

Afferolab

pocketlearning

coleção 7

STORYTELLING

A linguagem dos líderes



Olá!

Criar conexão emocional é importante. Nesse sentido, a técnica de contar histórias, o storytelling, nos ajuda a criar narrativas que estabelecem confiança, inspiram, motivam, engajam e mobilizam por meio do uso de palavras, imagens e sons.

Pensando nisso, reunimos neste Pocket Learning os princípios básicos da narrativa, diferentes métodos para se contar uma boa história, e falamos sobre como levar tudo isso para o ambiente corporativo, apostando no storytelling como uma habilidade para a liderança. Afinal, toda empresa, líder ou profissional tem uma história para contar e experiências para compartilhar. São lições aprendidas, episódios da vida, noções de mundo – e a forma como fazemos isso pode transformar pessoas.

Divirta-se!



ÍNDICE

Contexto	4
O poder das histórias	7
A estrutura por trás das histórias	10
Storytelling nas organizações	12
A linguagem da liderança	15
Storytelling: modo de fazer	20
Referências	26



CONTEXTO

Contar histórias é uma das ferramentas de comunicação mais antigas e eficientes inventadas pelo ser humano. Mesmo em um contexto repleto de tecnologia como o atual, as pessoas ainda se conectam em histórias para compartilhar experiências, aprender, aprofundar a visão de mundo, alimentar a criatividade, buscar sentido, criar analogias, gerar identidade e e muito mais.

As histórias existem desde o início dos tempos, em todos os lugares e sociedades. Por ser um **mecanismo que ajuda o nosso cérebro a receber, interpretar, processar, compreender e relacionar informações**, boas histórias têm o poder de influenciar e criar ligação emocional com o público.

Contar histórias é como desenhar imagens na cabeça do outro, conduzindo sua imaginação. Isso permite que cada pessoa se aproprie do que é narrado como se fosse algo próprio, reconhecível, autêntico.

Pelo interesse, atenção e confiança que produz na audiência, o storytelling é uma ferramenta para transferir novos conhecimentos, obter cooperação e engajamento. Nesse sentido, sua aplicação tem ganhado cada vez mais espaço nas organizações.

LIÇÕES DE GRANDES CONTADORES DE HISTÓRIAS



“Tenha paixão pelo seu negócio, acredite que seu produto pode impactar a vida das pessoas de alguma forma, é sobre perguntar a si mesmo “o que alegra meu coração” ao invés de “o que eu faço”. – **Steve Jobs, fundador, presidente e diretor executivo da Apple Inc.**



“Os elementos de uma boa história são a dificuldade, o conflito e a resolução. Mostre como você criou o produto que vai solucionar o problema do cliente. Compartilhe os detalhes que importam para transportar o cliente para seu mundo e fazer com que ele se enxergue com sua história.” – **Sara Blakely, fundadora da Spanx**



“Um negócio precisa ser envolvente. Precisa ser divertido. E precisa ser capaz de exercitar seus instintos criativos”. – **Richard Branson, fundador do Grupo Virgin**



“A força mais poderosa do universo é a autoestima e o segredo das relações humanas é você fazer alguém se sentir melhor consigo mesmo.” – **Steve Wynn, empresário do ramo de cassinos, hotelaria, lazer e imóveis**



“Aperfeiçoe a sua capacidade de falar em público durante toda uma vida e, por isso, torne-se mestre em improvisação.” – **Martin Luther King Jr., líder do movimento dos direitos civis dos negros nos Estados Unidos**





O PODER DAS HISTÓRIAS

Segundo Roger C. Schank, cientista cognitivo, "seres humanos não são moldados para entender a lógica, mas para entender histórias".

A diferença entre dar um exemplo e contar uma história é que esta adiciona detalhes sensoriais, que mobilizam a audiência e dão vida ao discurso. Estamos acostumados a isso desde a infância, quando ouvíamos contos de fada, mitos e histórias pessoais dos adultos. Mais do que entreter ou divertir, **a narrativa ajuda a criança a ter noções do mundo, formar seus valores como indivíduo e treinar o cérebro a aprender e lembrar melhor de informações e conhecimentos.** No entanto, mais do que transmitir informação, o storytelling é uma excelente ferramenta para produzir significado.



No mundo dos negócios, é possível usá-la para criar mercados, construir marcas, liderar organizações e conectar pessoas.

Líderes contam histórias sobre fundadores, momentos de virada, desafios, melhores práticas, entre outros relatos. Mas não se trata de exercer o poder de cima para baixo por meio de um monólogo dominante. **A grande força do storytelling vem de seu efeito inspirador, que permite às pessoas interpretarem a história a partir de suas próprias experiências.** Nesse sentido, o modo como os relatos são feitos ganha importância especial. Olha só como eles agem nas pessoas:





ENTÃO, COMO É POSSÍVEL COMPOR UMA BOA HISTÓRIA?

Antes de mais nada, quem conta uma história deve transmitir credibilidade, veracidade e interesse. Por isso, antes de começar, você precisa responder a três perguntas básicas:

QUEM CONTA A HISTÓRIA, POR QUE E PARA QUEM?

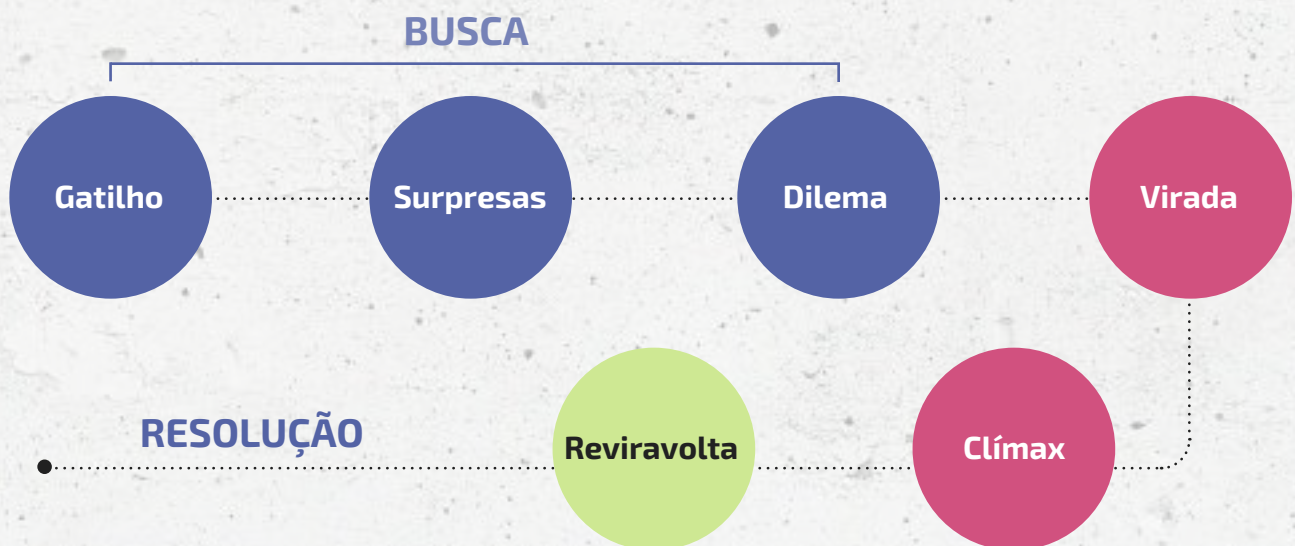
Além disso, nunca esqueça que **uma história é um convite para que o público se transporte para outra realidade.**

Uma boa história apresenta elementos de aprendizagem, gera conexão emocional, estimula outras perspectivas, cria conhecimento tácito e comunica valores. **O storytelling, quando marcado por incidentes e momentos que estimulam reflexão, promovem transformação e mudança.**

A ESTRUTURA POR TRÁS DAS HISTÓRIAS

Por trás de uma boa narrativa há uma estrutura que conduz e organiza os fatos. Essa construção é o que dá sentido e coesão àquilo que se quer contar. Por isso, é preciso saber combinar vários fatores para amarrar bem uma história.

PARA FAZER SENTIDO, A HISTÓRIA DEVE, BASICAMENTE, TER COMEÇO, MEIO E FIM (UMA CONCLUSÃO).



COMEÇO

Geralmente, as histórias têm um **ponto de partida, o gatilho**, que pode ser um conflito, problema, dúvida, ideia ou acontecimento inesperado. A sequência inicial costuma apresentar personagens, cenários e os ambientes como um pano de fundo.

MEIO

O desenvolvimento da história revela eventos, situações e atos que se relacionam. **As ações dos personagens se entrelaçam, há obstáculos e os acontecimentos se desenvolvem até que atingem o ponto mais alto da história (clímax)**. Nesse momento, tudo se esclarece: dificuldades são solucionadas, relações são restabelecidas, pessoas se reencontram, um novo cenário se apresenta.

CONCLUSÃO (FIM)

Para que a história permaneça na memória de quem acabou de ouvi-la, **a conclusão deve mostrar qual foi a consequência, resolução ou lição aprendida**. O desfecho ou desenlace arremata a história.





STORYTELLING NAS ORGANIZAÇÕES

Uma narrativa corporativa eficaz tem as mesmas características de qualquer boa história: um cenário rico, enredo convincente, uma tensão dramática, personagens bem descritos, ritmo adequado.

Como um recurso de grande impacto, **a narrativa organizacional produz uma perspectiva integral sobre a organização e seus objetivos**, o que é essencial para gerar identidade e propósito entre os colaboradores.

Além de favorecer o entendimento de questões complexas, **dando sentido a projetos que devem ser cumpridos, ajuda a traduzir estratégia em ação.**

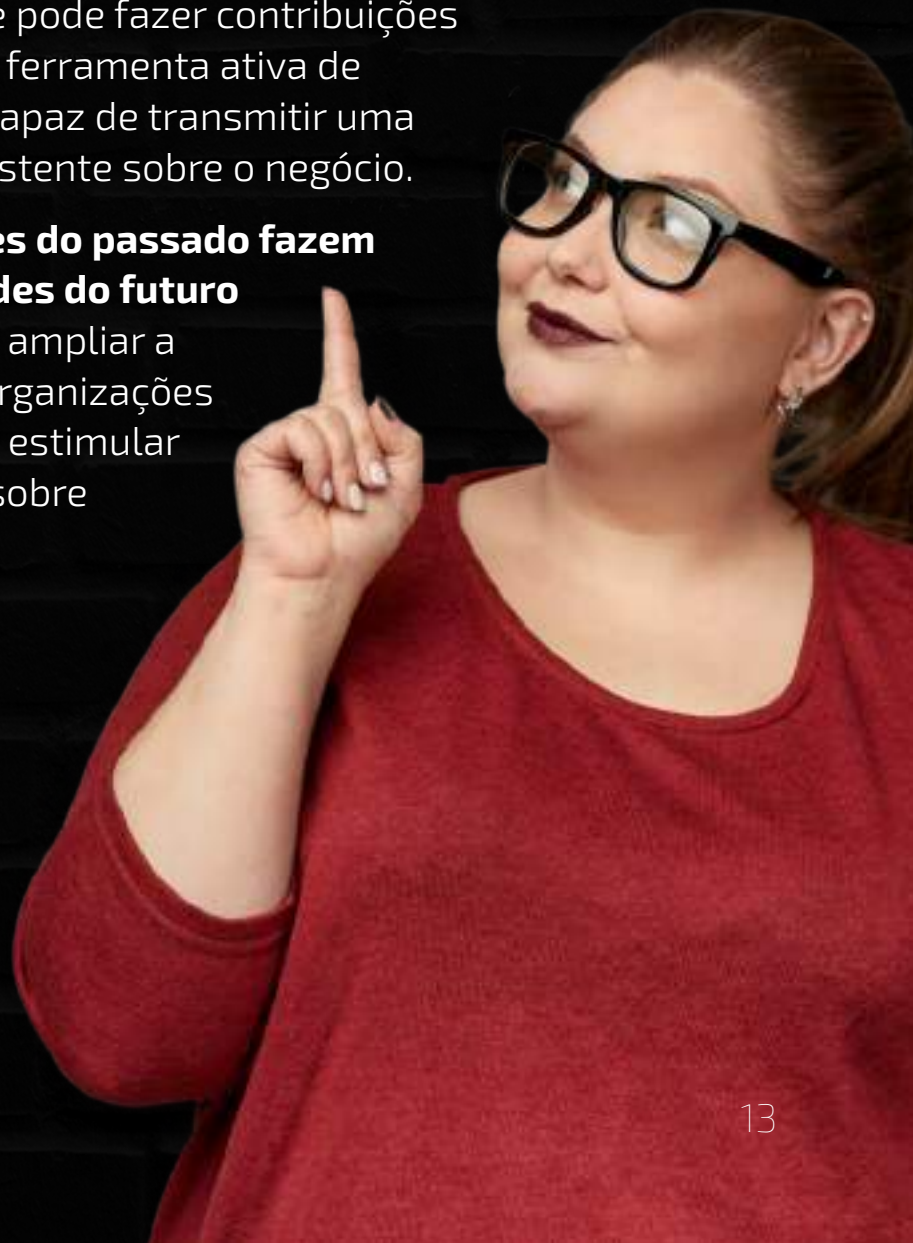
Isso permite que os profissionais tenham uma ideia mais clara sobre seus objetivos e os da empresa.

A narrativa organizacional, no entanto, não se restringe aos canais de comunicação tradicionais: verbal e escrito. De certa forma, **o storytelling nas empresas** pode se manifestar de diversas maneiras: por meio de decisões estratégicas, valores, práticas corporativas, forma de abordar stakeholders etc.

Segundo a definição de David M. Boje, especialista no tema, o storytelling organizacional é um sistema coletivo no qual a aplicação de histórias é parte essencial do processo de construção do senso comum e um meio que permite aos colaboradores agregarem experiências individuais à memória corporativa – não só no papel de receptores, mas também de protagonistas dessa história.

Nesse sentido, **a narrativa organizacional possui tanto uma função individual quanto coletiva.** Ela serve para fazer o indivíduo sentir que é parte de uma cultura em que acredita – e para a qual ele pode fazer contribuições importantes –, e constitui uma ferramenta ativa de comunicação e engajamento, capaz de transmitir uma mensagem inspiradora e consistente sobre o negócio.

Por meio de histórias, as lições do passado fazem mais sentido e as possibilidades do futuro se tornam mais claras. Assim, ampliar a aplicação do storytelling nas organizações é cada vez mais essencial para estimular o repertório dos profissionais sobre o negócio.



APLICAÇÃO NAS EMPRESAS

A seguir, exemplos de como aproveitar o storytelling no dia a dia:

GESTÃO DO CONHECIMENTO

Identificação e troca de conhecimento.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Explorar valores, criar uma visão coletiva e inspirar pessoas em direção à mudança, quando necessário.

COMUNICAÇÃO

Equilibrar informação quantitativa com evidência qualitativa, baseando-se em exemplos reais.

GESTÃO DO RISCO

Fazer a gestão da incerteza e desenvolver uma visão antecipada entre os profissionais.

EQUIPES, NETWORKS E COMUNIDADES

Criar conexões, integrar novos profissionais no ambiente e compartilhar propósitos em comum.

A LINGUAGEM DA LIDERANÇA

Quando as histórias são bem contadas, as pessoas aprendem sem sentir que estão sendo ensinadas, tratadas com superioridade ou levando sermão. Por isso, quando líderes compartilham suas histórias, destacando valores, lições aprendidas e objetivos alcançados, a equipe consegue assimilar melhor a mensagem.

Em geral, as pessoas aprendem melhor pelo exemplo do que pelas instruções. Por isso, uma história contada pela liderança deve ser real, consistente e coerente com seu comportamento no dia a dia. Líderes são observados todo tempo por suas equipes. Por estarem em evidência, suas atitudes não verbais também são importantes, fazendo com que a pessoa seja inseparável da própria mensagem.





Para cumprir o papel essencial de disseminar a visão, a direção e o propósito do negócio, **o storytelling é um dos melhores meios que um líder tem à sua disposição para imprimir significado a novas perspectivas, influenciar, inspirar e motivar pessoas.**

Afinal, quando ele mobiliza cabeças e corações, consegue manter o foco no objetivo comum.

CASO PRÁTICO: TRANSPARÊNCIA EM TEMPOS DE CRISE

Um dos casos mais conhecidos e bem-sucedidos de gerenciamento de crise aconteceu em outubro de 1982, quando o **Tylenol, analgésico da Johnson&Johnson**, líder nos Estados Unidos na época, foi adulterado com cianeto após chegar às prateleiras, e causou a morte de sete pessoas. Assim que a relação das mortes com a ingestão de Tylenol foi feita, a J&J traduziu sua estratégia em ações públicas. **Seguindo seus princípios de proteger a vida humana**, a companhia organizou uma força-tarefa para tirar de circulação imediatamente o produto de todo o país, assumindo um prejuízo estimado em mais de 100 milhões de dólares.



James Burke, CEO na época, envolveu-se totalmente no caso. Fez anúncios em nome da companhia para o não uso do medicamento até que a situação fosse esclarecida. **Ele foi diretamente para a mídia de massa falar com transparência com seus consumidores e a comunidade médica.**

A mensagem do CEO continha uma orientação clara sobre como agir naquele momento delicado, ao mesmo tempo em que oferecia às pessoas um sentimento reconfortante por saberem que a gigante farmacêutica tinha como prioridade a saúde de todos. **“Acredito no sistema de valores. O certo funciona. Talvez os oportunistas digam que não, mas eles estão errados”**, disse Burke.

Mesmo sabendo que não era responsável pela adulteração do Tylenol, a Johnson & Johnson assumiu a responsabilidade para garantir a segurança pública e a relação de confiança com o consumidor. O sucesso desse caso se deve ao posicionamento transparente da companhia e às rápidas ações tomadas publicamente. A manobra estratégica não prejudicou a marca quando o Tylenol voltou às prateleiras dos EUA (em uma embalagem mais resistente a adulteração).



CASO PRÁTICO: MENSAGEM PELO EXEMPLO

Sir Ernest Shackleton, o famoso explorador que sobreviveu a um naufrágio na Antártida, em 1915, é considerado um dos maiores líderes da história.

Suas ações e estratégias estabeleceram um estilo de liderança estudado até os dias de hoje.

Perdido no continente gelado, enfrentando grandes perigos e sem suprimentos, ele conservou sua tripulação unida, manteve o moral e aprimorou cada vez mais seus planos de salvamento até colocar todos em segurança.

Shackleton sabia, como ninguém, empregar gestos simbólicos com mensagens claras para mobilizar a expedição. No momento em que o navio foi reduzido a pedaços pela força do gelo e os ânimos estavam devastados, **o explorador fez um discurso simples, no tom adequado e com as palavras certas.**

Falando com convicção, ele ofereceu um sentido de controle à tripulação.



Para comunicar aos homens que apenas as coisas essenciais à sobrevivência deveriam ser mantidas, Shackleton jogou fora, na neve, seus objetos mais valiosos: o relógio e a cigarreira de ouro, entre outros pertences de valor. **Diante dessa demonstração vívida e memorável, todos aceitaram descartar o que era supérfluo naquelas circunstâncias** e abandonar tudo que pudesse atrapalhar o objetivo de escaparem vivos daquele lugar.

A fantástica proeza de Shackleton foi sempre adaptar seu discurso de acordo com cada momento, para que as coisas fizessem sentido para o grupo e todos ficassem juntos. **Com sua consistência, ele não só conseguiu superar todas as adversidades**, como também fez todos os 27 membros da sua equipe – cientistas, oficiais e marinheiros – sobreviver, depois de 15 meses em condições extremas.

STORYTELLING: MODO DE FAZER

Antes de estruturar a sua narrativa, pare um minuto e reflita:

- ? **Qual é a mensagem que você deseja passar? Qual é o seu objetivo?**
- ? **Como você quer que o público se sinta ao ouvir a história?**
- ? **Que ação você deseja que as pessoas tenham depois do seu storytelling?**

Com isso em mente, mãos na massa!

1 APRESENTE O PERSONAGEM

De quem a história está falando? Como é o personagem? O que ele busca? Onde se passa a história?

2 TRAGA O INCIDENTE

Qual é o fato que muda o curso da história?
O que motivou a apresentação? Qual é o problema que precisa ser resolvido?

3 LEVANTE O DILEMA

Consigo resolver o problema? Como?
Deixo tudo como era antes ou invisto em mudanças? Os caminhos a seguir são viáveis?

4 EXPLORE AS CONSEQUÊNCIAS

Toda ação leva a uma reação? Quais oportunidades o caminho a ser seguido oferece? O que se ganha e o que se perde?

5 OFEREÇA A RESOLUÇÃO

Qual foi a solução para o problema? Conclua e chegue ao objetivo desejado com a história. Que transformação ela gerou no personagem, no negócio, na sociedade? Qual a visão de futuro? Mostre por onde o projeto caminha e aonde pode chegar.



COMO COMEÇAR?

O que é necessário para dar vida a uma história na organização? Embora não exista uma única forma de contar uma história, há direcionamentos que podem ajudar:

SELECIONE UMA HISTÓRIA.

De que tipo é a história? Autobiográfica, sobre alguém importante, uma situação familiar, uma pessoa famosa, um período da História, uma descoberta etc.

MAPEIE A HISTÓRIA.

Como contá-la? Do presente para o passado, do passado para o presente, de um período específico etc. É preciso identificar os elementos-chave e organizá-los em começo, meio e fim.

PRENDA A ATENÇÃO DO OUVINTE E MANTENHA-A ATÉ O FIM.

É preciso encontrar o momento certo para contar a história. Algumas começam com uma pergunta, outras com uma estatística ou comentário. O importante é contar a história dentro de um contexto para fazer sentido à medida que os fatos se revelam.



CONTE A HISTÓRIA A PARTIR DE UM PONTO DE VISTA DIFERENTE.

Expor fatos não basta, é importante persuadir os outros para que vejam algo novo a partir de uma perspectiva diferente. Todos os elementos da história devem contribuir para isso.

USE UMA LINGUAGEM VIVA.

Ser claro, específico e usar exemplos ajuda o ouvinte a compreender a história e ativar a própria imaginação. Usar uma linguagem acessível e expressiva é a maneira mais segura de apresentar uma história.

EXPLORE A EMOÇÃO.

Toda boa história precisa gerar conexão emocional entre quem conta e quem ouve. Além disso, é importante observar como a história é recebida pelas pessoas durante a apresentação.

USE A PRÓPRIA VOZ.

Uma boa história é contada por alguém que está envolvido, não por uma voz imparcial ou distante. Autenticidade e credibilidade são essenciais.

SEJA BREVE.

Mais não significa melhor. O importante é contar uma história de que as pessoas irão se lembrar. Para criar o efeito desejado, é suficiente selecionar os fatos principais que podem despertar interesse e garantir um final atraente. Isso permite ainda que o ouvinte preencha as lacunas com sua imaginação e reflexão.

MANTENHA UM BOM RITMO.

Ritmo é o coração de todas as histórias. Acontecimentos que não avançam podem aborrecer o ouvinte e desviar sua atenção. Se for muito rápido, há o risco de algumas pessoas ficarem para trás. Estabelecer o ritmo certo depende do tipo da história e das reações de quem está ouvindo. Contar uma história de coragem com voz tímida e hesitação se transforma em uma mensagem nada convincente.

Velocidade da fala, silêncio e outras técnicas devem ser usadas a favor do impacto que se quer causar. Se a ideia é provocar reflexão, não há problema em contá-la mais lentamente. Se for uma experiência surpreendente, é possível ir mais rápido. Se as pessoas estão na expectativa, criar suspense ajuda a manter a atenção, e assim por diante.



Em outras palavras...



Produza significado,
não apenas conteúdo.



Sensibilize a inteligência
emocional das pessoas.



Agregue valor, pois
informação pura não
é suficiente.



Estabeleça confiança.



"As pessoas aprendem e vivem por meio de histórias, metáforas e conexão. Este é o tipo de animal que somos. Cães farejam uns aos outros. Os seres humanos contam histórias."

Larry Prusak, pesquisador e diretor do Institute for Knowledge Management (IKM)

REFERÊNCIAS

IRKINSHAW, J.; BOUQUET, C.; BARSOUX, J. The 5 myths of Innovation. MIT, 2011.

DENNING, S. The Secret Language of Leadership: How leaders inspire action through narrative. Jossey-Bass, 2007.

DENNING, S. The Springboard: How storytelling ignites action in knowledge-era organizations. Butterworth Heinemann, 2001.

MARZEC, M. Telling the corporate story, vision into action. Journal of Business Strategy, vol. 28, no 1, p. 26-36, 2007.

SIEGEL, D. & PEARCE, M. D. Mindsight at Work: An IRKINSHAW, J.; BOUQUET, C.; BARSOUX, J. The 5 myths of Innovation. MIT, 2011.

SIMMONS, A. The Story Factor: Inspiration, influence, and persuasion through the art of storytelling. Perseus, 2006.

SOLE, D. & WILSON, D. Storytelling in organizations: the power and traps of using stories to share knowledge in organizations. Harvard Business School, 2002.

WITT, C. & FETHERLING, D. Real leaders don't do power point. Crown Business, 2009.

Tell a story, become a lifelong learner - When the ancient tradition of storytelling meets the digital age, learning blossoms, Microsoft, 2010



Afferolab

in   