

Sam Knowles

Narrativa por números: como contar histórias poderosas e objetivas com dados

Como ser perspicaz: revelando o superpoder que impulsiona a inovação

Fazendo perguntas mais inteligentes. Como ser um agente de insight

Routledge

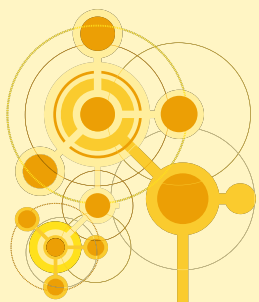
London and New York, 2018; 2020; 2023

164 páginas; 225 páginas; 280 páginas



Thomas Stoeckle

- Pesquisador pós-graduado, PhD, Bournemouth University
- Tutor, PR Academy, London
- tstoeckle@bournemouth.ac.uk



Resenha da trilogia Using Data Better, de Sam Knowles

Book review: Sam Knowles's Using Data Better trilogy

Reseña de la trilogía Using Data Better, de Sam Knowles

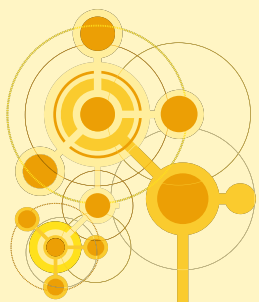
Como podemos finalmente libertar o poder dos dados nas comunicações – da investigação no planejamento da comunicação, da mensuração, análise e avaliação? No momento em que a OpenAI acaba de lançar o ChatGPT-4, seu mais recente aplicativo de Inteligência Artificial (IA) conversacional superpoderoso, é tentador ver a tecnologia como a resposta para todas essas perguntas.

De acordo com o classicista treinado, doutor em Psicologia Comportamental, ex-consultor de relações públicas e agora um *data storyteller* Sam Knowles, no entanto, essa seria a resposta errada. Em três livros publicados nos últimos cinco anos – *Narrative by Numbers (NBN, 2018)*, *How to be Insightful (HTBI, 2020)* e *Asking Smarter Questions (ASQ, 2023)*, Knowles argumenta que as habilidades humanas – a curiosidade, humildade, escuta, o relato de histórias e o fazer perguntas mais inteligentes – em vez de ferramentas e tecnologia, ajudam-nos a tirar o máximo proveito dos dados. Consequentemente, esta trilogia de livros mostra que a habilidade de fazer as perguntas certas leva aos *insights* certos para contar a história certa e alcançar os resultados desejados (e desejáveis), isto é, a chamada *Using Data Better (UDB)*.

UMA CRONOLOGIA ASSÍNCRONA

No prefácio do último livro da trilogia *UDB*, Knowles admite que “escreveu os livros na ordem errada”. Ele afirma a “cronologia assíncrona” de começar com a narrativa de dados em *Narrative by Numbers (NBN)* e, em seguida, explorar os caminhos para verdadeiros *insights* baseados em dados em *How to be Insightful (HTBI)*, antes de chegar aos princípios centrais de tudo em *Asking Smarter Questions (ASQ)*. Mais importantes do que a ordem, no entanto, são os temas recorrentes que unem os três livros em uma trilogia sobre narrativas organizacionais poderosas e com propósito: sobre fazer as perguntas certas para obter os *insights* certos que ajudam a contar as histórias certas.

Não é de surpreender que, dada a sua formação, os interesses e a curiosidade de Knowles sejam amplos e ecléticos. Em *Asking Smarter Questions*, o autor discute o instinto epistemofílico da psicanalista Melanie Klein – uma busca constante por conhecimento e desejo de conectar pontos – e, ao longo dos três livros, os leitores recebem as perspectivas de colegas epistemofílicos de uma ampla variedade de campos. Essas vozes – de cientistas ganhadores do Prêmio Nobel, profissionais de polícia até Zen budistas – fornecem fortes provas do argumento central: que perguntas mais inteligentes estimulam respostas mais úteis – ainda mais em tempos turbulentos. Quando *permacrise*, ou seja, “um período prolongado de instabilidade e insegurança” é escolhida como palavra do ano de 2022 pelo Dicionário Collins (Jakobson *et al.*, 2023, p.7), um foco em melhores perguntas para melhores respostas parece oportuno e a intervenção relevante.



Em 2012, a *Harvard Business Review* descreveu o cientista de dados como “O trabalho mais sexy do século 21”¹. Em *Narrative by Numbers*, Knowles reconhece a função crítica dos dados e análises. Isso não é suficiente, no entanto, se faltar o lado humano e narrativo:

Existem duas competências que todos necessitam na atual economia do conhecimento para prosperarem e realizarem o seu trabalho de forma mais eficaz. Estas são a capacidade de interrogar, compreender e extrair significado de dados e estatísticas, e a capacidade de usar os *insights* derivados dos dados para levar as pessoas à ação. Analytics + storytelling = influência (2018, p.1).

INGREDIENTES ESSENCIAIS PARA UM USO DE DADOS MAIS EFICAZ

Cada um dos três livros da trilogia fornece alguns dos principais ingredientes necessários para um melhor uso dos dados. *Narrative by Numbers* começa delineando os princípios básicos de uma narrativa de dados eficaz, dedicando um capítulo a cada um:

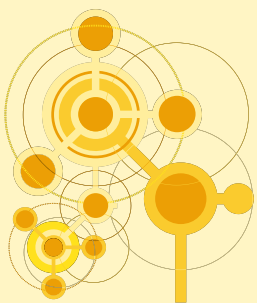
1. Mantenha a simplicidade (pp.21-42);
2. Encontre e use dados relevantes e evite falsos positivos (pp.43-66);
3. Cuidado com a maldição do conhecimento (pp.81-102);
4. Conheça o seu público e fale de forma humana (pp.103-126).

Com base nesses princípios, o livro *How to be Insightful* aborda o conceito de *insight*, que é muito utilizado e muito mal compreendido na comunicação organizacional. Knowles entende o *insight* como “uma compreensão intensa e profunda de uma pessoa, uma coisa, uma situação ou um problema que podemos usar para nos ajudar a avançar” (2020, p.13). Mais uma vez, o foco não está em big data, estatísticas, algoritmos e painéis automatizados que agregam métricas e pontuações (embora todos estes tenham um papel a desempenhar), mas sim nos processos intrincados – “a história, a psicologia e a neurociência” (2020, p.16) – ao longo da jornada para chegar aos *insights*. Tudo se junta nos quatro estágios do “STEP Prism of Insight” (2020, p.192):

1. Suor – o trabalho duro para obter os dados (pp.93-112);
2. Tempo limite – criando o tempo e o espaço para conexões – às vezes inesperadas – com a formação (pp.117-139);
3. Eureka – o momento precioso em que de repente dá um clique e “tudo faz sentido” (pp.147-165);
4. Prova – a etapa final essencial onde os sentimentos viscerais são validados e as perguntas do tipo “por que?” são respondidas com evidências (pp.171-185).



¹ DAVENPORT, Thomas H.; PATIL, DJ. Data scientist: the sexiest job of the 21st century. *Harvard Business Review*, Boston, out. 2012. Disponível em: <https://hbr.org/2012/10/data-scientist-the-sexiest-job-of-the-21st-century>. Acesso em: 12 jun. 2023.



Finalmente, no livro *Asking Smarter Questions*, isso resulta em seis princípios universais para fazer perguntas mais inteligentes (2023, p.268):

1. Curiosidade – o instinto epistemofílico de querer saber mais, de sempre perguntar por quê?;
2. Mente aberta – “não assumir nada e considerar tudo” e abordar o conhecimento e a perspectiva com humildade (e não ser vítima de preconceitos de confirmação);
3. Preparação – estar sempre curioso, sempre perguntando o que está acontecendo aqui²;
4. Abertura – não prescrever respostas; fazer perguntas abertas geralmente gera respostas mais interessantes;
5. Simplicidade – dividir tópicos complexos em partes digeríveis (“como cartas mais curtas, perguntas mais simples demoram mais para serem elaboradas”);
6. Ouvir – principalmente para ouvir e compreender, não para falar.

SABEDORIA ANTIGA PARA COMUNICADORES MODERNOS

Knowles baseia-se extensivamente na filosofia grega, em particular na *Poética* de Aristóteles e sua estrutura de narrativa em três atos em *Narrative by Numbers* (2018, p.16), Arquimedes e sua *Eureka!* no momento de insight em *How to be Insightful* (2020, p.33ss) e Sócrates ao longo de todo livro *Asking Smarter Questions* – na verdade, a premissa não apenas do ASQ, mas de toda a trilogia é aplicar o método socrático na busca por *insights* mais inteligentes com ajuda de respostas mais inteligentes derivadas de perguntas mais inteligentes. “Parta de uma posição de ignorância e faça perguntas para construir conhecimento” (2023, p.34). Assim, “canalizar o nosso Sócrates interior” (2023, p.50) é um pré-requisito para uma utilização mais eficaz da investigação, dados e *insights* no planejamento e execução de campanhas de comunicação eficazes – para ter sucesso no “negócio em movimento” (Pink, 2013) de “persuadir outros a agir, a mudar suas atitudes, crenças ou ações” (Knowles, 2023, p.54).

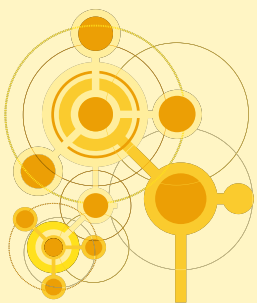
Embora muito práticos, com resumos, listas e estruturas de *insights* importantes, os livros de Knowles não são leituras rápidas no estilo de uma livraria de aeroporto. Eles estão repletos de entrevistas e exemplos de uma ampla variedade de domínios, ilustrando as jornadas dele e de seus entrevistados pela academia e pela prática, aprendizagem e aplicação. Muitos, senão todos, caminhos levam de volta à antiga Atenas, a Sócrates e Aristóteles, aos estóicos. Aos princípios da narrativa clássica através das três etapas de tese, antítese e, por fim, síntese. À arte da retórica, combinando sentimento ou emoção (*pathos*), razão ou lógica (*logos*) e caráter ou natureza (*ethos*) do comunicador para gerar impacto, influenciar e persuadir.

E essas são apenas as bases. Um profundo interesse e compreensão da psicologia e dos dados como evidência contribui para este relato abrangente de como as perguntas certas podem levar aos *insights* certos que ajudam a contar as histórias certas para resolver os múltiplos problemas complexos nas sociedades modernas (Kroeger *et al.*, 2022).

A VIRTUDE DA CURIOSIDADE INFANTIL

Além da filosofia grega, da psicologia moderna e da narrativa baseada em dados, outro fio condutor que atravessa *Asking Smarter Questions* e, na verdade, toda a trilogia *UDB*, é a educação: o que ensinamos, como ensinamos e o que significa. Este é um tema pelo qual Knowles é particularmente apaixonado e crítico, pois vê “a curiosidade e a criatividade atrofiadas pela educação” (2023, p.69).

² Numa conversa recente, o principal estudioso da mensuração e avaliação da comunicação, Professor Jim Macnamara, descreveu isso como “adiantar a investigação”: dar mais peso à fase formativa e de planejamento da investigação. Veja também Escuta Organizacional na Comunicação Pública: Teoria e Prática Emergentes (Macnamara, 2022).



Ele elogia Simon Sinek pela sua adoção infantil da pergunta por quê?³, que as crianças fazem mais de 40 mil vezes nos anos antes de começarem a escola – altura em que o foco muda para dar respostas em vez de fazer perguntas. Assim, Knowles implora com Roger Waters (“*Hey! Teacher! Leave them kids alone!*”) e ao educador que se tornou celebridade do TED Talk, Sir Ken Robinson, pelo cultivo da curiosidade e da criatividade (2023, p.77). Ao fazê-lo, ele defende um novo currículo de pelo menos duas línguas dominadas (língua materna mais uma), matemática aplicada (em particular aplicada às finanças, estatística e narrativa de dados), expressão criativa, codificação, lógica, desporto para atividades físicas e mentais, bem-estar, meditação e atenção plena, e faculdade crítica e julgamento. Os dois que ele destaca, sobretudo da perspectiva da narrativa em movimento, são a expressão criativa e a faculdade crítica e o julgamento.

Há muito a aprender com a trilogia de Knowles sobre narrativa de dados, um relato repleto de observações e *insights* relevantes para todos os envolvidos no “negócio de mudanças” (sejam profissionais, educadores ou ambos). Uma das minhas favoritas é a ideia do *ASQ* dos “40.000, por quê?”, ou seja, as perguntas que as crianças fazem antes dos cinco anos (2023, p.108). Está relacionado com um ponto levantado em *Narrative by Numbers*: “Quando alguém lhe apresenta um conjunto de dados ou uma apresentação rica em dados, volte a ser uma criança de quatro anos” (2018, p.16). Seguir esse conselho inevitavelmente nos tornará melhores no uso de dados, o que, por sua vez, nos tornará melhores comunicadores.

REFERENCES

DAVENPORT, Thomas H.; PATIL, DJ. Data scientist: the sexiest job of the 21st century. *Harvard Business Review*, Boston, out. 2012. Disponível em: <https://hbr.org/2012/10/data-scientist-the-sexiest-job-of-the-21st-century>. Acesso em: 12 jun. 2023

JAKOBSON, Mari-Liis; KING, Russell; MOROŞANU, Laura; VETIK, Raivo. Migration and integration in turbulent times. In: JAKOBSON, Mari-Liis; KING, Russell; MOROŞANU, Laura; VETIK, Raivo (ed.). *Anxieties of migration and integration in turbulent times*. Cham: Springer International Publishing, 2023. p. 1-17.

KNOWLES, Sam. *Narrative by numbers: how to tell powerful and purposeful stories with data*. London and New York: Routledge, 2018.

KNOWLES, Sam. *How to be insightful: unlocking the superpower that drives innovation*. London and New York: Routledge, 2020.

KNOWLES, Sam. *Asking smarter questions: how to be an agent of insight*. London and New York: Routledge, 2023.

KROEGER, Arne; SIEBOLD, Nicole; GÜNZEL-JENSEN, Franziska; SAADE, Fouade Philippe; HEIKKILÄ, Jukka-Pekka. Tackling grand challenges collaboratively: the role of value-driven sensegiving. In: GÜMÜSAY, Ali Aslan; MARTI, Emilio; TRITTIN-ULBRICH, Hannah; WICKERT, Christopher (ed.). *Organizing for Societal Grand Challenges*. Bingley: Emerald Publishing Limited, 2022. p. 17-42.

PINK, Daniel H. *To sell is human: the surprising truth about persuading, convincing, and influencing others*. Edinburgh: Canongate Books, 2013.

Texto recebido em 19.06.2023 e aprovado em 04.07.2023.

³ *Start With Why* TED Talk de Sinek de 2009 é o terceiro mais assistido de todos os tempos. Em primeiro lugar, também referenciado em *Ask Smarter Questions*, está *How Schools Kill Creativity*, de Sir Ken Robinson.