucesso da campanha.

#### 4.5 MENSAGEM

A mensagem principal possui o objetivo de mostrar a educação como diferencial na vida do ser humano, promovendo o estímulo ao autodesenvolvimento. Já a secundária expõe a forma de atingir a cada público: líderes e liderados por meio do desdobramento da mensagem principal.

Inspirada nas observações de Sinek, a proposta de comunicação deve ser direcionada de acordo com o propósito da Valer, que é transformar vidas, desenvolvendo pessoas.

Conforme dito anteriormente, a mensagem principal será passada por meio da comunicação direta com uso da ferramenta do *storytelling* e será reforçada com o suporte dos veículos internos.

Dado o baixo grau de escolaridade do público, a fala deve ser simples, clara e descontraída, para que possam se interessar, reter a atenção e serem facilmente assimiladas. Além disso, as características da oralidade local e presença de erros gramaticais denotam a veracidade e autenticidade dos relatos.

#### 4.6 A COMUNICAÇÃO DIRETA (CD)

Segundo as diretrizes de comunicação da empresa, toda a ação de CD deve se basear no princípio da comunicação de mão-dupla, na qual há espaço para ouvir e ser ouvido. Esse tipo de ação reforça o valor da ética e transparência, além de fortalecer laços e possibilitar a integração.

Esse recurso é muito valorizado e estimulado dentro da Vale e é muito eficaz principalmente na operação, onde boa parte dos empregados não tem acesso a computador ou que não têm o hábito da leitura.

Em função das diferentes realidades locais, tamanhos das equipes e outros fatores, não há um padrão de ações específicas de Comunicação Direta. Cada regional adapta suas ações de acordo com a necessidade de cada área. São exemplos de CD: sessões de *feedback*, reuniões de equipes, conversas formais e informais.

Apenas algumas ações são globais, como o Dia de Reflexão e Saúde e Segurança, que ocorre anualmente. Cabe à área de comunicação juntamente com o RH, aproveitar as estratégias de CD e muni-las com conteúdo para aproveitar essas oportunidades de interação e troca.

#### 4.6.1 Comunicação para a liderança

Os líderes são multiplicadores de temas estratégicos e possuem autonomia para definir a melhor forma de interagir com suas equipes.

Um estudo da *International Association of Business Communicator (IABC), Research Foundation* e da *Buck Consultants* (2011, *online*<sup>27</sup>) revelou que os supervisores imediatos e a comunicação dos empregados no ambiente de trabalho são os dois principais influenciadores do engajamento dos funcionários com a organização, negativa ou positivamente. Outra tendência identificada foi o uso de ferramentas digitais - as redes sociais corporativas - como parte da estratégia de engajamento dos colaboradores. E-mails e intranet são as ferramentas internas de engajamento mais frequentemente utilizadas, enquanto *blogs*, demais redes sociais, serviços de mensagens instantâneas e *YouTube* são utilizados na comunicação externa. Porém, as mídias digitais não são as mais adequadas nesse caso em específico, por se tratar de um público de colaboradores mais velho e de baixo nível escolar.

Os líderes são sempre os primeiros a receberem as informações organizacionais e, portanto, seriam os primeiros impactados. A ideia é sensibilizar o

---

<sup>27</sup> Disponível em:

<<http://www.iabc.com/researchfoundation/pdf/2011IABCEmployeeEngagementReport.pdf>> Acesso em 15/11/2013

supervisor enviando-lhes artigos e estudos que explorem a relação entre a qualificação e o rendimento no trabalho. Segundo Daniel Barros (2013, p.36), para cada ano escolar que a pessoa cursa, há um aumento de 10% em sua produção. O discurso a ser usado para o supervisor tem um caráter racional, de maneira que ele possa enxergar que o aperfeiçoamento dos empregados resulta em um bem comum ao superior e, conseqüentemente, à empresa.

#### 4.6.2 Roda de conversa e o *storytelling*

Conhecendo os benefícios que o desenvolvimento dos empregados pode trazer a empresa, será proposta uma Roda de Conversa especial, na qual supervisores e empregados participarão juntos. A ideia consiste em promover o espírito de equipe e reforçar o apoio dos líderes, fazendo com que isso seja mais uma forma de motivá-los à adesão ao programa.

As Rodas de Conversa - palestras informais que promovem um diálogo - seriam o meio mais importante para a divulgação da mensagem principal. A exploração da CD utilizará a educação como motivadora pelo simples fato de ser agente natural de mudanças. O desdobramento da ação com o compartilhamento de experiências fará com que o PFE seja apresentado de forma leve, se distanciando de uma palestra maçante para algo motivacional. Ela estará aberta a todos os familiares que quiserem participar, de modo que os valores educativos possam ser disseminados e atingir um público ainda maior.

O evento ocorreria em um dia marcado previamente e em um horário funcional, a fim de que os espectadores possam ter tempo hábil para refletirem a mensagem durante o final de semana e comentarem com suas famílias.

Além do reforço com a comunicação direta dos líderes e acreditando que boas histórias são capazes de engajar e inspirar outras, convites personalizados serão enviados à residência dos empregados. Neles, estará relatada apenas uma parte da história de vida dos embaixadores e um convite levando-os a assistirem as palestras a fim de descobrir o que mais mudou em suas vidas após a capacitação pessoal e profissional.

O evento será composto por três palestrantes: um supervisor da Vale, que dará seu depoimento focando em como a educação potencializou a sua carreira; um empregado operacional, como o Miguel que será apresentado no próximo tópico, a

fim de falar das mudanças que a educação pode provocar na vida e os reflexos na família; e um profissional do Serviço Social da Indústria (SESI), parceiro da Vale, para dar visibilidade ao PFE, com informações como inscrição, conteúdo e mais.

A palestra será iniciada com a experiência do supervisor com foco no desenvolvimento da carreira, seguido pelo profissional do SESI e, por último, o depoimento do colaborador com a transformação de vida. Essa ordem permite a captação da atenção dos empregados do começo ao fim da palestra, sem pressioná-los.

#### 4.7 EMBAIXADORES DO PROGRAMA DE FORMAÇÃO EDUCACIONAL

Por ser uma empresa genuinamente brasileira, a Vale gera identificação para com os seus compatriotas. Por ora, a história da organização se funde a história de desenvolvimento local e de vida de seus colaboradores.

A escolha dos empregados será crucial para toda a ação. Baseado no valor “Valorizar quem faz a nossa empresa” e inspirado na experiência do homem da mala azul<sup>28</sup>, será feito um trabalho coletivo de seleção dos colaboradores embaixadores do PFE. Eles seriam a personificação da causa educacional. Teriam que possuir uma boa oratória e história inspiradora.

Apesar de todos serem influenciadores e influenciados em momentos diferentes, há pessoas que se encaixam no perfil influenciador mais do que outras. (SINEK, 2012, p.128). O colaborador escolhido para esse papel deve realmente acreditar no discurso proferido e sentir-se conivente com a causa. Assim, eles transmitirão a confiança ao falar com segurança sobre o que acreditam. E mais, a veracidade aumentará se for feito de livre e espontânea vontade, sem pressões ou incentivos, seja monetário ou de outro caráter. Se compartilharem a causa, participarão porque querem, por eles mesmos.

A utilização de um empregado real implica na maior identificação por parte do público-alvo. Será “um igual” a falar das suas experiências e dos benefícios do programa, humanizando o discurso institucional e atingindo o cérebro límbico, área

---

<sup>28</sup> Maurício Corrêa Leite é conhecido como o Homem da Mala Azul e um dos idealizadores do projeto Malas de Leituras, apoiado pela UNICEF, que estabeleceu métodos eficientes para a formação de leitores (o livro certo para a pessoa certa, na hora certa). Maurício acredita que o conhecimento pode transformar vidas e tenta formar novos leitores por meio dos livros que carrega mundo afora em sua mala.

responsável pelas decisões e que controla o emocional, conforme foi elucidado pelos estudos de Sinek (2012).

Esses colaboradores viajarão uma vez por mês para uma regional promovendo as Rodas de Conversa junto aos demais. Serão apenas dois para facilitar a identificação das histórias e alusão ao programa.

Abaixo está o depoimento<sup>29</sup> da Jullyanna, filha do Miguel Francisco de Sousa – 55 anos, auxiliar de operação de caminhão em serra de Carajás/Parauapebas e ex-participante do Programa de Formação Educacional – a respeito das mudanças provocadas na vida da família oriundas da capacitação do seu pai.

Esse é o tipo de depoimento desejado para promover o engajamento e emocionar:

Nos últimos anos, temos acompanhado um incrível processo de transformação, real e extraordinário. Meu pai, Miguel Francisco de Sousa, nasceu na zona rural e teve que trabalhar desde muito cedo e em meio às dificuldades da época acabou por abandonar os estudos antes mesmo de concluir os processos de alfabetização. Ele cresceu sonhando com algo que parecia aos seus olhos, impossível, frequentar uma sala de aula e capacitar-se profissionalmente.

A cada dificuldade cotidiana, ele percebia a necessidade de aprender, mas como faria isso sendo já pai de família e tendo que trabalhar? A resposta veio em 2006 com uma oportunidade oferecida pela empresa em que trabalhava, concluir o primeiro grau. Naquele momento, surgiu em meu pai uma determinação surpreendente, um desejo de estudar, voltar à sala de aula concluir esse curso. E ele abraçou essa oportunidade com toda a sua força. Toda essa determinação contagiou a nossa família, ver nosso pai aos 47 anos cheio de garra em meio aos livros, querendo muito aprender, nos ensinava a importância de estudar. Em 2007 ele concluiu o 1º grau, e não parou mais, a Vale abriu mais uma oportunidade, e atualmente ele cursa o ensino médio. Mais os sonhos dele não se limitam somente a conclusão do ensino médio, ele quer muito mais, alcançar o nível técnico e quem sabe superior, e graças a Deus a Vale tem dado ao meu pai a chance de sonhar mais alto. Vontade de vencer os obstáculos não falta a ele.

A vida do meu pai foi transformada, até mesmo o relacionamento com a família dentro de casa mudou. Ele é o nosso principal apoiador, é uma das minhas fontes de inspiração, ele é um grande incentivador, e foi graças a Deus e aos incentivos dele e da minha mãe que eu passei no vestibular e hoje estou no primeiro período de Engenharia Florestal. Nós aqui em casa temos um compromisso, eu, meu pai, minha mãe e minhas irmãs, de nunca desistir da educação e concluir todas as etapas necessárias para isso.

(2013, Jullyanna - filha do Miguel Francisco de Sousa)

---

<sup>29</sup> Depoimento dado em forma de carta à equipe de comunicação da Valer

## 4.8 ESTRUTURA DOS DEPOIMENTOS

Apesar de não haver nenhum estudo oficial para comprovar a superioridade dos impactos das histórias reais, é de senso comum que esse tipo de relato provoca sensações mais profundas do que uma simples simulação.

Conforme alguns estudos científicos, o cérebro se comporta ativamente frente às histórias, por isso, o ser humano sente medo quando vê um filme de terror, por exemplo, por mais que saiba que se trata de uma ficção. Ao participar ativamente, o sentido de identificação é provocado e ocorre o compartilhamento de emoções. Por esse motivo, ao descobrir que os episódios relatados são verídicos, o público reage ainda mais profundamente.

Ao compartilhar casos reais, pretende-se conquistar a confiança dos empregados por meio de uma comunicação direta e informal, adequada a este público. Os valores empresariais devem estar fundidos à história de vida dos embaixadores.

Inspirado em Callahan<sup>30</sup>, os depoimentos devem fornecer a visão das mudanças provocadas, o significado da educação na vida ou trabalho do embaixador, serem atrativos ao ponto de estimularem o compartilhamento e inspirarem ação dos colaboradores.

Durante as apresentações, os relatos não devem ser longos, a fim de não cansarem os ouvintes, enquanto os detalhes devem ser explorados em outras mídias – reforçando o casamento entre *storytelling* e *transmídia* – para ampliar o impacto dos depoimentos.

Deve ser explorada uma visão subjetiva com a presença de dados pessoais. É essencial que os empregados tenham boa oratória e que os erros linguísticos sejam preservados a fim de manter a veracidade dos discursos.

## 4.9 PARCERIA COM A FUNDAÇÃO VALE

Outra proposta para impulsionar o colaborador está em estabelecer uma parceria com a Fundação Vale, que tem o olhar voltado para o desenvolvimento da comunidade e possui uma área apenas para a educação. Seria válida a união de

---

<sup>30</sup> Disponível em: < <http://plugcitarior.com/2013/05/a-vez-do-storytelling-nas-empresas/> >

esforços para promover a capacitação de um colaborador e um familiar, sendo um custeado pela Vale, outro pela Fundação. Quando uma pessoa se sente cuidada pela empresa, mais fácil é o estreitamento das relações e construções de vínculos.

Além de desenvolver o empregado, gerando ganhos para a empresa, a educação na comunidade reflete em ganhos para o país. De acordo com o presidente da Fiat no Brasil, Cledorvino Belini, “a qualidade da educação se reflete na capacidade de um país atrair investimentos”. Ao mesmo tempo, Belini expõe que “Há uma dificuldade maior para implementar medidas de aumento de eficiência quando não se tem uma mão de obra qualificada” (BARROS, 2013, p.40).

#### 4.10 VEÍCULOS INTERNOS

Em paralelo às ações de comunicação direta, demais mídias buscarão incentivar o engajamento, divulgar resultados e dar suporte as Rodas de Conversa.

Por se tratar de um grupo específico de colaboradores dentro da Vale e como as ações vão acontecer regionalmente, uma de cada vez, a estratégia não deverá utilizar os veículos internos de massa como o Vale Informar. Deve-se focar nos veículos para público específico como: Boletim do Supervisor, Agenda do Gestor, Jornal Mural, rádio, revista e TVs internas.

##### 4.10.1 Boletim do Supervisor e Agenda do Gestor

Os boletins são um instrumento de apoio à comunicação direta. Enviados por e-mail, procuram alinhar as informações, dando insumos aos gestores e auxiliando-os no processo de comunicação direta com as suas equipes.

Para motivar os líderes a estimularem seus diretos a aderirem à ação, seriam enviados Boletins do Supervisor contendo um arquivo com os estudos específicos, explorando a relação positiva entre produtividade e educação.

A agenda do Gestor tem a intenção de compartilhar com as lideranças as ações de comunicação interna e externa nas quais a Vale está envolvida localmente. Essa agenda será essencial para o tipo de ação proposta ao lembrar ao líder o seu compromisso com a educação (PFE) e para que possam se organizar.

#### 4.10.2 Jornal Mural Físico

Considerando que os meios físicos são capazes de alcançar o público operacional de maneira mais eficaz que os digitais, o Jornal Mural também será de grande serventia e impactará diretamente os colaboradores que não têm acesso ao computador.

No Jornal Mural estará exposta a história dos embaixadores – sob forma de campanha – da mesma forma convidativa do convite. Fixados no mural, os relatos servirão como um lembrete da ação e constante estímulo.

Próximo ao *banner* estará presente uma lista de inscrição para a participação na palestra.

#### 4.10.3 Rádio, Revista e TVs internas

As rádios internas tem o objetivo de estreitar o relacionamento e poderão veicular anúncios sobre o programa em questão. É um veículo indicado para aqueles que possuem *déficit* de leitura. Com esse tipo de comunicação, o colaborador recebe a informação de maneira involuntária.

As revistas também veicularão a campanha do PFE e poderão conter entrevistas com os embaixadores. O alcance desse veículo está além da área de trabalho, uma vez que os familiares fazem parte do público dessa mídia e indiretamente, são também público do PFE. Com a revista em mãos, o colaborador pode esclarecer ao seu companheiro escolhido para estudo (custeado pela Fundação Vale) um pouco mais sobre o programa, estimulando-o também.

As TVs dentro dos ônibus que transportam os empregados para a base operacional poderiam divulgar depoimentos de demais colaboradores que participaram e participam do programa e divulgar o conteúdo aplicado nas aulas em micro vídeo aulas – de 05 minutos cada – a fim de despertar o interesse do público e engajar os demais.

Além da TV no ônibus, existe o Jornal Mural Eletrônico (JME), que são aparelhos de TVs dispostos em pontos estratégicos nas operações. Nelas haverá divulgação da campanha do PFE apenas, para que os depoimentos dos colaboradores exibidos nos ônibus não se desgastem, perdendo, assim, o efeito. As

micro aulas também não são apropriadas para esse veículo, pois devido à sua localização, serão uma distração.

#### 4.11 CRONOGRAMA

O cronograma foi desenvolvido com o objetivo de pontuar a ordem das ações e também das mensagens a serem propagadas, de forma que possam impactar o público sem que ocorra um excesso ou desgaste.

O plano de comunicação entrará em ação a partir do segundo semestre de 2014, após a Copa do Mundo - que será realizada no Brasil - para que o evento mundial não tire a atenção dos colaboradores e também para que se possa ter tempo hábil para percorrer as áreas mais carentes. As turmas começarão a partir de janeiro de 2015.

Como a ação é regional, assim também deverá ser a prática do plano de comunicação. Apenas uma parte dele será realizada em conjunto com todas as regionais ao mesmo tempo.

O Estado inicial para o desdobramento do plano será o Rio de Janeiro, pois além de ter um grande campo operacional, será mais fácil para acompanhar os resultados, uma vez que é também no Rio que se localiza o Centro de *Expertise* (CE), responsável pelo desenho da ação. Após a aplicação da “ação piloto”, será escolhido em conjunto com as regionais, o fluxo de visitas.

Seguem as especificações:

##### 4.11.1 Antes da Ação

Ações realizadas antes de junho.

###### 4.11.1.1 Março, Abril e Maio

Na primeira quinzena de março, será realizada uma reunião por vídeo conferência entre o CE e as regionais dos Estados mais carentes – os primeiros a receberem as ações – para a apresentação do plano de comunicação e alinhamento. As regionais se comprometerão no mapeamento dos colaboradores com o *gap* e também as seleções das estrelas da ação.

No mês de abril, serão escolhidos os embaixadores.

Entre a segunda quinzena de abril e durante o mês de maio serão desenvolvidas as peças de comunicação contando as experiências dos embaixadores.

O mês de junho não entra na contagem, pois será um período atípico na cidade.

#### 4.11.2 Durante da Ação

Entende-se como “durante a ação” a partir do momento que o RH aborda o supervisor apresentando o projeto a fim de obter a sua colaboração.

Como são 06 Estados, cada um será visitado em um mês, de julho até dezembro.

##### 4.11.2.1 Antes da Roda de Conversa

Como os líderes serão os primeiros a serem impactados e como devemos tê-los como aliados, serão enviados, duas semanas antes do da Roda de Conversa, os Boletins do Supervisor com os estudos sobre os benefícios da educação.

Dois dias depois, o RH junto à comunicação local, entrará em contato para falar a respeito da Roda de Conversa e discutir um pouco dos estudos informalmente, na garantia de que o gestor tenha ciência do material enviado mesmo que não possa lê-los.

A partir do terceiro dia, começará a divulgação nos veículos internos. O Jornal Mural vai dispor convites e *banner* com a campanha, assim como a Rádio começará a veicular. Já as TVs exibirão *flyers* digitais interativos com a data da Roda de Conversa e frases de iniciativa contendo falas dos embaixadores.

Após o mapeamento dos empregados com o *gap*, será enviado para a residência de cada um, o convite anteriormente descrito, uma semana antes do evento.

Além disso, os líderes deverão estimular a participação dos colaboradores por meio de conversas informais, incentivando também a presença da família.

#### 4.11.2.2 No dia da Roda de Conversa

No dia do evento, o líder deverá ser lembrado por meio da Agenda do supervisor. Assim como as rádios e TVs deverão lembrar aos demais do evento, gerando a expectativa para conhecer os embaixadores e saber um pouco mais de suas vidas especuladas durante a semana.

Para reforçar o apoio do supervisor no dia do evento, o líder deve reunir a todos e ir junto aos demais para o local onde acontecerá a RC.

Uma ficha de inscrição, anteriormente fixada no Jornal Mural, estará disponível no dia do evento.

#### 4.11.3 Depois da Ação

Após a Roda de Conversa, a campanha continuará a rodar nos veículos internos de forma a lembrar do encontro ocorrido e incentivando a fazer como eles: capacitar-se, promovendo o autodesenvolvimento.

A partir da semana seguinte à ação, não apenas a campanha circulará nas TVs dos ônibus, mas depoimentos curtos de outros alunos e aulas *pocket*, a fim de que possam manter o interesse em estudar.

Ademais, os empregados que quiserem deixar seus depoimentos serão indicados a procurarem o departamento de comunicação local.

#### 4.11.3 Falha na comunicação com o gestor

Caso o gestor não coopere, as demais ações serão realizadas mesmo assim, a fim de que as histórias possam engajar o público que se dispuser a assistir a Roda de Conversa - a ser realizada no horário de almoço, na versão *pocket* - ou sejam sensibilizados apenas pelos veículos internos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do mercado contemporâneo de forte concorrência e padronizado, faz-se necessário investir no capital intelectual, único recurso capaz de criar soluções inovadoras. Pensando nisso e, frente ao seu negócio que exige capacitação específica, a Vale criou a Valer – a área responsável pela educação da empresa.

Para zerar o *gap* educativo existente e promover a adesão dos colaboradores operacionais ao Programa de Formação Educacional, foi elaborado um plano de comunicação tendo como inspiração os lançamentos das inovações da Apple. Por meio de uma comunicação direta e compartilhamento de histórias que disseminavam a cultura empresarial, Steve Jobs, líder e símbolo da organização, seduzia o público e o sensibilizava, convertendo-o em consumidores fies e embaixadores da marca.

Acreditando que o não sucesso do programa se deu por falha de estratégias de comunicação anteriores – uma vez que a adesão era baixa, mas os abandonos eram mínimos – um novo planejamento foi feito levando em consideração o estudo de Simon Sinek e o *Storytelling*. Tanto a teoria, quanto a ferramenta são dois novos conceitos. O estudo de Sinek, por exemplo, ainda encontra-se em desenvolvimento. Quanto à ferramenta, ainda existem cursos sobre a sua aplicação e poucos profissionais especializados no país.

Como a educação faz parte da estratégia do negócio e a Comunicação Interna deve estar de acordo com o planejamento estratégico, ela torna-se a ferramenta ideal para inspirar e despertar a confiança. Esta provém do compartilhamento de crenças e valores e tem relação direta com a forma como o cérebro recebe a notícia.

O plano proposto neste trabalho leva em consideração o atual desafio em reter a atenção e a limitação escolar e social do público a ser impactado – colaboradores líderes e subordinados. Buscando repetir os resultados obtidos por Jobs e a Apple, o planejamento apostou na inspiração viabilizada por uma comunicação clara do propósito da área, que é “transformar vidas, desenvolvendo pessoas”, considerando que este deve direcionar as ações e discursos.

Alinhado ao ideal de transformar vidas, no plural, foi pensada a parceria com a Fundação Vale. A partir do momento em que a educação pode ser compartilhada com alguém próximo, o vínculo com a empresa e a sensação de pertencimento são

fortalecidos. Sentir-se especial e cuidado pela empresa faz com que o empregado veja a ação com bons olhos e tenha motivação para contribuir com o desenvolvimento da mesma, produzindo de forma mais satisfatória, além de estar menos propenso a desistir devido a algum fracasso.

Extrapolando a causa específica da área de educação, é de grande interesse para a companhia o desenvolvimento educacional que proporciona, conseqüentemente, o aumento da produtividade.

Na busca por ferramentas que possam fortalecer o relacionamento entre empresa e colaborador, além de motivar, foi pensada a comunicação direta como principal método e a ferramenta do *Storytelling*. Essa fusão originou a utilização das Rodas de Conversas, que poderão ser eficazes ao transmitir de maneira informal os sentimentos pretendidos acima, além de serem capazes de alcançar a grande massa e gerar proximidade.

O estudo *IABC, Research Foundation e da Buck Consultants* a respeito da Comunicação Direta (IABC, 2011, *online*<sup>31</sup>) ainda identifica que as organizações estão comprometendo-se a buscar o engajamento efetivo dos funcionários, pois sabem que esse comprometimento pode ser a chave para aumentar produtividade empresarial, fortalecer a retenção de talentos e atingir os objetivos de negócio da empresa. De acordo com Sinek (2012), se o propósito não for claramente comunicado, a confiança começa a desmoronar, obtém-se trabalhadores sem direcionamento, portanto menos motivados e com resultados inferiores.

Para que a comunicação seja feita assertivamente, foi apresentado um estudo sobre como a informação é direcionada a partes específicas do cérebro, com a aplicação da teoria do *Golden Circle*. O impacto do cérebro límbico foi visado, já que é o responsável pelo controle emocional e comportamental humano. O cumprimento desse objetivo motivará os colaboradores para realizarem o desejo de melhoria de vida e a adoção do Programa ocorrerá de forma natural.

O engajamento nasce da criação de um vínculo do colaborador com a organização, onde existe a vontade de dar o melhor de si e haja o sentimento de contribuição e ganho paralelamente.

---

<sup>31</sup> Disponível em:

<<http://www.iabc.com/researchfoundation/pdf/2011IABCEmployeeEngagementReport.pdf>>. Acesso em 15 de nov. 2013

Como não adianta motivar sem que exista suporte organizacional para proporcionar a produtividade e alto desempenho, a comunicação inspiradora – que promoverá o engajamento – será feita em prol do relançamento do Programa de Formação Educacional.

Mesmo que a estratégia seja direcionada à parte emocional, a racional não foi descartada. Caso o último não existisse, acabaria por enfraquecer o discurso. Os pontos racionais se aplicam às consequências provocadas pela educação na vida do indivíduo. Nesse caso específico, consequência e inspiração são a mesma coisa.

Após o avanço tecnológico proporcionar a ascensão da informação em detrimento da narrativa, essas surgem como nova ferramenta dentro das organizações, sendo uma alternativa às antigas estratégias, uma vez que a mensagem tem mais chance de ser lembrada caso esteja envolta em uma narrativa. Além disso, é muito mais fácil obter atenção quando é contada uma história interessante, e mais ainda se for real. O ser humano assimila melhor a mensagem se estiver ilustrada em exemplos.

Os embaixadores que darão vida à campanha serão cuidadosamente escolhidos. Devem possuir uma boa história e também o poder da oratória. Apesar de todos serem capazes de influenciar de uma forma ou de outra, apenas alguns possuem habilidade para tal.

Os embaixadores devem tornar-se símbolos. Eles serão a representação palpável das crenças e valores da Vale.

Os demais veículos de comunicação auxiliarão no suporte e disseminação da campanha, seguindo a tendência transmídia para reforço da mensagem e para convidar os demais empregados a serem os futuros embaixadores.

Por fim, tanto o *storytelling* quanto a influência por meio da inspiração provocam impactos no cérebro límbico. As duas estratégias combinadas cumprem o objetivo inicial de engajar o empregado para o autodesenvolvimento e adesão ao Programa de Formação Educacional. Com isso, haverá a diminuição considerável do *gap* educacional da companhia. Há a aposta no poder das histórias reais para seduzir, levando-se também em consideração, a aplicação do *Golden Circle* a fim de que a mensagem possa ser clara, de acordo com o propósito e inspiradora.

Se os demais participantes compartilharem o porquê e se os palestrantes cumprirem o objetivo da comunicação clara e inspiradora, as pessoas que partilharem do porquê serão atraídos e participarão do Programa por si próprios.

A contribuição da Valer extrapola os benefícios organizacionais. A empresa literalmente serve aos colaboradores e ao país suprimindo a carência da educação, oferecendo oportunidade e direcionamento.

Enfim, o estudo apresentado sobre como os novos conceitos podem ser aplicados é um híbrido entre teoria e aplicação prática na busca de que possam futuramente auxiliar estudos acadêmicos e também empresariais acerca da teoria do *Golden Circle* e do *Storytelling* de forma complementar.

## REFERÊNCIAS

ADLER, Richard.P; FIRESTONE, Charles.M. **A Conquista da Atenção** – Grupo de mídia. São Paulo. NBL Editora, 2002.

ASSAD, Nancy. **Comunicação Interna como ferramenta estratégica**. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/nancy-assad/comunicacao-interna-como-ferramenta-estrategica>>. Acesso em: 18 out. 2013.

BARROS, Daniel. A Diferença Começa na Escola. Com 120 bilhões de reais a mais e 5 milhões de estudantes a menos, o Brasil terá, nos próximos dez anos, uma oportunidade histórica para retirar o atraso na educação básica – e garantir que nossa economia de fato decole. **EXAME**, Rio de Janeiro, v.1052, n. 20, p. 36-43, outubro. 2013.

BRUNER, Jerome. **Atos de significação**. Trad. Sandra Costa. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

CAVAZZINI, Marcelo. A vez do *storytelling* nas empresas. In: \_\_. **Blog Plugcitários**. Disponível em: <<http://plugcitarior.com/2013/05/a-vez-do-storytelling-nas-empresas/>>. Acesso em: 10 out. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Semana do Livro**: Roda de Conversa. Vale S.A. 2007.

“**CONHECER** a essência da marca ajuda a criar um vínculo afetivo com o consumidor”, diz diretor da Disney Interactive. Jornal Ipanema. Disponível em: <<http://www.jornalipanema.com.br/colunas/espaco-empresarial/5745-conhecer-a-essencia>>. Acesso em: 30 ago. 2013.

COGO, Rodrigo. **Storytelling é um jeito de pensar a comunicação**. Disponível em: <<http://www.abracom.org.br/descricao.asp?id=4437>>. Acesso em: 18 out. 2013.

DURÃES, Pedro. **Storytelling mais utilizado em comunicação interna**. 2011. Disponível em: <http://www.meiosepublicidade.pt/2011/05/storytelling-mais-utilizado-em-comunicacao-interna/>. Acesso em: 18 out. 2013.

ENGAJAMENTO do funcionário – Funcionário altamente engajados criam melhor desempenho financeiro. Hay Group. Disponível em: <<http://www.haygroup.com/br/services/index.aspx?id=7998>>. Acesso em: 15 out. 2013.

FANTASTICO. **O homem da Mala Azul**. [14 de outubro de 2012]. Disponível em: <<http://globotv.globo.com/rede-globo/fantastico/v/homem-viaja-o-mundo-apresentando-livros-para-criancas/2194420/>>. Acesso em: 08 nov. 2013.

GODIN, Seth. **As mentiras do Marketing**. Editorial Presença. 2006.

JENKINS, Henry. **A Cultura da Convergência**. São Paulo. ALEF. 2008.

MEU primeiro sutiã – O primeiro Valisere a gente nunca esquece. Youtube. Disponível em: <[http://www.youtube.com/watch?v=yQGGrDjdFuM&feature=youtube\\_gdata\\_player](http://www.youtube.com/watch?v=yQGGrDjdFuM&feature=youtube_gdata_player)>. Acesso em 25 set. 2013.

MACLEAN, Paul. ***The Triune Brain in evolution: Role in paleocerebral functions***. 1990.

MICHAELIS ONLINE. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/>>. Acesso em: 13 set. 2013.

MOURA, Flávio. **A importância da comunicação interna**: Para ela ser eficaz é necessário que se revele clara e transmita aos clientes internos subsídios que a organização julga imprescindíveis. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/marketing/a-importancia-da-comunicacao-interna/43978/>>. Acesso em: 18 out. 2013.

O USO do Storytelling na Comunicação Interna. 2013. . In: **\_.Blog Plugcitários** Disponível em: <<http://tendenciascominterna.blogspot.com.br/2013/05/o-uso-do-storytelling-na-comunicacao.html>>. Acesso em: 18 de outubro de 2013.

PALACIOS, Fernando. **Como Fazer Storytelling**. Disponível em: <<http://www.storytellers.com.br/2011/09/como-fazer-storytelling.html>>. Acesso em: 18 out. 2013.

PESQUISA IABC Research Foundation and Buck Consultants. 2011. Disponível em: <<http://www.iabc.com/researchfoundation/pdf/2011IABCEmployeeEngagementReport.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2013.

PROGRAMAS de *benchmarking* realizados de maio de 2012 a agosto de 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade. Vale. 2012.

SCHUMPETER, Joseph. *Destruição Criativa*. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Destrui%C3%A7%C3%A3o\\_criadora](http://pt.wikipedia.org/wiki/Destrui%C3%A7%C3%A3o_criadora)>. Acesso em: 23 out. 2013.

SINEK, Simon. ***Start with why: how great leaders inspire everyone to take action***. 2.ed. New York. Potifolio/Penguin, 2009.

SINEK, Simon. **Por quê?** : como grandes líderes inspiram ação. 1.ed. São Paulo. Trad. Silvio Floreal de Jesus Antunha. Editora Saraiva. 2012.

SINEK, Simon. **TED**. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=8JWb9OFTZs0>>. Acesso em: 05 maio. 2013.

STORYTELLING e Transmidia. **Facebook**. Grupo fechado. 2013.

**STORYTELLING**: novo conceito de marketing busca encantar o consumidor pela história da marca ou do produto. O processo de Storytelling pode ser resumido em sete etapas: ouvir, aprender, descobrir, explorar, criar, comunicar e encantar. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/storytelling-novo-conceito-de-marketing-busca-encantar-o-consumidor-pela-historia-da-marca-ou-do-produto/14661/>>. Acesso em: 17 out. 2013.

VALE. Diretrizes Globais Corporativas de Comunicação Interna da Vale. 2013

VALE. Vídeo Institucional Vale. Disponível em: <[www.vale.com/Brasil](http://www.vale.com/Brasil)>. Acesso em: 20 set. 2013.

VALER. Diretrizes Educacionais Valer. 2009

VALER. Guia de Identidade Valer. 2012.

VALER. Vídeo Institucional Valer. 2013. Circulação interna.

**ANEXOS**

## **Anexo A – Entrevista com Bruno Scartozzoni**

**1- Com o passar do tempo, o ser humano ficou exposto a um grande volume de estímulos, o que provoca a saturação da mensagem e tornou blase o potencial receptor. Por que você acredita que as histórias conseguem atingir o público de maneira diferenciada?**

**Scartozzoni** - Nós, seres humanos, contamos histórias há muito tempo. Segundo as estimativas dos cientistas a linguagem teria surgido na humanidade entre 30 e 100 mil anos atrás, dependendo da teoria aceita. Naquela época nossos ancestrais viviam em tribos e um dos principais desafios era compartilhar informações de uma forma eficiente e envolvente de forma a aumentar as chances de sobrevivência de seus pares.

Vamos imaginar que naquela época não havia Internet, TV ou mesmo Enciclopédia. A única forma de passar conhecimento adiante era sentar em volta de fogueiras e começar a falar. De um jeito ou de outro fazemos isso desde então, ou seja, a prática de contar história foi importantíssima para o nosso processo evolutivo.

Aprimorado por milhares de anos, desde as fogueiras naquela época até a literatura, cinema e outros formatos por meio dos quais contamos histórias, o ponto é que o storytelling constitui-se um conjunto de técnicas que, quando bem utilizadas, tem esse poder de entreter ao mesmo tempo em que transmite informações.

**2- Levando em consideração que as histórias participaram do processo de evolução humana (desde a época das cavernas) e com o passar do tempo, sofreram mudanças quanto ao seu formato (de acordo com a evolução dos meios), podemos considerar o storytelling como um novo conceito?**

**Scartozzoni** - Essa ideia de que a forma de contar histórias está mudando por causa das novas tecnologias é bastante disseminada por aí, mas, na minha opinião, não está completamente errada.

Storytelling, ou contação de histórias em português, é um conjunto de técnicas que, como você disse, estão enraizadas na própria origem da sociedade humana. Aristóteles foi um dos primeiros pensadores a decifram a estrutura básica de todas as histórias, e essa estrutura, utilizada por diversos profissionais e artistas que vivem de contar histórias, como escritores e roteiristas, permanece basicamente intacta até hoje.

Podemos dizer que uma história é, na essência, um personagem superando obstáculos para atingir um objetivo. Esse formato, por motivos que vão da neurologia à antropologia, tem o poder de capturar a atenção das pessoas. A medida que a tecnologia avança as histórias podem ficar mais visualmente bonitas, mais interativas, mais fragmentadas etc., mas a estrutura narrativa ainda é a mesma.

**3- Durante um período no século XX, onde cultura de contar histórias estava mais próxima à realidade da época e não existia a mesma influência dos veículos de massa disseminando a informação, as propagandas tinham caráter**

**descritivo das vantagens dos produtos e exaltação das características. Sendo assim, a compra era racional. Hoje, nos encontramos no caminho de inverso retomando a arte de contar história. Você acredita que o *storytelling* é capaz de seduzir a ponto de fazer com que as vantagens fiquem em segundo plano?**

**Scartozzoni** - Existe um senso comum presente em toda a sociedade, inclusive entre publicitários e executivos de marketing, de que razão e emoção seriam coisas separadas, como se as pessoas pudessem escolher quando pensar racionalmente e quando sentir. Uma série de estudos a experiências em diversas áreas, a começar pela própria psicologia, tem demonstrado que a emoção possui muito mais influência no dia a dia das pessoas do que a gente imagina. Mesmo quando, em tese, pensamos de forma racional, a influência das emoções é constante, ainda que nós não a percebamos.

Isso significa que a decisão do consumidor por um produto ou outro nunca é balizada somente por fatores técnicos. Nesse sentido, o storytelling pode sim ser bastante eficiente no sentido de mudar a percepção emocional sobre algo que está sendo oferecido, ainda que algo técnico seja usado como gancho para isso.

**4- Você acredita que existe alguma diferenciação no impacto e alcance entre as histórias verídicas e construídas?**

**Scartozzoni** - Essa é uma questão interessante. Há uma crença muito forte entre profissionais do cinema brasileiro de que histórias baseadas em fatos reais atraem mais público, embora não haja pesquisas ou dados que comprovem isso. Tecnicamente, do ponto de vista da estrutura de uma história e da capacidade de capturar a atenção do público, desconheço que haja diferenças.

Por tudo que já vi e estudei considero que essa é uma pergunta que só pode ser respondida no contexto de cada marca ou campanha. Para algumas marcas como, por exemplo, a Coca-Cola, faz todo sentido cruzar a linha da realidade e entrar na ficção. Para outras, como uma instituição financeira ou um escritório de advocacia, talvez a ficção seja um terreno estranho demais. Mas a minha opinião pessoal é de que isso é muito mais uma barreira cultural do que técnica. Em outras palavras, sempre vai depender de como é feito.

**5- Que vantagens acredita que o storytelling pode proporcionar se usado na comunicação interna?**

**Scartozzoni** - Os funcionários de uma empresa são pessoas comuns que sofrem dos mesmos problemas que o "público externo" das empresas, ou seja, eles também estão abarrotados de informações por todos os lados e, portanto, é cada vez mais difícil capturar sua atenção. Imaginar que as pessoas vão automaticamente absorver qualquer apresentação ou mensagem interna só porque deveria ser de seu interesse é um tremendo engano. E aí o storytelling é uma ferramenta interessante para aumentar as chances de sucesso.

## **Anexo B – Reportagem de Daniel Barros**

# A DIFERENÇA COMEÇA NA ESCOLA

Com 120 bilhões de reais a mais e 5 milhões de estudantes a menos, o Brasil terá, nos próximos dez anos, uma oportunidade histórica para tirar o atraso na educação básica — e garantir que nossa economia de fato decole

**DANIEL BARROS, DE RECIFE (PE),  
RIO DE JANEIRO (RJ) E SOBRAL (CE)**

**QUALIDADE  
NA EDUCAÇÃO  
DE SOBRAL:**  
*a cidade cearense  
virou exemplo  
no ensino  
fundamental*



# A

## **S MENINAS DA FOTO AO LADO MORAM E ESTUDAM NO DISTRITO DE ARACATIAÇU, em Sobral,**

no Ceará. Aracatiáçu fica a 60 quilômetros do centro de Sobral, que por sua vez está a 250 quilômetros de Fortaleza. É a zona rural de uma das cidades mais quentes do país. Pior: o sertão nordestino sofre com a maior seca dos últimos 50 anos. Na escola delas, o ventilador só espalha o calor. Quando a reportagem de EXAME visitou o local, fazia 40 graus. Mas essas crianças têm sorte de viver ali. Nos últimos 13 anos, Sobral vem se consolidando como um exemplo bem-sucedido de reforma educacional. O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), indicador do Ministério da Educação, é maior em Sobral do que em qualquer capital do Brasil nos anos iniciais do ensino fundamental. O mais surpreendente é que os efeitos dessa política educacional já são sentidos até no setor privado. A fabricante de calçados gaúcha Grendene chegou a Sobral em 1992, quando a atividade econômica local era quase toda agrícola. Na época, o único requisito para trabalhar na fábrica era não ser completamente analfabeto — e mesmo assim era difícil conseguir gente. Os programas de treinamento se dedicavam a ensinar os empregados a compreender textos e a fazer contas básicas. Nos últimos três anos, a Grendene tem intensificado a troca daquela mão de obra mais rudimentar por jovens — de Sobral mesmo. A empresa sente o efeito na forma de melhoria da produtividade. Em Sobral estão oito das 13 fábricas da Grendene e quatro de cada cinco trabalhadores que emprega. Hoje, com máquinas novas e gente que teve acesso a uma educação melhor, a Grendene produz 20 milhões de calçados por ano a mais do que em 2009 — com 9 000 funcionários a menos. “Diria que 70% de nosso ganho de produtividade se deve a uma seleção mais apurada da mão de obra”, diz Francisco Schmitt, diretor de finanças da Grendene. “Em geral, o investimento em pessoas tem retorno maior do que em capital físico”, diz o economista Samuel Pessoa, da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro.

DA VANDER BASTOS



**LINHA DA FIAT NA POLÔNIA:** uma das mais produtivas das 160 fábricas que a empresa tem no mundo, fruto da educação de qualidade

Tudo começou com uma simples pesquisa. Em 2000, o prefeito Cid Gomes, atual governador do Ceará, encomendou um estudo sobre o padrão educacional da cidade. O levantamento mostrou que, no 4º ano do fundamental, quando os alunos costumam ter 9 anos, metade das crianças nem sequer conseguia juntar sílabas e ler palavras. A constatação deflagrou um plano de ação para corrigir o atraso. Diretores passaram a ser escolhidos por processos de seleção em vez de indicação política. O conteúdo das aulas começou a seguir um cronograma único e detalhado para todo o município. Os professores iniciaram uma capacitação mensal para aprender a ensinar. Avaliações viraram uma constante, mas não para punir quem não aprendia, e sim para verificar se os alunos progrediam — não há reprovação em Sobral. “Sem esse acompanhamento, muitos alunos seriam reprovados à toa”, diz Claudia Barbosa Viana, professora de português da escola Francisco Aguiar, onde estudam as meninas que abrem a reportagem.

Hoje, a proporção das crianças que leem e compreendem textos é de 97% no 2º ano do ensino fundamental — aos 7 anos de idade. A psicóloga Izolda Cela foi a secretária de Educação de Sobral de 2001 a 2006. Em 2007, pas-

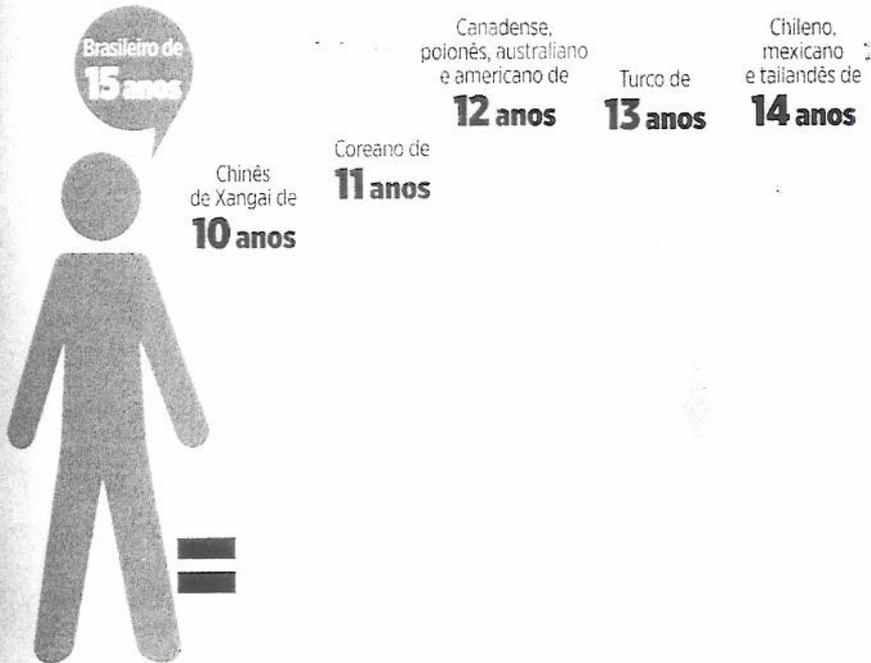
sou a ocupar o mesmo cargo no governo do Ceará e levou o Programa de Alfabetização na Idade Certa para todo o estado. De 2005 a 2011, o Ceará foi o estado que mais avançou no Ideb até o 5º ano do fundamental. “O mais importante da reforma foi avaliar escolas e alunos e cobrar um desempenho melhor”, diz Martin Carnoy, professor da Universidade Stanford que estuda a educação na América Latina. O programa cearense agora inspira um similar em esfera federal. Lançado neste ano, visa garantir que os alunos de toda a rede pública no país estejam alfabetizados até os 8 anos.

O papel do governo federal de um país continental como o Brasil é reconhecer as melhores práticas em educação e dar escala a elas. “O Brasil não faz isso bem”, diz o alemão Andreas Schleicher, diretor-geral de educação na OCDE, organização dos países mais ricos que estuda o desenvolvimento econômico. Com mais dinheiro para a educação, o Brasil terá uma chance de dar um salto na qualidade. Os futuros royalties do pré-sal podem gerar incremento de 120 bilhões de reais no orçamento da educação até 2022, segundo projeção do Ministério da Educação. Ao mesmo tempo, a transformação da pirâmide demográfica aponta uma queda no

# A MEDIDA DO NOSSO ATRASO

Nosso ensino básico tem baixa produtividade, nossa economia também. Aos 15 anos, os estudantes de outros países absorveram um conteúdo que corresponde a anos a mais de estudo do que o acumulado pelo aluno médio no Brasil

O aluno médio de 15 anos no Brasil tem conhecimentos de ciências e matemática de um chinês pré-adolescente de Xangai e também fica atrás dos jovens de outros países



De acordo com análises dos economistas, com mais estudo o trabalhador se torna mais produtivo

O GANHO SE DÁ À RAZÃO MÍNIMA DE

**1 ano = 10%**  
a mais de escola de aumento da produtividade

## O efeito na renda per capita

Durante décadas, até meados dos anos 70, o Brasil investiu pouco em educação — menos de 2% do PIB ao ano. O economista Samuel Pessoa calculou qual teria sido o efeito de um investimento robusto do país na educação por um prazo longo

Caso o Brasil tivesse investido 6% do PIB ao ano em educação desde 1933

## MÉDIA DE ESCOLARIDADE (em anos)

A média atual no Brasil



Como seria a média no Brasil



A média atual americana



## RENDA PER CAPITA (em dólares)

A média atual no Brasil



Como seria a média no Brasil

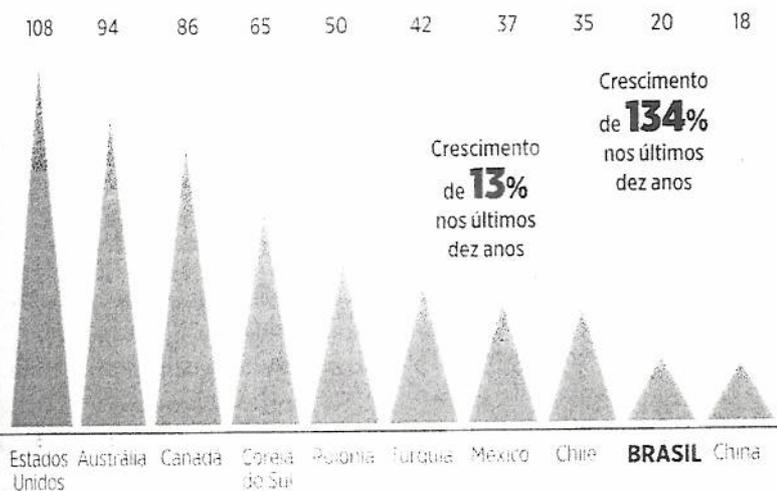


A média atual no Chile

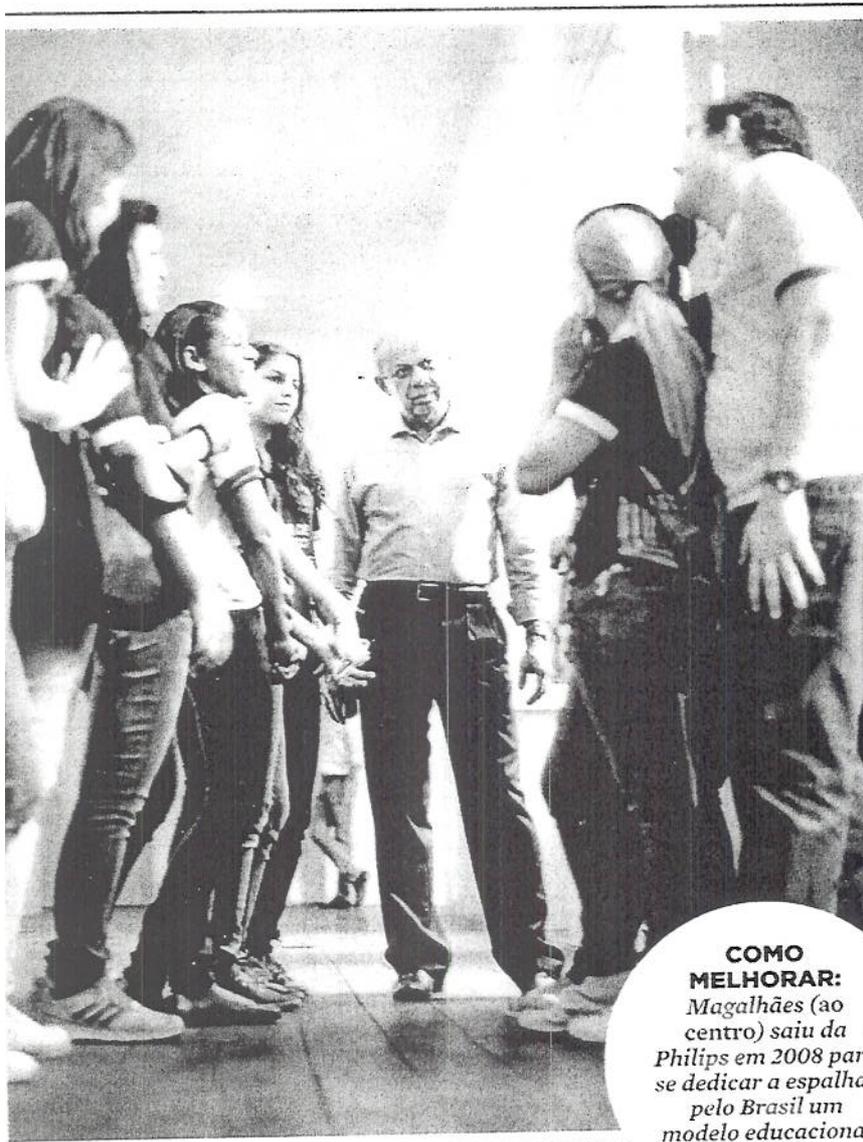


Não à toa, todos esses países têm produtividade do trabalhador maior que a do Brasil ou, no caso da China, estão aumentando muito mais rapidamente que nós

PIB por pessoa empregada em 2012 (em milhares de dólares)



Fontes: Banco Mundial, Conference Board, IPI-ONU, PISA 2009, OCDE e Samuel Pessoa



**COMO MELHORAR:**  
Magalhães (ao centro) saiu da Philips em 2008 para se dedicar a espalhar pelo Brasil um modelo educacional inovador

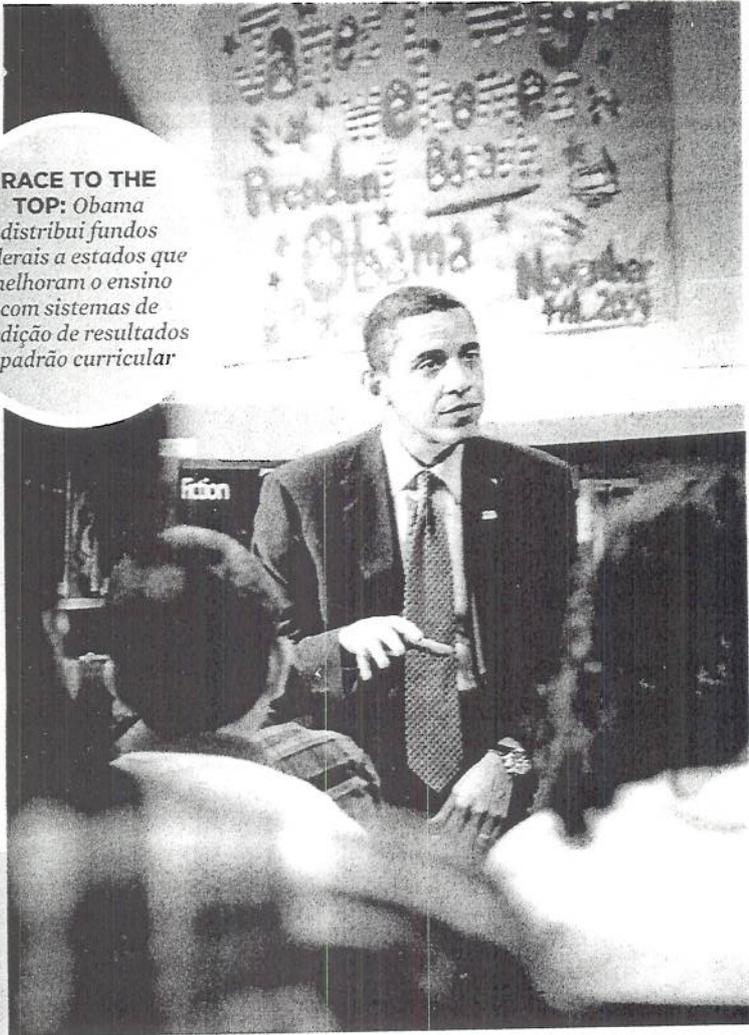
6%. O país praticamente universalizou o acesso ao ensino fundamental. Agora é preciso manter crianças e adolescentes na escola e garantir que aprendam. "O grande desafio do Brasil é elevar a qualidade da educação", diz Schleicher.

O que poderá fazer diferença, sobretudo, é uma boa gestão dos recursos. Como ilustra o exemplo do ganho de produtividade da Grendene, reformas educacionais bem-feitas e com continuidade geram resultados expressivos na economia em tempo mais curto do que se pensa. Na mesma década em que Sobral deu um salto, uma reforma ainda mais impressionante estava tomando forma a 8 500 quilômetros de distância: na Polônia. O país do Leste Europeu foi o único a não sofrer recessão de 2009 para cá na União Europeia. Isso tem a ver com as fábricas que se instalaram lá, vindas de outros países, menos produtivos. Só as empresas lideradas por italianos na Polônia são quase 750 — a Itália vive uma fuga de investimentos em decorrência da baixa produtividade e do sistema educacional que não melhora. A Fiat tem uma linha de montagem na cidade de Tychy, no sul da Polônia. Lá produz seu compacto Fiat 500. "A qualidade da educação se reflete na capacidade de um país de atrair investimento", diz Cledorvino Belini, presidente da Fiat no Brasil. "Há uma dificuldade maior para implementar medidas de aumento de eficiência quando não se tem uma mão de obra qualificada." A Fiat está há 35 anos em Betim, Minas Gerais, mas continua precisando treinar a mão de obra para coisas básicas, como conceitos elementares de matemática e língua portuguesa.

O sistema público na Polônia começou a ser reformado no fim da década de 90. Os alunos do fundamental ganharam um ano a mais de aulas na preparação para o ensino médio. "Essa medida é citada frequentemente como fator essencial para a melhoria do desempenho de nossos estudantes na década seguinte", diz Maciej Jakubowski, secretário executivo do Ministério da Educação da Polônia. O país também inovou ao criar quatro categorias de professor. Para pular de uma categoria para outra, o professor precisa incrementar a formação e se sair bem na sala de aula. Pura meritocracia. O resultado é que 92% do corpo docente em educação básica tem mestrado, e a carreira de professor é uma das mais concorridas da Polônia. De 2000 a 2009, o país ultrapassou Estados Unidos, França e Alemanha no ranking do Pisa, prova da OCDE que mede a qualidade do ensino para alunos com 15 anos em 65 países. De

número de pessoas com idade escolar — cerca de 5 milhões de alunos a menos no período. Nesse cenário, segundo cálculo do economista Jorge Arbache, professor da Universidade de Brasília e assessor especial da presidência do BNDES, se nos próximos dez anos a economia brasileira crescer apenas 2% ao ano, como tem acontecido no governo Dilma, o investimento por aluno aumentará 42%. Se a média de expansão do PIB for de 4% ao ano, o incremento por aluno será de 67%. Como aproveitar o dinheiro extra? "O Brasil tem de estabelecer os padrões de qualidade da educação que quer alcançar e ajustar o gasto conforme a demanda", diz Arbache. Na última década, os gastos com educação no Brasil saíram de 4,5% do PIB para

**RACE TO THE TOP:** Obama distribuiu fundos federais a estados que melhoram o ensino com sistemas de medição de resultados e padrão curricular



PAULO MARTINEZ/REUTERS/AGFOTO

## A VELHA E BOA COMPETIÇÃO

UM PROGRAMA DO GOVERNO OBAMA LEVOU ESTADOS AMERICANOS A FAZER REFORMAS EDUCACIONAIS QUE JÁ ESTÃO DANDO RESULTADO

DANIEL BARROS

O federalismo americano é famoso pela autonomia que dá aos estados. Mas isso torna mais desafiadora a tarefa de desenvolver políticas públicas nacionais. Na área de educação, o presidente Barack Obama conseguiu superar essa barreira. Em 2009, lançou o Race to the Top (Corrida para o topo), programa que incentiva reformas educacionais nos estados em troca de repasses que totalizarão 4,5 bilhões de dólares até

o ano que vem. O programa é uma espécie de competição — os melhores projetos são financiados pelo governo federal. “O objetivo é espalhar pelo país as melhores práticas e incentivar os estados a renovar o ensino”, diz Joanne Weiss, educadora que tocou o programa no Departamento de Educação desde seu início até setembro de 2013.

Todos os projetos tiveram de cumprir exigências como adotar padrões curriculares e um conjunto

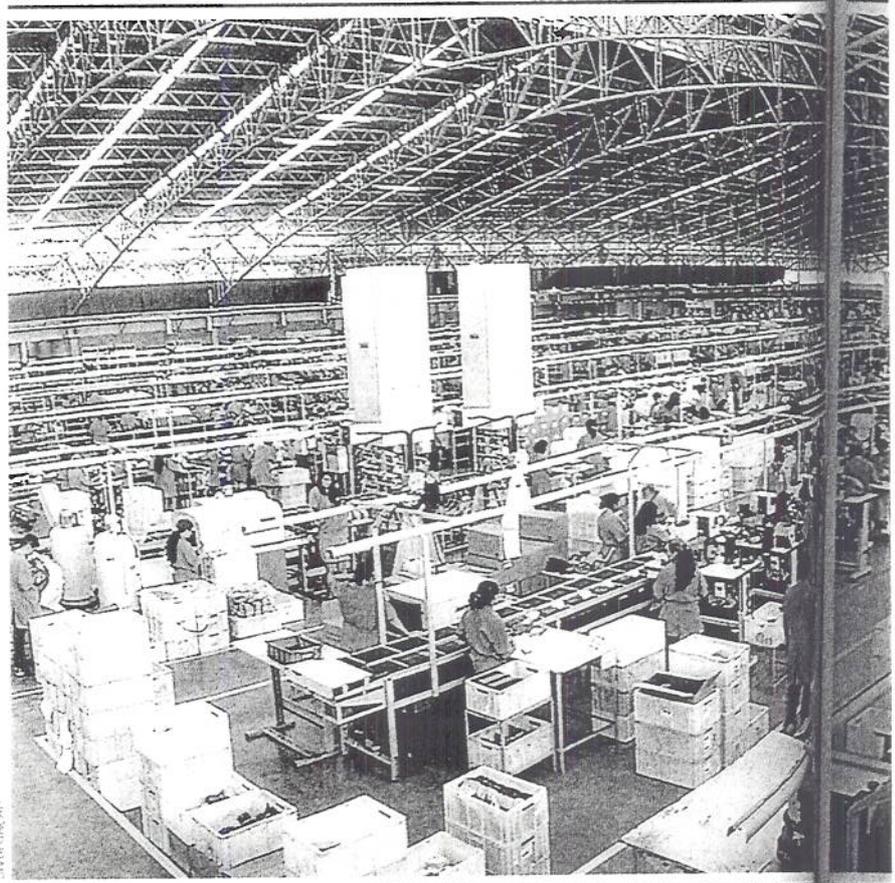
acordo com as notas, é como se um aluno médio de 15 anos no Brasil tivesse o mesmo conhecimento que um de 12 na Polônia — e que um de apenas 10 anos em Xangai, na China, que aparece no topo do ranking.

Na Polônia, o governo trocou de mãos desde o início da reforma educacional, mas os avanços foram mantidos. No Brasil, é comum as políticas públicas serem abandonadas de um governo para outro. Uma rara exceção é a política de expansão das escolas de tempo integral no ensino médio de Pernambuco. Governador em segundo mandato consecutivo, Eduardo Campos manteve um programa iniciado por seu antecessor e, na época, inimigo político, Jarbas Vasconcelos. Hoje, metade da rede pública já está em tempo integral ou semi-integral. O plano é chegar a 80% dos alunos até o ano que vem, o que deixaria de fora só os estudantes do noturno.

de avaliações para medir o progresso dos estudantes, elaborar um plano de atração de bons professores — incluindo formação continuada e recompensas por resultados — e resgatar as piores escolas. São pontos que estão em linha com os desafios do sistema educacional brasileiro apresentados na segunda parte desta reportagem (veja na pág. 44).

Dos 12 estados vencedores, os que mais avançaram até agora foram Kentucky, Delaware e Tennessee. Este último elevou de 35% para 47% a parcela de alunos com proficiência em matemática, em apenas dois anos. Uma estratégia do Tennessee foi criar um grupo que visita as escolas e assiste às aulas para sugerir planos de desenvolvimento profissional específicos para cada professor — há algo semelhante em Minas Gerais, estado com o melhor desempenho no primeiro ciclo do fundamental. “Um programa desse tipo seria uma aplicação bem adequada dos royalties do petróleo”, diz Naercio Menezes Aquino, coordenador do Centro de Políticas Públicas da escola de negócios Insper.

O melhor é que o modelo de escolas integrais de Pernambuco está se espalhando pelo Brasil. Quem leva o modelo pelo país afora é Marcos Magalhães, que foi presidente da multinacional Philips no Brasil por 11 anos. Em 1999, ao descobrir que a escola em que estudou em Recife havia sido fechada, o executivo reuniu amigos, como o empreiteiro Norberto Odebrecht, e recuperou o prédio histórico com investimento de 2,5 milhões de reais. Mas Magalhães concluiu que não bastava entregar um prédio novo. Em 2002, contratou dois pedagogos para criar um projeto de ensino médio inovador que fosse interessante para os alunos, diminuísse a evasão e, sobretudo, fosse replicável. “O ensino médio é um problema no mundo inteiro, e esse parecia um segmento esquecido”, diz Magalhães. “A nossa ideia foi fazer um curso que prepara o aluno para o mundo do trabalho.” Em 2006, quando acabou o governo de Jarbas Vasconcelos, já havia outras 12 escolas seguindo o modelo de ensino integral. Hoje, são 260 com professores acompanhando alunos o dia inteiro na escola, disciplinas eletivas e aulas práticas de ciências em laboratórios bem equipados. A nota média dessas escolas é de 4,5 pontos na prova anual mais recente de Pernambuco, feita nos moldes do Ideb. Ainda é muito pouco. Mas essa média é mais alta do que a de Santa Catarina,



## DINHEIRO NÃO É TUDO. É PRECISO USAR BEM OS RECURSOS

Dois fatores podem ajudar o Brasil a acelerar o passo rumo a uma educação de padrão internacional. Mas o país tem de

**1** O orçamento do Ministério da Educação, hoje em 80 bilhões de reais, vai aumentar com a chegada dos royalties do pré-sal

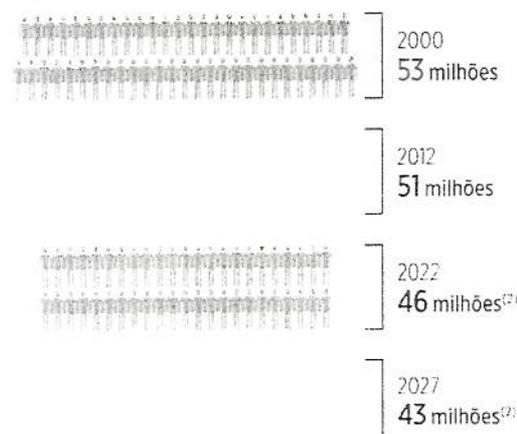
Previsão do Ministério da Educação de incremento do orçamento da pasta com o dinheiro do pré-sal (em bilhões de reais)



**2** A mudança da pirâmide demográfica brasileira causa diminuição da população com idade escolar

População de 5 a 19 anos

1 ícone = 1 milhão



Os dois fenômenos somados vão resultar em mais dinheiro por estudante de educação básica

Gasto médio por aluno de 5 a 19 anos (em reais por ano)



(1) Gasto médio com educação para a população dessa faixa etária, independentemente do nível escolar — como fundamental, médio ou superior.

