Resolva seu problema com um toque de humor

# Minha apresentação tem trinta slides e nenhuma decisão

## Como criar uma apresentação curta que deixe claro o que foi decidido



**Max Paradox**

# Minha apresentação tem trinta slides e nenhuma decisão

Como criar uma apresentação curta que deixe claro o que foi decidido

Max Paradox

Rozwiąż swój problem z przymrużeniem oka

ISBN: 9788384906439

ALL-IN Rafał Płonkowski



# ÍNDICE

INTRO ..... 5

Capítulo 1 - Quando a apresentação se torna o objetivo em vez de uma ferramenta ..... 10

Capítulo 2 - Todos ouviram, mas cada um entendeu uma coisa diferente ..... 20

Capítulo 3 - A ciência aplicada dos slides, ou por que tudo parece importante ..... 30

Capítulo 4 - A apresentação linda de que ninguém precisava ..... 40

Capítulo 5 - Uma reunião sem responsável, ou quem realmente pode dizer “sim”? ..... 50

Capítulo 6 - Só mais um slide, ou como os pedidos dos outros assumem o controle da sua apresentação ..... 60

Capítulo 7 - Só mais uma revisão rápida, ou como a apresentação devora o tempo da reunião ..... 69

Capítulo 8 - A apresentação como escudo, ou por que temos medo de dizer o que realmente recomendamos ..... 79

Capítulo 9 - Primeiro a decisão, depois os slides: a apresentação construída de trás para a frente ..... 89

Capítulo 10 - Cinco slides que conduzem do problema à decisão ..... 100

Capítulo 11 - Um gráfico não é um argumento: como apresentar dados que realmente explicam alguma coisa ..... 111

Capítulo 12 - Três alternativas e uma escolha: como comparar sem favorecer o vencedor ..... 121

Capítulo 13 - Quando alguém diz “não”: como conduzir uma discussão em vez de defender os slides.....132

Capítulo 14 - O fim da apresentação é o começo da ação: como transformar acordos em medidas concretas..... 144

Capítulo 15 - A decisão foi tomada, mas se perdeu pelo caminho: o que fazer quando tudo muda depois da reunião.....156

Capítulo 16 - Quando faltam dados, mas a decisão não pode esperar .....168

Capítulo 17 - Quando tudo dá errado: uma apresentação em condições longe das ideais .....180

Capítulo 18 - A apresentação que não volta como o mesmo problema.....192

Capítulo 19 - Chega de reinventar a apresentação: como criar sua própria maneira de trabalhar ..... 203

Capítulo 20 - Cinco slides e uma decisão: a última apresentação que você fará à moda antiga .....214

# INTRO

São 10h58. A reunião deveria terminar às onze, mas acaba de aparecer o slide número vinte e sete. O apresentador anuncia, orgulhoso, que faltam apenas três. Na tela, há um gráfico cuja legenda parece o manual de operação de uma usina elétrica, enquanto os participantes demonstram, há vários minutos, aquele interesse característico de quem está esperando o resultado de um exame de sangue. Alguém verifica discretamente os e-mails. Outra pessoa balança a cabeça em sinal de concordância, embora a última frase que realmente tenha entendido tenha sido dita dezenove minutos antes. O chefe pergunta se podemos passar às conclusões. O apresentador responde que está justamente chegando lá, mas que primeiro precisa mostrar o contexto histórico. Nesse momento, até a História começa a se arrepender de ter sido convidada.

Às 11h17, a apresentação finalmente termina. Surge a pergunta tradicional: “Alguém tem alguma dúvida?”. O silêncio toma conta da sala. Não porque tudo esteja claro. É mais provável que todos estejam com medo de desencadear outros quinze slides que o apresentador provavelmente mantém na reserva. A reunião termina com agradecimentos educados. No dia seguinte, alguém manda uma mensagem: “Oi, mas o que foi que a gente decidiu, afinal?”. A resposta vem logo: “Precisamos marcar outra reunião”.

Parabéns. Você acaba de transformar trinta slides em um convite para mais uma reunião.

Esse cenário só é engraçado até o momento em que você percebe quanto ele custa. Uma hora de trabalho de várias pessoas, o tempo gasto na preparação dos materiais, novas

mensagens para esclarecer mal-entendidos, ações atrasadas e decisões que continuam esperando alguém assumir a responsabilidade por elas. Tudo parecia profissional. Havia o modelo corporativo, as cores adequadas, os gráficos, o logotipo e o obrigatório slide com a frase "Obrigado pela atenção". Faltava apenas um pequeno detalhe: a resposta à pergunta sobre por que, exatamente, todo mundo estava ali.

O problema não é que as apresentações sejam longas demais. A duração, muitas vezes, é apenas um sintoma. A verdadeira dificuldade começa quando tentamos substituir o raciocínio pelo acúmulo de informações. Acrescentamos um slide porque determinado assunto pode ser útil. Incluímos uma tabela porque alguém perguntou sobre ela certa vez. Colocamos dados detalhados para que ninguém possa nos acusar de falta de preparo. Depois de algum tempo, a apresentação contém a resposta para todas as perguntas imagináveis, menos para a mais importante: que decisão precisa ser tomada agora?

Isso não significa, de forma alguma, que a pessoa responsável por preparar esse material seja incompetente. Muitas vezes, acontece exatamente o contrário. Ela conhece o assunto tão bem que enxerga todas as relações, exceções e riscos. Sabe por que o resultado do trimestre anterior foi atípico, lembra as limitações de cada alternativa e consegue justificar cada número. Quando tenta transferir todo esse conhecimento para a tela, porém, o resultado se parece com uma mudança de biblioteca feita com uma única mala. Tudo é importante e, por isso, nada recebe prioridade.

A isso se soma o medo de deixar de fora alguma coisa essencial. Se você mostrar cinco slides, alguém pode achar que trabalhou pouco. Se mostrar trinta, pelo menos o

esforço fica evidente. É uma lógica profissional bastante peculiar, segundo a qual a espessura de um documento se transforma em prova da qualidade do raciocínio. Só que o público não precisa acompanhar todas as curvas do caminho que você percorreu. Precisa saber aonde você chegou, o que descobriu e por que está propondo justamente aquela direção.

Uma apresentação curta, portanto, não é uma apresentação longa da qual foram arrancados brutalmente vinte e cinco slides. Essa abordagem lembra a tentativa de encurtar uma receita culinária eliminando metade dos ingredientes e torcendo para que o almoço continue saboroso. Uma apresentação boa e objetiva nasce de outra maneira. Primeiro, você define qual resultado a conversa precisa produzir. Depois, seleciona as informações indispensáveis para alcançar esse resultado. Só no final pensa em como apresentá-las. Nessa ordem, o PowerPoint se torna uma ferramenta, e não o gerente do projeto.

Imagine que você precise apresentar três possibilidades para resolver um problema. Pode preparar quinze slides descrevendo cada uma delas e terminar dizendo: “Deixo o assunto aberto para discussão”. Ou pode mostrar qual é o problema, quais critérios foram usados para comparar as alternativas, o que favorece a solução recomendada e de qual aprovação você precisa. Nos dois casos, você utiliza o mesmo conhecimento. A diferença é que, no segundo, o público recebe material para tomar uma decisão, e não uma tarefa de casa que consiste em tentar adivinhar suas intenções.

É claro que nem toda reunião precisa terminar com uma aprovação imediata. Às vezes, é necessária uma análise adicional, a opinião de alguém que não estava presente ou a

verificação de um risco que ainda não havia sido identificado. Isso é normal. Uma boa apresentação não serve para forçar decisões a qualquer custo. Ela ajuda, porém, a definir com clareza o que ainda falta, quem deve fornecer as informações e quando o assunto voltará para uma definição. "Vamos verificar os custos de duas alternativas até sexta-feira e escolher uma na segunda" é um resultado concreto. "Vamos retomar esse assunto" continua sendo uma maneira elegante de mandar o problema sair de férias sem estabelecer uma data de retorno.

Neste livro, vamos olhar para a apresentação como uma ferramenta para conduzir conversas, e não como uma exposição de habilidades gráficas. Você aprenderá a distinguir as informações realmente necessárias daquelas que servem apenas para deixar o autor mais tranquilo. Verá como construir uma narrativa lógica em torno do problema, das escolhas e das consequências, como apresentar dados sem transformar um slide em uma planilha e como formular uma recomendação que possa ser aceita, rejeitada ou questionada com argumentos objetivos. Também vamos lidar com situações menos confortáveis: o participante que interrompe você no meio de uma frase, o superior que exige detalhes e a reunião em que cada pessoa tem uma definição diferente do que significa sucesso.

Não vamos fingir que basta escrever "Objetivo da reunião" no primeiro slide para que todos comecem automaticamente a agir de maneira sensata. As pessoas podem estar cansadas, distraídas, em desacordo ou simplesmente despreparadas para tomar uma decisão. Às vezes, você não tem influência sobre quem participa nem sobre a duração da reunião. Ainda assim, pode aumentar as

chances de chegar a um resultado útil apresentando alternativas claras, mostrando as limitações com honestidade e cuidando para que a discussão não se perca em detalhes que não mudam absolutamente nada.

Para começar, vale a pena guardar uma pergunta. Antes de abrir o programa de apresentações, complete a frase: “Depois desta reunião, os participantes devem ser capazes de...”. Não escreva “tomar conhecimento das informações”, porque isso descreve uma atividade, não um resultado. Tente identificar um efeito concreto: escolher uma solução, aprovar uma direção, definir prioridades ou estabelecer quais condições ainda faltam para tomar uma decisão. Se você não conseguir completar essa frase, dificilmente mais um gráfico vai salvar sua apresentação.

Talvez você até descubra que uma apresentação nem sequer é necessária. Às vezes, uma mensagem curta, um documento com uma recomendação ou uma conversa com a pessoa certa são suficientes. Isso também é uma vitória. O objetivo não é produzir slides bonitos, mas chegar a um entendimento que leve à ação.

E, se você realmente precisar fazer uma apresentação, prepare-a de modo que o último slide não seja apenas a prova de que conseguiu sobreviver até o final. Faça dele o momento em que todos sabem o que foi decidido, quem é responsável pelo próximo passo e por que aquela direção foi escolhida.

Assim, até cinco slides podem fazer mais do que trinta. E talvez, pela primeira vez em muito tempo, os participantes saiam da sala sem precisar organizar outra reunião para descobrir sobre o que foi a anterior.

# Capítulo 1 - Quando a apresentação se torna o objetivo em vez de uma ferramenta

Surge um convite no calendário corporativo: “Análise dos resultados e discussão das próximas ações”. Parece razoável. Até promissor. Afinal, é importante conhecer os resultados, e tomar as próximas medidas costuma ser melhor do que ficar parado, tentando entender por que a concorrência acabou de ultrapassar a empresa. A reunião foi marcada para durar quarenta e cinco minutos. Há oito participantes. O apresentador preparou trinta e dois slides porque queria abordar o assunto de maneira abrangente. Essa palavra deveria, às vezes, disparar o alarme de incêndio.

Os primeiros dez minutos são dedicados à análise da situação do mercado. Os quinze seguintes, aos resultados. Depois aparecem os detalhes de cada categoria, região e canal de vendas. Todas as informações são verdadeiras, cada tabela tem sua justificativa e os gráficos foram preparados com um cuidado admirável. O problema começa quando uma das participantes pergunta se a empresa deveria aumentar o orçamento de um projeto específico. O apresentador responde que é exatamente a esse ponto que está chegando. Vinte minutos depois, continua chegando. A impressão é de que a decisão fica no fim de um corredor muito comprido, onde alguém instalou mais um gráfico a cada poucos metros.

A reunião termina sem nenhuma definição. O apresentador, porém, recebe elogios pela preparação

cuidadosa. O arquivo é enviado a todos os participantes, que, seguindo a tradição corporativa, o guardam em uma pasta chamada “Para analisar”. Essa pasta é o equivalente a um buraco negro, com a diferença de que possui uma função de pesquisa.

O que, exatamente, deu errado?

Não faltaram dados. Não faltou trabalho. Nem mesmo faltou dedicação. O que faltou foi distinguir a preparação de uma apresentação da preparação de uma decisão.

São duas atividades diferentes, embora muitas organizações as tratem como sinônimos. A primeira consiste em reunir informações e apresentá-las de maneira organizada. A segunda exige compreender qual problema precisa ser resolvido, quais possibilidades realmente existem e do que os participantes precisam para escolher um caminho sensato. É perfeitamente possível executar a primeira atividade de maneira brilhante e ignorar completamente a segunda.

É justamente por isso que existem apresentações que conseguem ser profissionais e inúteis ao mesmo tempo.

Os slides que começam a mandar na reunião

Imagine que você esteja organizando uma viagem de negócios. Primeiro, define o objetivo da viagem, o local da reunião e o horário em que precisa chegar. Só depois escolhe o meio de transporte. Seria bastante estranho comprar primeiro uma passagem para uma cidade aleatória e, em seguida, começar a pensar em quais compromissos profissionais seria possível organizar por lá. No entanto, uma lógica muito parecida aparece regularmente na criação de apresentações. Abrimos o programa, escolhemos um modelo, digitamos o título e começamos a acrescentar

slides. Só depois de algumas dezenas de minutos tentamos descobrir qual é, afinal, o sentido de todo aquele empreendimento.

Os programas de apresentação são extremamente eficientes em alimentar essa ilusão de progresso. Cada slide novo é um resultado visível do trabalho. Você pode movê-lo, copiá-lo, decorá-lo, melhorá-lo e mostrá-lo ao superior. Pensar sobre uma decisão não produz resultados visuais igualmente atraentes. É difícil se orgulhar de uma hora passada refletindo sobre a necessidade de realizar uma reunião. Muito mais fácil é enviar um arquivo com vinte e oito slides e escrever: “Material pronto para revisão”.

Dessa maneira, a quantidade de elementos produzidos passa a ser a medida do trabalho realizado. Se a apresentação parece extensa, seu autor transmite a impressão de ser dedicado. Se contém muitos dados, parece competente. Se todas as páginas apresentam exatamente a mesma estrutura visual, ainda é possível elogiar sua atenção aos detalhes. Tudo isso pode ter valor, mas nenhuma dessas características garante que o público compreenda o que deve fazer.

A maneira mais simples de identificar esse problema é desviar a atenção do próprio arquivo. Pergunte a si mesmo: se amanhã todos os slides fossem apagados, eu ainda conseguiria explicar, em poucas frases, por que preciso dessa reunião e qual decisão espero obter?

Se a resposta for “não”, provavelmente a apresentação começou a substituir o raciocínio. Não é necessário apagar imediatamente todo o trabalho realizado até agora. Vale a pena, porém, interromper sua expansão. Acrescentar mais um slide quando não se sabe para que serve o conjunto inteiro é como ampliar uma casa antes de verificar se ela

tem alicerces. Você ganha mais cômodos, mas o problema estrutural continua lá.

Três coisas que costumamos confundir

Na comunicação empresarial cotidiana, é especialmente fácil misturar informar, convencer e tomar decisões. Cada uma dessas atividades pode exigir uma apresentação, mas cada uma precisa de uma estrutura diferente.

Informar significa transmitir determinado conhecimento sobre uma situação. Por exemplo, uma equipe precisa conhecer uma mudança de procedimento, os resultados de um projeto concluído ou as novas exigências de um cliente. Nesse caso, o sucesso consiste na compreensão das informações, não necessariamente em uma decisão imediata. Tentar forçar uma decisão nessas circunstâncias pode ser tão absurdo quanto organizar uma votação sobre a previsão do tempo.

Convencer entra em cena quando você deseja mudar a avaliação que alguém faz de determinada situação. Pode apresentar argumentos favoráveis a um investimento, a uma mudança na forma de trabalhar ou ao abandono de uma solução utilizada até então. O público precisa compreender não apenas sua posição, mas também os motivos que o levaram a adotá-la. Ainda assim, essas pessoas não precisam necessariamente ter autoridade para tomar a decisão final.

Uma apresentação voltada à tomada de decisão, por sua vez, tem como finalidade chegar a uma definição concreta. Os participantes devem escolher uma alternativa, aprovar uma recomendação, estabelecer prioridades ou determinar as condições para as próximas ações. Nesse caso, as informações e os argumentos ficam a serviço da escolha.

Essas três funções podem se combinar, mas é necessário saber qual delas predomina. Se o objetivo da reunião é tomar uma decisão, mas você dedica a maior parte do tempo a transmitir informações que poderiam ter sido enviadas antecipadamente, surge um conflito entre a finalidade do encontro e a maneira como ele é conduzido. Os participantes gastam sua atenção tentando compreender o contexto antes mesmo de conseguirem refletir sobre a escolha propriamente dita.

Ao preparar sua próxima apresentação, tente definir sua função principal em uma única frase. Ainda não escreva os títulos dos slides. Diga a si mesmo: “Quero informar a equipe sobre uma mudança”, “Quero convencer a diretoria a alterar as prioridades” ou “Preciso de uma decisão sobre a escolha de um fornecedor”. Essa pequena distinção pode economizar uma quantidade surpreendente de trabalho, porque revela imediatamente quais informações serão úteis e quais não passarão de complementos interessantes.

Por que mais informações não significam melhor compreensão

Por trás de apresentações longas, muitas vezes existe uma intenção bastante razoável: queremos oferecer ao público uma visão completa da situação. Partimos do pressuposto de que, quanto mais detalhes apresentarmos, mais consciente será a decisão. Infelizmente, na prática, a precisão do material e sua utilidade nem sempre aumentam juntas.

Imagine uma reunião dedicada à escolha de uma nova ferramenta para gerenciar tarefas. A equipe comparou quatro sistemas. Cada um possui dezenas de funcionalidades, modelos de preços diferentes e possibilidades distintas de integração. A pessoa responsável

pela apresentação resolve demonstrar todo o seu rigor. Cria uma tabela enorme com absolutamente todas as funcionalidades. Depois acrescenta capturas de tela, descrições detalhadas e o histórico de desenvolvimento dos produtos. Entre outras descobertas, os participantes ficam sabendo que um dos sistemas oferece sete maneiras de indicar a prioridade de uma tarefa. Uma informação fascinante, especialmente quando o principal problema da empresa é que ninguém sabe quem deveria executar cada tarefa.

Enquanto isso, para tomar uma decisão, talvez seja suficiente comparar algumas características: o custo de implementação, a facilidade de uso, a integração com as ferramentas atuais e o nível de segurança. As demais informações ainda podem ser necessárias. Elas simplesmente não precisam ocupar o centro da reunião.

A diferença entre uma documentação completa e uma boa apresentação está justamente na seleção. A documentação deve permitir a consulta aos detalhes. A apresentação deve ajudar o público a perceber as relações mais importantes para o objetivo da conversa.

Isso não significa esconder dados inconvenientes. Se uma informação omitida puder mudar a avaliação de um risco ou o resultado da escolha, ela deverá ser apresentada. Selecionar exige honestidade e responsabilidade. Não é aceitável eliminar fatos apenas porque eles complicam a recomendação. É necessário, porém, distinguir os fatos que influenciam a decisão dos detalhes que apenas aumentam o tamanho da apresentação.

Uma pergunta útil é: “Se o público não tivesse acesso a essa informação, poderia tomar uma decisão significativamente pior?”. Se a resposta for positiva,

provavelmente a informação merece atenção. Se for negativa, vale pensar se ela realmente precisa aparecer no slide principal.

O profissionalismo que às vezes atrapalha

Existe ainda outra razão para o crescimento das apresentações: o medo de ser avaliado. O autor quer provar que conhece o assunto, antecipou as perguntas e realizou uma quantidade adequada de trabalho. Como resultado, prepara um material que se parece mais com a defesa de uma tese de doutorado do que com uma conversa sobre um problema concreto.

Esse comportamento é especialmente compreensível em organizações nas quais todas as propostas são submetidas a críticas minuciosas. Se, durante a reunião anterior, alguém reclamou da ausência de uma informação, na próxima você pode decidir mostrar todas. Se seu superior pergunta regularmente sobre as fontes dos dados, você começa a colocá-las diretamente nos slides. Se um dos participantes gosta de analisar exceções, você prepara uma seção separada com as exceções das exceções. Em pouco tempo, a apresentação se transforma em uma espécie de seguro contra todas as perguntas possíveis.

O problema é que esse seguro custa caro e não oferece proteção completa. Quem procura detalhes sempre encontrará outra pergunta. Nem mesmo uma apresentação com cem slides garante que ninguém perguntará sobre o centésimo primeiro.

Uma solução melhor é separar a narrativa principal dos materiais de apoio. Você pode preparar uma apresentação objetiva e manter um conjunto adicional de dados disponível durante a discussão. Assim, não abre mão do rigor, mas

permite que os participantes se concentrem no que realmente importa. Quando alguém pergunta sobre um detalhe, você tem a informação à mão. Quando ninguém pergunta, não precisa organizar uma excursão obrigatória por todas as abas da planilha.

Também vale aprender a responder com tranquilidade: “Esse é um detalhe importante. Tenho os dados preparados e podemos consultá-los se influenciarem a decisão de hoje”. Essa frase não desvaloriza a pergunta. Ela ajuda a avaliar sua importância diante do objetivo da reunião.

Nem sempre será possível manter a conversa dentro desses limites. Às vezes, o superior realmente precisa de uma análise detalhada porque é responsável por um risco que você não consegue enxergar. Nesse caso, é necessário adaptar a abrangência do material. A objetividade não pode servir de desculpa para fugir da responsabilidade.

O primeiro teste prático

Pegue uma apresentação que você preparou recentemente ou um material no qual esteja trabalhando agora. Ainda não avalie a parte visual. Não ajuste as fontes. Não pense se o gráfico de pizza deveria ser substituído por um gráfico de barras. Tudo isso pode esperar.

Abra uma folha em branco e escreva três frases:

1. “Esta apresentação é necessária porque...”
2. “Ao final dela, o público deverá saber ou decidir...”
3. “A informação mais importante, sem a qual não alcançaremos esse objetivo, é...”

A primeira frase revela o motivo da reunião. A segunda define o resultado esperado. A terceira obriga você a identificar o que realmente importa. Se as respostas forem

concretas, terá um ponto de referência para avaliar cada slide.

Suponha que esteja preparando uma apresentação sobre a queda no percentual de pedidos entregues dentro do prazo. O material original contém o histórico dos resultados, as características de todos os fornecedores, dados detalhados do estoque e uma dúzia de gráficos. Depois de fazer o exercício, você escreve: “Precisamos desta reunião porque o percentual de entregas dentro do prazo caiu e precisamos escolher uma maneira de melhorá-lo. Espero uma decisão sobre a implementação de um turno adicional no armazém ou sobre a redução inicial do número de pedidos tratados como urgentes. As informações essenciais são os custos das duas soluções, seu impacto previsto sobre o cumprimento dos prazos e os riscos de implementação”.

De repente, fica muito mais fácil perceber por que alguns dos slides existentes são desnecessários durante a conversa principal. O histórico do problema continua importante, mas não precisa ocupar metade da reunião. Os dados detalhados podem permanecer em um anexo. O mais importante passa a ser a comparação das possibilidades reais de ação.

Isso ainda não é um método completo para criar apresentações. É, porém, uma primeira maneira de recuperar o controle sobre seu próprio material.

Observe que você não precisa reduzir imediatamente a quantidade de slides para cinco nem submeter todas as reuniões a uma fórmula universal. Alguns assuntos exigem explicações extensas. Outros podem ser resolvidos sem apresentação alguma. A quantidade de páginas deve resultar das necessidades do público e da complexidade do

tema, não da crença de que um material profissional precisa parecer pesado.

A maior mudança acontece quando você deixa de perguntar “O que mais eu deveria mostrar?” e começa a perguntar “O que precisa acontecer graças ao que vou mostrar?”.

Essa pergunta transforma a maneira de preparar, conduzir e avaliar reuniões. De repente, torna-se menos importante saber se os participantes viram todas as informações. O que passa a importar é se eles conseguem fazer alguma coisa com elas.

Uma apresentação pode ser bonita, precisa e impressionante. Pode até provocar admiração sincera pela qualidade das animações. Mas, se ao final da reunião todos continuarem exatamente no mesmo lugar, vale refletir se não confundimos o meio de transporte com o destino da viagem.

Porque os slides devem ajudar a chegar a uma solução. Não deveriam ser o lugar onde a solução passa a morar durante os próximos três trimestres.

# Capítulo 2 - Todos ouviram, mas cada um entendeu uma coisa diferente

Durante uma reunião de projeto, alguém diz: “Precisamos acelerar a implementação”. Todos concordam com a cabeça. O gerente de projeto entende que é necessário reduzir o escopo da primeira versão. A equipe de vendas presume que a data de lançamento será antecipada em duas semanas. A equipe técnica interpreta a declaração como uma autorização para utilizar recursos adicionais. O departamento financeiro está convencido de que a ideia é melhorar a eficiência do trabalho sem aumentar os custos. Uma única frase, quatro interpretações e concordância absoluta ao redor da mesa.

Se alguém medisse o nível de consenso pela quantidade de cabeças concordando, o resultado seria excelente. Mas, se perguntasse aos participantes o que foi efetivamente decidido, descobriria que cada um volta ao trabalho com sua própria versão da realidade. Para piorar, todos estão convencidos de que os demais entenderam exatamente a mesma coisa.

Esse é um dos problemas mais traiçoeiros da comunicação durante apresentações. É muito fácil confundir a ausência de objeções com compreensão. Os participantes podem ouvir atentamente, concordar com a direção geral e, ao mesmo tempo, interpretar suas consequências de maneiras diferentes. Isso não precisa ser resultado de desatenção ou má vontade. As pessoas observam as informações apresentadas a partir de suas próprias responsabilidades, experiências e limitações.

Para alguém responsável pelas vendas, “mais rápido” pode significar disponibilizar o produto aos clientes mais cedo. Para um especialista técnico, a mesma expressão pode indicar a necessidade de simplificar a solução. Para um profissional de finanças, acelerar alguma coisa costuma trazer imediatamente a pergunta sobre quanto isso vai custar. Todas essas interpretações são lógicas. O problema só aparece quando ninguém verifica qual delas a organização realmente adotou.

Uma boa apresentação não deve apenas fazer com que os participantes compreendam as informações transmitidas. Também deve reduzir o risco de que cada pessoa compreenda algo diferente a partir delas.

As mesmas palavras, significados diferentes

No ambiente profissional, utilizamos com frequência impressionante expressões que parecem específicas, embora deixem um espaço enorme para interpretações. Falamos em melhorar a eficiência, otimizar custos, aumentar a qualidade, fortalecer a colaboração e elevar a prioridade. São expressões convenientes porque é difícil discordar delas. Poucas pessoas teriam coragem de dizer durante uma reunião: “Sou totalmente contra a melhoria da eficiência. Proponho que trabalhemos pior, mas de maneira ainda mais caótica”.

Concordar com uma frase atraente, porém, não significa concordar com uma ação concreta. Se você apresenta a necessidade de reduzir custos, o público pode imaginar soluções diferentes. Alguns esperam a renegociação de contratos, outros pensam na redução do número de projetos, enquanto outros imaginam cortes nas despesas de viagens. Sem esclarecimentos, é fácil encerrar a reunião com um entendimento aparentemente compartilhado que se

desfaz na primeira tentativa de colocar as decisões em prática.

Por isso, vale verificar se os conceitos mais importantes têm o mesmo significado para todos. Não é necessário criar um dicionário de todos os termos utilizados. Basta dedicar atenção àqueles dos quais a decisão depende. Se você recomenda “simplificar o processo”, mostre exatamente o que será eliminado, encurtado ou modificado. Se propõe “aumentar a disponibilidade”, esclareça se está falando de uma quantidade maior de produtos, de um prazo de entrega menor ou de um atendimento melhor às solicitações.

Isso pode ser feito de maneira muito natural. Em vez de dizer “Nosso objetivo é melhorar o cumprimento dos prazos”, diga: “Queremos aumentar a proporção de pedidos entregues dentro do prazo combinado, passando dos atuais 82% para pelo menos 92% nos próximos três meses”. Evidentemente, os números precisam vir de dados reais e metas acordadas, não da imaginação do autor da apresentação. O importante é o princípio: quanto maior a importância de um conceito para a decisão, menor deve ser o espaço para suposições.

Não se trata de transformar cada declaração em um contrato jurídico. Trata-se de ser preciso nos pontos em que a falta de precisão pode levar a ações diferentes.

O que o autor sabe e o que o público precisa adivinhar

Quando você prepara uma apresentação sobre um assunto com o qual trabalha há várias semanas, possui um conhecimento muito mais amplo do que aquele que aparece nos slides. Conhece as circunstâncias, lembra das conversas anteriores e compreende as relações entre os

dados. Muitas coisas parecem óbvias porque você já as analisou repetidas vezes.

O público não necessariamente possui o mesmo contexto.

Suponha que esteja apresentando os resultados de um projeto. Você mostra um gráfico no qual um indicador sobe e outro cai. Para você, o significado é claro: o aumento do primeiro indicador decorre de uma mudança específica, enquanto a queda do segundo representa uma consequência prevista daquela mesma decisão. O participante da reunião, porém, enxerga dois movimentos no gráfico e tenta descobrir sozinho o que significam. Se você não explicar a relação, ele poderá chegar a uma conclusão completamente diferente.

Portanto, não basta mostrar os dados e presumir que o público seguirá um raciocínio idêntico ao seu. Seria como entregar a alguém os ingredientes de um almoço e depois esperar que essa pessoa adivinhe a receita, a temperatura do forno e sua opinião particular sobre a noz-moscada.

É justamente por isso que vale formular as principais conclusões de maneira explícita. Um slide intitulado “Resultados de vendas” informa apenas qual assunto está sendo apresentado. Já o título “As vendas cresceram, mas a margem caiu devido à maior participação das promoções” transmite uma interpretação dos dados. Em seguida, o público pode verificar se o gráfico realmente confirma essa afirmação.

Essa abordagem exige responsabilidade. Um título que apresenta uma conclusão não pode exagerar o significado dos dados nem sugerir uma relação de causa e efeito que não tenha sido confirmada. Se não se sabe por que a