A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais.

ERA UMA VEZ...

....UMA VELHA FORMA DE CONTAR HISTÓRIAS QUE VIROU UMA NOVA MANEIRA DE VENCER NEGOCIAÇÕES

POR FLAVIA YURI

AS EMPRESAS ESTÃO APRENDENDO O QUE POLÍTICOS, gurus e nossas avós sempre souberam: uma narrativa bem montada pode virar o jogo a favor do orador. Se o contador em questão for um executivo-chefe numa mesa de negociações, o final feliz pode chegar na forma de cifras. E foi com essa historinha verdadeira que as técnicas de *storytelling* (contar histórias) ganharam o mundo das empresas. O recurso é usado para ajudar executivos a se comunicar melhor, para alinhar estratégias, engajar e transformar dados áridos em informações mais fáceis de ser digeridas e memorizadas. No livro *Tell to Win*, Peter Guber, ex-CEO da Sony e da Columbia Pictures – produtor executivo de filmes como *O Expresso da Meia-Noite*, *A Cor Púrpura*, *Rain Man* e *Batman* – desfia exemplos de histórias bem contadas que influíram em negociações e de como ele foi capturado por elas. O excesso de dados secos e a falta de narrativa, diz Guber, foram a causa de alguns de seus fracassos. Seus argumentos chamaram a atenção. O livro, lançado em fevereiro, chegou ao topo da lista de mais vendidos dos jornais *The New York Times* e *Washington Post*.

Bill Clinton é um excelente contador de histórias. Ele costuma dizer que governar é dar às pessoas melhores histórias. Eu tinha apoiado sua primeira vitória como presidente.No fim do mandato, quando a popularidade de Clinton estava na lona depois dos escândalos de infidelidade conjugal, ele me procurou novamente para ajudá-lo a arrecadar fundos para a campanha. Hesitei, e muito. "Você acha que tem chance de ganhar?", perguntei. "Claro que sim, senão não estaria pedindo."Ele me perguntou se me lembrava do filme High Noon (Matar ou Morrer). *Ele sabia que sim. É um clássico do Velho Oeste em que o xerife Will Kane (Gary Cooper) se prepara quase o filme inteiro para enfrentar uma gangue que chegará no cair da noite. Kane espera que a comunidade una-se a ele para enfrentara briga, mas só um garoto tem coragem de permanecerao seu lado. "Peter, essa campanha é High Noon", disse Clinton. Ele me ganhou, éclaro.*

Guber é o exemplo mais recente de uma tendência bem-vinda ao mundo dos negócios. Várias empresas têm descoberto que o caminho para tornar números melhores é encaixá-los em frases atraentes, dentro de parágrafos relevantes, que compõem histórias capazes de engajar o ouvinte. Um exem-

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais.

plo é a General Electric. Ninguém sabia direito o que a GE fazia. Turbinas de avião? Raios X? Sim, tudo isso. Mas muito mais coisa. O silêncio da companhia não ajudava a formar sua identidade. Até que a direção resolveu investir em treinamentos de *storytelling*. Para contar sua história, a GE criou o blog GE Reports. O desafio era contar 100 histórias em 30 dias. Uma delas virou um filminho de sete minutos:

A Indonésia é um arquipélago com 17 mil ilhas e mais de 240 mil pessoas. A população é predominantemente pobre. A abundância de belezas naturais se sobrepõe à escassez de infraestrutura. A saúde sofre com falta de investimentos, mas isso não é privilégio desse setor. Há regiões em que a relação é de mil pessoas para um médico. O parto em casa é comum, assim como a falta de acompanhamento adequado às grávidas. Existe um programa bancado pelo governo de pré-natal, mas faltam equipamentos para acompanhar a visita dos médicos itinerantes. Recentemente, os profissionais que cuidam de grávidas receberam um aparelho de raios X portátil, do tamanho de um tablet, para fazer exames nas gestantes. É uma revolução. Com a possibilidade desse tipo de exame, foi criado um programa para tratamento de doenças detectadas ainda no período de gestação. Não se sabe se a medida vai reduzir a mortalidade neonatal. Mas para esses bebês [a câmera enquadra o sorriso das mães que acabaram de dar à luz], *o aparelho já fez a diferença.*

NÚMEROS_Era assim que os gerentes da Epson Gabriel Gonçalves, Luciana Peixoto, Kao Mei, Ewerson Matos, Marcos Nora, Dulce Macedo e Daniela Alonso faziam suas apresentações de novos produtos para seus clientes

À medida que as pessoas assistiam ou liam as histórias, iam se mobilizando para conseguir outras. Os 320 mil funcionários podem pautar o blog. A mobilização gerou quatro blogs locais, na China, no Japão, no Oriente Médio e em São Paulo, o mais recente, que estreou em abril. A estratégia de contar histórias passa tanto por transformar a venda de um produto em um enredo quanto pelo treinamento dos porta-vozes para falar com a imprensa. "Em 2007, quando iniciamos o trabalho, geramos 1,2 mil histórias com o nome GE. Fechamos 2010 com 6 mil histórias contadas na mídia, em que a GE aparece com uma de suas histórias no Brasil", diz Alexandre Alfredo, diretor de comunicação para a América Latina.

OS NÚMEROS NÃO FALAM POR SI_ Carlos Cotos, CEO da empresa de pesquisas Kantar, nunca tinha ouvido falar de Kucha Pecha até 2009. Aí recebeu um treinamento com essa técnica japonesa, num encontro de executivos na Croácia. Ela consiste em exibir 20 slides por 20 segundos cada um e, imediatamente depois, o participante precisa amarrar as imagens que viu em uma narrativa. Era o começo da estratégia da empresa de pesquisas para converter algoritmos em enredos. "Nessa ocasião, vi uma apresentação de um colega sobre o varejo na Finlândia. Toda a narrativa foi baseada em dados, mas não tinha nenhum número. Eu sei até hoje contar a história de como o varejo funciona naquele país. As pessoas não guardam dados. Guardam histórias", diz Cotos.

Olá, meu nome é Gabriel Gonçalves e eu serei o professor de vocês hoje. Vocês sabem a origem da palavra restaurante? [Gabriel inicia a projeção desse termo.] *A palavra vem do francês* restaurant *e significa comida restauradora.* [Gabriel escreve o termo com uma caneta especial na projeção.] *Esse não era o termo usado para qualquer comida, mas sim para uma sopa. O uso moderno surgiu em 1765, quando Boulanger abriu sua casa em Paris para servir comida.* [Gabriel escreve a data ao

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais.

GOVERNAR, PARA CLINTON, É DAR ÀS PESSOAS BOAS HISTÓRIAS

lado da projeção da imagem de Boulanger.] *Hoje, em São Paulo, existem 12,5 mil restaurantes e mais de 52 tipos de culinária. Que alimentos vocês preferem?* [Gabriel anota as respostas na projeção com os dados sobre restaurantes em São Paulo.] *Vocês sabiam que temos 5 mil papilas, que são renovadas a cada dez dias? Com elas experimentamos doces na ponta da língua, salgado na ponta e na lateral, amargo em cima da língua e ácido nas laterais* [enquanto fala, Gabriel circula essas áreas na projeção]. *Eu agora vou mostrar um vídeo para vocês.* [Gabriel insere um DVD no próprio projetor e começa a transmitir o filme.]

A historinha contada acima falava sobre comida, mas era, na verdade, a apresentação de um projetor interativo da Epson para seus canais de vendas. Gabriel Gonçalves e outros sete gerentes receberam o treinamento de *storytelling* da consultoria Nextar para driblar os dados técnicos dos produtos. "Aposto que ninguém sabe a velocidade de transmissão de dados do projetor que apresentei, mas todos sabem o que é possível fazer com ele, sem eu ter dito nada sobre isso."

Em seu livro, Peter Guber diz que a verdade pode ser relativa, mas não há como fingir autenticidade. E autenticidade é o ingrediente que dá liga entre o contador e os ouvintes. É o que provoca engajamento. Como gerar autenticidade? "Fuja da perfeição. A perfeição é mentira. Ninguém acredita nela. Histórias que mostram fraquezas, altos e baixos, são as histórias contadas por humanos, para humanos", diz.

Meu tio morreu num avião que caiu no Dia D, na Segunda Guerra Mundial, lutando pela Inglaterra. No aniversário de 50 anos do fim da guerra, as famílias dos soldados mortos naquele dia foram convidadas para uma solenidade na França. Acompanhei minha mãe. Foi um dia inteiro com primeiros-ministros, ministros das Forças Armadas, discursos e medalhas. À noite, foi servido um jantar num castelo. A dona do castelo então ergueu um brinde. Contou a história de uma safra de vinho que seu pai tinha enterrado depois da Primeira Grande Guerra. Falou sobre os momentos em que as garrafas foram abertas: fim de duas guerras, casamentos, nascimento de filhos. E disse: "Esta é a última garrafa daquela safra. Eu gostaria de compartilhá-la com vocês. Somos muitos. Mas eu faço questão de servir uma gota desse vinho que acompanhou a história de nossas lutas e vitórias por tantos anos". A gota de vinho servida para cada convidado produziu comoção e reverência maiores que um dia inteiro de solenidades e discursos oficiais.

A história acima aconteceu com o jornalista inglês Richard House, ex-correspondente do jornal *Washington Post* e da revista *The Economist*, sócio da Nextar e de outras duas empresas de contar histórias no Reino Unido e na Holanda. O trabalho de House hoje é garimpar nas empresas as histórias autênticas que vão inspirar funcionários e clientes e treinar as pessoas que contarão esses casos. Não é fácil.

Os problemas encontrados por House e uma de suas sócias, Fernanda de Carvalho, apontam o que as empresas têm de olhar se quiserem adotar o *storytelling*. Na empresa, a dificuldade é

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais.

alinhar o discurso. Falta consenso entre áreas ou entre operações em diferentes países sobre a história a ser contada. Nos treinamentos, o maior problema é enfrentar a resistência de executivos que acham que já falam muito bem. "Eles ficam na defensiva e isso compromete o trabalho, porque mesmo para um bom contador de histórias é preciso treino para cada caso que será contado", diz Fernanda. Um bom exemplo é o exímio comunicador Antonio Maciel Neto, presidente da Suzano Papel e Celulose.

A primeira vez que ouvi sobre a importância de falar bem, com começo, meio e fim, foi com o meu pai. Ele me deu um livro com dicas para falar em público quando eu entrei na faculdade de engenharia mecânica. "Vocês, engenheiros, não sabem se comunicar. E falar bem é muito importante", dizia ele. Eu sempre me preparei muito para falar. Além de ter foco no que é essencial que fique claro, eu acho importante falar a língua que a sua audiência vai escutar. Para o board da empresa, é a língua dos números, do Ebitda, do retorno do investimento. Para os funcionários das nossas fábricas, eu tenho de dizer a mesma coisa que disse para o board, mas na linguagem das coisas. Eu fiz um discurso no Maranhão, onde vamos inaugurar uma nova fábrica que produzirá 1,5 milhão de toneladas de papel por mês. Na hora de falar para os funcionários e suas famílias sobre o tamanho da operação, eu achei que esse dado não faria muita diferença para eles. Então eu disse: "Nós vamos servir 5 mil refeições por dia. Vamos precisar de 5 mil tomates todos os dias. Vamos precisar de 10 mil ovos por dia, afinal, quem é que come só um ovo num almoço? E vão entrar por esses portões 350 caminhões todos os dias. Vamos precisar abastecer esses caminhões". O prefeito olhava para mim e dizia: "Nossa, 5 mil tomates por dia!".

Maciel recebeu *coaching* de Fernanda em vários momentos ao longo dos mais de dez anos em que trabalharam juntos. Apesar de toda a experiência, Maciel prepara o conteúdo do que vai falar. E ensaia. "Ainda sinto frio na barriga quando vou falar." Maciel também escreve. Ele manda uma vez por mês um e-mail para os 4 mil funcionários da empresa, sobre assuntos gerais e sua visão do mundo. Os funcionários podem responder diretamente para ele. Além de Maciel, só uma gerente de comunicação tem acesso a essas mensagens. "Eu mantenho todo mundo a par do que estamos fazendo. Isso cria engajamento e ainda dá para sentir o clima da empresa com as mensagens que eles me devolvem", diz.

Um exemplo do poder do engajamento é esta história, contada por House:

Numa visita à Nasa, o presidente Bush (o pai) cruzou com um senhor varrendo o chão. Bush cumprimentou-o e perguntou o que ele fazia ali. O varredor respondeu: "Aqui a gente coloca o homem na Lua, senhor presidente. É esse o meu trabalho".

Ele próprio diz não saber se a história é verdadeira. Mas o sentimento que transmite é. EN

ENREDOS_ Depois de um treinamento em storytelling, *Gabriel, Luciana, Kao, Ewerson, Marcos, Dulce e Daniela passaram a ensaiar postura, tom de voz e a interação com o público para contar histórias capazes de trazer emoção – e resultados – às apresentações*

SER AUTÊNTICO É O QUE DÁ LIGA ENTRE O CONTADOR E OS OUVINTES

Fonte: Época Negócios, São Paulo, ano 4, n. 52, p. 108-111, jun. 2011.