

CARMINE GALLO

STORYTELLING

**APRENDA A CONTAR
HISTÓRIAS COM
STEVE JOBS,
PAPA FRANCISCO,
CHURCHILL
E OUTRAS LENDAS
DA LIDERANÇA**



ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2019

SUMÁRIO

Introdução: Richard Branson, dopamina e o povo do Kalahari	5
Parte I: Storytellers que acendem nossa chama interior	13
Capítulo 1: Steve Jobs – O que alegra seu coração?	15
Capítulo 2: Mark Burnett – De vendedor de camisetas a megaprodutor	23
Capítulo 3: Joel Osteen – Dominando o medo de palco para lotar o Yankee Stadium	31
Capítulo 4: Sting – Um astro do rock redescobre seu talento na história de sua juventude	39
Capítulo 5: Tony Robbins – Mude sua história, mude sua vida	45
Capítulo 6: Oprah – O poder de sua lenda pessoal	51
Capítulo 7: Howard Schultz – O rei do café coloca seu coração na empresa	57
Capítulo 8: John Mackey – Não somos vendedores com uma missão, somos missionários que vendem	63
Capítulo 9: Peter Guber – Se você não pode contar o que vende, não pode vender	69
Parte II: Storytellers que educam	75
Capítulo 10: Bryan Stevenson – Como um storyteller enfeitiçou o público e conseguiu a mais longa ovação no TED	77
Capítulo 11: Bill Gates – Transformando esgoto em água potável	85
Capítulo 12: Dr. Ned Hallowell – O que você não entende pode (e vai) machucá-lo	93
Capítulo 13: Sara Blakely – As calças de US\$ 98 que inauguraram um império	103
Capítulo 14: Tóquio 2020 – Japão libera seus melhores storytellers para ganhar o ouro olímpico	109

Capítulo 15: Sir Ken Robinson – Um olhar engraçado sobre a palestra mais popular do TED de todos os tempos	115
Capítulo 16: Gary Vaynerchuk – Sujeira, cigarros e meias suadas colocam um marqueteiro no mapa	123
Capítulo 17: Danny Meyer – Um hambúrguer com uma porção de história	129
Parte III: Storytellers que simplificam	137
Capítulo 18: Richard Branson – Se algo não puder ser explicado no verso de um envelope, é lixo	139
Capítulo 19: Papa Francisco – O evangelizador-chefe	145
Capítulo 20: Giada de Laurentiis – A neta de um magnata do cinema cozinha a própria receita para o sucesso	151
Capítulo 21: Chris Hadfield – Um astronauta storyteller deixa a plateia do TED de boca aberta	157
Capítulo 22: Elon Musk: – “O cara está vendendo bateria” e, ainda assim, inspira	167
Capítulo 23: Charles Michael Yim – Um empreendedor faz história no Shark Tank	173
Parte IV: Storytellers que motivam	179
Capítulo 24: Darren Hardy – Encontre sua luta	181
Capítulo 25: O hospital que Steve Jobs teria construído	189
Capítulo 26: Steve Wynn – Um magnata da hotelaria transforma 12 mil funcionários em heróis do serviço ao cliente	199
Capítulo 27: Herb Kelleher – Uma ideia revolucionária que ganhou vida no verso de um guardanapo	205
Capítulo 28: Amy Purdy – Quando ela perdeu as pernas, encontrou sua voz	213
Capítulo 29: Kat Cole – Do Hooters para o alto escalão: uma ex-garçonete compartilha sua receita de sucesso	221
Capítulo 30: Adam Braun – Trocando os ricos de Wall Street pela promessa de um lápis	227
Capítulo 31: Pete Frates – O desafio do balde de gelo derreteu o coração de milhões	233

Capítulo 32: Winston Churchill – Seu melhor momento: 180 palavras que salvaram o mundo	241
Parte V: Storytellers que criaram movimentos	247
Capítulo 33: Martin Luther King Jr. – Grandes storytellers se fazem, não nascem assim	249
Capítulo 34: Sheryl Sandberg – Milhões de mulheres fazem acontecer quando uma delas se atreve a dizer o que pensa	259
Capítulo 35: A história de 60 segundos que transformou o mundo do vinho	267
Capítulo 36: Malala – “De coração, e não de uma folha de papel”	275
Capítulo 37: John Lasseter – História, história, história	281
Conclusão: O universo do storyteller	287
A caixa de ferramentas do storytelling	291
Uma olhada nos segredos dos storytellers	291
O checklist dos storytellers	293
Notas	301

CAPÍTULO 1

STEVE JOBS

O QUE ALEGRA SEU CORAÇÃO?

“Pessoas que têm uma paixão podem mudar o mundo para melhor.” – Steve Jobs

Enquanto o sol se punha sobre o rio Hudson em um dia frio de outubro, dois homens estavam no terraço de um luxuoso apartamento, ignorando a vista para o Central Park, em Nova York. Um deles, um rebelde de 26 anos vestindo blusa de gola olímpica e calça jeans, olhava para seus tênis de corrida havia um bom tempo sem falar uma palavra sequer. Então, mais rápido do que se pode acender a luz, virou-se para o homem a seu lado – um executivo bem-sucedido, a um mês de seu 45º aniversário – e falou as palavras que transformariam a carreira de ambos, além de mudar o mundo dos negócios para sempre.

Foi na sacada do apartamento do edifício San Remo, em março de 1983, que Steve Jobs desafiou John Sculley com uma simples, porém devastadora, pergunta: “Você quer vender água com açúcar pelo resto da vida ou quer ter a chance de mudar o mundo?”.

Scully havia negado a oferta de Jobs para comandar a Apple, alegando que pretendia continuar em sua posição na PepsiCo. A pergunta de Jobs, porém, forçou-o a fazer uma séria busca interior. “Eu engasguei porque sabia que ficaria o resto da vida pensando no que eu teria perdido”, recorda Sculley a respeito daquela pergunta que veio como um soco no estômago.

O soco no estômago. O momento “uau!”. O momento “aha!”. Independentemente de como você escolha chamar, transformações radicais podem acontecer em um instante. No entanto, uma ideia só vai pegar se a pessoa que a teve conseguir convencer os outros a agir. Caso contrário, ideias são apenas neurônios atirando no cérebro de alguém. O maior desperdício é uma ideia não realizada que falha em se conectar com seu público, não porque ela seja ruim, mas porque não está empacotada de maneira a fazer as pessoas se mexerem.

Este é um livro sobre ideias que capturaram nossa imaginação e mudaram o mundo. É sobre realizadores de sonhos, visionários, gente que se arriscou e dominou a arte do storytelling para dar vida a essas ideias. Steve Jobs foi inegavelmente o maior storyteller de negócios de nosso tempo.

De volta à sacada do apartamento em 1983, Sculley testemunhou o famoso “campo de distorção da realidade” de Steve Jobs, expressão cunhada para descrever seu misto de carisma com habilidade de convencer as pessoas de que elas poderiam realizar o impossível. Depois de ouvir a notícia de que Jobs falecera, em outubro de 2011, Sculley disse: “Steve Jobs era intensamente apaixonado por fazer a diferença substancial na vida de seus companheiros humanos enquanto estivesse neste planeta. Ele nunca priorizava o dinheiro ou media sua vida pela posse de coisas. [...] Um líder mundial está morto, mas as lições que sua liderança nos ensinou estão vivas”.¹

Os ensinamentos de Jobs realmente vivem na carreira de ex-colegas, como Jony Ive, designer-chefe da Apple, Tim Cook, CEO da empresa, Tony Fadell, fundador da Nest Labs, e John Lasseter, chefe de criação dos estúdios Disney e da Pixar. Jobs os inspirou a se comunicar de modo diferenciado, a vender suas ideias de um jeito que capturasse a imaginação do público. Ele revolucionou o design de computadores, é claro. Também foi um dos grandes storytellers de nosso tempo. Toda apresentação pública que Steve Jobs dava lembrava uma peça da Broadway e tinha todos os componentes clássicos de uma grande narrativa: cenários e surpresas, heróis e vilões. Praticamente todo grande líder de tecnologia – e quase todo jovem empreendedor – agora tenta criar apresentações “ao estilo Steve Jobs”. Embora qualquer um possa copiar o design

minimalista de suas apresentações, isso não vai adiantar até que, e a menos que, se aprenda o real segredo do “dom do storytelling” de Steve Jobs. E esse dom não estava em um slide. Estava no coração dele.

AS FERRAMENTAS DOS STORYTELLERS

Em março de 2011, o visionário que fez de “só mais uma coisa” um bordão pessoal subiu ao palco uma última vez para revelar o molho secreto da Apple. Steve Jobs, magro e fraco por causa do câncer que tiraria sua vida alguns meses depois, fez uma aparição inesperada para introduzir um novo produto, o iPad 2. Poucas pessoas na plateia esperavam que ele aparecesse, já que estava em sua terceira licença médica. “Nós trabalhamos neste produto por um bom tempo, e eu não quero perder isso”, contou para o animado público. Jobs terminou sua apresentação com a seguinte observação:

“É o casamento da tecnologia com as humanidades que alegra nosso coração.”

Em uma frase, Steve Jobs captou a essência do que faz um storyteller inspirador. Como Sculley também captou quando disse que Jobs era apaixonado por fazer a diferença. Paixão é tudo, e Jobs tinha muita.

Desde que fundou a Apple, em 1976, com seu amigo Steve Wozniak, Jobs combinou paixão, lógica e emoção para criar conexões profundamente significativas com o público. Sua capacidade de cativar a multidão é lendária. Depois de entrevistar, para meu livro *Faça como Steve Jobs*, seus colegas, designers de apresentações e pessoas que o conheciam melhor, descobri que seu segredo para cativar o público não estava no design dos slides, apesar de serem lindos. Agora, muitos líderes tentam imitar o estilo de apresentação de Steve Jobs (executivos da Apple ainda usam o mesmo padrão para grandes lançamentos de produto). Jobs captou nossa imaginação porque tinha grande apreço pela maneira como a tecnologia poderia mudar o mundo e teve coragem de expressar isso.

Sua história começa com sua paixão. Você não conseguirá inspirar se não estiver inspirado. Paixão, porém, é um quebra-cabeça. Quase todas as pessoas sabem quando a veem, mas têm dificuldade de descobri-la para si mesmas. Steve Jobs descobriu sua paixão perguntando: “O que alega meu coração?”. A resposta a essa pergunta é um tanto diferente da resposta a “O que eu faço?”. Steve Jobs fazia computadores; construir ferramentas que ajudassem as pessoas a liberar sua criatividade era o que alegrava seu coração.

A questão “o que alega o coração de alguém” está no DNA da Apple. Tim Cook, o CEO, repete uma versão da frase em suas apresentações e lançamentos de produto. Ele perguntou certa vez: “O que faz seu coração bater?”. Em outra ocasião, no lançamento do novo iPad Air, em outubro de 2014, Cook estava falando sobre os altos índices de satisfação de clientes e disse: “É isso que alega nosso coração”.

Steve Jobs tinha a paixão na manga. Em 1997, voltou à companhia que havia cofundado depois de ter sido mandado embora 12 anos antes. Jobs fez uma reunião com a equipe, na qual falou sobre o papel que a paixão teria para revitalizar a marca.

Marketing tem a ver com valores. E esse é um mundo muito complicado. É um mundo muito barulhento, e não teremos a oportunidade de as pessoas se lembrarem tanto de nós. Nenhuma empresa tem. Por isso, devemos ser muito claros sobre o que queremos que elas saibam a nosso respeito. Nossos clientes querem saber quem é a Apple e o que representamos. E o que não somos é fabricantes de caixas com as quais as pessoas possam fazer seus trabalhos, embora façamos isso bem. [...] A Apple é mais do que isso. O principal valor da Apple é acreditar que gente com paixão pode mudar o mundo para melhor.²

Em 12 de junho de 2005, Steve Jobs fez um dos maiores discursos de formatura da história: 2.250 palavras em 15 minutos. Jobs, o storyteller, construiu uma narrativa em três partes com base em um tema central: faça o que você ama. “Tenham a coragem de seguir seu coração e sua intuição. De alguma forma, eles já sabem o que vocês realmente querem ser”, disse ele aos graduandos.

O discurso, supercomovente, teve mais de 20 milhões de visualizações no YouTube. Os funcionários da Apple falam com convicção que a paixão de Steve Jobs continua viva no DNA da empresa. Quando lançou uma nova versão de seu sistema operacional, o OS X, a Apple secretamente escondeu um presente, sabendo que alguém o descobriria. Incorporada ao processador de texto do Mac, o Pages, está a transcrição daquele discurso de formatura. A paixão é contagiosa. A paixão é irresistível. A paixão abastece a chama anterior.

PERGUNTE-SE: “O QUE ALEGRA MEU CORAÇÃO?”

Sua paixão não é um passatempo nem mesmo um hobby, mas algo profundamente significativo, o núcleo de sua identidade. Por exemplo, eu tenho o golfe como hobby. Embora goste do jogo – na verdade, amo –, ele não está no centro de quem eu sou. Está, entretanto, no coração do superastro do golfe Rory McIlroy. Quando lhe pediram para descrever seu amor pelo jogo, ele disse: “É sobre o que penso quando acordo pela manhã. É sobre o que penso quando vou para a cama”. Para McIlroy, o golfe não é apenas um passatempo; é o que alegria seu coração.

Fui convidado para dar uma palestra na prestigiosa conferência LeWeb, em Paris, um encontro de vários dias com os empreendedores mais apaixonados do mundo para troca de informações sobre tecnologia, inovação e empreendedorismo. Nos bastidores, conheci Ferran Adrià, o chef visionário que criou o restaurante mais famoso do mundo, El Bulli.

“Qual é a qualidade que todo empreendedor de sucesso tem?”, perguntei-lhe.

“Isso é impossível de responder”, disse ele. “Existem muitos caminhos para o sucesso.”

Adrià se virou, e eu entendi que era um sinal para o fim de nossa conversa. Então, ele olhou para mim e afirmou: “Vou voltar atrás. Existe UMA coisa que todo empreendedor de sucesso tem, e é paixão”.

“Como você sabe quando a encontra?”, perguntei.

“Vamos colocar do seguinte modo: quando você vê uma garrafa de vinho, o que você pensa sobre ela?”

“Que é uma bebida”, respondi.

“Exato. Você enxerga uma bebida, mas eu vejo um vinhedo. Eu vejo um ingrediente. Eu vejo alegria. Eu vejo família. Eu vejo amigos. Eu vejo celebração.”

Eu gosto de vinho, mas, para Adrià, a bebida alegra seu coração.

Muitos anos atrás, entrevistei Chris Gardner, o homem interpretado pelo ator Will Smith no filme *À Procura da Felicidade*. Gardner recontou sua história de quando foi morador de rua, passando as noites no banheiro do metrô com seu filho de 2 anos. Durante o dia, ele colocava seu único terno, deixava o filho em uma creche e recebia treinamento não remunerado para se tornar corretor de ações. Você já sabe como a história termina. Gardner chegou ao topo da empresa e ficou multimilionário.

Quando eu trabalhava em San Francisco, pegava o metrô e passava pela estação suburbana onde Gardner costumava dormir com seu filho. Eu reparava no rosto das pessoas sentadas perto de mim. Muito poucas pareciam felizes. Elas observavam o celular de cara fechada ou olhavam pela janela com expressão perdida. O brilho em seus olhos havia desaparecido. Em algum ponto do caminho, elas tinham perdido de vista sua paixão. “Como é possível para um morador de rua que dorme no banheiro do metrô ter mais tesão pela vida do que aqueles que têm um emprego e vão de metrô para o trabalho?” Foi exatamente isso que perguntei a Gardner. Sua resposta mudou minha vida.

Gardner disse: “O segredo para o sucesso é encontrar alguma coisa que você ame tanto fazer que não espera o nascer do sol para fazê-la de novo”.³

Ele emergiu das profundezas da pobreza justamente porque foi atrás daquilo que alegrava seu coração.

Se você ainda precisa encontrar sua paixão, faça-se uma pergunta melhor. Não pergunte: “O que quero fazer?”, mas: “O que alegra meu coração?”. Essas perguntas levarão a respostas muito diferentes.

Antes de aprender a arte do storytelling e dominar as técnicas específicas que o ajudarão a inspirar o mundo com suas ideias, você deve ter

CAPÍTULO 2

MARK BURNETT

DE VENDEDOR DE CAMISETAS A MEGAPRODUTOR

“A vida não é encontrar-se. A vida é criar-se.” —
George Bernard Shaw

Mark teve muito tempo para pensar sobre sua história no voo de 5 mil milhas do Aeroporto de Heathrow, em Londres, para o Aeroporto Internacional de Los Angeles. Ele não tinha trabalho nem lugar para morar e possuía apenas algumas centenas de dólares. No papel, seu currículo não era atraente. Embora tivesse servido no exército britânico, Mark estava com 22 anos e não havia ingressado na faculdade. Como poderia alcançar o sucesso em um país que nunca tinha visitado? No voo, decidiu escrever a própria história e tornar-se muito, muito bom em contá-la. Ainda que não fosse norte-americano, ele tinha dois traços de personalidade que o ajudariam a alcançar o sonho americano: otimismo e autoconfiança.

Mark pousou em Los Angeles, em 18 de outubro de 1982, como um jovem da classe operária do extremo leste de Londres e sem bilhete de volta. No aeroporto, ele se encontrou com seu amigo Nick, que lhe deu boas notícias: uma família rica de Beverly Hills, que ele conhecia, procurava uma babá. Mark fez uma entrevista com o casal naquela noite. Inicialmente, estava desconfortável com sua experiência, ou com a falta dela. Além do mais, babás homens eram incomuns em Los Angeles, e Mark não era alguém que dominasse as tarefas domésticas. Então, ele

fez um discurso ao qual a família não pôde resistir. Usando a eficiente técnica narrativa da analogia, contou ao casal que ter um ex-paraquedista inglês em casa era garantia de proteção, “como contratar uma babá e um segurança ao mesmo tempo”.

O desempenho de Mark garantiu-lhe um trabalho menos de 24 horas depois de pousar nos Estados Unidos. A primeiríssima tarefa que o produtor de TV Mark Burnett realizou no novo país foi esvaziar uma máquina de lavar louças, aparelho que ele nunca tinha visto até aquele dia.

Em dois anos como babá, ele estudou os hábitos dos ricos e aprendeu uma valiosa lição sobre o sucesso, que o catapultaria para o topo da indústria da TV. Entendeu que a história de sua vida era uma página em branco e ele era o autor, encarregado de construir a narrativa. Depois, deu-se conta de que tinha o dom do storytelling para vender ideias. E esse dom ele levou para a praia.

O primeiro plano de negócios de Burnett – se ele tivesse escrito um – teria cabido em um guardanapo: comprar camisetas por US\$ 2 e vender por US\$ 18. Como ele não tinha dinheiro para alugar uma tenda, alugou uma cerca e, como não podia arcar com a cerca toda, ficou com um trecho de 3 metros.

Embora nunca tivesse trabalhado como vendedor, jamais tivesse ido a um seminário de vendas, nem lido um livro sobre o assunto, ele era excelente nisso, porque sabia o segredo dos storytellers. “Clientes compram de pessoas com quem se sentem confortáveis, pessoas que eles consideram amigas”,¹ diz Burnett. E amigos não “vendem”. Eles contam histórias.

Burnett aprendeu a contar a história de suas camisetas e a moldar a narrativa de acordo com a grande variedade de personalidades que visitavam a orla da Califórnia. Ele aprendeu que fatos e dados convenciam “clientes analíticos” (por exemplo, engenheiros, médicos, cientistas). “Eles queriam saber como a camiseta tinha sido feita e se a costura iria durar. Eu não dizia bobagens nesse ponto”, explica. Ele descobriu que “clientes emocionais” eram menos movidos por fatos e mais propensos a tomar decisões depois de sentir o tecido e apreciar as cores oferecidas. Burnett contava as histórias de onde as camisetas eram feitas, quem as confeccionava e as técnicas que resultavam naqueles

designs. “No teatro, isso seria chamado de representar para a plateia”, compara. Na calçada, ele aprendeu a ler o público e a construir a narrativa que se encaixasse melhor com o jeito de pensar de cada um.

Burnett passou dois anos vendendo camisetas para milhares de pessoas de todos os tipos e de todas as partes do mundo. Era tão bom em vender que pagava o aluguel mensal de US\$ 1,5 mil dólares no primeiro dia de trabalho de cada mês. Guardava a maior parte do que ganhava e reinvestia o dinheiro em negócios imobiliários lucrativos. Fez seu primeiro milhão nos primeiros oito anos nos Estados Unidos.

Em 1998, Burnett comprou os direitos para produzir *Survivor*, uma competição entre equipes criada na Grã-Bretanha. Ele achava que encontraria público nos Estados Unidos. Como ex-paraquedista, era apaixonado por esportes radicais e sabia que confinar um grupo de pessoas em circunstâncias desafiadoras traria à tona heróis e vilões, os alicerces das histórias clássicas. Contudo, para levar o programa à TV, precisaria de uma emissora que o transmitisse, e isso significava usar suas habilidades de storyteller para convencer os executivos.

Em essência, *Survivor* é um reality show no qual um grupo de pessoas é isolado em um local remoto para competir em desafios pelo prêmio de US\$ 1 milhão. Esse é o discurso simples. No entanto, como você vai se lembrar, existem diferenças entre uma história, uma boa história e uma história irresistível. Burnett sempre vendeu o programa como um drama, e não como um jogo. “Quando eu viajava a negócios, olhava os passageiros a minha volta e imaginava que havíamos caído em uma ilha. Onde eu me encaixaria em nossa nova sociedade? Quem seria o líder e quem o seguiria? Quem chegaria ao limite?”,² recorda ele. Os participantes eram “náufragos” agrupados em “tribos” e banidos da ilha um a um em um “conselho tribal”.

“Minhas melhores habilidades sempre foram contar histórias e vender ideias”, admite Burnett em sua biografia, *Jump In*. “Todo sucesso começa com a habilidade de vender algo, seja uma camiseta, seja uma ideia.” Ele era bom em contar histórias, mas o storytelling requer prática, e nem mesmo os mais talentosos comunicadores acertam na primeira tentativa. Burnett trabalhou em seu discurso incessantemente, usando seus amigos como público. “No começo, a venda saiu prolixa, supercomplicada.

Minhas companhias nos jantares se recostavam na cadeira, concordando vagamente com a cabeça como se estivessem ouvindo, e então ficavam com o olhar perdido e os pensamentos longe.”³ Burnett reconheceu o “olhar perdido” de seus dias de vendedor de camisetas em Venice Beach. Ao simplificar a história, o olhar passou a ser de excitação. “Conforme aperfeiçoava a venda, tornando-a mais rápida, fluida e excitante, fui notando que meus amigos se inclinavam para ouvir cada sílaba. Seus olhos brilhavam. Eles me bombardeavam de perguntas, que eu aprendi a responder com o mesmo polimento com o qual fazia o discurso.”

O discurso nem sempre funcionou. O canal Discovery não quis saber. Um executivo da rede USA rejeitou em 30 segundos. A CBS, que acabaria comprando o programa, negou-se na primeira tentativa. Quando se trata de vender ideias, Burnett acredita que um “não” simplesmente significa que a pessoa não comprou sua visão naquele momento. Outra poderá fazê-lo, mas você deve aprender com o “não” e refinar sua história para o máximo impacto. Assim, quando uma oportunidade se apresentar, você pode fazer o discurso de sua vida.

Para Burnett, a oportunidade chegou quando o chefe da divisão de dramaturgia da CBS gostou do que ouviu e levou a ideia para o presidente da emissora. Les Moonves tinha a reputação de ser um dos executivos mais durões da televisão e quis ouvir a apresentação de Burnett pessoalmente. “Com minhas habilidades devidamente lapidadas em todos os jantares e apresentações anteriores, entrei confiante na enorme sala de Leslie e fiz a venda de minha vida”,⁴ lembra Burnett. Ele começou seu discurso entregando a Moonves um exemplar falso da revista *Newsweek* com *Survivor* na capa. “Tenha coragem e projete confiança, não importa quanto esteja nervoso”, aconselha, ao pensar naquela reunião. A apresentação funcionou, e Moonves aprovou um orçamento grande o suficiente para pagar 39 diárias de filmagem na ilha de Pulau Tiga, no mar da China Meridional.

Survivor dominou os índices de audiência e se tornou o reality show mais visto de todos os tempos. Em 2003, Burnett vendeu outra ideia para um próspero homem de negócios que sabia alguma coisa sobre a arte de vender, Donald Trump. Apesar de ser responsável pelo programa número um da TV, Burnett admite que estava entusiasmado e

CAPÍTULO 3

JOEL OSTEEN

DOMINANDO O MEDO DE PALCO PARA LOTAR O YANKEE STADIUM

“Se um homem escrever um livro melhor ou fizer um sermão melhor, o mundo construirá um caminho até sua porta.” – Ralph Waldo Emerson

Joel nunca achou que ficaria confortável falando para uma plateia. Seu pai havia fundado uma igreja em uma loja de alimentos abandonada, na zona norte de Houston. Depois da faculdade, Joel retornou à igreja para apoiar o ministério. Preferiu ficar nos bastidores e, pelos 17 anos seguintes, manteve-se atrás da câmera, gravando e editando os sermões do pai para a televisão.

O pai de Joel, pensando que o filho tinha um dom negligenciado, tentou duramente persuadi-lo a fazer somente um sermão. No entanto, toda vez que o assunto vinha à tona, Joel declinava educadamente – sempre, sempre, sempre. Ele era introvertido e preferia ficar fora dos holofotes. A verdade é que temia falar em público e mal conseguia conter a tremedeira das mãos quando fazia os anúncios da igreja. Em todas essas ocasiões, quando encarava a plateia por um curto momento, experimentava os clássicos sintomas de medo de palco: palmas das mãos suadas, coração acelerado e respiração rápida.

Seu pai, porém, continuou a encorajá-lo, e finalmente, em 17 de janeiro de 1999, Joel cedeu. Não conseguia explicar por que tinha decidido pregar naquela semana; simplesmente sentiu um chamado. Por um momento, pensou que o chamador havia errado o número; estava

uma pilha de nervos. “Minha personalidade é quieta e reservada. Meu pai era sempre a pessoa do palco. Eu apenas não sabia que estava em mim”,¹ recorda Joel. “Quando falei a meu pai que pregaria, não queria isso. Só o fiz para que ele ficasse orgulhoso. Eu estava nervoso. Falei muito rápido. Tudo o que lembro é quão nervoso e aterrorizado fiquei. Foi a pior semana de minha vida!”

A semana ficaria pior. Seu pai foi levado ao hospital com complicações da diálise. Ele assistiria ao primeiro sermão do filho de uma cama de hospital. John Osteen estava em paz quando faleceu, cinco dias depois.

Duas semanas após o ocorrido, com exatamente um sermão debaixo do braço, Joel Osteen, o filho de John, tornou-se pastor da Lakewood Church, em Houston. A igreja que havia começado com 90 paroquianos no fundo de uma antiga loja de alimentos tinha crescido para atender 5 mil fiéis à época da morte de John Osteen. Hoje, é a maior igreja dos Estados Unidos, com 50 mil pessoas comparecendo aos cultos toda semana, no antigo Compaq Center de Houston. Mais de 10 milhões de espectadores assistem aos sermões de Osteen semanalmente nos Estados Unidos e outros milhões os veem nos cem países para os quais o programa é transmitido.

Tornar-se um storyteller confiante não acontece da noite para o dia. Osteen pregou toda semana, por dois anos, antes de começar a se sentir confortável como pastor. Os primeiros anos foram duros. Certa vez, ele ouviu duas fiéis falarem: “Ele nunca será tão bom quanto o pai”. Era difícil mudar o sentimento de que ele nunca poderia se igualar ao pai. Se as palavras são como sementes, Osteen estava plantando as palavras erradas para sua nova fase de vida. Ele se fixou nessas palavras, permitindo que elas criassem raízes. Recitava os rótulos negativos repetidamente para si mesmo: “Você não é bom o bastante. Você não tem o que é necessário. Essas mulheres estão certas; você nunca será tão bom quanto seu pai”.

No entanto, ele estava motivado a melhorar e começou a praticar aquilo que faz até hoje: escrever os próprios sermões e ensaiar cada um por seis horas antes de pregar ao vivo. A prática ajudou Osteen a refinar suas palavras e sua entrega, mas ele ainda precisava mudar seu diálogo interno. Tinha de se forçar a alterar a mais importante história de todas: a que contava a si mesmo.

Decidiu, então, substituir o diálogo interno negativo por palavras que pudessem lhe conferir poder para atingir todo o seu potencial. Mudou o canal que estava passando em sua mente. Em vez de assistir a reprises de “Eu não sou bom o suficiente”, tornou-se espectador fiel de “Posso fazer qualquer coisa”. Toda manhã, Osteen afirmava a si mesmo: “Eu sou forte. Sou confiante. Estou a caminho da plenitude de meu destino. Sou vencedor, e não vítima”. Isso, combinado com seu rigoroso treino para cada sermão, fez toda diferença, e, assim que ele chegou lá, não conseguiu mais parar, inspirando milhões em estádios abarrotados ao redor do mundo. “Hoje, quando entro no palco, eu me sinto humilde e recompensado por tanta gente ter vindo. Agora digo a mim mesmo que darei meu melhor, na esperança de motivar alguns a tomar uma direção positiva.”²

Apenas dez anos depois que aquele jovem com medo de palco subiu ao púlpito, Osteen lotou o Yankee Stadium no primeiro evento que não era de beisebol nessa nova arena (noticiou-se que ele superou os Rolling Stones, que fizeram o evento inaugural). “O que pensei que seria meu momento mais difícil me lançou ao momento mais iluminado. Eu estava muito confortável nos bastidores. Às vezes, algo diferente empurra você para seu destino de vida”,³ conta Osteen, enquanto reflete sobre suas primeiras semanas como pastor.

É natural ser contaminado pela crítica. Joel Osteen se sentiu ferido ao ouvir pessoas sugerindo que ele não era um pregador tão bom quanto seu pai. Pode não ter se dado conta naquele tempo, mas reestruturar seu diálogo interno reforçou uma das mais poderosas teorias da psicologia: a autoeficácia.

AS FERRAMENTAS DOS STORYTELLERS

Em 1925, a população da cidade de Mundare, em Alberta, Canadá, era de 400 pessoas. Hoje em dia não é muito maior, tendo chegado a 800 habitantes. Cem anos atrás, um imigrante da Europa Oriental era um dos homens que ajudavam a colocar os trilhos daquela que ficou conhecida como a ferrovia transcontinental canadense. Ele também cortava

árvores para construir sua casa, arrancando as raízes com as próprias mãos. Movia as pedras sem máquinas pesadas, apenas com a ajuda de dois cavalos. Abriu a estrada para chegar até sua casa e ajudou a construir a única igreja e a única escola. Sua mulher administrava o serviço de entregas da cidade, pegando os mantimentos que chegavam de trem e levando-os para os moradores.

Essas diligentes pessoas nunca receberam reconhecimento público como notáveis cidadãos canadenses, mas seu filho, sim. Albert Bandura, filho de uma ucraniana e um polonês sem educação formal, seria um dos psicólogos mais famosos do mundo.

Bandura frequentou a escola que seu pai ajudara a construir, a única da cidade, com dois professores que ensinavam em todas as anos, do 1º ao 12º. “Normalmente, essas condições seriam vistas como um severo obstáculo educacional”,⁴ explica. “No entanto, isso me permitiu aprender a ter responsabilidade por meu desenvolvimento educacional. O conteúdo desses cursos é perecível, mas a aquisição de autodirecionamento me serviu muito bem, de maneira que minha teoria psicológica é fundada na ação humana, o que significa que a pessoa pode determinar o curso de sua vida. Em muitos sentidos, minha teoria é realmente um reflexo de meu caminho de vida.”

Em 1977, Bandura publicou um artigo que mudou o modo como estudamos o sucesso e a motivação. Em “Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change” [Autoeficácia: para uma teoria unificadora da mudança de comportamento], ele identificou uma diferença fundamental entre as pessoas que conquistam seus objetivos e aquelas que fracassam. As bem-sucedidas acreditam em sua habilidade de conquistar o objetivo. “Indivíduos muito seguros de suas capacidades encaram tarefas difíceis como desafios a serem vencidos e não ameaças a serem evitadas”,⁵ diz Bandura. Em outras palavras, se você realmente acreditar que pode fazer algo, terá mais chances de conseguir.

Uma pessoa com elevada autoeficácia acredita que pode alcançar seu objetivo e dá os passos necessários para que isso aconteça. Trabalha mais que as outras. Levanta mais as mãos. Faz perguntas. Pratica, erra e tenta novamente. Uma pessoa com baixa autoeficácia não precisa dos outros para se destruir. Faz isso sozinha. Rapidamente perde a

confiança. Evita o risco e os desafios porque, de toda maneira, não terá sucesso (ou pelo menos assim pensa). Tende a desistir depois que ouve comentários negativos.

A boa notícia sobre a autoeficácia, como já vimos no caso de Joel Osteen, é que não é um traço predeterminado. Podemos desenvolvê-la. Osteen começou com baixa autoeficácia (“Eu não consigo pregar. Não sou bom orador. Ninguém quer me ouvir”) e depois mudou para alta (“Eu motivarei as pessoas com minhas palavras. Todo mundo quer ouvir a história que tenho a compartilhar”). Em vez de se autodestruir, ele passou a esperar resultados positivos, um ingrediente essencial na fórmula de sucesso de Bandura.

Isso ajuda a contar com o apoio dos outros. De acordo com Bandura, “as pessoas socialmente convencidas de que possuem capacidade de dominar situações difíceis” tendem a fazer maiores esforços. A esposa de Osteen, Victoria, era sua campeã. Ano após ano, Victoria encorajava Joel a dar um passo. Ele acredita que um dos maiores motivos para ter chegado lá tão rápido foi o fato de Victoria acreditar nele. Ela o ajudou a ter mais confiança em si mesmo.

Joel Osteen é, acima de tudo, um storyteller. Ele compartilha histórias que plantam sementes de esperança. Entendeu que as melhores histórias são aquelas que falam sobre a própria transformação pessoal. Nesse trecho de um de seus sermões, Osteen conta como sua esposa lhe deu confiança para subir ao palco: “Uma das primeiras coisas que fiz foi cancelar a transmissão nacional de TV de meu pai. Pensei: ‘Eu não vou para a TV. Não sei pregar. Ninguém vai me ouvir’. contei a Victoria o que tinha feito, e ela disse: ‘Joel, você precisa ligar para aquele homem e pegar o horário da TV de volta. As pessoas estarão assistindo ao programa no mundo todo’. Ela me convenceu a mantê-lo”.⁶

Em seguida, Osteen usa sua história pessoal para reforçar o título do sermão, “É muito pequeno”. Nessa parte, ele também se vale de um poderoso recurso retórico, a repetição enfática, que consiste no uso reiterado de uma palavra, expressão ou frase no mesmo discurso: “Eu nunca sonhei que a igreja cresceria. Havia 6 mil fiéis naquele tempo. Eu pensava que, se pudesse apenas manter o que meus pais haviam construído, já seria algo grande. No entanto, a grandeza de Deus é muito

maior do que nossa grandeza. Minha grandeza era manter; a grandeza de Deus era multiplicar. Minha grandeza era segurar; a grandeza de Deus era impulsionar. Nossa grandeza é pagar as contas; a grandeza de Deus é ficar livre de dívidas e sobrar bastante. Nossa grandeza é conseguir aquela promoção; a grandeza de Deus é ter a própria empresa”.

Depois de conectar sua história pessoal com o grande tema do sermão e aplicar isso à vida dos ouvintes, Osteen concluiu retomando a sua história: “Quando meu pai foi encontrar Deus, ele tinha um auditório com 8 mil assentos. Já era uma grande igreja, mas Deus disse que era muito pequena. Eu tenho um centro da Compaq. Tenho estádios para lotar. Tenho livros para publicar. Tenho líderes mundiais para encontrar. Durante toda a minha vida, quando eu achava que havia alcançado meus limites, Deus falava: ‘Está bom, mas é muito pequeno’”.

Li um artigo acadêmico de um aluno de comunicação que havia estudado as técnicas de Osteen. Ele escreveu que ficou “perplexo” com sua popularidade porque a mensagem soava “muito boa para ser verdade”. Entretanto, depois de começar a ler os livros de Osteen e assistir a seus sermões, passou a ter um sentimento de calma. O lado “analítico” deu lugar a uma “resposta emotiva” maior. O estudante largou a raiva e a frustração que estava sentindo naquele momento de sua vida. Começou a dormir melhor. Encarou o mundo com um renovado senso de confiança e esperança, um “persistente sentimento de que o dia seguinte poderia ser melhor”. O jovem que se propôs a explicar o impacto de Osteen sobre as pessoas sentiu os efeitos em si mesmo. Sem querer, tornou-se um case sobre o poder das histórias. Também não se deu conta de que o storyteller que ele escolheu estudar nunca teria chegado ao topo se não tivesse remodelado seu diálogo interno anos antes.

A HISTÓRIA QUE VOCÊ ESCOLHE CONTAR A SI MESMO

A história que você escolhe contar a si mesmo exerce uma poderosa influência sobre sua habilidade de cativar pessoas. Algumas crenças limitam seu potencial. Se você acredita que nunca conseguirá um emprego,