

Storytelling na comunicação com empregados

Marcelo Douek

Muito se fala hoje em dia que vivemos a economia da atenção. Marcas, empresas, governos e organizações, todas brigando pelo ativo que mais importa na sociedade: a atenção das pessoas. A massificação da internet e o empoderamento do consumidor deixou essa disputa ainda mais acirrada. À medida que todos têm algo a falar, ninguém está disposto a ouvir, e a guerra pela atenção apenas se intensifica. Mas essa conversa, apesar de ser bem contemporânea, não é nova. Em 1970, Herbert Simon, prêmio Nobel em ciências econômicas, já dizia que “o excesso de informação gera escassez de atenção”. Em 1970! Acho que essa frase não poderia ser mais atual. Mesmo assim, com todo esse desafio para os profissionais de comunicação, você já parou pra pensar que existe uma situação em que as pessoas (ou consumidores) param o que estão fazendo e cedem sua atenção? Essa situação é bem específica e quando estão nela, as pessoas de fato não querem ser interrompidas. Já parou pra pensar que situação é essa? Quando estamos vendo e ouvindo boas histórias. Pensa só: uma pessoa que vai a uma sala de cinema doa em média duas horas do seu precioso tempo apenas para tal história. E tem mais: se você liga o celular perto dela, ela fica nervosa. Como você ousa roubar desviar a atenção dela no meio da história? Mas não é só isso. Tem gente que cede quatro, seis e até 10 horas seguidas de sua atenção em troca de boas histórias. Já ouviu falar no Netflix? Claro que já. E se você não passou por isso, certamente você conhece alguém que sim.

Não é curioso? De um lado, marcas, empresas e organizações se esfaqueiam pela atenção das pessoas. De outro, tem uma galera (uma indústria vai...) que produzindo um tipo de conteúdo (histórias) que as pessoas são, não pensam duas vezes em dar sua atenção - elas até pagam por isso! Pois bem, minha inquietação com o storytelling (técnica de como contar histórias) nasce daí. Será que podemos aprender com essa galera (tá bom, indústria, vai!) do cinema? O que será que eles fazem quando pensam em histórias para prender a atenção das pessoas?

Passei os últimos 10 anos da minha vida investigando como a indústria da comunicação pode se aproveitar do poder das histórias para criar campanhas mais eficientes, engajadoras e que tragam melhores retornos. O resultado desse processo pode ser dividido em dois eixos:

- 1) O entendimento sobre o real porque as narrativas tem um impacto tão poderoso sobre nossa atenção
- 2) O desenvolvimento (dentro da minha agência, a LUKSO Story & Strategy) de uma metodologia baseada em seis princípios narrativos que devem ser levados em conta em qualquer projeto que tenha storytelling como base em sua construção

Antes de dividir esses conceitos com você, vale lembrar que os desafios propostos acima são tão relevantes (ou até mais) quando estamos falando de comunicação com empregados. Os funcionários também estão expostos a centenas de milhares de informações dentro das empresas. Além disso, existem cobranças, diretrizes de governança, guidelines internacionais, tarefas diárias, preocupações pessoais, tudo isso em uma teia de relações que é viva e está em constante transformação. Como profissional de comunicação interna, como é que você consegue manter suas campanhas relevantes? Como você se diferencia e chama a atenção do funcionário dentro desse contexto cada vez mais desafiador? Eu acredito que é contando boas histórias. Para isso, primeiro precisamos entender porque as histórias influenciam tanto nosso modo de pensar, aprender e agir.

- 1) “As histórias estão entre nós desde sempre”: essa frase pode ser lida a partir de duas interpretações. “Desde sempre” tem a ver com as origens da comunicação não verbal. As primeiras formas de comunicação que temos registro datam dos tempos das cavernas. Naquela época, os líderes das comunidades precisavam sair para caçar. A primeira coisa que faziam (aqueles que voltavam com vida) era sentar com seus familiares (amigos ou vizinhos) e contar as histórias de suas aventuras. Porque faziam isso? Primeiro porque era uma forma deliciosa de passar o tempo. E segundo (e mais importante) era porque eles precisavam contar sua experiência aos demais para que os próximos que fossem caçar, também voltassem com vida. Naquele tempo, contar histórias era definitivamente uma questão de vida ou morte. A segunda leitura que damos para o “desde sempre” tem a ver com a perspectiva da vida individual de cada um de nós. Você já parou pra pensar que desde bebezinho, você cresceu ouvindo histórias? A gente nasce e logo já começa a ouvir histórias. Vai crescendo e passa a amar os contos de fadas. As histórias moldam nossos valores e tudo o que aprendemos com nossos pais, nossos avós e assim por diante. As histórias são parte importante do nosso

processo natural de aprendizagem, literalmente “desde sempre”

2) Histórias atuam diretamente no nosso sistema nervoso: uma pesquisa, liderada por um neurocientista americano chamado Paul Zak, estudou as reações biológicas que as pessoas têm quando são impactadas por boas histórias. Em seu estudo, ele apresentou uma história emocionante a um grupo controlado e percebeu que, quando impactadas, todos liberavam um hormônio chamado oxitocina. A oxitocina, também conhecida como o “hormônio do amor”, é uma substância química produzida pelo nosso cérebro que faz com que tenhamos identificação com alguma coisa. Ou seja, boas histórias tem o poder de quimicamente gerar empatia nos humanos. Na mesma pesquisa, Paul Zak testou se os participantes estavam (ou não) dispostos a doar dinheiro para uma causa quando ouviam uma história. Adivinhe? Os que se sentiram impactados tinham muito mais propensão à filantropia do que aqueles que não tomaram conhecimento do assunto.

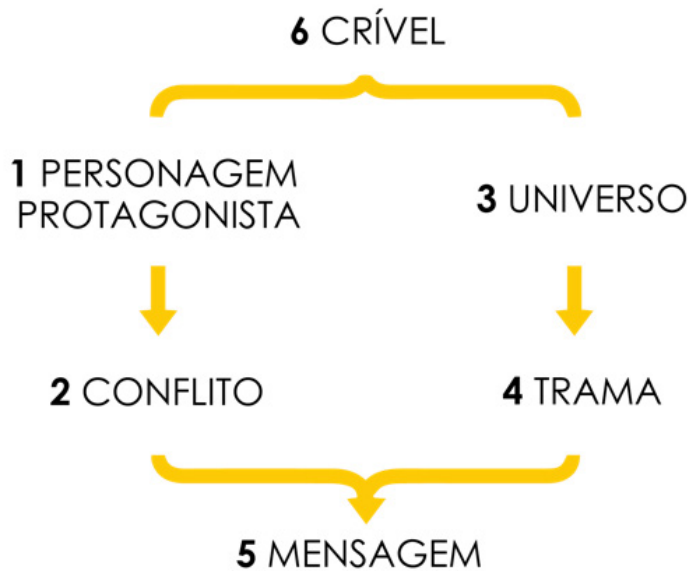
3) Histórias tem alto poder de retenção: Robert McKee, um dos principais mestres de roteiro em Hollywood, define uma boa história em “metáforas da vida que nos dão insights para compreender a natureza humana”. Já que uma história é sempre uma metáfora da nossa vida, ela precisa ser repleta de altos e baixos. Um bom roteiro trata de intercalar cargas positivas (cenas geram sensações de prazer/alegria/alívio/indulgência) com cargas negativas (provocam sensações de angústia/tristeza/medo/sufrimento/ansiedade) o tempo todo. Repare que os grandes filmes do cinema tem essa alternância constante entre positivo e negativo. Porque isso acontece? Porque a nossa vida é exatamente assim, vivemos um dia alternando entre emoções boas e ruins, entre momentos de alegria e angústia. Se a nossa vida é assim, e uma história é uma metáfora da nossa vida, porque dentro de uma história, tudo deveriam ser flores? Essa oscilação entre positivo e negativo faz com que nossa mente sintam-se interessada pela história e queira sempre se “alimentar” da próxima emoção.

4) Histórias estão repletas de elementos universais: uma boa história tem a capacidade de se conectar com o público por meio de elementos de identificação. Os chamados elementos universais permitem que a gente rapidamente (em um, dois segundos) consiga compreender contextos criando associações a partir da nossa experiência pessoal. A frase “uma imagem vale mais do que mil palavras” se encaixa perfeitamente dentro dessa premissa, já que esses elementos universais são a ponte entre o nosso mundo e o mundo das histórias.

5) Histórias são exemplos para a nossa vida: existe um ditado que diz que a melhor forma de se aprender algo é vivendo a experiência em si. A melhor forma de aprender o que é o casamento? Casando. A melhor forma de aprender a andar de bicicleta? Andando. Realmente não dá pra competir com a ato da experiência em si. No entanto, a segunda melhor forma de se aprender, é ouvindo/vendo histórias. Ao ouvir/ver uma história, a audiência se coloca na perspectiva do personagem e passa a viver as mesmas emoções (ou emoções similares) que a própria personagem. Por isso, sempre que entramos em contato com alguma boa história, estamos de certa forma vivendo aquela experiência e assim, aprendendo alguma coisa com ela. Às vezes, o aprendizado é consciente, outras, inconsciente. Em algumas ocasiões, vem a partir de um exemplo positivo (e queremos repetir isso); ou com um exemplo negativo. O fato é que as histórias são sempre um convite para que as pessoas vivam experiências a partir da perspectiva da personagem.

Uma vez que entendemos porque as histórias tem esse poder, passamos à segunda resultante dos meus anos de imersão no mundo das narrativas, que é entender quais são os elementos necessários para se construir uma boa história.

Basicamente, a estrutura é formada por esses conceitos abaixo:



Vamos então refletir sobre cada um desses conceitos e o que devemos saber sobre eles:

1 - Personagem protagonista

O protagonista, também conhecido como personagem principal, é um elemento central para qualquer história. É por meio dele que a audiência vive a experiência da história e é por meio dele que criamos. Entender quem é o protagonista na sua profundidade é essencial para o desenvolvimento de qualquer história. Pensar o protagonista é delinear em todas as suas características, desde as físicas (tamanho, peso, altura, raça), passando pelos aspectos de sua personalidade (sensível, independente, criativo, impulsivo, competitivo), até os aspectos sociais (casado, solteiro, profissão, hobby entre outros). Todas essas características não necessariamente precisam estar presentes (ou explícitas) na história, mas você precisa conhecer / discutir sobre elas. Isso porque no final das contas, seu personagem terá que fazer algumas escolhas durante o percurso da sua história, e essas escolhas precisam ser orientadas justamente pela somatória de características dessa personagem.

2 – Conflito

O conceito de conflito pode ser quebrado em duas ideias: o que a personagem quer versus o que a impede de conseguir. Em qualquer história, a personagem precisa querer alguma coisa. Podemos chamar esse “querer” de desejo. O desejo pode ser consciente ou inconsciente, pode ser externo e glorioso (salvar o mundo) ou interno e profundo (autoconhecimento). Para quem estiver construindo a história, é muito importante que o desejo esteja claro (para quem estiver construindo a história) desde o início. Isso porque no final do dia, uma história sempre é sobre um personagem que vai atrás do seu desejo. E aí é que entra a segunda parte do conflito: “o que o impede de conseguir”. Esse conceito, também conhecido como forças antagônicas, serve justamente para que a história ganhe drama e complexidade (para que ela exista, na verdade). Pense em um personagem que quer alguma coisa (tem um desejo) e então ele vai lá e consegue. Fim, acabou a história. Ou melhor, não tem história! Forças antagônicas servem como barreiras para que o personagem siga em sua jornada em busca do seu desejo. Por isso, equação em torno do que a personagem quer versus o que a limita de ter o que quer (que é o conflito) também pode ser tratada como o motor da história. Sem conflito, sem história. Quanto maior o conflito, maior o potencial dramático da história.

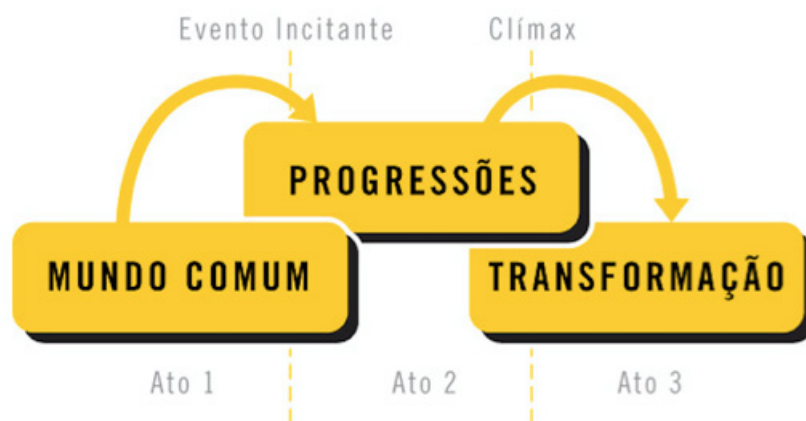
3 – Universo

Toda história tem seu próprio universo. Podemos entender esse conceito no sentido mais amplo da palavra como um conjunto de regras que regem as relações dentro de cada história. Como se dão as relações entre os personagens? Em que momento do tempo essa história se passa (passado, presente ou futuro?),

o tempo dentro da história anda mais rápido ou mais devagar do que o tempo da vida real? A história acontece em um mundo real ou em um mundo ficcional? Qual é o sistema econômico que rege as relações? Enfim, existem uma série de questões que precisam estar claras na cabeça de quem constrói a história que fazem parte do universo. É importante ter um universo bem construído porque uma vez que as regras estão estabelecidas, é imprescindível que as regras não sejam quebradas. Isso é o que vai trazer consistência para a narrativa durante seu desenrolar. Ao pensarmos o conceito de universo aplicado à comunicação interna, é verdade dizer que cada empresa tem seu conjunto de regras próprio, o que também significa dizer que se você desconsiderar regra A ou B (existente dentro da companhia) na construção da sua história, certamente haverá um estranhamento (e até um afastamento) por parte da audiência.

4 – Trama

Entende-se por trama a sequência de fatos dentro da história. Pensar essa sequência é muito importante para que você possa passar a mensagem certa para sua audiência, e a maneira como você organiza esses fatos irá fazer toda a diferença no resultado final da história. O conceito de trama também está ligado a teoria dos três atos, primeiramente observado por Aristóteles na Grécia Antiga. A ideia dos três atos nasce a partir da observação do filósofo acerca do teatro grego. Ele começou a perceber (entre outras coisas) que as histórias que mais cativavam a atenção da audiência estavam organizadas em três atos e dois pontos de virada, como sugere a figura abaixo.



Evidentemente que a lógica dos três atos não é uma regra universal (muito autores falam em quatro e até cinco atos), mas por ser a precursora de todo o pensamento narrativo, deve ser levada em consideração no momento de concepção da história.

5 – Mensagem

A mensagem nada mais é do que aquilo que você quer que sua audiência lembre depois de assistir a história. No mundo corporativo, o mais comum é que o desenho da história comece justamente a partir da mensagem. Ela costuma ser o start de qualquer briefing. Então, o que se costuma fazer é construir os demais elementos da história a partir da mensagem. No final das contas, cada elemento deve fazer parte de uma equação - às vezes, um bom personagem é fundamental para gerar emoção, outras vezes uma trama bem resolvida é mais importante, já que a história deve simplesmente ajudar as pessoas a entenderem temas complexos - que precisa buscar um equilíbrio ideal para que as pessoas se engajem com a história que você tem para contar.

6 – Crível

Em última instância, toda história precisa ser crível. O conceito de crível tem a ver com fazer sentido. Antes de ser verdadeira ou falsa, a história precisa ser possível na cabeça da audiência. Para uma história fazer sentido, ela precisa respeitar as suas regras (universo), ter um personagem consistente, com desejo

versus forças antagônicas claras (conflito) e ter uma continuidade de fatos bem organizada (trama). Então quer dizer que no mundo corporativo, uma história pode ser falsa? Depende do que você entende por falsa. O famoso case dos sorvetes Dileto contém uma importante lição para nós: ali, existia uma história falsa que pretendia ser verdadeira. Ou seja, criaram uma grande mentira em forma de história para vender sorvete. Entendo que o problema maior não está na história, mas na mentira. Só para dar outro exemplo no sentido inverso: você nunca viu ninguém nas redes sociais reclamando dos ursos da Coca-Cola. Isso porque a história dos ursos é “falsa” (no sentido de que ela não é verdadeira) mas a Coca-Cola deixa bem claro que aquilo se trata de uma fantasia, a marca não quer enganar ninguém com aqueles desenhos animados. E, em sendo uma fantasia, a história tem suas próprias regras, personagens e lógicas que a tornam crível. Quem escolhe “comprar ou não aquela história” é a audiência, mas isso é outra questão.

Uma vez que entendemos os conceitos mais importantes por trás das grandes histórias, precisamos investigar como trazer essas ideias para o universo da comunicação organizacional. As empresas são feitas de pessoas. Pessoas que se relacionam todos os dias. No fim das contas, as empresas são fábricas infinitas de histórias. Elas fazem parte da cultura interna de qualquer organização. Sendo assim, a decisão (do ponto de vista do gestor de comunicação) passa a ser querer ou não se apropriar dessa bagagem para gerar engajamento e legitimidade nos planos de comunicação.

Eu acredito que as histórias tem um poder incrível de alimentar relações, transmitir valores e inspirar comportamentos dentro das organizações. Nesse sentido, cada empresa deveria encontrar a melhor forma de gerenciar, disseminar e valorizar essas histórias para que elas se tornem importantes drivers culturais internos. Não acredito em um único formato e muito menos em receita de bolo, mas existem algumas maneiras de se alavancar e potencializar histórias no contexto do mundo do trabalho.

Concursos internos

Lançar um concurso interno solicitando que os colaboradores mandem histórias sobre determinados valores (ou atitudes) é um bom mecanismo de colecionar histórias e gerar diálogos. Essa é uma prática bastante utilizada dentro das empresas, mas que precisa ser feita com atenção. Soltar um comunicado internos “conte sua história pra gente” certamente vai te gerar um amontoado de depoimentos vazios e sem sentido. Isso porque na grande maioria das vezes, os colaboradores que escrevem (e enviam) as histórias não dominam técnicas narrativas. Uma maneira de mitigar isso é elaborar algum mecanismo que te permita fazer as perguntas certas para ajudar os colaboradores a escreverem suas histórias. Você precisa orientá-los a usarem em um determinado formato que te ajude a identificar e sistematizar o processo de filtro, avaliação e sistematização dos relatos. Aí sim você começará a receber histórias de verdade para utilizar nos seus diversos canais de comunicação.

Caçadores de histórias

Outra técnica para estimular o storytelling dentro da companhia é selecionar alguns embaixadores (pessoas influentes e de diferentes níveis hierárquicos dentro das organizações) que podem fazer uma verdadeira caça às histórias. A partir de determinadas mensagens (valores ou comportamentos), esses embaixadores ficam responsáveis por encontrar as histórias que melhor traduzam tais mensagens e moldarem essas histórias para que possam ser disseminadas. Nesse caso, a habilidade de filtrar e lapidar as histórias fica a cargo da área de comunicação. O desafio aqui é ter conhecimento (e talento) para transformar esses exemplos em histórias que toquem todos os colaboradores da sua empresa.

Histórias inspiradoras no ecossistema

Outro modo de olhar para as histórias seria buscar histórias dentro do ecossistema da organização (pode ser de consumidores, clientes, acionistas, fundadores e aí por diante). A ideia é encontrar relatos que sejam mais aspiracionais (e universais) pra inspirar os colaboradores por meio de grandes exemplos que possam funcionar como marcos para a organização. Dentro desse modelo, a discussão principal passa por entender exatamente a mensagem que se quer passar e a partir daí, identificar e contar histórias que sejam aderentes aos objetivos do plano de comunicação.

Logicamente que existem dezenas de outras formas para se trabalhar storytelling dentro das corporações. Independentemente do formato, acredito que o mais importante é que o storytelling precisa ser trabalhado como um ativo estratégico. De nada adianta você lançar um “concurso de histórias” se ele não vier acompanhado de uma campanha parruda que estimule a interação entre os funcionários. De nada adianta você buscar histórias incríveis se elas virarem o rodapé do seu mural. O ato de criar e contar histórias vem provando seu poder de influenciar e engajar pessoas desde que o mundo é mundo. Saber como lidar com essas histórias e como transformá-las em conteúdo de relevante para comunicação interna é um desafio enorme, mas que, quando funciona, traz um retorno incrível.

Para terminar, uma pequena história que aconteceu em comigo em 2009, quando eu tinha acabado de fundar a agência. Naquela época, eu tinha apenas um cliente e passava todo o meu tempo livre testando a metodologia, conversando com o maior número de pessoas possível e tentando aprimorar minhas entregas. Confesso que falar de storytelling em 2009 era um tanto quanto difícil e causava estranhamento nas pessoas. Me lembro de ter conhecido um grande roteirista em um daqueles dias. Estávamos em café na Vila Madalena (zona oeste da Capital paulista) e eu tentava explicar a ele porque o conceito de storytelling era relevante para as empresas e tinha tudo pra virar um braço importante da comunicação em um futuro breve. Eis que ele me olha franzindo a testa e me desafia: “Braço?!? Storytelling não é braço de nada, é berço!” Eu não pude concordar mais com ele. Contar histórias está na nossa essência, fazemos isso todos os dias, em cada almoço, em cada reunião. Cabe a nós entender essa força para usar isso a favor da nossa comunicação. Como diria Muriel Rukeyser (poeta americana, uma das mais influentes de seu tempo): “The universe is made of stories, not atoms (O universo é feito de histórias, não de átomos).” Bora fazer um mundo melhor contando boas histórias!

Marcelo Douek é formado em Comunicação Social pela FAAP; pós-graduado em Gestão Empresarial pela Business School SP, especializado em Branding pela Kellogg School of Management e com cursos livres de Roteiro para Cinema. Membro da National Storytelling Association (EUA), atua há 15 anos com Planejamento de Comunicação e há seis está à frente da agência Lukso desenvolvendo projetos de Storytelling.