

	C
1.	42%
2.	20%
3.	34%
4.	58%



A	B	C
15%	22%	42%
40%	36%	20%
35%	17%	34%
30%	29%	58%



storytelling

COM DADOS

VAMOS PRATICAR!

Amor à vida

ilustrado
por
catherine
madden



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2023

Sumário

introdução	xi
capítulo um entendendo o contexto	1
capítulo dois escolha um visual eficaz	51
capítulo três identifique & elimine a saturação	109
capítulo quatro focalize a atenção	153
capítulo cinco pense como um designer	197
capítulo seis conte uma história	243
capítulo sete pratique mais com cole	293
capítulo oito pratique mais por conta própria	367
capítulo nove pratique mais no trabalho	387
capítulo dez uma palavra final	419

entendendo o contexto

Um pouco de planejamento pode ir longe e levar a comunicações mais concisas e eficazes. Descobri, em nossos workshops, que dedicamos uma quantidade cada vez maior de tempo e discussão à primeira lição dada, que foca no contexto. As pessoas chegam pensando — e querendo — utilizar seu tempo para conhecer as melhores práticas de visualização de dados e se surpreendem ao verificar que alocamos bastante desse tempo em tópicos relacionados de forma mais geral a como planejamos nossas comunicações. Ao pensar desde o início em nosso público, mensagem e componentes de conteúdo, obtemos um feedback importante que nos coloca em posição melhor para criar gráficos, apresentações ou outros materiais baseados em dados que atenderão às necessidades de nosso público e também às nossas próprias necessidades.

Os exercícios deste capítulo voltam-se principalmente a três aspectos importantes do processo de planejamento:

1. **Considerar o nosso público:** identificar essas pessoas — quem são, com o que se importam e de que modo podemos conhecê-las melhor e estruturar nossas comunicações tendo-as em mente.
2. **Elaborar e aprimorar a nossa mensagem central:** a Grande Ideia foi apresentada brevemente no *SCD*; aqui, faremos uma série de exercícios guiados e independentes para melhor compreender e praticar esse importante conceito.
3. **Conteúdo do planejamento:** storyboarding é outro conceito apresentado no *SCD* — veremos numerosos exemplos e exercícios adicionais relacionados ao que incluímos e como o organizamos.

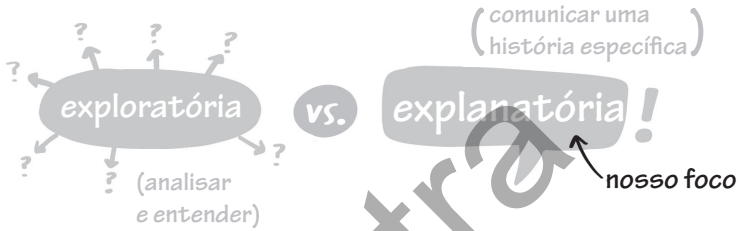
Vamos praticar **entendendo o contexto!**

Antes disso, vamos revisar o Capítulo 1 do *SCD*.

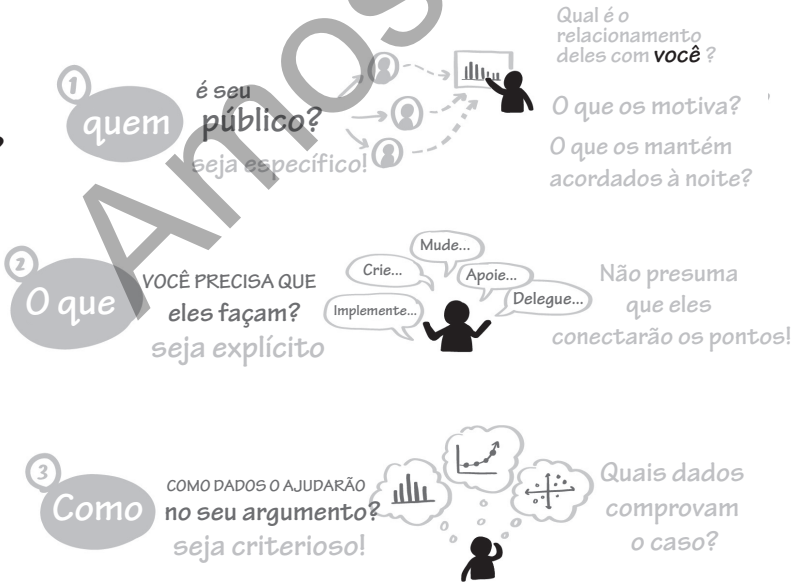
PRIMEIRO, VAMOS RECAPITULAR

A IMPORTÂNCIA DO CONTEXTO

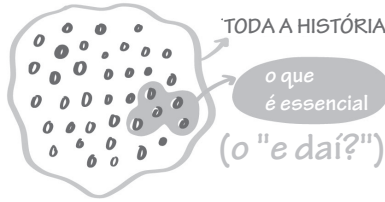
TIPOS DE ANÁLISE



POR ONDE COMEÇAR?



HISTÓRIA DE 3 MINUTOS



saber exatamente o que se quer reduzir a dependência de slides e dados

Grande ideia

✦ de Nancy Duarte (Ressonância)



Uma ÚNICA SENTENÇA que...

o "e daí?"
reduz mais

- 1 articula seu ponto de vista
- 2 comunica o que está em jogo
- 3 seja uma sentença completa

"story boardiando"

PLANEJAMENTO INICIAL PARA CRIAR ESTRUTURA



NOTAS ADESIVAS ajudam a...

- evitar só trabalhar no computador
- forçar a se articular com concisão
- reorganizar facilmente o fluxo

1 FAÇA UM BRAINSTORM

2 EDITE

3 OBTENHA FEEDBACK

PRATIQUE com COLE

- 1.1 conheça seu público
- 1.2 restrinja seu público
- 1.3 preencha a planilha da grande ideia
- 1.4 aprimore e reformule
- 1.5 preencha outra planilha da grande ideia
- 1.6 critique a grande ideia
- 1.7 faça um storyboard!
- 1.8 faça (de novo) um storyboard

PRATIQUE por CONTA PRÓPRIA

- 1.9 conheça seu público
- 1.10 restrinja seu público
- 1.11 vamos reformular
- 1.12 qual é a grande ideia?
- 1.13 qual é a grande ideia (desta vez)?
- 1.14 como poderíamos reorganizar isso?
- 1.15 faça um storyboard!
- 1.16 faça (de novo) um storyboard

PRATIQUE no TRABALHO

- 1.17 conheça seu público
- 1.18 restrinja seu público
- 1.19 identifique a ação
- 1.20 preencha a planilha da grande ideia
- 1.21 peça feedback de sua grande ideia
- 1.22 crie a grande ideia como uma equipe
- 1.23 ponha suas ideias para fora
- 1.24 organize suas ideias em um storyboard
- 1.25 peça feedback de sua grande ideia
- 1.26 vamos discutir

**PRATIQUE
com
COLE**

Quando comunicar com dados, não faça para você - faça para o seu público! Os exercícios a seguir o ajudarão a considerar o seu público, elaborar a sua mensagem e planejar o seu conteúdo, habilitando-o para uma comunicação eficaz.

Exercício 1.1: conheça o seu público

Quem é o meu público? Com o que essas pessoas se importam? Podem parecer perguntas óbvias quando paramos e pensamos a respeito, mas com muita frequência, esquecemos completamente de dar esse primeiro passo. Conhecer o nosso público, entender as suas necessidades e o que os impulsiona é uma parte inicial importante do processo para uma comunicação bem-sucedida com dados.

Vamos examinar isso em sua própria natureza e como podemos conhecer um novo público.

Imagine que você seja um Analista de Pessoal (alguém que, na área de Recursos Humanos, exerce a função de analista de dados) em uma empresa de médio porte. Uma nova chefe de RH acaba de ingressar na organização (agora ela é a chefe do seu chefe). Para ajudá-la a se familiarizar com as diferentes áreas da empresa do ponto de vista dos funcionários, lhe pediram para dar uma visão geral utilizando dados. Isso incluirá itens como entrevistas e métricas de contratação, uma revisão do headcount [número de funcionários nos diferentes departamentos da organização] e dados de rotatividade — números e motivos — de colaboradores. Alguns de seus colegas em outros setores de RH já tiveram uma reunião de apresentação da nova líder e entregaram seus respectivos relatórios. Seu gerente direto almoçou recentemente com a nova chefe de RH.

Como conhecer melhor o seu público (a nova chefe de RH) em tais circunstâncias? Liste três coisas que você poderia fazer para entender o seu público: com o que ela se preocupa e como melhor atender às necessidades dela. Seja específico com relação a quais perguntas você procuraria responder. Pegue papel e caneta e anote as respostas.

Solução 1.1: conheça o seu público

Este não é um caso em que podemos perguntar diretamente ao nosso público o que lhe é importante, então é preciso um pouco de criatividade. Eis aqui três coisas que eu poderia fazer para me preparar para ter sucesso em tal situação:

1. **Falar com os colegas que já se reuniram com a nova líder para obter uma avaliação das conversações.** Eles têm alguma ideia sobre as prioridades ou os interesses específicos dela? Há alguma coisa que não correu bem e com a qual se pode aprender e se adaptar?
2. **Falar com meu gerente para obter informações.** O meu gerente almoçou com a nova líder: que percepções ele teve quanto aos possíveis primeiros aspectos aos quais ela pretende dar mais atenção? Também preciso entender o que ele considera importante para ter como foco na reunião inicial.
3. **Usar meu conhecimento em dados e contexto, além de um design bem pensado para estruturar o documento.** Como trabalho nesse meio há algum tempo, tenho uma compreensão geral dos diferentes tópicos principais em que alguém novo na organização provavelmente estará interessado, e os dados que podemos usar para informá-los. Se eu for estratégica na estruturação, posso facilitar a consulta ao documento e atender a várias possíveis necessidades. Posso fornecer uma visão geral com os pontos-chave à frente. E, então, tenho como organizar o restante do documento por tópico para que a nova líder possa, rapidamente, consultá-lo e obter mais detalhes sobre as áreas nas quais tem mais interesse.

Exercício 1.2: restrinja o seu público

Quando nos comunicamos, é de extrema importância ter em mente um público específico. No entanto, muitas vezes nos encontramos perante um público amplo ou misto. Ao tentar atender às necessidades de muitos, não atendemos a nenhuma necessidade específica de forma tão direta ou eficaz como poderíamos caso restringíssemos o nosso foco e público-alvo. Isso não implica dizer que não nos comunicamos para um público misto, porém, ter um público específico em mente significa, antes de mais nada, que nos colocamos em uma posição melhor para atender às necessidades fundamentais desse público.

Vamos praticar esse processo de limitação para fins de comunicação. Começaremos lançando uma rede ampla e, em seguida, colocaremos em ação várias estratégias de concentração. Analise as questões e escreva como as abordaria. Em seguida, leia as páginas a seguir para entender melhor as várias estratégias para restringir o nosso público.

Você trabalha em uma loja de roupas de abrangência nacional. E realizou uma pesquisa entre seus clientes e os clientes de seus concorrentes sobre vários elementos relacionados às compras de volta às aulas. Você analisou os dados. Descobriu que sua empresa tem um bom desempenho em certas áreas e também que há algumas outras áreas de oportunidade em aberto. Você está próximo do momento de comunicar as suas descobertas.

QUESTÃO 1: Existem muitos grupos diferentes de pessoas (em sua empresa e, possivelmente, fora dela) que teriam interesse nesses dados. Quem pode se importar com o desempenho de suas lojas na recente temporada de compras de volta às aulas? Jogue a rede mais ampla que puder. **Quantos públicos distintos acha que podem estar interessados nos dados da pesquisa que analisou? Faça uma lista!**

QUESTÃO 2: Vamos ser mais específicos. Você analisou os dados da pesquisa e notou que há diferenças entre as várias lojas na satisfação de seus clientes quanto ao serviço prestado. **Quais possíveis públicos se importariam com isso? De novo: liste-os.** Com isso sua lista de possíveis públicos-alvo cresceu ou diminuiu? Você adicionou mais algum outro público à luz dessas novas informações?

QUESTÃO 3: Vamos dar um passo à frente. Você descobriu que existem diferenças de satisfação entre as lojas. A análise revela itens

relacionados aos vendedores como o principal fator de insatisfação. Você avaliou diversas opções para solucionar o problema e concluiu por recomendar a implementação do treinamento dos vendedores como forma de melhorar e dar consistência aos níveis de serviço nas lojas. **Quem pode ser seu público, agora? Quem se importa com esses dados? Liste seu público primário. Se tivesse que se limitar a um tomador de decisão específico neste caso, quem seria?**

Solução 1.2: restrinja o seu público

QUESTÃO 1: Há muitos públicos diferentes que podem se interessar por dados de compras de volta às aulas. A seguir, cito alguns (provavelmente não é uma lista abrangente):

- Liderança sênior
- Compradores
- Comerciantes
- Pessoal de Marketing
- Gerentes de loja
- Vendedores
- Pessoal do atendimento ao cliente
- Concorrentes e Clientes

No final das contas, *todo mundo* pode se interessar por esses dados. O que é excelente, mas não muito útil quando se quer restringir nosso público com o propósito de comunicação. Existem várias maneiras para tanto: sendo claros naquilo que descobrimos, específicos sobre a ação recomendada e focados em um determinado momento e no tomador de decisões. As respostas às perguntas restantes ilustrarão como podemos nos concentrar nessas maneiras de ter um público específico em mente quando nos comunicamos.

QUESTÃO 2: Se houver inconsistência nos níveis do serviço prestado nas lojas, os seguintes públicos provavelmente se importarão mais:

- Liderança sênior
- Gerentes de loja
- Vendedores
- Pessoal do atendimento ao cliente

QUESTÃO 3: Queremos implementar o treinamento, o que levanta algumas questões para mim. Quem irá preparar e fazer o treinamento?

Quanto custará? A necessidade dessas informações faz com que alguns novos públicos sejam agregados:

- Liderança sênior
- RH
- Finanças
- Gerentes de loja
- Vendedores e Pessoal do atendimento ao cliente

Nesta lista *é bem possível* que estejam todos os públicos para tal informação. Constatamos inconsistências com os níveis de prestação de serviço e a necessidade de realizar treinamento. O RH precisará avaliar se há condição de atender a essa demanda internamente ou se será necessário trazer parceiros externos para desenvolver ou ministrar o treinamento. O orçamento é de responsabilidade do setor de Finanças e teremos que descobrir onde conseguir verba para isso. Será necessário obter a aquiescência dos gerentes de loja para que seus funcionários participem do treinamento. Os vendedores e o pessoal de atendimento ao cliente terão que ser convencidos de que seu comportamento precisa mudar a fim de que eles levem o treinamento a sério e prestem um serviço consistente de alta qualidade aos clientes.

Mas nem todos esses grupos são públicos imediatos. Algumas das comunicações ocorrerão na sequência natural do procedimento.

Para restringir mais, posso refletir sobre em que ponto estamos no tempo: hoje. Antes de lidar com qualquer um dos itens acima, precisamos da aprovação de quem implantar o treinamento é o curso de ação correto. Uma decisão é requerida; então, outra maneira de limitar meu público é deixar claro o momento, bem como a quem cabe a tomada de decisão (a uma ou mais pessoas) dentro do público mais amplo. Nesse caso, posso assumir que o tomador de decisão final — a pessoa que dirá: “sim, vamos fazer isso, estou disposto a liberar os recursos”; ou “não, isso não é nenhum problema, vamos continuar a fazer as coisas como sempre fizemos” — é uma determinada pessoa na equipe de liderança: o chefe de vendas no varejo.

Nesse exemplo, adotamos várias maneiras diferentes de restringir nosso público-alvo para fins de comunicação. Fizemos isso:

1. Sendo específicos sobre o que aprendemos através dos dados,
2. Sendo claros sobre a ação que recomendamos,

3. Verificar em que ponto estamos no tempo (o que é necessário acontecer agora), e
4. Identificar um tomador de decisão específico.

Você pode usar essas mesmas táticas para restringir o público em seu próprio trabalho. O Exercício 1.18 em *pratique no trabalho* o ajudará nisso. Mas, antes, continuaremos a praticar juntos e voltar nossa atenção para um recurso muito útil: a planilha da Grande Ideia.

Exercício 1.3: preencha a planilha da Grande Ideia

A Grande Ideia é um conceito que pode ajudar a obter de forma clara e sintética a mensagem principal que queremos transmitir. A Grande Ideia (originalmente apresentada por Nancy Duarte em *Ressonância* [Alta Books, 2012]) deve (1) articular seu ponto de vista exclusivo, (2) transmitir o que está em jogo e (3) ser uma frase completa. Dedicar-se logo à sua elaboração ajuda a dar clareza e concisão à ideia geral que precisamos comunicar ao nosso público, o que facilita e simplifica planejar o conteúdo para transmitir a mensagem central.

Nos workshops *storytelling com dados*, usamos a planilha da Grande Ideia para ajudar a criar a nossa Grande Ideia. Em geral, os participantes declaram o quanto essa atividade simples é surpreendentemente útil. Faremos alguns exercícios envolvendo essa questão para que você possa praticar e ver exemplos da planilha Grande Ideia em ação. Vamos começar utilizando o exemplo que acabamos de trabalhar para restringir nosso público. Relembrando, segue o contexto básico.


Você trabalha em uma loja de roupas de abrangência nacional. E conduziu uma pesquisa entre seus clientes e os clientes de seus concorrentes sobre vários elementos relacionados às compras de volta às aulas. Você analisou os dados. Descobriu que sua empresa tem um bom desempenho em certas áreas e também que há algumas outras áreas de oportunidade em aberto. Notou, em particular, haver inconsistências nos níveis de prestação de serviço nas lojas. Junto com sua equipe, explorou algumas diferentes alternativas para lidar com isso e gostaria de recomendar a solução por meio do treinamento de vendedores. Você precisa que haja concordância de que este é o curso de ação correto e da liberação

dos recursos (custo, tempo, pessoal) necessários para desenvolver e realizar o treinamento.

Pense no público que restringimos no Exercício 1.2: o chefe do varejo. **Examine a planilha Grande Ideia na página a seguir para esse cenário.** Faça suposições conforme necessário para o propósito do exercício.

a planilha da GRANDE IDEIA

Identifique um projeto no qual esteja trabalhando e que você precise comunicar por meio de dados.
Refleta a respeito e preencha o que se segue.



PROJETO _____

QUEM É SEU PÚBLICO?

(1) Liste o grupo primário ou indivíduos para quem você comunicará.

(2) Se você tiver que restringir para uma única pessoa, quem seria ela?

(3) Com o que seu público se preocupa?

(4) Qual ação seu público precisa por em prática?

O QUE ESTÁ EM JOGO?

Quais são os benefícios caso seu público aja da maneira como você quer?

Quais são os riscos se isso não acontecer?

FORMULE SUA GRANDE IDEIA


Ela deveria:

- (1) articular seu ponto de vista,
- (2) transmitir o que está em jogo
- (3) ser uma frase completa (e simples!)

FIGURA 1.3a A planilha da Grande Ideia

Solução 1.3: preencha a planilha da Grande Ideia

Pratique com Cole

a planilha da GRANDE IDEIA storytelling 

Identifique um projeto no qual esteja trabalhando e que você precise comunicar por meio de dados. Reflita a respeito e preencha o que se segue.

PROJETO Oportunidade "volta às aulas"

QUEM É O SEU PÚBLICO?

Liste o grupo primário ou os indivíduos para quem você comunicará.

a equipe de executivos

(2) Se você tiver que restringir a uma única pessoa, quem seria?

o chefe do varejo

(3) Com o que o seu público se preocupa?

- Ter uma temporada de vendas "volta às aulas" altamente lucrativa
- Deixar os clientes felizes porque clientes felizes gastam mais
- Ganhar dos concorrentes

(4) Qual ação seu público precisa por em prática?

Concordar que aquele treinamento é a maneira certa de lidar com a inconsistência dos níveis de prestação de serviços e aprovar os recursos que permitirão que isso aconteça (custo, tempo, pessoal)

O QUE ESTÁ EM JOGO?

Quais são os benefícios, caso seu público aja da maneira como você quer?

melhores níveis de prestação de serviços

clientes felizes gastam mais, voltam com mais frequência, contam aos amigos a sua experiência positiva

Quais são os riscos se isso não acontecer?

- nenhuma ação pode levar a um boca a boca negativo
- as pessoas comprarem dos concorrentes
- risco de reputação
- perda de receita

FORMULE SUA GRANDE IDEIA

Ela deve:

- (1) articular seu ponto de vista
- (2) transmitir o que está em jogo
- (3) ser uma frase completa (e simples!)

Vamos investir no treinamento dos vendedores para aprimorar a experiência de vendas dentro da loja e bater o recorde de vendas da temporada da volta às aulas!

FIGURA 1.3b A planilha da Grande Ideia preenchida

Exercício 1.4: aprimorar & reformular

Observando o Exercício 1.3 e a Solução 1.3, responda às seguintes questões.

QUESTÃO 1: Compare-os. Há pontos em comum que se assemelham? Em que são diferentes? Qual considera mais eficaz e por quê?

QUESTÃO 2: Como você formulou? Reflita sobre a Grande Ideia que criou originalmente. Você a formulou positiva ou negativamente? Qual é o benefício ou risco de sua grande ideia? Como você poderia reformular para ser o oposto?

QUESTÃO 3: Como eu formulei? Revisite a Grande Ideia articulada na Solução 1.3. Ela está formulada positiva ou negativamente? Qual é o benefício ou risco dessa Grande Ideia? De novo: como você poderia reformular para ser o oposto? Há outra forma de aprimorar?

Solução 1.4: aprimorar & reformular

Uma vez que não tenho sua Grande Ideia comigo neste momento, vou me concentrar na Questão 3, que levanta algumas questões sobre a minha. Ei-la aqui novamente para referência:

Vamos investir no treinamento dos vendedores para aprimorar a experiência de vendas dentro da loja e fazer da próxima temporada da volta às aulas a que trouxe a maior receita já obtida!

Como eu formulei? Qual é o benefício ou risco? A estruturação no momento está positiva, com foco no benefício da receita que ganharemos com o investimento no treinamento dos vendedores.

Como você poderia reformular para ser o oposto? Eu poderia reformular negativamente de duas maneiras diferentes. Uma bem simples seria focar na mesma coisa em jogo — receita — mas mudar, enfatizando a perda que poderia resultar de não agir.