

# CONTADORES DE HISTÓRIAS

Quatro líderes mostram como a arte ancestral de contar uma história, usar uma metáfora, ou socorrer-se de uma imagem forte é uma poderosa arma nos negócios

Texto **Joana Leitão de Barros** Fotos **Rafael G. Antunes**

## OPA EM CAPÍTULOS

**O ESTILO DE COMUNICAÇÃO DE HENRIQUE GRANADEIRO, MUITO PESSOAL E DIRECTO**, foi elevado a um expoente considerável durante os tempos quentes da Oferta Pública de Aquisição (OPA) lançada pela Sonaecom, com que o grupo Portugal Telecom se debateu em 2007 e 2008.

Metáforas, ditados alentejanos, citações da Bíblia e recados acutilantes marcaram a vida desta fracassada Opa. Na arena, Granadeiro debateu-se de peito aberto e ficaram célebres algumas das frases e metáforas com que rematou argumentos, de improviso, surpreendendo assessores e

revelando “uma experiência de vida, um estilo, um *software* organizado de certa maneira”. Por isso, a história desta OPA poderá ser reescrita através destas imagens, que a marcaram e fizeram títulos na imprensa.

### “Há vida além da OPA”

Imediatamente a seguir à Assembleia Geral que rejeitou a oferta pública de aquisição lançada pela Sonaecom, a 2 de Março de 2007, o então administrador avisava que “havia vida para além da Opa”, num claro sinal de navegação interna, para que não fosse descurada a estratégia traçada e a produtividade. Em Junho do mesmo ano,

uma nova imagem era lançada em várias direcções: “Sempre que há qualquer perspectiva de mudança nos órgãos sociais há um período de tiro aos pratos.”

Entre um sem número de declarações pragmáticas, a questão do preço era resumida pelo actual Presidente do Conselho de Administração da Portugal Telecom da seguinte forma: “A Sonaecom quer dar um chouriço e receber um porco” (Fevereiro de 2008, ao *Jornal de Negócios*). Antes disso já proclamara: “Isto é uma maratona e quem a encarar como uma corrida de cem metros irá perder”.

Mas se “a vida para além da Opa” correu bem nesse ano à gestão de Granadeiro,





“É mais fácil comer um pudim a meias do que um fardo de palha sozinho”

Henrique Granadeiro em entrevista ao *Jornal de Negócios* em Setembro de 2007, a propósito da compra pela Telefónica da posição da PT na Vivo

com a racionalização dos custos e o desempenho da TMN, a situação da Vivo, o operador móvel que a PT partilha com a Telefónica Móviles no Brasil, parecia ser um cancro de improvável solução, tornando-se um obstáculo à saúde financeira. O cenário da alienação colocava-se a ambas as partes e foi nessa altura que surgiram rumores de que a Telefónica estaria interessada em comprar a participação da PT na Vivo, quando a operadora assegurava já a cobertura de 100% do mercado móvel no Brasil. Granadeiro fez novamente manchete com a imagem que utilizou: “É mais fácil comer um pudim a meias do que um fardo de palha sozinho” (27 de Setem-

bro de 2007). E apresentava os números da forma mais eloquente, transformando-os num doce e gritante argumento: “Meio pudim são 18 milhões de clientes. É um pudim gigante”.

### História para não dormir

Sabido é que a situação conheceu uma significativa inversão, já que no fim do mandato de Granadeiro a Vivo distribuiu dividendos aos accionistas e que no quarto trimestre de 2008 a PT apresentava um salto de 100,3% no lucro líquido, impulsionado pela *performance* da operadora celular brasileira, que controla ainda em conjunto com a Telefónica.

Em Abril de 2009 Granadeiro vislumbra grandes desafios pela frente e está confesadamente preocupado com a crise internacional. Criou uma história para alertar os poderes e a sociedade para o que considera ser um grave entrave na superação da crise. “Preocupa-me a evolução da crise. A nossa economia é pequena e muito aberta, o que nos torna duplamente vulneráveis. Mas, para além dos impactos que a crise internacional projecta sobre a nossa economia, existem alguns bloqueios no país, que teimam em persistir e são agravados pelo contexto”. Granadeiro refere-se àquilo que considera ser o mal português: a incapacidade de acção perante →



→ os problemas e a discussão infrutífera, corrosiva e arrastada. Segundo ele, este mal português, agrava-se a cada dia.

Em 1969, quando Granadeiro entrou no Secretariado Técnico da Presidência do Conselho, centro de excelência na administração pública que reflectia sobre as linhas de desenvolvimento do país, estavam em cima da mesa quatro projectos estruturantes: o novo aeroporto para Lisboa, a plataforma portuária em Sines para navios de grande porte, o projecto de uma central nuclear e o plano de construção da barragem de Alqueva. Só por si, os 40 anos de discussão do novo aeroporto justificam a alegoria do cão, do gato e do burro.



## IMAGENS FORTES

**NÃO SE CONSIDERA UM BOM CONTADOR DE HISTÓRIAS MAS É GRANDE UTILIZADOR DE IMAGENS FORTES.** Atento às boas metáforas, Nuno Amado não resiste a anotar as mais sugestivas, mesmo que pouco ortodoxas, sobretudo se forem de encontro à cultura interna do banco.

Para o CEO do Santander Totta nada melhor do que uma boa imagem para transmitir uma ideia a um grupo alargado de pessoas – tão alargado que por vezes extrapola os limites dos quadros e chega aos clientes. Esse foi o caso da imagem “não podemos vender o pão mais barato do que compramos a farinha”, em alegoria ao custo do dinheiro, usada pela primeira vez em Julho de 2008, durante as reuniões semestrais, e repetida na convenção anual de Fevereiro último.

A metáfora serviu para ilustrar uma mudança de paradigma, já que o crédito estava a ser vendido sem se olhar para o custo da farinha (dinheiro). “Comecei a usá-la para apoiar a mudança de comportamento das delegações, no sentido da maior racionalidade na aplicação do preço do crédito, contrariando a prática de *pricing* de muitos anos, no período em que o que interessava era realizar o máximo de crédito e captar novo negócio, independentemente do seu preço”, explica. “Foi a forma de transmitir às pessoas que o nosso pão é o crédito mas que a matéria-prima é a farinha e não há forma de ter um

### A ALEGORIA DO MAL PORTUGUÊS SEGUNDO HENRIQUE GRANADEIRO

Um cão, um gato e um burro estavam perante um problema: atravessar uma sebe com muitos espinhos. Discutiam sem fim à vista. Dizia o gato: quem deve atravessar primeiro a sebe é o cão ou o burro, porque passando um deles, passo eu sem problemas.

Dizia o cão: o burro deve atravessar já a sebe, faz um buraco grande e em vez de se picarem três pica-se apenas um. O burro argumentava: o problema é de todos, passe o gato, o cão e depois passarei eu. E os três não se entenderam, firmes na defesa da lógica da sua argumentação.

A “bicicleta do mal português” assenta ainda numa outra segunda roda, para Henrique Granadeiro: o carácter corrosivo e destrutivo da discussão pública nacional. A esta matéria Henrique Granadeiro aplica um dizer alentejano que chama de *linguarudos* àqueles que muito falam e têm opinião definitiva sobre todos os assuntos. Pais de *linguarudos*, na hora da sua morte são precisos dois caixões para o seu enterro. Um para o corpo e o outro para descansar a sua enorme e improdutiva língua.



“Não podemos vender o pão mais barato do que compramos a farinha”

Nuno Amado, sobre o crédito e o custo do dinheiro, na convenção anual do Santander Totta, em Fevereiro de 2009

negócio sustentável sem existir margem”. Hoje no Santander a máxima está presente em todo o lado, suportando a tese do CEO de que se a ideia for conhecida por todos não cairá no esquecimento.

Outra das metáforas da preferência de Nuno Amado é alusiva à navegação em mar alto. Já a utilizou na conferência de imprensa realizada em Julho de 2008, para a apresentação dos resultados do semes- →

→ tre, depois de ter falado dos tumultos do sector ao *Expresso*: a afirmação “Ainda não atravessámos o Cabo das Tormentas” deu o título à entrevista. “O que digo é que todas as embarcações, em estado de mar calmo e vento de feição, mais cedo ou mais tarde atingem o porto, mesmo que as equipas não estejam muito atentas. Mas debaixo de tempestade, como a que que vivemos neste momento, com vento forte e contra nós, o barco tem de estar bem aparelhado,

com as reservas preparadas. E as equipas precisam de estar sobre tensão e atentas ao menor sinal. Não que isso seja agradável mas porque é a forma de levar o barco a bom porto”, afirma.

## Pistoleiros imprudentes

Não é de agora o gosto de Nuno Amado pelas metáforas. Ex-jogador de basquetebol, quando passou pela área comercial do banco popularizaram-se as suas alu-

sões à estratégia em campo deste jogo de equipa. Ainda hoje não resiste a anotá-las, mesmo que a sua origem possa estar num filme do faroeste. Foi o que sucedeu com a nota esquecida no bloco adequada para o conservadorismo no risco seguido pelo Santander Totta (“agora está na ordem do dia mas há alguns anos não era tão bem visto”): “Existem pistoleiros velhos e pistoleiros imprudentes mas não existem pistoleiros velhos e imprudentes.”



## PODER DA PALAVRA

**APESAR DE TER CHEGADO A LISBOA APENAS EM SETEMBRO DE 2007, O ACTUAL CEO DO BARCLAYS BANK** insistiu em fazer a sua primeira apresentação aos quadros totalmente em português. Perante os atentos dois mil funcionários demonstrou o interesse pela língua e o resultado das aulas diárias de português. Mas fez mais do que isso. Contou uma breve história que mostrou o que esperava e pedia aos seus quadros para 2009.

“Usámos a imagem da água a ferver, pedindo-lhes que imaginassem água a 99º centígrados e que pensassem que, com apenas mais um grau, essa água criaria vapor. E que o vapor se pode tornar tão poderoso que move um comboio. A diferença entre sucesso e não sucesso está apenas num grau extra de esforço”. A metáfora surgiu quando Peter Mottek procurava uma mensagem simples e compreensível. “As histórias são muito úteis para converter a mensagem em algo real, com que qualquer um pode estabelecer ligação. E a questão era que sentíamos que os desafios económicos nos estavam a exigir um grau extra de esforço. Esse é o poder das boas histórias, duas mil pessoas entenderam o que lhes era pedido”, diz.

## A Lua do varredor da Nasa

Peter Mottek, que foi presidente do First Southern nos Estados Unidos e deixou a Flórida para assumir a presidência executiva do Barclays em Portugal, não duvida da missão inspiradora dos líderes. “Uma das formas de inspirar é converter palavras em imagens. Histórias, metáforas, linguagem simbólica, tudo isto nos ajuda a chegar a

um número alargado de pessoas. Penso que esta é a melhor forma de motivar e explicar assuntos complexos”.

Confessa que nem sempre tem muito tempo e, por isso, para chegar mais depressa ao fundo da questão recorre a metáforas. Uma das que usa regularmente é *don't oil the ocean* (não derramem óleo no mar), para alertar que se está a fazer demais.

Nos negócios não existe apenas uma narrativa, defende. “Se numa grande organização é preciso contar a história do líder e da organização, é também importante saber contar a história da missão de cada um dos nossos empregados”, explica. E ilustra a afirmação com a lenda da visita de Kennedy à Nasa, nos anos 60 do século passado. O presidente norte-americano →





→ no contava que tinha encontrado um empregado de limpeza e lhe perguntou o que fazia. A resposta foi a de que ajudava a levar o Homem à lua. “Isto porque ele sabia que também era parte da sistema, fazia parte da história da Nasa.

“Também no nosso negócio e no Barclays queremos que os funcionários façam parte da história da empresa e partilhem a

sua missão, a de ajudar empresas e pessoas a tornarem-se bem sucedidas. Como na história de Kennedy: o que fazes? És caixa? Não, faço parte da companhia, ajudo os clientes e empresas a tornarem-se bem sucedidas”, comenta.

Com vários anos de experiência nos Estados Unidos e na América Latina, Mottek aponta que as apresentações dos gestores

portugueses são, regra geral, aborrecidas. “Em Portugal as audiências gostam mesmo muito de ouvir histórias porque elas são pouco utilizadas. Em frente a duas mil pessoas é fácil falar, mas é difícil receber informação. As histórias são forma de garantir que a mensagem é perceptível; são absolutamente fundamentais para motivar e tornar eficaz a comunicação”.



## INSPIRAÇÃO ANIMAL

**DURANTE ANOS A FIO FOI DESTACADO PARA APRESENTAR O CASO DE SUCESSO DE PORTUGAL** nas reuniões internacionais da Select-Vedior. Juntando a isso as reuniões gerais, trimestrais, percebe-se que Mário Costa tenha desenvolvido o interesse por estratégias de comunicação. Ávido leitor de livros de gestão e de *marketing*, entusiasmou-se por *Strategy Safari*, de Henry Mintzberg, Bruce Ahlstand e Joseph Lampel, que sugere modelos de intervenção inspirados no reino animal.

O silêncio suporífero da sala era alterado quando dizia: “*Hang on, ladies and gentleman, you have yet to meet the whole Portuguese beast this is not a cow*”. A sua defesa da *cow culture* (cultura da vaca) foi estreada numa apresentação ao *board* da antiga Vedior, durante uma reunião internacional, em 2002. Esperava-se, na altura, uma recessão da economia portuguesa mas os resultados eram animadores, apesar da fusão entre Select e Vedior. Os parceiros internacionais, curiosos, recebiam a explicação para o sucesso: a cultura portuguesa da vaca.

### Como vaca num talho

Na realidade tratava-se do desenho que mostrava o corpo seccionado de uma vaca. “O que me interessava dizer era que numa vaca as partes não têm sequer consciência de serem partes e trabalham como uma unidade. Depois, realçava a decisão a tomar: querem que a vossa empresa trabalhe como um organigrama ou como uma vaca?”. Mário Costa ouvia risadas mas percebia que a mensagem tinha passado.

O CEO do grupo Select Vedior, que cresceu na África do Sul e viveu no Brasil, é um franco adepto da simplicidade na abordagem das questões. A imagem



da vaca não é uma excentricidade oportuna: o gestor acredita que um dos segredos do sucesso português do grupo esteve na troca da informação, a todos os níveis, e que isto suportou a aposta na formação e a aquisição de empresas que levaram ao aumento de posição no mercado.

Mas pelo caminho da Vedior viria a concretizar-se uma segunda fusão, desta vez em consequência da Oferta Pública de Aquisição (OPA), de natureza amigável, lançada pela Randstad. E uma vez mais serão as metáforas as pequenas provoca-

ções que persistirão na comunicação de Mário Costa. Para a reunião mundial da Randstad, estudou a mensagem ao pormenor, tanto mais que será apresentada ao *supervisory board*. Para esta audiência irá destacar a sua estratégia mais polémica: a aposta em Angola e Moçambique. A demonstração de como cresceram na recessão (em 2000 facturava 80 milhões de euros, em 2008 o volume de negócios é de 324 milhões de euros) levantará uma clara questão: será que vamos descobrir de novo o velho mundo? ■

# OUVIR PARA CONTAR

Segundo Antonio Nuñez, uma história capta a atenção, é facilmente recordada e altamente viral

Texto **Joana Leitão de Barros** Foto **Clara Azevedo**

**ANTONIO NÚÑEZ NÃO ESTÁ SURPREENDIDO COM O BURBURINHO GERADO COM A PUBLICAÇÃO DE *SERA MEJOR QUE LO CUENTES!*** editado pela Urano. No

livro não se limita a demonstrar as vantagens para empresas e políticos de uma boa história, afinal uma prática ancestral, mas abre caminho para novas metodologias – todas elas centradas no poder da narrativa. Mitos, arquétipos e metáforas são convocados para a comunicação empresarial porque são capazes de conferir visibilidade, sentido e coerência. Para Nuñez, existem negócios fundamentados numa boa metáfora e políticos que ganharam eleições por ter usado uma outra, igualmente boa. Como histórias de marca eficazes cita a de Ben & Jerry's a sua preferida, ou as da Harley-Davidson e da Dove.

Segundo o autor, o *storytelling* (a arte de criar e contar uma boa história para transmitir uma mensagem) tem vantagens claras: é altamente viral, fácil de ser lembrado e convida a ser recontado. O que poderá ser precioso, no cenário da Internet 2.0 e do deslocamento da confiança: “confiamos mais num semidesconhecido de um blogue do que num especialista”, garante.

Incentivando os gestores a não recrearem transmitir conflito e emoção, o livro dá como exemplo

*Antonio Nuñez: há políticos que ganham eleições graças a uma boa história*

o discurso de Steve Jobs, na cerimónia de graduação da Universidade de Stanford em 2005, quando falou da sua história pessoal e da origem da Mac. Um história carregada de emoção: uma crise de identidade, a revelação dos dias em que dormia no chão, comia da caridade da comunidade Hare Krishna e vivia da recolha e venda de latas de refrescos, até que encontrou um curso de tipografia gratuito. Daí nasceria, uma década mais tarde, a base dos desenhos do computador Macintosh. Nuñez acrescenta: “Esta história não será *per si* uma melhor campanha do que todos os espetaculares anúncios da Mac?”

O princípio defendido é o de que as histórias melhoram a eficácia da comunicação porque contêm emoção e apelam a um elemento lúdico, o que as torna quase magicamente visíveis, mesmo neste

cenário de saturação informativa. Mais, fornecem contexto e geram sentido, algo de que carece grande parte da informação que anda no ar.

Em Espanha, Nuñez trabalha com candidatos e partidos políticos, mas tem desenvolvido paralelamente consultoria para a Evax, Endesa, Novartis e grupo Vodafone. CVom formação em Gestão, foi sócio e director de estratégia de SCPF-WPP, agência líder em criatividade em Espanha. Recentemente fundou a Story&Strategy, que tem nos seus quadros guionistas, estrategas e escritores.





### **A crise internacional é um momento indicado para usar a narrativa ?**

Sim, a crise económica torna necessárias novas narrativas da realidade. Acontece algo curioso: os CEO parecem não encontrar nada de novo para contar senão um discurso apocalíptico, do fim do mundo e da empresa como a conhecemos, apesar de sentirem a necessidade de contar relatos de esperança. O problema é que utilizamos os mesmos relatos que estávamos a utilizar no passado, ou até reconhecemos que não encontramos as histórias certas.

### **O momento implica uma narrativa renovadora para as empresas.**

Não podemos continuar a utilizar os mesmos conceitos e palavras porque estes nos condenam ao passado. O que fazemos as narrativas do tipo de renovação, tanto como os seus mitos, é contar a situação de uma nova maneira. Renovar é começar de novo, é tão natural que está até nos ritos do nosso calendário. A mesma coisa está acontecendo nas empresas: como renovar a minha narrativa para me adaptar a um momento que estou a acabar de conhecer?

### **Como actua a Strategy &Story ?**

Fazemos auditoria às histórias que já existem da empresa, com origem nos empregados e nas campanhas de comunicação, e também nos consumidores. A primeira coisa que faço quando vou a uma empresa é sentar-me junto à máquina do café e passar um dia a ouvir as pessoas. Depois da observação e das entrevistas de grupo, segue-se a análise para se chegar a um padrão, encontrado até mesmo nas multinacionais: existem sempre pontos comuns entre as narrativas de um empregado nos Estados Unidos e outro em África ou na Europa. Definimos assim quatro ou cinco narrativas-chave, tanto para contar a essência da empresa como a sua vida.

A história da Ben & Jerry foi encontrada no relato de um empregado. É o que chamo a narrativa de elevador: tens um minuto para contar quem é a tua companhia. Se o fizeres, existe marca e interesse por ela.

Mas existem outros tipos de narrativa, como a de propósito ou objectivo. Se contares: faço tractores e quero atingir 30% de

quota de mercado neste país, não te prestam atenção. Precisas de criar uma história que mostre porque estás aqui. Porquê é que a Ford ou a IBM estão em Portugal? Não sei, não me contaram. Bill Gates teve um relato de missão quando disse que iria colocar um computador em cada mesa. Era uma narrativa chocante na altura, os computadores ocupavam salas e eram do universo das empresas.

### **Como é que expressar o conflito pode tornar a comunicação mais eficaz?**

Encontro sempre um travão quando defendo a expressão do conflito interno e que se comunique de forma emocional. Pensamos que falar de um conflito vai bloquear a audiência, provocar medo, ou argumentamos que será melhor não chamar a atenção para o conflito, pois disso se encarregarão outros. Mas esquecemo-nos que os outros não o irão contar à nossa maneira. A verdade é que, nós mesmos, construímos a nossa identidade analisando os nossos conflitos, passamos toda a vida a fazê-lo. Sem conflito a mecânica da sedução da história não funciona. Eu mostro o conflito que tenho com algo e, graças a isso, conecto com um conflito idêntico ao meu. Conflito é sinónimo de atenção.

### **As empresas falarão dos seus erros?**

Quando Steve Jobs em conferência de imprensa anunciou que se enganara no preço da iPhone, e que o iria baixar, fez história. Foi fiel ao espírito da empresa; e fez-lo na primeira pessoa, quando podia ter distribuído um comunicado. As marcas e os empresários que nos falam com honestidade são valorizadas, vão contra a anterior tendência de esconder o conflito.

### **A narrativa pode ser um instrumento para lutar contra a crise de confiança dos consumidores?**

Não estamos a prestar atenção aos baixos índices de credibilidade da comunicação. A credibilidade já não está nos *media* passivos, mas no que conta cada um dos nossos empregados num bar. É preciso assumir que o cidadão/consumidor/elector está saturado e céptico perante tudo. A consequência é a chamada economia da atenção. A atenção tornou-se o novo rei e senhor do mercado da comunicação.

### **A imagem corporativa fica definitivamente fora de controlo ?**

Nunca mais poderemos controlar, nem a mensagem nem o meio de comunicação.

O máximo que podemos aspirar é ter alguns mecanismos de influência.

### **Como encontra os mitos certos para a comunicação de uma empresa?**

As histórias mais eficazes são as que estão fortemente ligadas à cultura interna.

### **Afirma que a opinião dos empregados é mais poderosa do que os media.**

As empresas dedicam o seu tempo e recursos aos *media* e à publicidade, investindo na eficácia do gabinete de imprensa e em campanhas. A comunicação interna tem sido vista como a menina feia da “grande” comunicação. A internet mudou isso: os blogues não são controláveis, cada um conta e opina, com toda a liberdade. E o consumidor acredita mais no que diz um empregado do que na imprensa ou numa campanha de publicidade. Então, é essencial que exista coerência entre tudo isto. Mas não digo que se deva doutrinar os trabalhadores, para que a repitam como um papagaio. Cada um irá fazer a sua adaptação da história.

### **Que outras ferramentas usa para ajudar as empresas a encontrar a sua história?**

Depois da fase de observação, de carácter mais antropológico, seguem-se entrevistas pessoais ou mesmo concursos de narrativas - uma forma agradável, simples e espontânea de arrecadar informação. Mais tarde fazemos reuniões com grupos e, por último, uma etapa de formação. A formação serve tanto para partilhar a narrativa encontrada como para melhorar a capacidade de contar de cada um.

### **Os anglo-saxónicos são melhores contadores de histórias?**

Não são melhores, são mais conscientes da capacidade da narração. Sabem quando devem contar uma história e qual o seu mecanismo. Não hesitam em contar para comunicar melhor. Os latinos não se sentem tão à-vontade para o fazer. Sentem-se mais seguros atrás do *power-point* e deixam as histórias para o fim das apresentações. ■