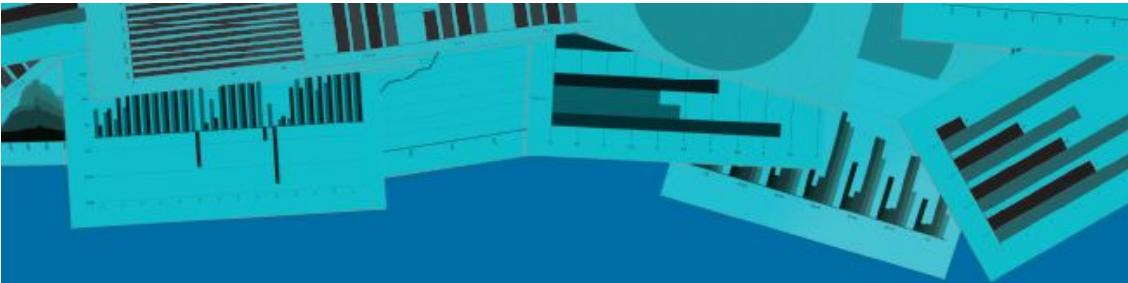


# Data Story

---

Nancy Duarte

EXPLIQUE DADOS E  
INSPIRE AÇÕES POR  
MEIO DE HISTÓRIAS



“ Em uma era em que estamos sobrecarregados com dados, contar uma história interessante com dados é difícil. O que Duarte belamente fez foi ajudar-nos a nos conectar com o público em um nível muito mais significativo. É uma leitura obrigatória para storytellers empresariais em todo lugar que queiram fazer a diferença em seu trabalho.”

**Jeremy Waite**, Chief Customer Officer na IBM iX

“ Não existe escassez de dados, mas existe uma escassez de pessoas capazes de dar vida a esses dados — contar uma história que inicie uma mudança real nos negócios. Não existe ninguém melhor que Nancy Duarte para ajudá-lo a aprender como elaborar uma datastory e chegar às decisões certas rapidamente.”

**Tiffani Bova**, Promotora de Crescimento e Inovação na Salesforce e autora best-seller de QI do Crescimento

“ Hoje em dia, a tecnologia cria uma velocidade de dados sem precedentes. A comunicação de dados na forma de uma história os preenche com significado; e significado gera a ação.”

**Dra. Jennifer Aaker**, Professora na General Atlantic, Stanford Graduate School of Business



## **Seus dados descobrisse um enorme problema ou uma grande oportunidade?**

Os dados fizeram a parte deles, mas agora precisam de um contador de histórias. A forma como os insights são comunicados pode reverter ou aumentar a trajetória dos dados. As ações que você pede que os outros tomem hoje mudam seus dados futuros.

Quase todos os cargos de hoje usam dados para a tomada de decisão. Conforme você cresce em sua carreira, pode tornar-se um conselheiro estratégico e finalmente um líder que poderá ajudar a modelar um futuro no qual a humanidade e as organizações prosperem, se comunicar os dados usando técnicas de histórias.

### **Você aprenderá a transformar números em narrativas persuasivas:**

- Explicar dados pelas lentes da empatia
- Inspirar ação por meio de estruturas de história
- Elaborar recomendações que sejam aprovadas
- Escrever observações claras e anotações de gráficos
- Estruturar e criar o layout de um Slidedoc
- Inspirar outros com dados que fixam

# **Nancy Duarte**

### **CEO e escritora best-seller**

A Duarte, Inc., empresa de Nancy Duarte, criou algumas das apresentações mais importantes do mundo desde 1988. Por serem os proeminentes storytellers do Vale do Silício, sua empresa serviu a quase 200 das 500 empresas da lista Fortune 500.

Ao moldar suas ideias em uma narrativa coesa e amplificá-las com recursos visuais intencionais, você adaptará sua entrega para conectar-se melhor com seu público.

Para *DataStory*, Duarte selecionou os melhores dos milhares de slides de dados de seus clientes nos setores de tecnologia, finanças e saúde. Este livro traz seus achados na linguagem e na estrutura usadas pelas maiores marcas do mundo.

A compra deste conteúdo não prevê o atendimento e fornecimento de suporte técnico operacional, instalação ou configuração do sistema de leitor de ebooks. Em alguns casos, e dependendo da plataforma, o suporte poderá ser obtido com o fabricante do equipamento e/ou loja de comércio de ebooks.

**EXPLIQUE DADOS E  
INSPIRE AÇÕES POR  
MEIO DE HISTÓRIAS**

---

Nancy Duarte



**Ao Todo-Poderoso.**

# Elogios a DataStory

“Boa parte da disruptão, hoje em dia, é orientada por dados. Ao aliar storytelling e dados, você estará melhor equipado para liderar.”

Charlene Li, autora de *Mindset da Disrupção* e do best-seller do *New York Times*, *Liderança Aberta*

“DataStory é um mapa para quem trabalha com dados e luta com a enorme diferença entre explorá-los e explicá-los.”

Zach Gemignani, CEO da Juice Analytics, autor de *Data Fluency*

“Duarte reconhece e explora o real desejo humano de contar histórias, até mesmo ao lidar com dados. Em *DataStory*, como sempre, ela inspira enquanto ensina à sua maneira inimitável.”

Scott Berinato, autor de *Good Charts* e *Good Charts Workbook*

“Como de costume, observei Nancy dar tudo de si ao escrever este livro. *DataStory* é, provavelmente, seu melhor trabalho até agora. O mais impressionante para mim, porém, é como ela encontra tempo para ser uma esposa incrível, dirigir uma empresa e escrever. É um trabalho admirável de uma mulher igualmente admirável.”

Mark Duarte, marido apaixonado e pai dos filhos da autora

# DataStory

Copyright © 2021 da Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli. ISBN: 978-65-5520-302-8

*Translated from original DataStory. Copyright © 2019 by Nancy Duarte. ISBN 978-1-940858982.*

*This translation is published and sold by permission of IdeaPress Publishing, the owner of all rights to publish and sell the same. PORTUGUESE language edition published by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli, Copyright © 2021 by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli.*

A editora não se responsabiliza pelo conteúdo da obra, formulada exclusivamente pelo(s) autor(es).

**Marcas Registradas:** Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Impresso no Brasil — 1a Edição, 2021 — Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

**Publique seu livro com a Alta Books. Para mais informações envie um e-mail para [autoria@altabooks.com.br](mailto:autoria@altabooks.com.br)**

**Obra disponível para venda corporativa e/ou personalizada. Para mais informações, fale com [projetos@altabooks.com.br](mailto:projetos@altabooks.com.br)**

## **Produção Editorial**

Editora Alta Books

## **Gerência Editorial**

Anderson Vieira

## **Gerência Comercial**

Daniele Fonseca

## **Produtor Editorial**

Illysabelle Trajano

Thiê Alves

## **Assistente Comercial**

Filipe Amorim

[vendas.corporativas@altabooks.com.br](mailto:vendas.corporativas@altabooks.com.br)

## **Assistente Editorial**

Luana Goulart

## **Equipe de Marketing**

Livia Carvalho

Gabriela Carvalho

[marketing@altabooks.com.br](mailto:marketing@altabooks.com.br)

## **Coordenação de Eventos**

Viviane Paiva

[eventos@altabooks.com.br](mailto:eventos@altabooks.com.br)

## **Editor de Aquisição**

José Rugeri

[j.rugeri@altabooks.com.br](mailto:j.rugeri@altabooks.com.br)

## **Equipe de Design**

Larissa Lima

Marcelli Ferreira

Paulo Gomes

**Equipe Editorial**

Ian Verçosa  
Luana Goulart  
Maria de Lourdes Borges  
Raquel Porto  
Rodrigo Dutra

**Equipe Comercial**

Beatriz de Assis  
Brenda Rodrigues  
Caroline David  
Gabriela Paiva  
Henrique Waldez  
Raquel Porto

**Tradução**

Luciana Ferraz

**Copidesque**

Vivian Sbravatti

**Revisão Gramatical**

Alberto Gassul Streicher Catia Soderi

**Erratas e arquivos de apoio:** No site da editora relatamos, com a devida correção, qualquer erro encontrado em nossos livros, bem como disponibilizamos arquivos de apoio se aplicáveis à obra em questão.

Acesse o site [www.altabooks.com.br](http://www.altabooks.com.br) e procure pelo título do livro desejado para ter acesso às erratas, aos arquivos de apoio e/ou a outros conteúdos aplicáveis à obra.

**Suporte Técnico:** A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites referidos pelos autores nesta obra.

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD**

D812d Duare, Nancy

DataStory: Explique dados e inspire ações por meio de história

ISBN: 978-65-5520-302-8

1. Metodologia. 2. Visualização de Dados

2021-3754

Rua Viúva Cláudio, 291 — Bairro Industrial do Jacaré

CEP: 20.970-031 — Rio de Janeiro (RJ)

Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419

[www.altabooks.com.br](http://www.altabooks.com.br) — [altabooks@altabooks.com.br](mailto:altabooks@altabooks.com.br)

[www.facebook.com/altabooks](http://www.facebook.com/altabooks) — [www.instagram.com/altabooks](http://www.instagram.com/altabooks)



# **Sumário**

## **INTRODUÇÃO**

Entenda a Ciência da História

Transforme Números em Narrativas

Comunique Dados para Liderar

Invista Tempo nas Habilidades de Comunicação

Entenda o Poder da História

## **COMUNIQUE DADOS AOS OUTROS**

### **I. Tornando-se um Comunicador de Dados**

Invista em Habilidades de Comunicação de Dados

Explique Dados Por Meio de Storytelling

Seja Como o Mentor em uma História

Solucionar uma Gama de Problemas e Oportunidades com Dados

Entre em um Processo Criativo

Cultive Sua Intuição

### **II. Comunicando para Tomadores de Decisão**

Conheça Seu Tomador de Decisões

Respeite o Tempo Deles; Executivos São Ocupados

Saiba Como os Executivos São Avaliados

Entenda Como os Executivos Consomem Informação

Prepare-se para Perguntas e Interrupções

**TRAGA CLAREZA POR MEIO DA ESTRUTURA DA HISTÓRIA**

### **III. Criando um Ponto de Vista de Dados**

Formule Seu Ponto de Vista de Dados

Entenda Como Grandes Marcas Comunicam-se com Dados

Escolha a Ação Mais Eficiente para Seu DataPOV

Decifre Verbos de Desempenho e Processo

Elabore Ações com os Melhores Insights Estratégicos

### **IV. Estruturando um Resumo Executivo como uma DataStory**

Alavanque a Estrutura de um Arco de História

Escreva um Resumo Executivo em Três Atos

Mude a Sorte do Meio Conturbado

Use o DataPOV como Terceiro Ato

### **V. Gerando Ação Por Meio de Estrutura Analítica**

Combine Escrita Lógica e Persuasiva

Estruture uma Árvore de Recomendação

Defina Ações para Sustentar Sua DataStory

Motive Explicando o Porquê

Seja Seu Próprio Cético

Inclua Hipóteses Afirmado “Isso É Verdade Se...”

Revise os Componentes de uma Árvore de Recomendação

FAÇA GRÁFICOS E SLIDES CLAROS

### **VI. Escolhendo Gráficos e Escrevendo Observações**

Escolha Gráficos que Todos Entendam

Escreva Títulos de Gráficos Claros

Faça Observações Descritivas

Use Adjetivos em Gráficos de Barras para Observar Tamanho

Use Adjetivos em Gráficos de Componente para Observar Proporções

Use Advérbios em Gráficos de Linha para Observar Tendências

## **VII. Anotando Insights nos Gráficos**

Sobreponha Anotações Visuais em um Gráfico

Amplie um Ponto de Dados

Insira Matemática nos Pontos de Dados

Torne os Insights Visualmente Consumíveis

## **VIII. Construindo um Slidedoc de Fácil Visualização**

Construa uma Recomendação como um Slidedoc

Pense no Slidedoc como um Livro

Organize o Conteúdo para ser Legível

Desvie do Formato Padrão para Dar Ênfase

Enfatize o Texto Que Deve Ser Lido

Revise a Anatomia de uma Árvore de Recomendação

Revise um Slidedoc como uma Árvore de Recomendação

## **FIXE OS DADOS**

## **IX. Impressionando com a Magnitude**

Associe os Dados a Algo Relacionável

Desenvolva um Senso de Escala

Conekte Dados a Tamanhos Relacionáveis

Conekte os Dados a Tempo Relacionável

Compare os Dados a Coisas Relacionáveis

Expresse Seus Sentimentos Sobre os Dados

## **X. Humanizando os Dados**

Conheça o Herói e o Adversário dos Dados

Conheça o Adversário nos Dados

Aborde o Conflito nos Dados

Fale com os Personagens

Compartilhe Contexto para Trazer Significado aos Dados

Salve Vidas com Dados Estudo de Caso: Dra. Rosalind Picard

## **XI. Storytelling com Dados**

Alavanque a Dimensão Temporal Ao Apresentar Dados

Revele os Dados Ocultos

Revele os Dados Ocultos Estudo de Caso: Al Gore

Conte uma História com um Arco Emocional

Estudo de Caso: Kurt Vonnegut

Dados Confirmam um Arco Emocional nas Histórias

Reverta a Má Sorte em um Arco Cinderela Estudo de Caso: Reunião Geral Interna

Caridade: Storytelling de Água com Dados Estudo de Caso: Scott Harrison

## **APÊNDICE**

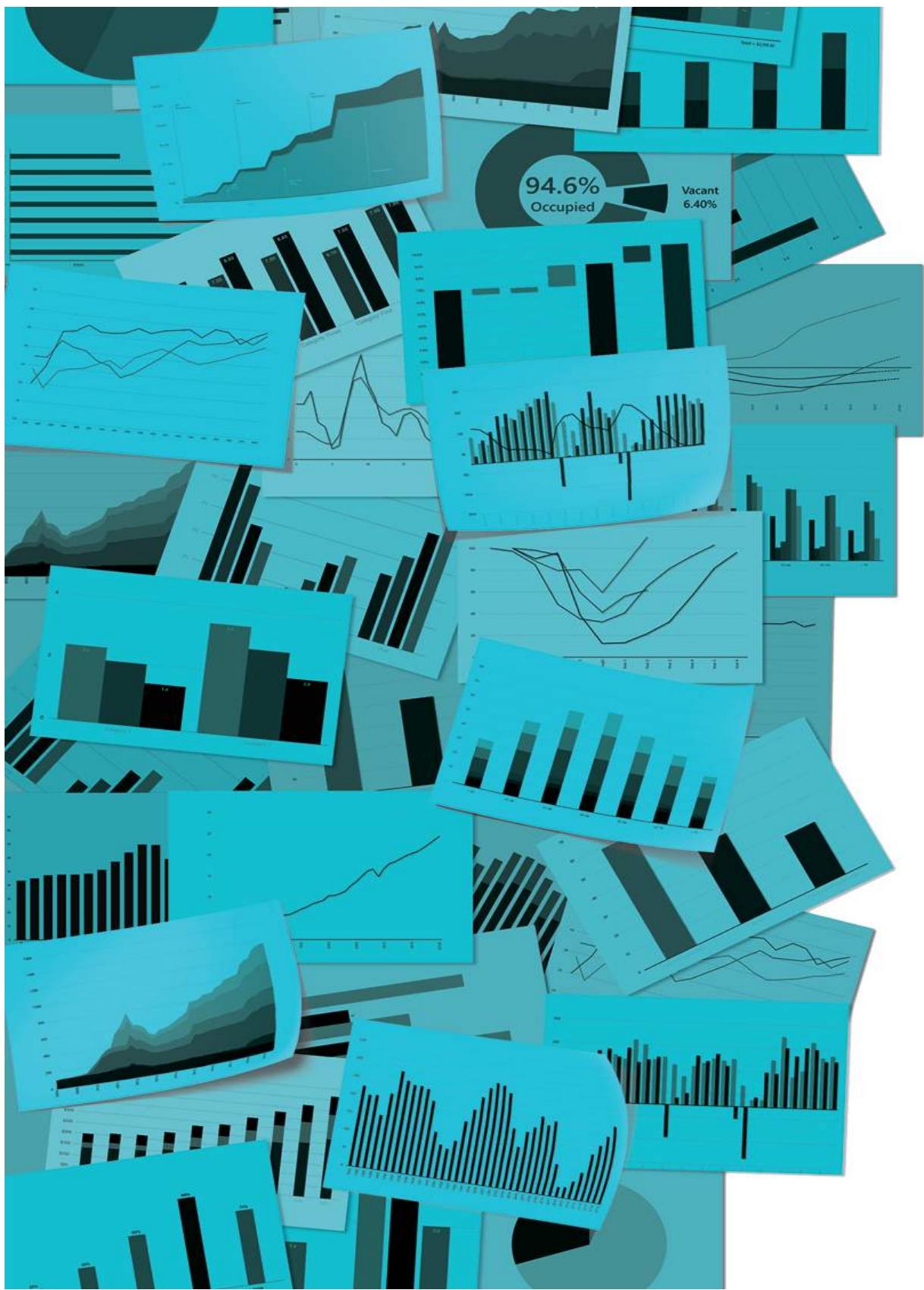
Prossiga com a Narrativa

Acelere a Tomada de Decisão com uma Árvore de Recomendação de uma Página

Referências

Créditos das Fotos





# INTRODUÇÃO



# Entenda a Ciência da História

O storytelling estimula o cérebro de uma maneira que nenhuma outra forma de comunicação consegue.

Agora que os cientistas estudaram o cérebro enquanto uma história é contada, eles conseguem mensurar e mapear a atividade cerebral.



## HISTÓRIAS ATIVAM NOSSOS SENTIDOS

As histórias ativam o cérebro em todos os níveis: intuitivo, emocional, racional e somático. Quando as ouvimos, nossos cérebros reagem entendendo a informação de forma mais completa. Uma vez ativado, o sistema límbico (a parte emocional do cérebro) libera substâncias que estimulam os sentimentos de recompensa e de conexão. As histórias acionam a área de Broca (processamento da linguagem) e a área de Wernicke (compreensão da linguagem). O gatilho viaja até chegar ao córtex motor, ao córtex auditivo, ao córtex olfatório, ao córtex visual, à memória compartilhada e à amígdala.<sup>1</sup>

*Quando nos vemos apegados a uma narrativa, essa ressonância começa em nossos cérebros. Este é o primeiro gatilho para propiciar uma resposta física e emocional.*



## HISTÓRIAS NOS APROXIMAM

A narrativa falada cria uma conexão profunda entre o contador de histórias e o ouvinte. Pensamentos, cérebros ativados e comportamentos sincronizam-se, fazendo nossos cérebros literalmente “ficar em compasso”. Quando trocamos histórias, construímos bases comuns de experiência. As emoções inseridas na palavra falada são uma ferramenta poderosa que funde nossas mentes e promove um maior alinhamento de nossas emoções.<sup>2</sup>

*Se você já sentiu uma onda de emoção ao ouvir uma história, é porque nossos cérebros são naturalmente ativados e propensos a processar fisicamente a emoção associada à descrição oral.*



## HISTÓRIAS NOS LEVAM A SENTIR

As histórias têm a capacidade mágica de envolver totalmente os ouvintes, fazendo-os sentir como se tivessem sido transportados para dentro da narrativa. Quando somos mentalmente estimulados por histórias, nossa atenção se afasta do pensamento crítico e se distrai por sentimentos positivos. Por outro lado, quando processamos as coisas de forma analítica, ficamos suscetíveis a pensamentos mais críticos e a menos sentimentos positivos. Propagandas que utilizam histórias permitem que os consumidores imaginem-se utilizando o produto e obtendo seus benefícios, o que os convence de que o querem.<sup>3</sup>

*Dar a seus públicos uma emoção imaginária os coloca no centro da sua história, fazendo-os sentirem-se como heróis.*



## HISTÓRIAS NOS LEVAM A AGIR

As reações promovidas por nossos cérebros podem gerar um senso de empatia, de urgência ou, até mesmo, de grande angústia. Um estudo, que fez pessoas ouvirem uma história sobre o relacionamento de um pai com seu jovem filho à beira da morte, mediu as respostas neurais dos participantes e descobriu que duas emoções foram sentidas mais fortemente: angústia e empatia. Os participantes foram monitorados antes e

depois de ouvirem a história. O resultado mostrou picos de cortisol, que concentra nossa atenção, e ocitocina, que está conectada à empatia. A descoberta mais surpreendente foi de que as narrativas podem nos forçar a agir ao alterar fisicamente as substâncias em nossos cérebros.<sup>4</sup>

*Histórias que prendem nossa atenção nos conectam emocionalmente uns com os outros e nos motivam a realizar uma ação.*

# Transforme Números em Narrativas

A empatia é o DNA do nosso trabalho na Duarte, Inc., e a história é o método usado para envolver corações e promover ações. Nestas páginas, compartilho técnicas para comunicar dados na forma de uma história. Os dados não falam por si; precisam de um contador de histórias.

Com dispositivos digitais e avanços tecnológicos prolíficos, cada pessoa, posição, coisa ou ideia pode, de alguma forma, ser mensurada ou rastreada. Mas sem identificar a história que emana dos dados, eles têm pouco ou nenhum valor. Por que o storytelling é tão importante? Porque o cérebro humano foi feito para processar histórias. Ao transformar seus dados em cenários vívidos e estruturar sua entrega na forma de uma história, você fará seu público importar-se com o que seus dados dizem.

No livro *Ideias que Colam* (Alta Books, 2018), Chip e Dan Heath citam um experimento que Chip realizou com sua classe de Stanford para testar a memorabilidade dos fatos versus das histórias. Os alunos tinham que dar um discurso de 1 minuto sobre crimes usando estatísticas fornecidas por ele. “No discurso de cerca de 1 minuto”, dizem os autores, “os estudantes usaram 2,5 estatísticas. Apenas um entre dez alunos contou uma história”. Na parte seguinte do estudo, pediu-se que os alunos relembrassem os discursos. Enquanto meros 5% deles recordavam-se de uma estatística específica, 63% recordavam-se das histórias.<sup>5</sup> Os estudantes se lembravam das histórias porque suas emoções foram ativadas.

Em um livro sobre comunicar dados, como defino história? Começarei dizendo o que ela não é. Não estamos pedindo que você entre em contos de

fadas ou incorpore qualquer tipo de ficção criativa em seu processamento de dados. Em vez disso, você utilizará histórias com uma estrutura tão intrinsecamente poderosa que as pessoas serão capazes de recordá-las e recontá-las. A história também ajuda o ouvinte a absorver como pode ser necessário mudar, porque a mensagem adentra em seu coração e em sua mente.

### HISTÓRIAS SÃO MAIS MEMORÁVEIS QUE DADOS

# DADOS

FRIOS, FACTUAIS, OBJETIVOS.



Apenas 5% se recordavam das estatísticas específicas.

### VERSUS

# HISTÓRIAS

CALOROSAS, SENSÍVEIS, SUBJETIVAS.



Porém, 63% se recordavam das histórias.

# Comunique Dados para Liderar

Sempre há muito burburinho em torno de dados, big data, small data, deep data, thick data e de máquinas que estão aprendendo a analisar dados. Muitas empresas estão fazendo coisas interessantes que supostamente devem melhorar nossas vidas por causa dos..., adivinhou? Dados! Obviamente, nem todas as respostas a problemas organizacionais ou oportunidades surgirão de um algoritmo.

Os dados limitam-se a registrar o passado catalogando artefatos numéricos do que aconteceu. Buscar a verdade histórica é vital para uma boa tomada de decisão, e aqueles que trabalham com dados são, por natureza, ávidos pela verdade. Porém, conforme você ascende a posições de liderança, passa a gastar boa parte do tempo comunicando o estado futuro que outros precisam criar com você. **Comunicar dados modela nossa verdade futura — nossos fatos futuros.** Comunicá-los bem é crucial para moldar um futuro onde a humanidade e as organizações prosperem.

Insights do passado informam a direção em que precisamos ir e as ações que devemos realizar, mas só é possível fazer com que os outros prossigam com estas ações quando alguém as comunica bem.

O fundamento da comunicação eficiente é a empatia. Garantir que os outros entendam o que você está propondo deve sobressair-se a quaisquer preferências pessoais ou profissionais que você tenha acerca de dados. Um gráfico que é claro para você pode ser incompreensível para outros. Não significa que seu público não é inteligente; mas, sim, que tem outra bagagem, e pode ter conhecimentos diferentes dos seus sobre análise de

dados. O que você acredita ser uma simplificação excessiva será percebido por outros como gloriosamente claro.

Este livro fala sobre comunicar dados, e isso requer adequar sua mensagem àqueles que a estão recebendo. A maioria dos insights de dados revela a necessidade de uma recomendação (também conhecida como proposta, plano de ação ou relatório). Às vezes, a aprovação da ação que você recomendou vem dos executivos. Os melhores comunicadores tornam os dados concisos e claramente estruturados enquanto contam uma história convincente e memorável.

Gerar clareza visual e verbal direciona a atenção aos principais achados de modo que outros não precisem esforçar-se para entender por que sua recomendação deveria ser aprovada. Dominar a habilidade da comunicação eficiente e inspiradora é lucrativo.

**Comunicar dados eficientemente não é fazer gráficos bonitos e exibir sua inteligência.** Não. É saber passar a quantidade certa de informação, da forma certa e para a pessoa certa.

# EVOLUÇÃO PROFISSIONAL PELO INVESTIMENTO EM HABILIDADES DE COMUNICAÇÃO



## INSPIRAR



### LÍDER

Inspira ações em outros ao fazer uma apresentação que fixa os dados.

## EXPLICAR

### CONSELHEIRO ESTRATÉGICO

Explica seu ponto de vista por meio de recomendações estruturadas por histórias em um Slidedoc™.

## EXPLORAR

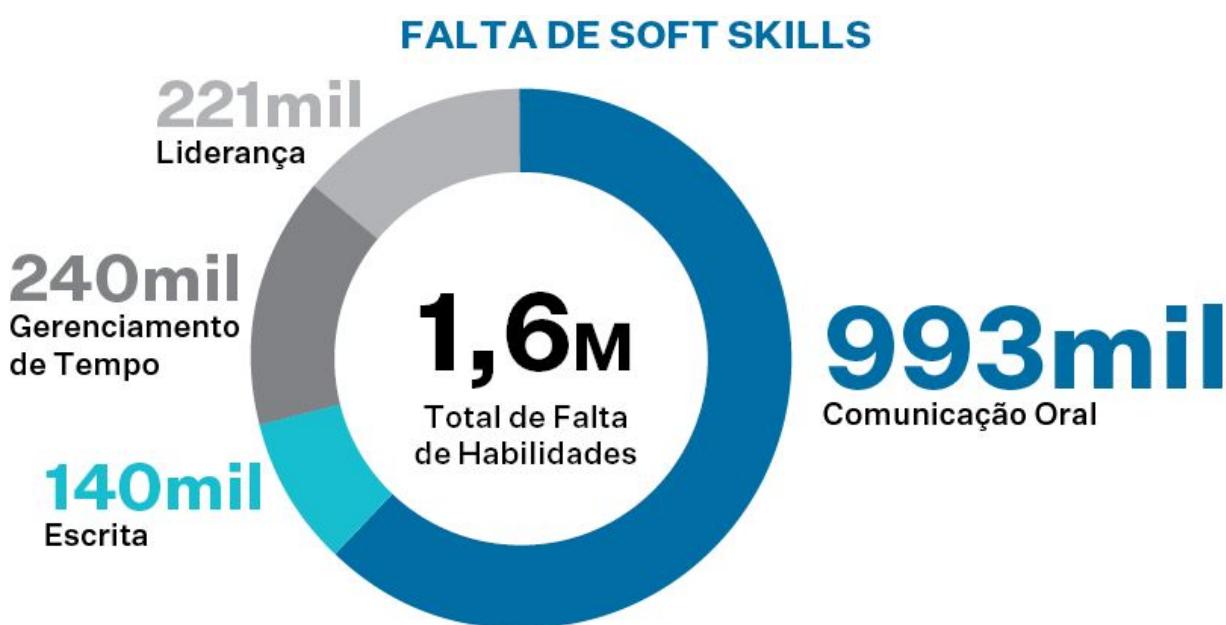
### CONTRIBUINTE INDIVIDUAL

Explora e analisa dados para outros interpretarem.

# Invista Tempo nas Habilidades de Comunicação

Ainda que o número de empregos que utilizam dados esteja aumentando rapidamente em todos os setores, o domínio da ciência de dados não é a habilidade mais desejada pelos empregadores. É a boa comunicação.

No final de 2018, Jeff Weiner, CEO do LinkedIn, compartilhou o resultado de um estudo que a empresa realizou sobre falta de habilidades na mão de obra. Usando sua ferramenta Talent Insights, as vagas publicadas online foram comparadas às habilidades dos candidatos disponíveis para preenchê-las. A principal falta foi em soft skills. **Em meio à falta de soft skills de gritantes 1,6 milhão, 993 mil não tinham habilidades de comunicação oral, e 140 mil precisavam desenvolver habilidades de escrita.** Weiner concluiu que pessoas com boas habilidades de comunicação não serão substituídas por tecnologias emergentes como a inteligência artificial.

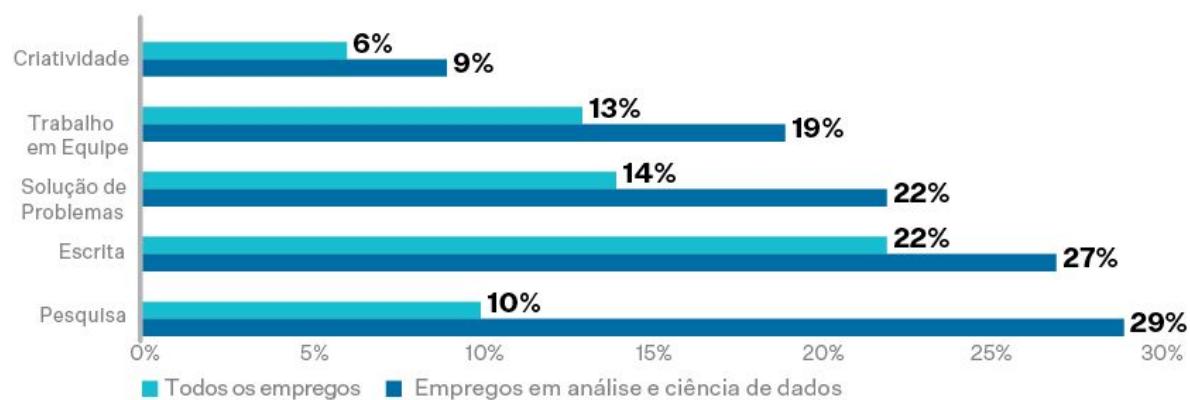


Outra pesquisa realizada pela Burning Glass Technology para a IBM descobriu que os empregadores exigiam que os cientistas fossem mais proficientes em soft skills do que quase todos os outros empregos.<sup>6</sup> Eles querem colaboradores capazes de unir exploração de dados a fortes habilidades de solução de problemas e escrita.

Observe que a criatividade também aparece na lista. De fato, isso não significa que eles estão buscando pessoas para usarem sua criatividade com os números. Na realidade, estão buscando pessoas inovadoras na solução de problemas que sejam capazes de usar seu sexto sentido para chegar a um ponto de vista acerca dos dados e inventar futuros alternativos com base nas descobertas dos dados.

Essas soft skills raramente são desenvolvidas ao longo do trabalho na ciência, nas finanças ou na estatística; elas são cultivadas nas disciplinas de humanas. Não podemos voltar à escola para aprendê-las. Mas a boa notícia é que os métodos de comunicação abordados neste livro ajudam a sanar a falta de habilidade.

**PERCENTUAL DE EMPREGOS EM CIÊNCIA DE DADOS EXIGINDO SOFT SKILLS ESSENCIAIS VERSUS PERCENTUAL DE TODOS OS EMPREGOS**



Fonte: Matt Sigelman, "By the numbers: The job market for data science and analytics", Burning Glass Technologies, 10 de fevereiro de 2017.

# Entenda o Poder da História

Ao concluir este livro, você será capaz de elaborar uma recomendação e inspirar ação a partir de dados utilizando técnicas de storytelling. Líderes em todos os setores gastam grandes quantias de dinheiro em coleta e análise de dados, porém o valor vem quando alguém comunica de forma convincente o que os dados revelam.

Para esta pesquisa, peguei milhares de slides de dados de nossos clientes na Duarte, Inc. Por que usar slides em vez de gráficos plotados? Os pensamentos estratégicos mais brilhantes e a comunicação visual e verbal mais inteligente nas organizações costumam ser entregues no formato de slides. Pegamos uma amostra de slides de dados das marcas de melhor desempenho mundial dentre uma grande variedade de setores, incluindo os segmentos de consultoria, consumo, tecnologia, finanças e saúde. Minha equipe classificou os tipos de gráfico e, mais importante, as palavras usadas em relação aos dados.

Muitos slides eram do Slidedocs™, que são conjuntos de slides com palavras e imagens densas distribuídos para serem lidos em vez de usados em apresentações formais.

Este livro não tem muitos gráficos, e os que foram incluídos são muito mais simples do que aqueles que talvez você use. Descobri que gráficos complexos instigavam os leitores a se concentrarem nas minúcias de examinar os dados, o que não é o assunto deste livro, que aborda o modo como os dados são comunicados, e não formulados. Você verá que os conjuntos de dados são simples.

Os gráficos são o mais setorialmente neutros possível para manter os insights mais relevantes em evidência.

**Ah, a comunicação... ela pode ser difícil. Mas as recompensas são extraordinárias.** Se você investir tempo no desenvolvimento de habilidades de comunicação, verá sua carreira e sua empresa fazerem coisas que você jamais imaginou.

Por favor, aproveite,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Wagner Moura".

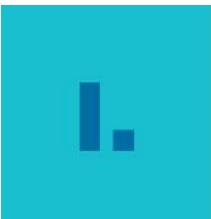
**“Ah, as histórias que os dados contariam, se houvesse um contador de histórias para contá-las bem.”**

**NANCY DUARTE**

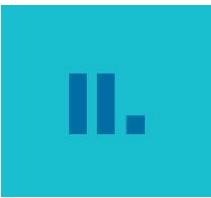


# **COMUNIQUE DADOS AOS OUTROS**

# CAPÍTULOS



I.  
Tornando-se um Comunicador de Dados



II.  
Comunicando para Tomadores de Decisão



# Tornando-se um Comunicador de Dados

# Invista em Habilidades de Comunicação de Dados

Praticamente todas as empresas em todos os setores já têm acesso a enormes armazenamentos de dados inteligentes que podem trazer vantagem competitiva. A International Data Corporation prevê um aumento de 10 vezes nos dados mundiais até o ano de 2025.<sup>7</sup> Isso é algo na casa dos 175 zettabytes.\*

Ferramentas digitais nos ouvem e observam passiva e constantemente, monitorando cada movimento nosso. Podemos usar os dados para criar novos modelos de negócios, ajudar funcionários a ser mais produtivos e melhorar as experiências dos clientes. Hoje, os clientes esperam que os dados que desejam usar sejam facilmente acessíveis a qualquer momento, em qualquer lugar do mundo. Se você não oferecer isso, sua organização pode perder.

O desafio de coletar, armazenar, analisar e fornecer todos esses dados é assustador; ainda assim, o maior desafio é usá-los bem para orientar decisões. Para que a imensa investida faça sentido, mais pessoas em um maior número de papéis devem entender como alavancar os diversos tipos de dados a seu dispor e dar vida às descobertas. **Os executivos devem sempre tomar decisões baseadas principalmente na análise de dados. Eles querem que sejam apresentados a eles de forma especializada.**

O marketing tem análises de mercado, vendas tem taxas de conversão, desenvolvedores de software têm rotatividade do código, o RH mede a retenção, e acadêmicos, cientistas, especialistas políticos e engenheiros devem obter insights de dados complexos para fundamentar seu trabalho. Segundo a PwC, 67% das vagas de emprego são de posições ligadas a

análise.<sup>8</sup> Espero que você tenha chegado a este livro por estar em um emprego assim.

Talvez você tenha um emprego que o faça conviver com números o tempo todo e obter descobertas deles, ou talvez você precise utilizar dados regularmente como parte secundária de seu trabalho, seja para sua própria tomada de decisões ou para relatar a outros. Pode ser que você costume fazer apresentações significativamente baseadas em dados, que podem ser descobertas suas ou de outros. Ou então, que esteja apenas começando a aprender a inserir dados em relatórios ou em apresentações.

**Independentemente do seu papel, sua trajetória profissional dará uma guinada se souber primeiro entender e, depois, explicar bem as descobertas nos dados.** Se você aprender a comunicar dados de forma clara e persuasiva, se destacará dos outros.

---

*\* Um zettabyte é 1 seguido de 21 zeros, ou 1.000.000.000.000.000.000 bytes.*

**“Hoje, para quem deseja uma chance em uma posição bem remunerada... a familiaridade com dados é cada vez mais essencial.”<sup>9</sup>**

**JOSH BERSIN**  
DELOITTE

# Explique Dados Por Meio de Storytelling

Existe um importante limiar entre explorar, explicar e inspirar com dados. Sua trajetória profissional pode parar na análise, ou pode prosseguir para a solução de problemas mais avançados com pensamento crítico e criativo. Quando isso se une à forte habilidade de comunicar-se bem, você se torna um condutor de mudanças, pois suas recomendações são aprovadas e implantadas.



Para alguns, a exploração de dados é muito confortável. Talvez você passe boa parte do tempo mergulhando em pools de dados brutos procurando padrões ou possíveis problemas e oportunidades, cruzando tabelas e extraíndo o néctar de insights de gráficos. Esse trabalho pode ser maravilhosamente empolgante. Você pode sentir-se como um detetive em um livro da série *Escolha Sua Aventura*.

Alguns amantes de dados acreditam ser fora de sua alçada fazer recomendações acerca do que os superiores devem fazer em relação às suas descobertas. Eles veem a si mesmos como guardiões dos dados, conservando-os e garantindo que sejam acessíveis. Não tem problema, desde que as pessoas estejam bem com o fato de suas trajetórias profissionais acabarem na exploração de dados. Mas, se desejarem chegar em posições que ajudem a determinar o que uma organização deve fazer à

luz de descobertas em dados, devem desenvolver habilidades de comunicação. Conforme a inteligência artificial e o aprendizado de máquina se aperfeiçoam, apenas a exploração de dados colocará sua posição em risco. Você deve aprender a comunicar para onde a organização deve ir, com base na sugestão dos dados.

Para outros, a norma é vasculhar pools de dados a fim de defender determinado plano de ação. E você agora deseja tornar-se mais apto a influenciar outros a agir.

Para fazer uma recomendação, é necessário que primeiro avalie os dados: O gráfico subiu. Isso foi bom? Era esperado? Devemos seguir nesta direção ou mudar o curso? Temos todos os dados necessários para tomar uma boa decisão?

Então é necessário formar um ponto de vista com base em suas conclusões. Comunicar esse ponto de vista exige coragem. Para alguns, será como transpor um abismo na carreira, ter uma chance em uma posição empolgante, mas talvez desgastante, de maior responsabilidade. Fazer uma recomendação traz muita responsabilidade, mas também accountability. A forma como você apresenta um caso pode ser um momento decisivo na sua carreira. Se você aprender a apresentar bem as recomendações, se tornará um consultor de confiança.

# Seja Como o Mentor em uma História

O mentor tem um papel importante na maioria das histórias. No momento em que o herói está travado, o mentor oferece o insight que mostra o caminho — dando aos outros exatamente o que precisam, no momento oportuno, para que tenham sucesso em sua jornada.

Geralmente, o mentor tem um dom ou uma ferramenta mágica que ele domina e de que o herói precisará, como quando Obi-Wan Kenobi deu a Luke um sabre de luz e o ensinou sobre a Força.

O que isso tem a ver com dados? Ao usar seus dados para oferecer orientações pontuais e críticas a tomadores de decisão, você altera os resultados organizacionais. Você se torna o mentor, e seus dados são a ferramenta mágica que os destrava em sua jornada. Fornecer dados a outros no momento oportuno leva ao maior sucesso no alcance de um objetivo almejado.

Há três formas de usar os dados como ferramenta mágica.

- **Reativa:** Use os dados após serem coletados para soar um alarme de modo que outros saibam que há um problema.
- **Proativa:** Use os dados para evitar ou acelerar algo proativamente.
- **Preditiva:** Identifique padrões para prever o que pode acontecer a seguir.

Quem desenvolve esta habilidade costuma tornar-se um consultor de referência altamente respeitado, escolhido para participar de tomadas de

decisão mais importantes.

HAYMITCH + KATNISS	SR. MIYAGI + KARATÊ KID	GRILHO FALANTE + PINÓQUIO	RON SWANSON + LESLIE KNOPE
TREINADOR BOMBAY + MIGHTY DUCKS	ASLAM + IRMÃOS PEVENSIE	MUFASA + SIMBA	MORPHEUS + NEO
BRUXA BOA + DOROTHY	ALFRED + BATMAN	Q + BOND	O ANJO CLARENCE + GEORGE BAILEY
PROFESSOR DUMBLEDORE + HARRY POTTER	FADA MADRINHA + CINDERELA	MARY POPPINS + MICHAEL E JANE BANKS	TIO BEN + PETER PARKER

# Solucionar uma Gama de Problemas e Oportunidades com Dados

Líderes empresariais tomam milhares de decisões por dia, e praticamente todas elas envolvem dados. Algumas são muito simples, enquanto outras são altamente complexas. Há ainda algumas que envolvem saltos no escuro.

A tomada de decisão é a força vital de uma organização altamente funcional. Às vezes, é preciso monitorar um fluxo contínuo de diversos indicadores enquanto procura atentamente as mudanças significativas. Outras decisões exigem reunir grandes quantidades de informações, tanto de dentro quanto de fora da organização (tendências sociais e tecnológicas, por exemplo), e relacioná-las à atividade da organização. É interessante categorizar o espectro das decisões em três grupos: pontuais, operacionais e estratégicas.

## TRÊS NÍVEIS DE DECISÕES TOMADAS A PARTIR DE DADOS



PONTUAIS



OPERACIONAIS



ESTRATÉGICAS

Decisões pontuais podem exigir apenas o uso de determinado dataset. Crie um gráfico e terá a resposta. Um dado pode validar a interrupção ou o início de algo, o começo de outra coisa ou a continuação do que está sendo feito porque é o certo. Confirmar seus instintos com dados pode esclarecer uma questão simples ou complexa. Você pode decidir renovar uma campanha publicitária, ver o quanto as vendas caíram com um aumento de preço ou entender variações no lucro mês a mês.

Decisões operacionais envolvem a avaliação de um fluxo contínuo de dados de desempenho: diários, semanais, mensais, trimestrais e anuais. Painéis de controle em tempo real são usados principalmente para acompanhar esses dados, permitindo fazer boas recomendações através de um olhar atento e da avaliação de se os dados estão evoluindo como esperado, ou se existe uma anomalia inesperada que inspira maior investigação ou mudanças.

Decisões estratégicas são tomadas pela sintetização de informações de diversas fontes para determinar o futuro de uma organização. Algumas decisões estratégicas podem mudar todo o curso de uma empresa, de um setor ou do mundo. Tais decisões — acerca de comprar um concorrente, apostar alto em um novo produto, firmar uma parceria ou lançar um novo programa de benefícios trabalhistas — podem ser desafiadoras. Acessar os dados certos, apresentados de forma eficiente, é essencial.

# Entre em um Processo Criativo

Hoje, os negócios são tão rápidos que, às vezes, precisamos tomar decisões sem os dados de que gostaríamos. Mesmo com tantos dados à disposição atualmente, nem sempre conseguiremos encontrar neles embasamentos definitivos para as decisões.

A dependência excessiva de dados para orientar decisões pode levar à paralisia decisória. Quando se trata de decisões estratégicas (e algumas operacionais), estamos prevendo o futuro, que é, por definição, desconhecido. Quase todos os dados são históricos — um registro do que já aconteceu. É a documentação do que foi ou do que é, e não do que poderia ser. Isso significa que você precisa usar a solução de problemas e o pensamento criativo para ajudar a moldar o estado futuro.

Todos conhecemos a frase “os dados falam por si”, mas a verdade é que eles quase nunca se comunicam claramente sozinhos. Precisamos lhes dar voz. Ao tomar decisões sobre o futuro, mesmo o que você prevê como uma linha de tendência clara pode não ser confiável. Tendências podem mudar incrivelmente rápido.

Para ser clara, não estou falando para ser criativo com os dados ou permitir o enviesamento de seus algoritmos ou conclusões. O pensamento criativo é usado apenas depois de você ter confiança de que seus dados refletem a verdade. Use a criatividade apenas para pensar as melhores ações a tomar em seguida.

Fazer boas recomendações a partir de dados exige a união de análise de dados e intuição, junto a um grau de imaginação e argumentação. Dar uma boa recomendação envolve mais do que apresentar dados que provem — ou não — suas hipóteses. Esse é só o ponto de partida. Uma recomendação

segue para a etapa criativa de propor qual ação deve ser tomada, e uma boa proposta traz argumentos persuasivos para tal ação.

Isso envolve um grande salto desde compreender os dados até contar uma história significativa com eles. Você narra a história à qual os dados o levaram.

Se você tem atuado com uma alta frequência de pensamento analítico, pode sentir-se um pouco deslocado a princípio. Mas sair da mentalidade analítica para o modo criativo é altamente estimulante e gratificante. É profundamente satisfatório ver seus insights tomando vida para as pessoas e inspirando-as a agir.

### **TRANSFORME DADOS EM AÇÕES POR MEIO DO PENSAMENTO CRIATIVO**



---

**DICA ▶** Quando precisar mudar para o modo criativo, vá para um lugar diferente daquele em que analisa os números. Indique a seu cérebro que ele precisa trabalhar em uma modalidade diferente alterando seu local de trabalho.

---

# Cultive Sua Intuição

Progredir em sua carreira rumo a posições de gerência e liderança requer tomar decisões não somente com sua mente, mas também com a intuição. Ficar na mesmice e confiar muito em dados e em análises pode levar a decisões inibidas e excessivamente precavidas.

Digamos que seus dados mostrem que, se você incluir um segundo clique para cancelar uma assinatura SaaS, menos clientes cancelarão. Os dados podem mostrar também que incluir três ou mais cliques reduz ainda mais o churn de clientes. Sua intuição lhe diz que a perturbação que isso gera aos clientes pode levar a danos em longo prazo que são mais difíceis de mensurar. Pode também prejudicar a reputação da empresa e dificultar ainda mais a recuperação de clientes perdidos.

Marissa Mayer, ex-executiva do Google e CEO do Yahoo, hoje cofundadora da Lumi Labs, é reconhecida por usar dados para tomar decisões. Porém, ela não faz isso com base somente nos dados coletados. Segundo o podcast *Masters of Scale*: “Cada tabela de dados que ela monta é como um trampolim. Quanto mais alta, maior a visão e maior a queda ao pular. Mas e a decisão de mergulhar ou não? Isso ainda se baseia na intuição.”<sup>10</sup>

---

*“Gosto de orientar-me por dados, mas não ignoro o elemento de instinto humano. Eu passeio pelos dados, conheço-os e os entendo muito bem... e então tomo uma decisão intuitiva, que costuma basear-se em dados e também em muitos fatores difíceis de explicar.” — Marissa Mayer*

---

Às vezes, a melhor decisão a tomar é constraintuitiva. Escolher a direção certa pode não vir dos dados, mas pode exigir a previsão de um futuro que você está inventando, que os dados não podem prever. Tive muitos amigos que trabalharam diretamente para Steve Jobs, e uma coisa que todos contaram sobre sua tomada de decisões é que, independentemente do quanto se preparavam, do quanto vasculhavam os dados exaustivamente, ou quantas opções lhe ofereciam, ele sempre ia em uma direção inesperada e constraintuitiva. Ele enxergava à frente, um futuro para o qual era impossível preparar-se.

Há poucos anos, os líderes quase não tinham acesso a dados. A maior parte de sua ação se baseava em julgamentos intuitivos. Em minha própria empresa, já vi o quanto pode ser valioso confiar na intuição. Já tomei muitas decisões contrárias aos dados. Na bolha da internet, a economia estava despencando e o Vale do Silício teve uma queda financeira significativa, o que significou a queda da minha empresa também. Em vez de manter todas as engrenagens funcionando em nossos quatro serviços criativos — edição, web, multimídia e apresentações —, decidi fechar três deles e concentrar-me somente em apresentações. Os dados não indicavam essa ação. Porém meu instinto disse que, ao concentrar-me estritamente em uma coisa, minha empresa teria melhores chances de sobreviver. Fui capaz de manter nossa equipe intacta enquanto muitas outras empresas fechavam, e, quando a economia começou a se recuperar, nossa empresa disparou com uma taxa de crescimento sem precedentes.

O grande matemático John Tukey disse,

---

*“Uma resposta aproximada para o problema certo vale muito mais do que uma resposta exata para um problema aproximado.”*

---

Aqueles em posição de liderança são mais conscientes acerca disso, pois precisam tomar decisões com base em dados limitados o tempo todo. Eles

ficarão impressionados pelo seu uso corajoso da intuição contanto que você ofereça uma recomendação bem formulada e a apresente bem.

Desta forma, antes de mergulharmos e aprendermos como transformar dados em comunicações eficientes, o próximo capítulo fará uma análise rigorosa sobre a pessoa com quem você está se comunicando.

**“Não basta fazer o seu melhor;  
é preciso primeiro saber o que  
fazer, e então fazer o seu  
melhor.”**

**W. EDWARDS DEMING**



# Comunicando para Tomadores de Decisão

# Conheça Seu Tomador de Decisões

Ao preparar-se para comunicar dados, avalie bem quem estará envolvido em sua aprovação e adéque sua abordagem de modo a agradá-lo.

Pense cuidadosamente no que diferentes públicos precisam ouvir e como querem ouvir. Sempre que seu público muda, a linguagem que você usa também deve mudar. Quanto maior o nível de autoridade, mais estruturada e breve deve ser sua abordagem. Você também deve estar preparado para questionamentos rigorosos e invasivos.

Este capítulo e o restante do livro concentram-se em como fazer recomendações a tomadores de decisão executivos. Eles são os clientes mais difíceis e aqueles a quem as pessoas estão mais interessadas em agradar. Uma vez que você conheça as melhores abordagens para persuadi-los, poderá facilmente usar estes elementos em recomendações feitas a qualquer pessoa.

Seu tomador de decisões pode ser um acionista, cliente e, até mesmo, um representante de sindicato. Os conceitos descritos aqui fundamentam o modo de comunicar-se com eles, mas escolhi usar a tomada de decisões interna para o embasamento deste livro.

## CONHEÇA SEU PÚBLICO

USE JARGÕES

### CONVENÇA COLEGAS

Use linguagem familiar

Para trazer sua própria equipe ou colegas para seu lado, será preciso usar os jargões. Vocês, provavelmente, já têm objetivos e linguajar em comum. As pessoas

organizacionalmente mais próximas a você já devem entender por que você está fazendo a recomendação, e algumas devem até tê-lo ajudado a formá-la e já estão ao seu lado. Não há problema em usar os jargões visuais e verbais que sua equipe usa no dia a dia.

Acrônimos, palavreados departamentais e gráficos complexos são permitidos, contanto que todos os envolvidos os conheçam.

### COMPROVE SUA IDEIA

#### CONVENÇA GESTORES

Seja abrangente, inclua um apêndice

Os gestores devem confiar que as recomendações são bem fundamentadas e justificáveis. Se forem agir com base nelas, suas reputações não podem ficar em risco. Eles não arriscarão ser prejudicados por uma ideia mal fundamentada. Você precisa mostrar que fez o dever de casa e apresentar suas ideias com clareza. Mantenha sua recomendação concisa, mas inclua, para seu chefe, um apêndice abrangente que traga sua pesquisa e quaisquer outros elementos comprobatórios. Se fizer um bom trabalho, pode ser que seu chefe promova sua ideia fazendo com que você a apresente à equipe executiva.

### VÁ DIRETO AO PONTO

#### CONVENÇA EXECUTIVOS

Escreva recomendações breves, lógicas e rigorosas

Todos somos ocupados, mas ainda é difícil entender o quanto ocupados são os executivos. Você deve criar uma recomendação com uma estrutura enxuta que seja breve e facilmente resumível. Se tiver apenas 30 minutos para apresentar a eles, use 15 para que eles possam fazer perguntas. Seja extremamente claro e prepare-se para ser interrogado. Além disso, ajuste sua forma de se comunicar ao estilo que eles preferem. Todos têm preferências particulares. Sua abordagem deve adequar-se ao estilo de comunicação deles, não ao seu.

# **Respeite o Tempo Deles; Executivos São Ocupados**

O tempo é curto para todos, especialmente para executivos. Eles têm muitas coisas por trás de como usam o tempo, com muitas demandas concorrentes. Eles devem orientar a agenda estratégica, acompanhar os mercados e garantir que clientes, funcionários, acionistas e diretores estejam felizes.

Os executivos carregam uma carga de responsabilidades mental e emocional que assustaria a maioria das pessoas. E, se o tempo é a commodity mais valiosa que têm, as pessoas que se comunicam com eles de forma clara tornam-se valiosas. A eficiência com que os outros pesquisam e constroem recomendações pode lhes economizar tempo.

Conheço uma mulher que se reportava diretamente ao CEO de uma empresa com capital aberto. Ela era tão confiável que podia enviar por mensagem de texto uma recomendação curta e bem estruturada para o CEO no jato da empresa e receber uma resposta com a decisão quase imediatamente.

Minha amiga não precisava mais apresentar dados de apoio ao CEO e ele não questionava mais o processo de como ela chegou à recomendação.

## **COMO OS CEOs POTENCIALIZAM O TEMPO**

Estes hábitos de alguns CEOs famosos mostram o quanto são ocupados e o quanto disciplinados devem ser com seu tempo.



### TIM COOK

CEO da Apple; acorda todos os dias às 4h30 para manter em dia o envio e a resposta a e-mails.<sup>11</sup>



### INDRA NOOYI

Ex-CEO da Pepsi; autorizou sua assistente a permitir que seus filhos façam atividades como ir à casa de um amigo depois da escola.<sup>12</sup>



### SHELLYE ARCHAMBEAU

Como membro do conselho da Verizon e da Nordstrom, ela economizou 3 horas por semana depois que cortou boa parte do cabelo para passar menos tempo cuidando dele.<sup>13</sup>



### RICHARD BRANSON

O fundador da Virgin reserva horários para a família em sua agenda de trabalho.<sup>14</sup>

## COMO EU POTENCIALIZO O TEMPO

Como CEO e escritora, fiquei aliviada ao ler sobre essas práticas, porque uso estratégias parecidas para otimizar meu tempo. Não vou compartilhar as mais malucas aqui, pois quero manter um pouco de dignidade.

Por exemplo, quando tenho prazo para um livro, começo o dia às 5h e reservo até as 11h apenas para escrever. Não posso verificar e-mails, pois, se receber uma mensagem urgente ou preocupante, perco a concentração pelo restante da manhã.

Minha assistente reserva as férias e as festas da família. Também usamos código secreto para quem deve ou não ser inserido na minha agenda. Lavo meu cabelo três vezes por semana e o deixo secar sozinho por uma hora enquanto respondo e-mails de manhã, o que economiza o tempo com o secador.

Levo impressões que precisem de assinatura ou feedback em voos para que eu possa aproveitar o tempo de decolagem e pouso, quando os eletrônicos têm que ficar desligados. Ao pouso, os envio por um scanner de bolso.

# **Saiba Como os Executivos São Avaliados**

Executivos são incrivelmente pressionados a ter bom desempenho. As empresas são como ecossistemas intricados e os executivos devem garantir que as diferentes peças móveis estejam em harmonia.

Nenhuma descrição de vaga mostra as responsabilidades de todos os executivos em todas as empresas, mas o desempenho é quase universalmente avaliado conforme as regras abaixo. Os executivos orientam o sucesso por meio de seis principais eixos de desempenho. Se a sua recomendação envolver a melhoria dos resultados em uma destas áreas, ela provavelmente terá que ser aprovada por um executivo.

## **EIXOS DE DESEMPENHO EXECUTIVO**



Todos os três eixos executivos são mensuráveis com indicadores-chave de desempenho (KPIs) e quase todos se enquadram em uma ou mais destas áreas. Se a sua recomendação destinar-se a um executivo, ela deve propor melhorias em uma destas categorias. Abordar estas áreas garantirá que eles vejam seu valor e que saibam imediatamente por que precisam envolver-se na aprovação.

Se você já formulou uma recomendação que planeja apresentar a um executivo, pergunte-se agora mesmo: ela afeta um dos eixos executivos de desempenho? Se não estiver claro, descubra como poderia afetar e defenda a ideia.

# ALGUMAS ESTRATÉGIAS DA DUARTE, INC. PARA ESTE ANO

## Aumentar receita e lucro

Investir em equipe de vendas e marketing para gerar um crescimento de 2x na linha transacional de negócios.

## Receita e Lucro



## Custos

Reducir custos  
Melhorar a utilização por meio da organização de equipes criativas em áreas de atuação.

## Aumentar a fatia de mercado

Inaugurar o escritório da costa Leste para coincidir com o lançamento do livro.

## Fatia de Mercado



## Time to Market

Reducir o time to market  
Acelerar o crescimento com speaker coaching.

## Aumentar a retenção

Filtrar clientes inadequados por meio de um sistema de resultados.

## Retenção



## Risco

Reducir o risco  
Criar uma cartilha de combate à crise.

# Entenda Como os Executivos Consomem Informação

Executivos têm preferências pessoais de como receber recomendações. Para comunicar a eles, encontre um mentor para lhe orientar no entendimento dessas preferências. Alguns executivos leem apenas as últimas palavras de um relatório extenso, outros preferem breves resumos com as partes importantes indicadas.

Você deve conhecer todos os envolvidos no processo de aprovação e pode precisar ajustar sua abordagem de diferentes formas para atrair cada um deles. Por exemplo, cada pessoa da minha equipe executiva tem suas próprias preferências de comunicação, e muitas são diferentes das minhas. Alguns preferem e-mail; outros preferem Slidedocs; e outros, conversas rápidas cara a cara.

O ideal é que a pessoa que você escolher para aconselhá-lo sobre as preferências conheça bem os executivos. Procure alguém que tenha passado tempo e tenha experiência em comunicar-se com eles. Essa informação é útil para todos os tipos de comunicações com executivos, como reuniões e e-mail. Seu esforço trará boas recompensas.

Quem se reporta diretamente a mim sabe que para comunicações eletrônicas eu gosto de e-mail — nem tente me mandar mensagem! A forma como processo informações escritas mais longas é lendo-as antes de reuniões e anotando minhas dúvidas. A depender da urgência do problema, eles sabem que devem entrar em contato com minha assistente. O melhor

jeito de conseguir minha aprovação é com uma reunião cara a cara ou ligação rápida.

Os estilos variam muito. Alguns executivos podem tomar decisões em seus celulares no jato da empresa; outros usam impressões ou escrevem notas digitais em um tablet. Eles podem apenas ter tempo para você se pegar carona com eles no carro até o aeroporto para revisar sua recomendação. E, se uma recomendação impressioná-lo, pode ser que você seja convidado a fazer uma apresentação formal para todo o conselho.

Saber para quem você está fazendo uma recomendação e como a pessoa gosta de receber informações pode ser decisivo não somente para a forma como a recomendação é recebida, mas também em como você é visto para oportunidades de carreira.

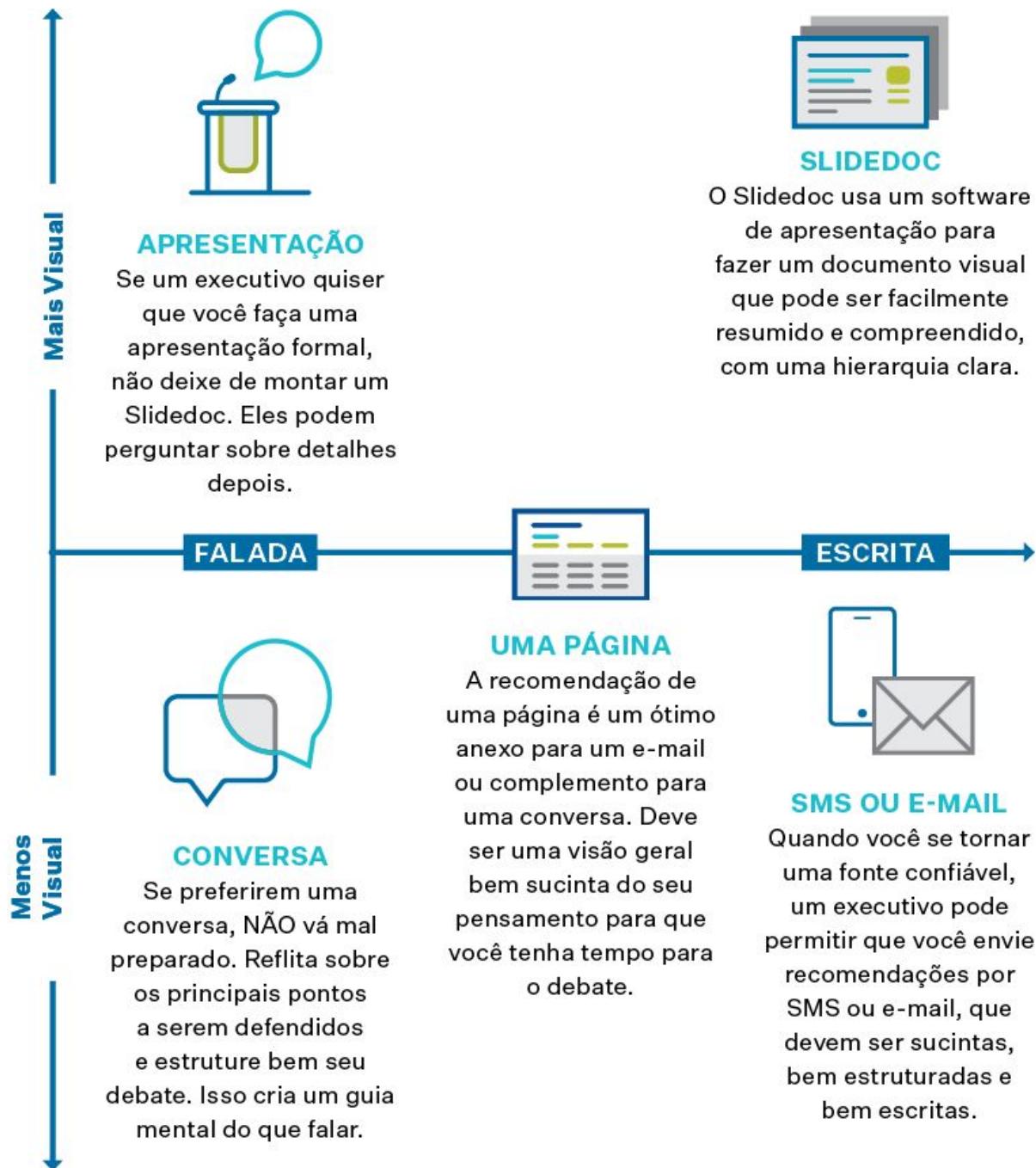
---

**DICA ▶** Baixe um modelo de recomendações de uma página em [duarte.com/datastory](http://duarte.com/datastory) [em inglês] e veja um exemplo na página 211.

---

## SAIBA COMO OS EXECUTIVOS PREFEREM SE COMUNICAR

Cada executivo tem preferências pessoais de como receber e processar informações.



# Prepare-se para Perguntas e Interrupções

Um executivo toma muitas decisões todos os dias. Às vezes, são tomadas rapidamente, mas algumas exigem maior reflexão.

Quando se trata de recomendações, muitos de meus amigos CEOs passam um dia inteiro por mês ouvindo suas equipes de gestão apresentarem recomendações. As equipes propõem ideias em incrementos de 30 minutos para que eles aprovem, declinem ou peçam mais informações como parte crucial de sua função executiva.

Se for apresentar uma recomendação a um executivo, ou talvez a toda a equipe executiva em uma de suas reuniões, você deve se preparar para ser interrompido antes de terminar. Muito antes de terminar.

Não é grosseria? Não. A maioria dos executivos está em posição de liderança por ser capaz de avaliar e contestar informações rapidamente. Quando começam a entender a essência da sua recomendação, passam imediatamente a enxergar os prós e os contras. Eles o interrompem para conseguir respostas o mais rápido possível para perguntas inspiradas por seus profundos conhecimentos empresariais. **Na tentativa de agilizar, eles vão cortá-lo para enxergar melhor o panorama do que você está sugerindo e o quão bem você refletiu sobre aquilo.**

O que você preparou tão logicamente...



...se arruinará rapidamente.

É como se, no momento em que ouvem sua ideia fundamental, aparecesse uma imagem na cabeça deles, com partes desfocadas, ou algumas lacunas, então eles fazem perguntas para preenchê-las.

Eles geralmente vão bombardeá-lo de perguntas de todos os tipos. Você precisa se preparar mentalmente para a intensidade desse momento. Além disso, separe tempo para que eles o questionem. Não preencha todo o tempo que você recebeu para a apresentação. É importante saber quanto tempo você tem; assim, se não informarem, pergunte. A maioria das reuniões de executivos é separada em incrementos de meia hora, então uma boa regra geral é preparar formalmente apenas 15 minutos para que haja tempo para perguntas.

Você também deve perguntar o que esperar à pessoa que sugeriu sua apresentação aos executivos. Pergunte para que tipos de perguntas você deve se preparar. Reserve um tempo para imaginar quais seriam, mas você provavelmente não adivinhará todas. Seu mentor pode não saber também, então, prepare-se para ser surpreendido. Você não quer parecer um animal surpreendido pelos faróis de um carro.

Um mentor irá ajudá-lo a entender:

- As convicções dos executivos que podem estar fora da sua alçada.
- Onde eles podem querer aprofundar-se e que tipos de informação devem ser fornecidas se o fizerem.
- Os contra-argumentos que eles podem impor e como você deve se preparar para eles.

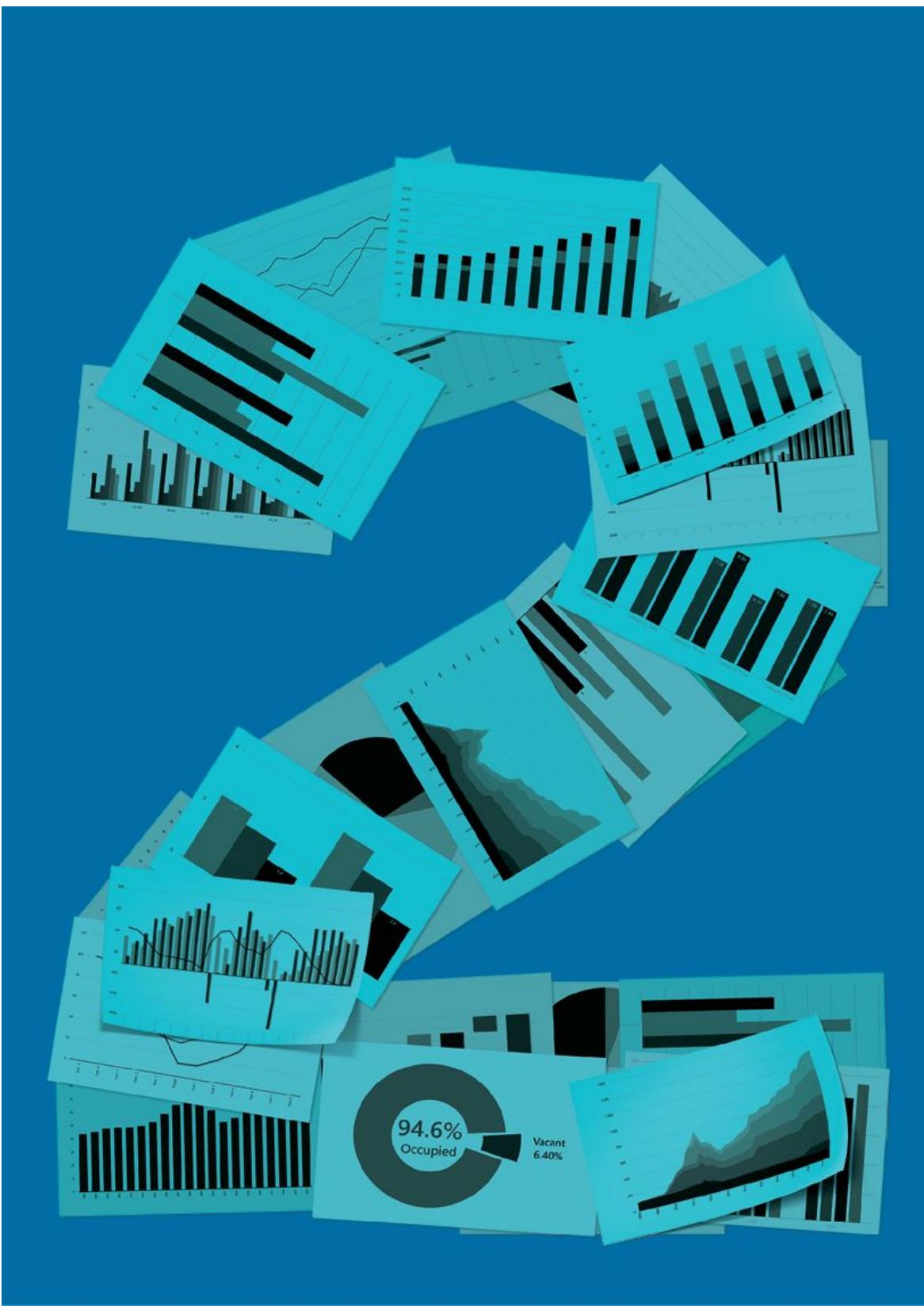
Ainda que você deva reduzir rigorosamente as informações apresentadas, precisa também realizar pesquisas aprofundadas para fundamentar sua recomendação. Certifique-se de ter um bom comando mental disso a fim de relembrar rapidamente sob pressão.

As consequências de até mesmo uma decisão falha de um executivo podem gerar caos interno e externo insuperáveis, ou até mesmo uma humilhação pública imensa para si e para a empresa.

**Deixe que eles o interrompam.**

**“A incapacidade de tomar decisões é um dos principais motivos de fracasso dos executivos.”**

**JOHN C. MAXWELL**



**TRAGA CLAREZA POR MEIO  
DA ESTRUTURA DA HISTÓRIA**

# CAPÍTULOS

III.

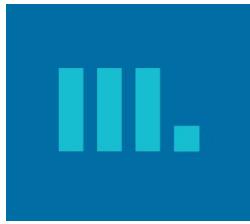
Criando um Ponto de Vista de Dados

IV.

Estruturando um Resumo Executivo como um DataStory

V.

Gerando Ação Por Meio de Estrutura Analítica



# Criando um Ponto de Vista de Dados

# Formule Seu Ponto de Vista de Dados

Conforme você explora os dados, começa a formular pensamentos sobre o que eles estão lhe dizendo. Um ponto de vista surgirá de sua reflexão. Às vezes, o que você descobriu será gritantemente evidente para todos e 100% baseado nos dados. Outras vezes, precisará usar uma pitada de intuição e fazer algumas suposições. Uma vez que tenha adotado uma postura clara acerca do que encontrou, estará pronto para construir um ponto de vista de dados (DataPOV™).

## ESTRUTURE O DATAPOV COMO UMA GRANDE IDEIA

Pegando uma deixa do meu livro *Ressonância*<sup>\*</sup>, um DataPOV deveria ser estruturado como uma Grande Ideia, que contém duas partes:

### SEU PONTO DE VISTA ÚNICO EXIGE AÇÃO

Seja o que for que os dados estejam lhe dizendo, estão falando com você. Você mergulhou fundo nos dados para obter perspectiva. Você fez observações minuciosas, e o entendimento que desenvolveu acerca do que precisa ser feito e como fazê-lo é seu. Assuma-o expressando um ponto de vista e afirmando claramente a ação necessária. Se não for preciso agir, não é preciso fazer uma recomendação.

### O QUE ESTÁ EM JOGO

Você também precisa apresentar o que está em jogo, quer sua recomendação seja aprovada ou não. Reflita sobre as apostas positivas e negativas. Há um

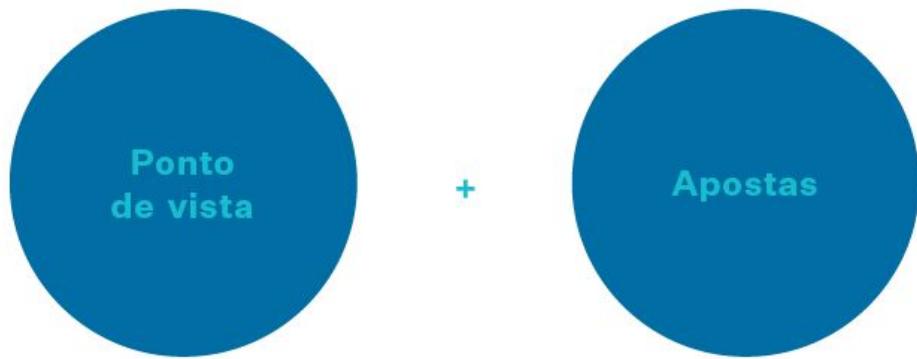
custo, seja humano ou financeiro, em toda recomendação. Expor as apostas esclarece os benefícios e os riscos inerentes a uma recomendação. Algo sempre está em jogo ao pedir que os outros tomem uma atitude.

#### **ESCREVA EM UMA FRASE COMPLETA**

Seu DataPOV é a peça central de toda a sua recomendação e todos os outros materiais que você apresentar servem para fundamentá-lo. Torne seu DataPOV claro expressando-o em uma frase completa e bem estruturada. Isso significa que você precisa de ao menos um substantivo e um verbo.

O DataPOV torna-se a folha de rosto da sua recomendação e você o utilizará como título de seu Slidedoc. Desta forma, as pessoas saberão logo de cara do que se trata sua recomendação e você construirá uma estrutura lógica e criteriosa para fundamentá-lo.

## Estruture um DataPOV como uma Grande Ideia



Qual é o seu ponto de vista único acerca do que precisa ser feito?

Que ação os dados dizem ser necessário realizar?

O que está em risco para a empresa caso as pessoas adotem ou não seu DataPOV? Há um custo (humano ou financeiro) em toda recomendação.

---

### ESCREVA O DATAPOV COMO UMA FRASE

Uma frase contém um substantivo e um verbo. O verbo esclarece que ação precisa ser realizada para mudar os resultados. O DataPOV descreve resumidamente o problema ou a oportunidade identificados nos dados.

---

Seu DataPOV deve incluir o resultado estatístico final que você deseja. Isso deixa claro como será o futuro se você realizar a ação proposta. Mais adiante no livro, você descobrirá que seu DataPOV também será o terceiro ato (resolução) da sua DataStory.

#### Isto é um DataPOV

Alterar a experiência do carrinho de compras e as políticas de envio pode aumentar as vendas em 40%.

#### Isto não é um DataPOV

Arrume seu carrinho de compras online.

---

---

\* N.T.: Publicado pela editora Alta Books.

# Entenda Como Grandes Marcas Comunicam-se com Dados

A comunicação escrita ou verbal exige palavras. As palavras são um dos dispositivos mais poderosos que temos para impulsionar ideias e fazer com que sejam adotadas. Faz sentido começar estudando os padrões em palavras associadas a dados.

Encontrar padrões nos dados é profundamente prazeroso. Boa parte do meu trabalho envolve a busca por padrões. Para o livro *Ressonância*, analisei centenas de grandes discursos e encontrei um padrão. Para a diagrammer.com, analisei milhares de diagramas que construímos para clientes e encontrei um padrão. Para este livro, encontrei diversos padrões.

Na pesquisa, reuni milhares de slides de diversas marcas em setores variados: consumo, hardware, software, mídias sociais, buscas, farmacêutico, finanças e consultoria. Selecionei os slides aleatoriamente entre empresas públicas altamente bem-sucedidas e de uma grande variedade de funções e níveis, como vendas, marketing, grupos de insights, analistas, financeiro, RH e equipe de executivos. Utilizei os dados para determinar como comunicar os dados. Quanta prolixidade!

Padrões encontrados no vocabulário da comunicação de dados

## CLASSEGRAMATICAIS

A tarefa maior foi examinar as palavras retiradas dos slides de dados. Pedi que um pesquisador extraísse as palavras e então as classificasse nas classes gramaticais: substantivos, adjetivos, verbos, advérbios, conjunções, preposições e interjeições (não extraímos pronomes). Isso levou a descobertas sobre as melhores formas de usar as classes gramaticais, das quais tirei proveito ao longo do livro.

### A IMPORTÂNCIA DOS VERBOS

Encontrei uma diferença enorme entre os tipos de verbos usados para apresentar dados e aqueles usados em slides sem dados. Os verbos em slides com dados foram usados principalmente para descrever desempenhos e processos, tais como “aumentar as vendas para impulsionar a receita”, enquanto os verbos em outros tipos de slides tinham um apelo mais emocional, como se expressassem uma linguagem inspiradora “nós conseguiremos”, destinada mais ao coração do que à mente.

## CLASSES GRAMATICAIS

### CONSTRUINDO BLOCOS PARA COMUNICAR DADOS

As classes gramaticais são blocos de construção importantes para conduzir a ação. A seguir, temos um resumo de como e onde são usadas com dados. Isso será examinado ao longo do restante do livro.

## CLASSES GRAMATICAIS

## APLICADAS A DADOS

<b>Verbo</b>	<b>Ações</b> Ações a serem realizadas como resultado dos dados.	Escreva uma recomendação forte escolhendo a melhor modalidade de verbo e o verbo estratégico mais forte.
<b>Conjunção</b>	<b>Conecta duas ou mais ideias</b> Leva a narrativa adiante.	Use <i>e</i> , <i>mas</i> , <i>então</i> e <i>portanto</i> para construir um resumo executivo como uma história.
<b>Substantivo</b>	<b>O que você mede</b> Pessoas, lugares, coisas e ideias.	Deixe claro qual substantivo está medindo e como e quando você o mediu.
<b>Adjetivo</b>	<b>Descreve dados estáticos</b> Atributos descritivos e observáveis de dados estáticos.	Escreva observações sobre gráficos de barras e de barras empilhadas usando adjetivos.
<b>Advérbio</b>	<b>Descreve linha(s) de tendência</b> Atributos descritivos e observáveis de dados ao longo do tempo.	Escreva observações de gráficos de linha usando advérbios. Uma linha de tendência é um verbo, então a descreva com advérbios.
<b>Interjeição</b>	<b>Admiração acerca de seus dados</b> Faça uma exclamação ou som.	Exclame como você se sente acerca dos dados ao apresentar-se verbalmente. <i>Uau! Não é lindo?</i>

# Escolha a Ação Mais Eficiente para Seu DataPOV

A qualidade das palavras escolhidas pode ter grande impacto em como sua ideia é recebida e executada. A ação a ser retirada dos dados é o alicerce do seu DataPOV.

Escolher os melhores verbos para expressar seu DataPOV deixará claro exatamente qual ação você está recomendando.

Há mais de 20 anos, meu marido e eu contratamos um coach para nos ajudar a construir uma declaração de missão de vida. O coach nos disse que a parte mais importante da declaração seria o verbo, porque ele especificava as ações com as quais estávamos nos comprometendo, em vez de apenas intenções. O verbo definiria como organizariamos nosso tempo, ajudando a garantir que fizéssemos as atividades que nos deixariam mais realizados. Desde então, tenho sido uma observadora atenta dos verbos e, no restante deste capítulo, compartilharei os padrões usados com dados para ajudar a definir seu DataPOV.

Os verbos associados aos dados têm três modalidades distintas:

- Mudança — Precisamos mudar quem somos ou o que estamos fazendo.
- Continuação — Precisamos continuar seguindo na mesma direção.
- Conclusão — Precisamos concluir.

Ao formular seu DataPOV, identifique quais verbos resolvem o problema ou exploram a oportunidade com mais eficiência.

# SEJA INTENCIONAL ACERCA DO QUE SEU VERBO ESTÁ PEDINDO QUE OS OUTROS FAÇAM

Ao declarar seu DataPOV, deve ficar claro qual das três modalidades de ação usar. Seja específico acerca do tipo de mudança, continuação ou conclusão que você está recomendando. Escolha os verbos das páginas 57–58 que são suficientemente claros e fortes para avançar sua recomendação.

## MODALIDADES VERBAIS

### MUDANÇA

Precisamos mudar quem somos ou o que estamos fazendo.  
Escolha um verbo de ‘mudança’ se a sua recomendação for sobre transformação. Pode ser uma mudança grande ou pequena.

### CONTINUAÇÃO

Precisamos continuar seguindo na mesma direção.  
Escolha um verbo de ‘continuação’ se a sua recomendação for sobre persistência. Esses verbos não são de forma alguma evasivos. Às vezes, acelerar adiante é um grande curso de ação.

### CONCLUSÃO

Precisamos concluir, mesmo que isso signifique reconhecer o fracasso.  
Escolha um verbo de ‘conclusão’ se a sua recomendação for sobre conclusão. Às vezes, a conclusão tem a ver com a conquista de um objetivo, e, outras vezes, tem a ver com desistência. Pode ser tão trabalhoso parar as coisas quanto começá-las.

# **Decifre Verbos de Desempenho e Processo**

Algumas recomendações levarão a pequenas ações que sua equipe pode realizar, e outras tornam-se iniciativas a nível corporativo que serão decisivas para a organização.

Tenha em mente que as ações que você escolhe representam um custo para a organização — financeiro ou humano — para que a recomendação seja realizada.

## **ESCOLHA O VERBO MAIS FORTE POSSÍVEL**

AÇÃO	AÇÃO ESTRATÉGICA
<p>Se os dados mostrarem que os consumidores estão abertos a novos sabores adicionados a suas barras de chocolate, você poderia usar o verbo <i>criar</i>, que é um verbo de processo:</p> <p>Criar um novo sabor.</p>	<p>Mas você poderia usar <b>causar a disruptão</b> como um verbo de desempenho contínuo de maior escala:</p> <p><b>Causar a disruptão no mercado pela inovação de sabores.</b></p>

Perceba como você pode inserir alguns verbos sob a palavra DISRUPÇÃO:



Quais critérios usamos para categorizar as palavras como verbo de processo ou de desempenho? As ações descritas por verbos de desempenho tendem a ser medidas em números ao longo do tempo, através de KPIs, enquanto as ações descritas por verbos de processo tendem a ser medidas como concluídas ou não. Poderíamos dizer que são atividades binárias em vez de contínuas. Os dados lhe dirão quando você as realizou ou não.

Apesar de os verbos de desempenho tenderem a ser mais estratégicos por natureza, ambos podem descrever atividades estratégicas, conforme a escala da sua recomendação. Por exemplo, na próxima página, classifiquei o verbo *construir* como verbo de processo. Um DataPOV que proponha a uma empresa “construir uma nova fábrica em Illinois para economizar US\$6 milhões ao ano” faz uma recomendação bastante estratégica.

VERBOS DE PROCESSO	VERBOS DE DESEMPENHO
Ações adotadas para atingir um objetivo.	Ações adotadas para melhorar o desempenho de uma organização.
<b>Outros exemplos de escolha de verbos mais fortes:</b>	
Adotar um plano de precificação para aumentar a fatia de mercado.	Captar fatia de mercado através de precificação competitiva.
Fomentar iniciativas de inbound marketing.	Transferir recursos de marketing para fomentar iniciativas de inbound.
Lançar mais conteúdo em vídeo.	Aumentar o mix de conteúdo em vídeo.

*Se um executivo for aprovar sua recomendação, sempre que possível, use um verbo de desempenho. Por sua natureza, a ação que você está defendendo se encaixa no domínio dos eixos com os quais os executivos se importam (páginas 37–38). Lembre-se, os executivos pensam de forma totalmente estratégica na maior parte do tempo.*

# Elabore Ações com os Melhores Insights Estratégicos

As listas de verbos a seguir estão agrupadas conforme as três modalidades. Nelas, temos os verbos de desempenho e de processo para cada uma. Ainda que essas listas não sejam extensas, estes foram os verbos mais usados nos slides examinados.

## MUDANÇA<sup>\*</sup>

Precisamos mudar quem somos ou o que estamos fazendo.

---

### VERBOS DE DESEMPENHO

Acelerar      Comprimir      Gastar      Abordar      Direcionar      Operacionalizar

Adicionar      Consumir      Impactar      Aceitar      Distribuir      Otimizar

Adquirir      Controlar      Incrementar      Adotar      Dividir      Pegar

Alocar      Converter      Investir      Agilizar      Empoderar      Penetrar

Ampliar      Crescer      Maximizar      Ajudar      Encontrar      Posicionar

Aprimorar      Decrescer      Minimizar      Alavancar      Estabelecer      Postergar

Arquitetar      Descentralizar      Mudar      Apoiar      Estimar      Produzir

Aumentar      Diminuir      Prevenir      Aprender      Estruturar      Progredir

Avançar      Economizar      Recuperar      Atribuir      Evoluir      Propor

Balancear      Entrar      Reduzir      Avaliar      Explorar      Recriar

### VERBOS DE PROCESSO

Bloquear	Entregar	Restaurar	Capacitar	Fazer	Redirecionar
Captar	Escalar	Retirar	Comunicar	Focar	Renovar
Causar	Estabilizar	Superar	Concentrar	Gerar	Requerer
Disrupção	Exceder	Treinar	Concordar	Guiar	Resistir
Centralizar	Expandir		Conduzir	Identificar	Responder
Competir	Ganhar		Conectar	Ignorar	Reunir
Comprar			Consentir	Implementar	Revelar
			Considerar	Informar	Vender
			Construir	Inovar	
			Contestar	Instruir	
			Convergir	Integrar	
			Criar	Inventar	
			Definir	Lançar	
			Desencorajar	Mensurar	
			Desenvolver	Migrar	
			Desviar	Negar	

\* É possível incluir o prefixo **re-** em muitos dos verbos de mudança.

## CONTINUAÇÃO

Precisamos continuar seguindo na mesma direção.

## **VERBOS DE DESEMPENHO VERBOS DE PROCESSO**

Continuar

Assegurar

Conservar

Ficar

Manter

Permanecer

Perseverar

Persistir

Preservar

Prolongar

Proteger

Resistir

Reter

Seguir

Sobreviver

Suportar

Sustentar

Tolerar

## **CONCLUSÃO**

Precisamos concluir, mesmo que isso signifique reconhecer o fracasso.

---

## **VERBOS DE DESEMPENHO VERBOS DE PROCESSO**

Cancelar	Abandonar
Cessar	Alcançar
Chegar	Assinar
Deixar	Atingir
Descontinuar	Bloquear
Destruir	Completar
Deter	Concluir
Eliminar	Derrotar
Evitar	Desistir
Ganhar	Desmantelar
Interromper	Liquidar
Liberar	Obter
Parar	Recuar
Sair	Render-se
Superar	Resolver
Vender	Retirar-se
	Solucionar

*Há muita verborreia acerca de verbos. Especificar exatamente a ação deixa bastante claro o que os outros precisarão fazer.*



**“Ação é a chave fundamental  
de todo sucesso.”**

**PABLO PICASSO**



# Estruturando um Resumo Executivo como uma DataStory

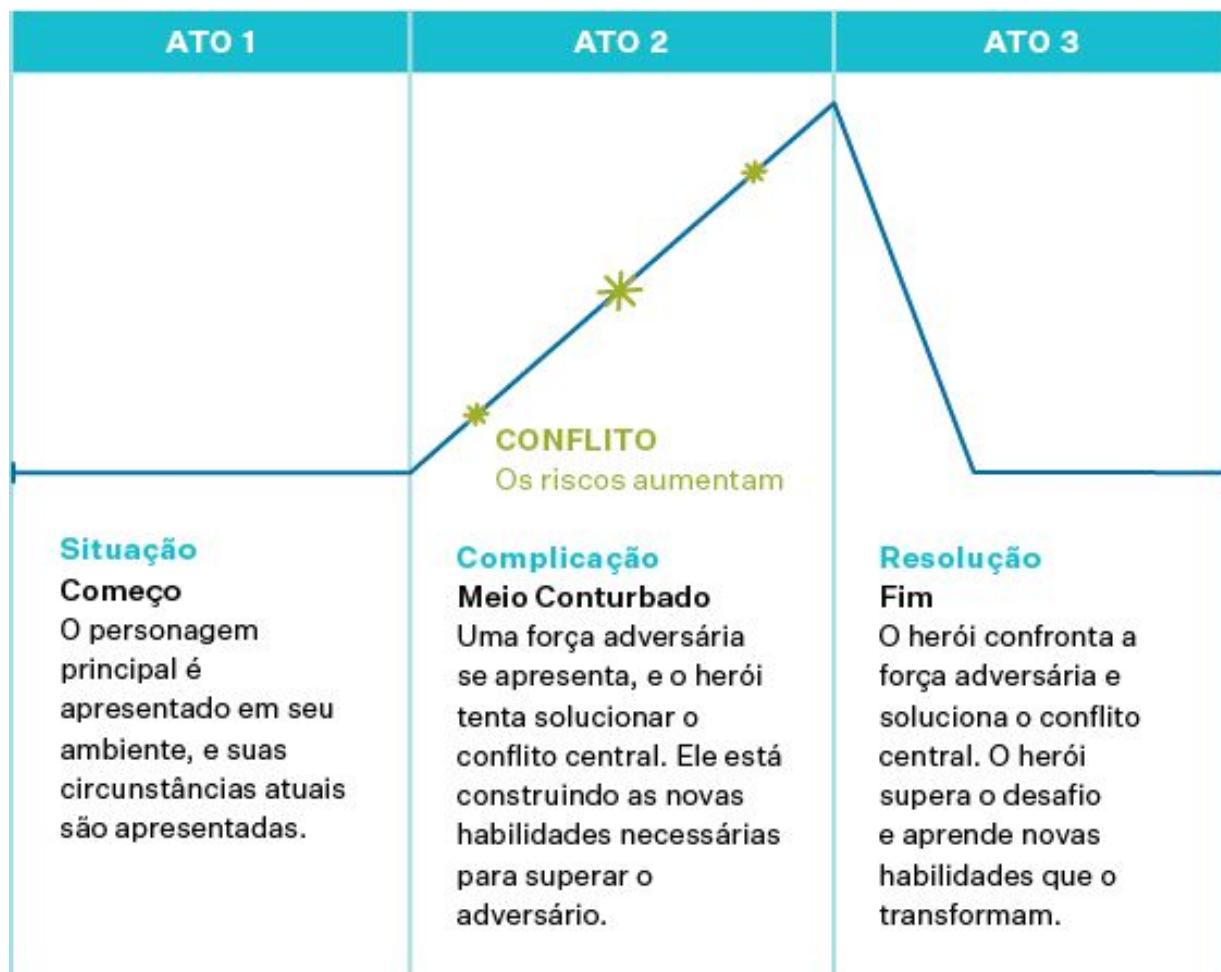
# Alavanque a Estrutura de um Arco de História

Se o cérebro se ilumina ao ouvir uma história, imagine o poder de usar elementos de storytelling para ajudar seu público a entender seu DataPOV.

Um poderoso atributo das histórias é a forma como são estruturadas. Grandes histórias compartilham de uma estrutura. Quer seja uma história pessoal contada durante o jantar ou uma da literatura clássica ou de um filme, histórias bem contadas costumam ter uma estrutura de três atos semelhantes.

Quando alguém fala sobre o arco dramático de uma história, está se referindo à estrutura de três atos e como a tensão cresce e diminui durante a narrativa. Se o gráfico à direita tivesse um eixo-y, este seria rotulado como *tensão*.

## ESTRUTURA DRAMÁTICA DE UMA HISTÓRIA



Pode-se ver pela história do Pinóquio como o meio é difícil. Muitos o chamam de meio conturbado. **Há muitos conflitos durante o segundo ato e o herói têm que formular a solução para superá-los.** Pinóquio passa por diversos tipos de conflitos, entraves e tentações. No final, realiza seu desejo de tornar-se um menino de verdade. A tensão é solucionada.

*Este formato de três atos muito bem estruturado já existia na Poética de Aristóteles. Ele organiza o conteúdo conforme o modo como nosso cérebro processa melhor as informações. Vejamos como aplicar esse poder à comunicação de dados através de um DataStory.*

# ESTRUTURA DA HISTÓRIA DE *PINÓQUIO* (O FILME DE 1940)

ATO 1	ATO 2	ATO 3
<p>Um artesão de brinquedos cria Pinóquio, um boneco de madeira, e deseja que ele pudesse ser um menino de verdade.</p>	<p>Pinóquio de fato ganha vida, mas é de madeira e deve provar-se digno de se tornar um menino de verdade. Ele é ingênuo e vigaristas o induzem a participar de um show itinerante. Ele é preso em uma jaula e conta mentiras, o que faz seu nariz crescer. Na ilha dos Prazeres, é tentado a comportar-se mal e transforma-se parcialmente em burro.</p>	<p>Pinóquio retorna para a casa, mas seu pai foi engolido por uma baleia enquanto procurava por ele. Pinóquio ajuda seu pai a libertar-se da baleia, mas acaba morrendo. Por causa de seu sacrifício altruísta, Pinóquio é digno de ser trazido de volta à vida como um menino de verdade.</p>
<p><b>Situação</b> Começo</p>	<p><b>Complicação</b> <b>Meio Conturbado</b></p> <p>④ Pinóquio passa por muitos conflitos até mudar sua sorte.</p>	<p><b>Resolução</b> Fim</p>

# **Escreva um Resumo Executivo em Três Atos**

Uma das páginas mais importantes em sua recomendação é o resumo executivo, porque é sua primeira interação com seus leitores. A decisão de continuar lendo depende da impressão que terão de seu resumo executivo.

A ascensão e a queda em um arco de história pode aplicar-se ao modo como você estrutura um resumo executivo. Chamamos esta construção de DataStory. Emprestar a estrutura de storytelling torna um resumo executivo envolvente e memorável, e ele de fato se parece muito com uma história. Note como o terceiro ato é seu DataPOV. Ele declara como você gostaria que a DataStory terminasse.

## **OS TRÊS ATOS DE UMA DATASTORY**

**Uma DataStory é uma visão concisa da sua recomendação, estruturada em três atos. Veja um resumo executivo bem curto escrito como DataStory.**

ATO 1	ATO 2	ATO 3
<p><b>Começo</b> Existe um problema ou uma oportunidade identificado nos dados.</p>	<p><b>Meio</b> É um processo conturbado, pois os dados apresentam problemas e/ou oportunidades.</p>	<p><b>Fim</b> O DataPOV aborda a raiz do problema, criando uma solução com resultados positivos.</p>
<p>A estrutura da DataStory segue a de três atos.</p>	<p><b>Situação</b> A taxa média de renovação de assinatura por região é de 62%.</p> <p><b>mas</b></p>	<p><b>Complicação</b> Apenas 23% dos clientes na região oeste renovam suas assinaturas.</p> <p><b>então</b></p> <p><b>RESOLUÇÃO</b> Precisamos ajustar nosso conteúdo a fim de nos adequar às preferências regionais para obter uma fatia de mercado no oeste.</p>

## **Ato 1**

**O começo de uma DataStory esclarece a situação atual. Os dados revelam um problema a ser resolvido ou uma oportunidade a perseguir.**

**O Ato 1 apresenta a situação em que sua empresa encontra-se atualmente.**

## EXEMPLOS DE DATASTORY

OPORTUNIDADE NOS DADOS	ATO 1	ATO 2	ATO 3
	SITUAÇÃO	COMPLICAÇÃO	RESOLUÇÃO
	<p><b>SITUAÇÃO</b> Nosso projeto piloto de 2 anos de recrutamento local de desenvolvedores de software na universidade foi bem aceito.</p> <p>e</p>	<p><b>COMPLICAÇÃO</b> Candidatos iniciantes são 28% mais propensos a aceitar uma oferta se nos virem em uma feira de estágio.</p> <p>en- tão</p>	<p><b>RESOLUÇÃO</b> É hora de ampliar nosso programa em mais 5 universidades para aumentar nossa taxa de aceitação.</p>
PROBLEMA NOS DADOS	<p><b>Situação</b> O contrato de nosso cliente na Alemanha estipula que cubramos custos de viagem, então os consultores não podem cobrar por tempo de viagem.</p> <p>e</p>	<p><b>COMPLICAÇÃO</b> Os custos de viagem internacional cresceram 3% no último trimestre e nossos lucros com este cliente caíram 2%.</p> <p>en- tão</p>	<p><b>RESOLUÇÃO</b> Precisamos negociar nosso contrato para incluir despesas de viagem e tempo de viagem de modo a diminuir nossos custos.</p>

# **Mude a Sorte do Meio Conturbado**

O meio de uma história é cheio de conflitos e complicações. Esta tensão a torna envolvente, estimulando nossos cérebros a torcer pela resolução.

Pense no Frodo. Ele sofre a ameaça dos Orcs, do Gollum, de uma aranha venenosa, de ambientes intransponíveis e, é claro, do próprio Sauron. E isso não é tudo! O público está torcendo por ele, comparando-se a ele, aprendendo com ele, inspirando-se nele, e fica aliviado porque no final tudo acaba bem.

Para traçar um paralelo, as organizações também são conturbadas! Elas são viveiros de processos ineficientes, leis opressoras, acionistas gananciosos, clientes insatisfeitos, sistemas falhos e concorrentes agressivos que querem ver seu fim. É trabalhoso manter qualquer tipo de empresa em um nível de desempenho saudável, e os dados podem revelar algo conturbado que precisa mudar. Por outro lado, podem revelar uma oportunidade cuja realização será difícil e conturbada. De qualquer forma, o meio é c-o-n-t-u-r-b-a-d-o.

**O Ato 2 de um resumo executivo contém os dados que precisam mudar. Qual medida será revertida se sua recomendação for aprovada? Ou, quais números aumentarão com a nova oportunidade?** É aqui que está a “bagunça”. Reverter um número ou pisar no acelerador com base em um número gera muito trabalho, porque exige que alguém tome uma atitude. **Os números no meio da sua história alterarão a direção quando as ações certas foram realizadas.**

# COMO OS DADOS NO SEGUNDO ATO TALVEZ PRECISEM MUDAR

- Reverter os dados
- Manter os dados
- Aumentar os dados
- Reduzir os dados
- Acelerar os dados
- Desacelerar os dados

O comportamento humano orienta o desempenho da maioria dos dados empresariais. Geralmente são os humanos que fazem uma estatística subir ou descer com base em suas ações. Sua produção pode ser muito baixa, taxa de cliques muito pequena, salários altos, satisfação alta, rotatividade baixa, frequência cardíaca alta, inventário atrasado, encaminhamento lento, perda de prazos, pedidos danificados, queda nas vendas, excesso de rejeitos, volume achulado, e/ou emissões altas. **Todos esses dados podem ser revertidos por humanos adotando as ações corretas.**

## Ato 2

**O meio da DataStory revela o conflito central. Os dados revelam sintomas mensuráveis que devem mudar de alguma forma.**

**As ações de outros ajudarão estes dados a seguirem na direção desejada.**

## EXEMPLOS DE DATASTORY

	ATO 1	ATO 2	ATO 3
OPORTUNIDADE NOS DADOS	<b>SITUAÇÃO</b> Nosso novo webinar sobre serviços em nuvem atraiu mais participantes que nossa máxima histórica.	<b>COMPLICAÇÃO</b> e 642 leads altamente qualificados vieram do webinar e superaram em 22% todos os outros canais de marketing no último mês.  então	<b>RESOLUÇÃO</b> Deveríamos redirecionar os recursos de marketing para cobrir webinars trimestrais e assim aumentar o fluxo de leads altamente qualificados.
PROBLEMA NOS DADOS	<b>SITUAÇÃO</b> Nosso prazo médio de recebíveis aumentou 10 dias desde junho.	<b>COMPLICAÇÃO</b> e 50 dos nossos clientes não estão em conformidade com nossos termos de pagamento em 30 dias.  então	<b>RESOLUÇÃO</b> Reforçar nossas multas por pagamentos atrasados em nossos termos gerará um fluxo de caixa mais robusto.

# Use o DataPOV como Terceiro Ato

Todos amam histórias nas quais o protagonista mata o inimigo, se apaixona, encontra o cálice de ouro e é reconhecido como herói no final. Eba! Chegar lá foi difícil, mas o final é muito gratificante.

Se o segundo ato é uma estatística bagunçada que precisa mudar, o terceiro ato descreve como a história terminaria se as pessoas agissem para mudá-la.

Volte e revise todos os três atos nos exemplos DataStory: páginas 66, 68 e 70. O terceiro ato no resumo executivo é seu DataPOV de como o drama será solucionado se as pessoas aderirem às ações que você propôs. O verbo orienta o meio pelo qual organização, clientes, funcionários e/ou outros podem atingir um resultado mais vantajoso.

Nem todos os DataPOVs criam o que é percebido como um final feliz. Às vezes, você precisa escolher um verbo que requer que algo seja parado.

Digamos que seu DataPOV seja para “descontinuar um produto que está perdendo dinheiro”. O que seria um final feliz para a empresa poderia magoar funcionários ou clientes que gostam do produto. Então, uma decisão que é positiva para a organização pode trazer tristeza para outros e, portanto, deve ser exposta com mais cuidado quando for discutida mais amplamente (páginas 193–194).

Fazer os outros adotarem ações não é fácil.\* Executivos sabem disso. **Antes de um executivo aprovar sua recomendação, ele ponderará entre o risco e o retorno da sua proposta.** Ele se pergunta: *A luta para alterar este dado conturbado valerá a pena no final? Isto nos colocará em risco? Nos trará resultados tão rapidamente quanto precisamos?*

O objetivo final de uma empresa é ter resultados mais robustos, mas eles devem ser buscados tendo consciência dos desgastes e conflitos que podem estar envolvidos.

Depois de preparar cuidadosamente uma recomendação, ela pode ser eliminada, protelada ou adotada. Depende de quantos executivos acreditarião que o problema ou a oportunidade no meio conturbado seja uma prioridade e se seu DataPOV trará os resultados desejados.

---

**DICA** ► Você deve ter visto as conjunções mas, e, ou então. Conjunções unem frases e levam a narrativa adiante em um resumo executivo. Veja no Apêndice opções alternativas de conjunções.

---

\* Para aprender a comunicar-se através da mudança, leia o livro Illuminate [Ilumine, em tradução livre] de Nancy Duarte e Patti Sanchez.

## Ato 3

O final do DataStory é seu ponto de vista de como resolver o meio conturbado e criar um resultado positivo no futuro.

As ações propostas transformarão seus dados futuros.

### EXEMPLOS DE DATASTORY

OPORTUNIDADE NOS DADOS	ATO 1	ATO 2	ATO 3
	SITUAÇÃO	COMPLICAÇÃO	RESOLUÇÃO
	A alta demanda por microchips em nosso setor diminuiu.  e	Ainda estamos pagando 6% acima do preço de mercado.  en-tão	Devemos negociar nossos contratos atuais com fornecedores para diminuir nossos custos.
PROBLEMA NOS DADOS	SITUAÇÃO	COMPLICAÇÃO	RESOLUÇÃO
	Nossa meta era dobrar o crescimento do produto X dentro de 6 meses.	Apenas 3% da equipe de vendas baixou o material do portal nos primeiros 2 meses.  e	Vamos modificar a estrutura de remuneração de vendas para motivar as metas de mix de produtos.  en-tão

**“Conte-me os fatos, e  
aprenderei. Conte-me a  
verdade, e acreditarrei. Mas  
conte-me uma história, e ela  
viverá em meu coração para  
sempre.”**

**PROVÉRBIO NATIVO AMERICANO**



# Gerando Ação Por Meio de Estrutura Analítica

# Combine Escrita Lógica e Persuasiva

Propor uma recomendação que combine a estrutura familiar de uma história com a força e a credibilidade da lógica esclarecerá a decisão que você está tentando tomar a partir dos dados.

Elaborar uma recomendação para aprovação é uma mistura das escritas argumentativa e persuasiva. Por quê? Você não está apenas tentando provar que seus fatos estão certos (argumentação). Você também está tentando fazer os outros agirem (persuasão).

Uma recomendação escrita a partir de dados mistura um pouco dos dois tipos de apelo. Abaixo, temos um resumo da diferença entre argumentação e persuasão, que pode parecer simplista para profissionais da lógica, mas que, aplicada a negócios, funciona.

## UMA RECOMENDAÇÃO MISTURA AMBOS OS APELOS

	<b>ESCRITA ARGUMENTATIVA (Apelo Lógico)</b>	<b>ESCRITA PERSUASIVA (Apelo Emocional)</b>	<b>ESCREVENDO UMA RECOMENDAÇÃO (Mistura de Ambos)</b>
<b>Objetivo</b>	Construir provas convincentes de que seu ponto de vista baseia-se na verdade e é factual.	Persuadir o público a concordar com sua perspectiva e agir com base em seu ponto de vista.	<i>Usar os dados disponíveis, mais a intuição, para formar um ponto de vista que demande ação de sua empresa.</i>
<b>Abordagem</b>	Entregar informação de ambos os lados da questão escolhendo um deles como válido e levando outras pessoas a duvidarem das alegações contrárias.	Entregar informações e opiniões de apenas um dos lados da questão e desenvolver uma conexão forte com um público-alvo.	<i>Desenvolver uma DataStory fundamentada por evidências e também incluir quaisquer contra-argumentos que seu público possa ter, para que sintam que você considerou sua perspectiva.</i>
<b>Apelos</b>	Usar apelos lógicos para apoiar alegações com exemplos sólidos, opiniões de especialistas, dados e fatos. O objetivo é estar certo, não necessariamente agir.	Usar apelos emocionais para convencer outras pessoas de sua opinião e sentimentos, levando o público a avançar com base em sua perspectiva.	<i>Estruturar o apelo como uma história; fundamentar sua recomendação com dados e evidências sólidas que se fixem por trazer significado (Seção Quatro).</i>
<b>Tom</b>	Profissional, cortês, lógico.	Pessoal, apaixonado, emocional.	<i>Tom adequado conforme o público.</i>

Você não pode entregar a um executivo (ou a qualquer outra pessoa) uma recomendação que não tenha uma estrutura lógica intuitiva. Sem uma lógica clara, as pessoas demorarão a entender sua recomendação e você prejudicará sua defesa. Se não entenderem claramente sua recomendação e os pontos que a fundamentam, você não dedicou tempo suficiente na organização das informações.

Na escola, você deve ter aprendido a formar uma estrutura sólida para esboçar uma redação ou ganhar um debate. É parecido com o que fazemos aqui. Sua própria estrutura comunica uma mensagem sobre o que é importante e em qual ordem. Criar uma boa estrutura ajuda os outros a enxergarem a lógica no seu raciocínio, e o processo de fato fortalece seu

próprio processo de reflexão. Os mecanismos de estruturação mais utilizados são um esboço ou uma estrutura de árvore.

Perceba na estrutura de árvore ao lado que toda a informação de apoio liga-se a um único tópico no topo. **Em uma Árvore de Recomendação, este ponto unificador é seu DataPOV.** Todos os pontos abaixo desencadeiam dele. **Usar uma estrutura de árvore o ajuda a enxergar o todo sem perder-se nas partes.** Esse formato também ajuda a filtrar quaisquer subtópicos tangenciais que não apoiam diretamente seu DataPOV.

## ESTRUTURAS DE ORGANIZAÇÃO HIERÁRQUICA

### Esboço de recomendação

I. \_\_\_\_\_

A. -----

B. -----

C. -----

1.....

2.....

II. \_\_\_\_\_

A. -----

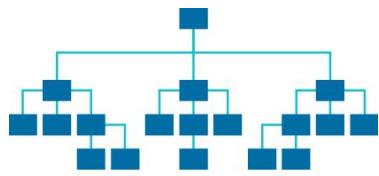
1.....

2.....

3.....

B. -----

### Árvore de Recomendação

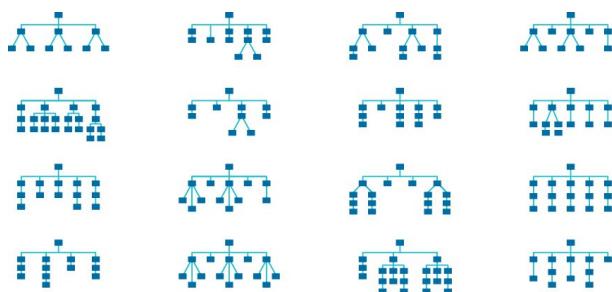


# Estruture uma Árvore de Recomendação

O software de slides é uma ferramenta de comunicação eficiente. Ao escrever uma recomendação como um Slidedoc, pense em cada slide como um nó em uma estrutura de árvore.

O bom dos slides é que o espaço em um slide é limitado, o que força você a ser disciplinado e simplificar o conteúdo. Usar uma ideia por slide ajuda cada ponto a sustentar-se sozinho enquanto garante que seu Slidedoc seja lógico, porém breve. Cada slide deve apoiar a DataStory, e você pode ter tantos quantos julgar adequados. A estrutura é muito flexível.

## A ÁRVORE DE RECOMENDAÇÃO PARA SLIDEDOCS É FLEXÍVEL

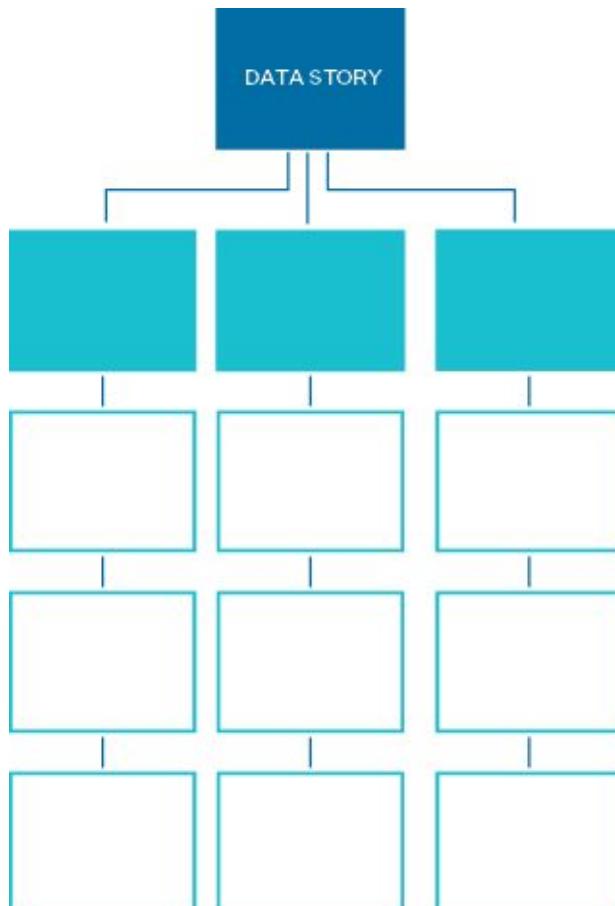


Nesta Árvore de Recomendação, a DataStory é apoiada por três pontos (mas você pode ter quantos forem necessários). Usei a estrutura de árvore com três ramos ao longo do restante do livro para manter a simplicidade e, também, porque o conteúdo se torna mais marcante quando está reunido.<sup>15</sup>

Fomos condicionados desde jovens a usar três pontos de fundamento, então você deve reconhecê-los. Eles seguem a argumentação lógica clássica e, até mesmo, a escrita básica de dissertações.

Imagine cada retângulo como um slide. Não existe uma regra rígida sobre quantos nós (slides) são necessários na árvore. Isso é flexível, variando de acordo com sua necessidade de passar uma ideia, com tantas evidências comprobatórias quanto possível.

## ÁRVORE DE RECOMENDAÇÃO COM TRÊS PONTOS DE APOIO



---

**DICA** Ao construir um Slidedoc, coloque o documento em "Slide Sorter View" para garantir que sua estrutura e seu fluxo sustentem a DataStory.

---

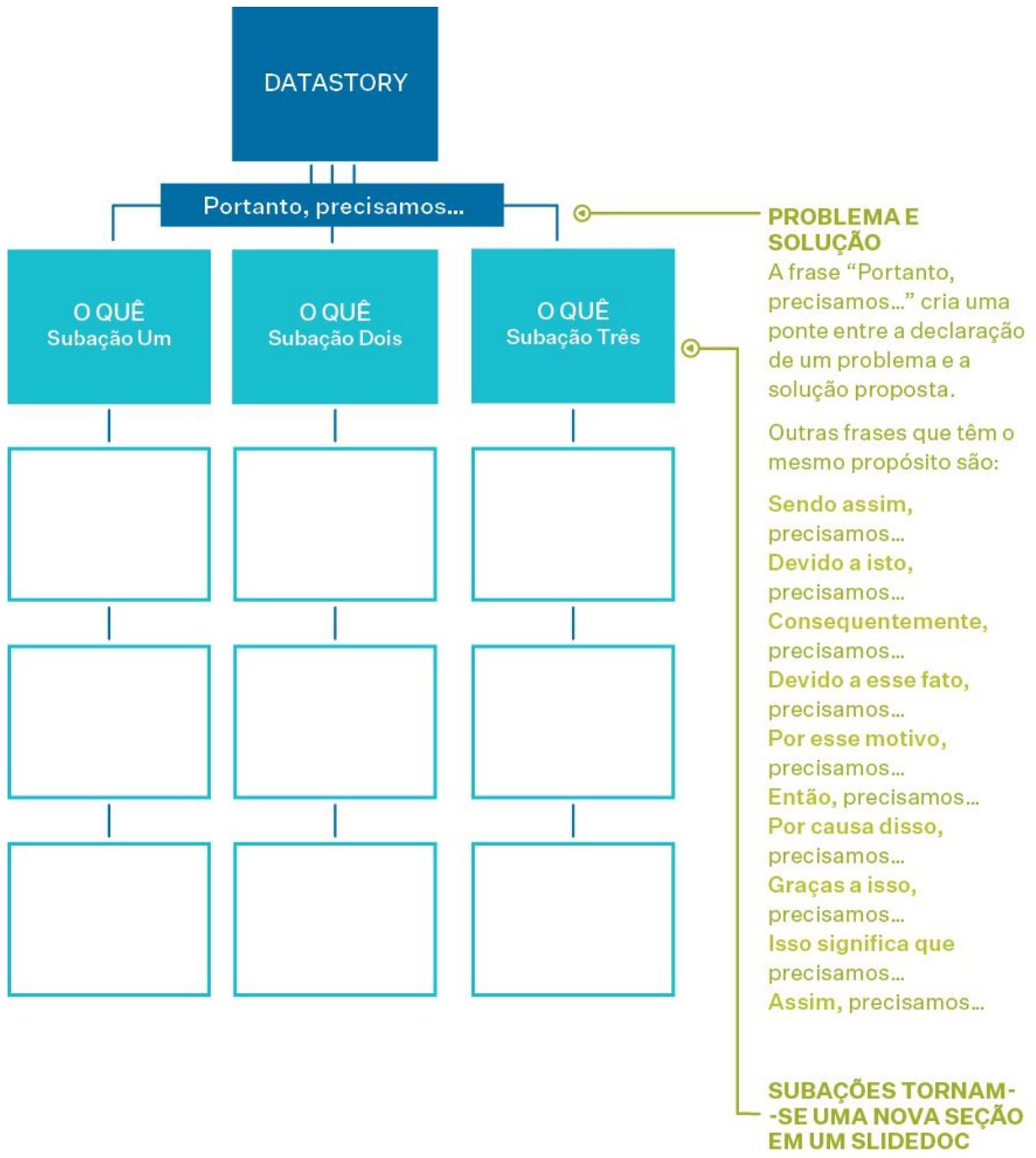
# Defina Ações para Sustentar Sua DataStory

A melhor forma de sustentar a ação que você está recomendando é separando-a em ações menores.

Quando você corre (verbo), deve balançar os braços, mover as pernas e respirar pelos pulmões. Todas elas são subações. A forma de impulsionar sua DataStory é usar uma série de frases com verbos para suportar sua principal ação proposta.

Na árvore em azul da próxima página, note a conjunção “portanto, precisamos...” no retângulo azul escuro. Isso foi incluído não porque você deveria de fato incluir um slide assim, mas como ajuda para elaborar suas declarações de ação. Perguntar-se quais ações terminam a frase ajudará a empurrar sua narrativa para a frente através da identificação das ações de apoio. A conjunção suscita a pergunta “O QUE FAREMOS?” e todas as três subações respondem à pergunta “Portanto, precisamos... O quê? O quê? O quê?”

Essa frase tornou-se um mantra em minhas reuniões e conversas de negócios. Se alguém fica tagarelando sobre um problema ou situação, eu digo: “Portanto, precisamos...” e então paro. Essa é uma ótima forma de desenvolver uma mentalidade de resolução de problemas, em vez de uma de identificação de problemas, em nós mesmos e naqueles que lideramos.



# Motive Explicando o Porquê

Ao fazer recomendações, um erro comum é ir direto para uma declaração do que e como deveriam ser feitas, pulando o PORQUÊ.

As pessoas que estão recebendo sua recomendação podem ser as mesmas que precisarão segui-la. Elas vão querer que você lhes diga persuasivamente POR QUE a ação é necessária. Se explicar claramente POR QUE é importante, maior será a probabilidade de aderência à sua sugestão. Ter em mente quem adotará as ações o ajuda a formular bons pontos de sustentação que atenuam o atrito que pode atrasar ou parar a aprovação das recomendações.

Porém, tenha cuidado para não exagerar na sustentação do PORQUÊ. É tentador colocar cada vírgula de evidência em seu Slidedoc, mas sobreacarregá-lo com informações excessivas pode prejudicar sua perspectiva.

## RESPONDER O “PORQUÊ” DE INCLUIR UMA CAMADA PERSUASIVA

**Pergunte-se POR QUE isto precisa ser feito**

Continue se perguntando “Por que, por que, por que, por que, por quê?” Esse é o mesmo processo usado na análise de causa raiz para chegar à raiz de problemas ou de oportunidades. Especialmente quando usamos nossa intuição, as respostas ao PORQUÊ costumam estar escondidas em nosso subconsciente e temos que convencê-las a sair.

*Algumas respostas a “perguntas do porquê” vêm de fazer “perguntas do quê/qual”. O que mais está em risco? Quais dados alarmantes precisam*

*mudar? Qual seria o estado da condição humana se o fizéssemos ou não?*

## COMPARTILHE AS IDEIAS QUE REJEITOU E POR QUÊ

**Aborde as diversas direções em que sua recomendação poderia ter ido**

Um motivo pelo qual os executivos interrompem é acharem que sua recomendação poderia ir em outra direção. Digamos que os pedidos atrasados estejam acumulando-se e você foi escalado a encontrar uma forma de reduzi-los. Você pode pensar em recomendar a compra de equipamentos de produção mais rápidos e a contratação de mais funcionários de produção, mas optou pela ideia de contratar um fornecedor que produz a parte que tem atrasado a produção.

Um executivo poderia ter preferido a opção de comprar mais equipamentos e ele gostará de saber que você explorou essa solução e por que decidiu não escolhê-la.

## RESPONDA O QUÊ-POR QUÊ-COMO PARA SUSTENTAR O PONTO CENTRAL DE CADA SLIDE

Este modelo O Quê-Por Quê-Como traz estrutura para cada slide. Você pode de fato fazer títulos com essas perguntas ou usar o modelo para garantir que as tenha respondido em sua prosa.

O QUÊ  
POR QUÊ  
COMO

Ⓐ Perguntar “O quê?” revelará um verbo claro, porque responde à pergunta “O que precisa ser feito?”

Perguntar “Por quê?” responderá à pergunta “Por que precisamos fazer, afinal?”. Adiciona uma camada de significado em cada slide para os leitores.

Perguntar “Como?” revelará descobertas sobre o processo, e responderá à pergunta “Como o faremos?”

# Seja Seu Próprio Cético

Outros podem naturalmente tentar encontrar falhas em seu ponto de vista. Eles podem enxergar suas ideias como realmente falhas, ou podem apenas estar comprando briga gratuitamente para evitar agir sobre a recomendação.

Pense na gerência acima de você, em seus pares e nos subordinados diretos que serão impactados pela recomendação. Pense nos clientes, acionistas ou funcionários que a receberão.

Reflita a respeito de cada grupo ou pessoa que possa ler seu Slidedoc e preveja como poderá resistir. Abordar possíveis contra-argumentos pode ser a parte mais persuasiva de sua recomendação. Considerar visões opostas e contra-argumentos ajuda a tornar a recomendação mais precisa e justificável.

## INTERPRETE O CÉTICO

Mesmo que os dados provem que sua posição é sólida, certifique-se de não ter entrado na busca por evidências de forma enviesada.

**Interprete o cético e o antagonista de sua própria ideia e navegue pelos cenários de dados que poderiam refutar sua alegação.** Inclua em seu Slidedoc quaisquer objeções importantes que possa imaginar. Se não apresentar perspectivas alternativas cuidadosamente, provavelmente seu público acreditará que você não as considerou.

**Pergunte-se: “E se fosse o contrário?”** Além disso, aborde quaisquer perguntas desconhecidas ou irreconhecíveis.

# **ELABORE UM CONTRA-- ARGUMENTO**

Após ter considerado todos os contra-argumentos, repasse todos os dados para verificar seu trabalho. Então, elabore um contra-argumento. Declare uma perspectiva oposta à sua recomendação e deixe bem claro que as evidências não a sustentam. Analise todas as possíveis contestações de sua recomendação.

## **FRASES DE TRANSIÇÃO**

Ao declarar um contra-argumento, conteste-o com uma frase de transição:

Eu não concordo...

Eu discordo totalmente...

Eu não concordaria com isso...

Eu discordo que...

Eu não concordo com isso...

Eu não acho que...

Tenho dúvidas, porque...

É difícil aceitar isso, porque...

Eu não concordaria com isso de forma alguma...

Isso não é verdade, porque...

# Inclua Hipóteses Afirmando “Isso É Verdade Se...”

Ao explicar dados, você também está prevendo uma direção no futuro na qual acredita que os dados o estejam mandando seguir. Isso significa que você está fazendo sua recomendação com base em hipóteses.

Existem dois tipos de hipóteses: estatísticas e empresariais. Hipóteses estatísticas,<sup>16</sup> como amostras aleatórias, independência, normalidade, variância equivalente e estabilidade, ajudam a garantir que seu sistema de medição seja exato e preciso.<sup>‡</sup> Não é com essas hipóteses que me preocupo para este livro. Mas sim com as hipóteses empresariais envolvidas em fazer sua recomendação.

## HIPÓTESES EMPRESARIAIS PARA PREVER O FUTURO

Ninguém sabe exatamente o que acontecerá no futuro. Só é possível dar um chute, mesmo com ótimos dados. Ao usar dados para prever possíveis resultados, você está defendendo algo com base em conjecturas, inferência, especulação e adivinhação pura. Eca. Alguns mais puristas devem ter acabado de fechar o livro com raiva.

Devido à natureza subjetiva das hipóteses empresariais, é crucial ser transparente a respeito de todas que foram levantadas até chegar à sua recomendação. Um problema comum é que a maioria dos dados usados em empresas fica obsoleto no dia seguinte, e um conjunto de dados alterado pode ter influenciado muito em suas conclusões.

Por exemplo, para prever o lucro da sua empresa pelos próximos 5 anos, você pode fazer suposições acerca de fatores que impactem nas finanças. Suas conclusões podem basear-se em hipóteses como as taxas de juros permanecerem constantes, os financiadores manterem suas taxas de contribuição ou a quantidade de escritórios vagos continuar alta na sua área. Os executivos bem sabem que, para fazer previsões com dados, geralmente, precisamos criar hipóteses como as mencionadas acima. Eles ficarão impressionados se você as revelar sem que eles precisem perguntar quais são. Esteja preparado também para justificá-las. Ou então, sua recomendação será questionada.

## **EXEMPLOS DE HIPÓTESES EMPRESARIAIS NAS QUAIS AS RECOMENDAÇÕES PODEM SE BASEAR**

Se prosseguir com uma recomendação que dependa de hipóteses, declare-as na forma de “Isso é verdade se...”

ISSO É VERDADE SE...	
...a receita continuar crescendo a 2,5%.	...a tarifa por hora permanecer igual.
...não houver nenhuma flutuação econômica significativa.	...as condições de mercado continuarem iguais.
...não ocorrerem grandes mudanças tecnológicas.	...as reduções salariais permanecerem.
...a contratação continuar na mesma velocidade.	...não surgirem novos desenvolvimentos tecnológicos.
...tivermos um fornecimento contínuo de	...os participantes da pesquisa forem

peças e acessórios.	todos de baixa renda.
...não aparecer nenhum concorrente inesperado.	...continuarmos a investir em nossos sistemas de TI.
...as assinaturas mantiverem suas taxas de crescimento.	...tivermos calculado com base na taxa de execução atual.

*Para fazer uma previsão do futuro, você precisa deixar claro o que supõe que continuará verdadeiro, ainda que não haja evidências concretas para sustentá-lo. Negócios são fluidos e mudam o tempo todo e nós jamais tomariamos decisões se esperássemos os dados ficarem estáticos.*

*Empresas precisam tomar decisões ainda que haja muita incerteza.*

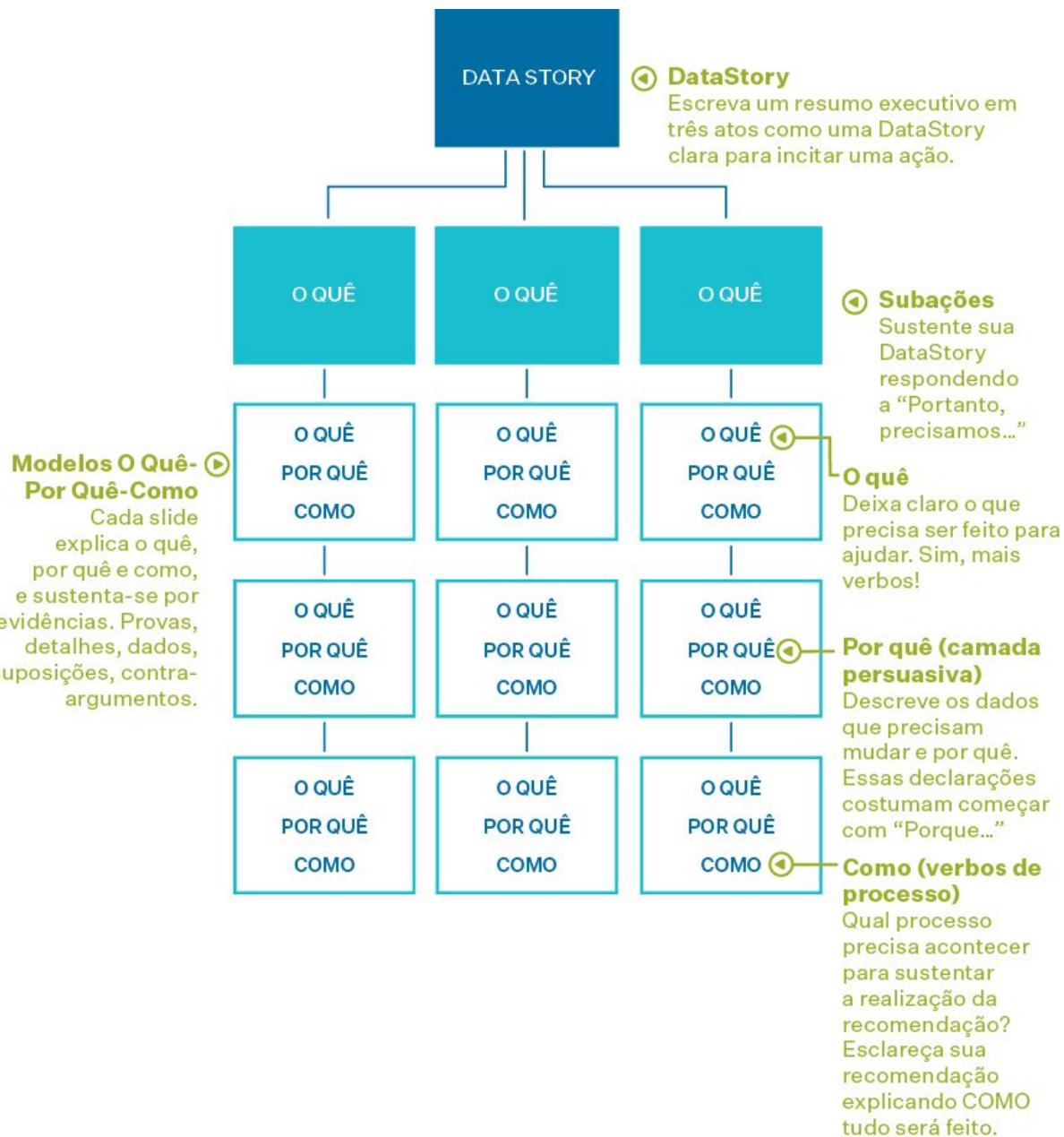
---

\* Alguns setores exigem que você inclua todas as hipóteses estatísticas em uma recomendação. Descubra se essa é a norma na sua empresa. Se for, você precisa inserir informações como quando as hipóteses estatísticas foram ajustadas e quais períodos faltam, se os dados não estiverem deduzidos ou faltarem variáveis, se foram usadas amostras não aleatórias, se um eixo não estiver distribuído uniformemente etc.

# Revise os Componentes de uma Árvore de Recomendação

Já abordamos muitos pontos até aqui e me parece pertinente recapitulá-los mostrando a anatomia de uma Árvore de Recomendação. Essa estrutura ajuda a guiar seu pensamento para que possa construir um Slidedoc com uma estrutura lógica a fim de ajudar outras pessoas a tomarem decisões.

Na próxima página, temos a construção de uma Árvore de Recomendação. Cada retângulo representa um possível slide. Não existe uma forma única de construir uma recomendação, pois todas variam em complexidade, mas aqui temos uma simples (e comentada).



**“Precisamos de uma nova geração de executivos que entenda como gerenciar e liderar por meio de dados. Precisamos também de uma nova geração de colaboradores que seja capaz de nos ajudar a organizar e a estruturar nossas empresas em torno desses dados.”**

**MARC BENIOFF**  
CEO DA SALESFORCE



**FAÇA GRÁFICOS E SLIDES  
CLAROS**

# CAPÍTULOS

**VI.**

Escolhendo Gráficos e Escrevendo  
Observações

**VII.**

Anotando Insights nos Gráficos

**VIII.**

Construindo um Slidedoc de Fácil Visualização



# Escolhendo Gráficos e Escrevendo Observações

# Escolha Gráficos que Todos Entendam

É importante escolher o melhor tipo de gráfico para comunicar insights. Hoje, estão disponíveis muitas formas bonitas e envolventes de plotar gráficos.

Bases de dados enormes com belíssimas inteligências visuais podem dispor dados que fluem pelas telas, revelando camadas de dados clicáveis sob si. Como os conjuntos de dados tornam-se cada vez maiores, os gráficos estão tornando-se mais complexos e atraentes.

O uso de gráficos complexos e de ferramentas sofisticadas de inteligência empresarial ajuda a revelar insights, mas, quando se trata de explicar a ação que você está aconselhando, é preciso compartilhar os achados de forma visualmente simples.

Seu público precisa entendê-lo rápida e claramente, então plote e anote os dados no formato visual mais claro e comum possível. **Use gráficos que todos conheçam: barras, pizza e linha. Eu sei, está bem? Com todas as novas ferramentas de visualização diferentes, é isso que ofereço a você?**

Mas lembre-se, este livro se propõe a conseguir concordância nas ações.

Para obter aderência, a clareza sempre supera a sofisticação.

Não estou lhe dizendo para desconsiderar todas as incríveis ferramentas de inteligência empresarial que possa ter. Use-as para reunir e explorar os dados. Mas, então, articule suas observações na forma mais simples que exibirá os pontos-chave. Isso costuma ser feito com um gráfico de barras, pizza ou linhas.

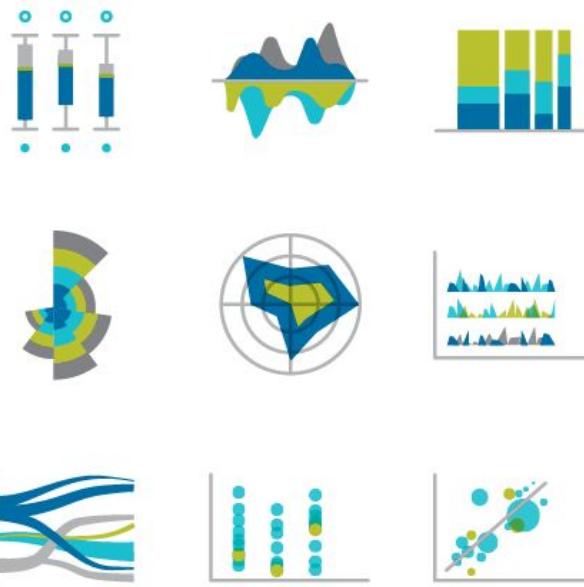
Usar gráficos que sejam mais complexos que o necessário exige maior trabalho intelectual do avaliador e retira atenção dos principais insights.

Visualizações complexas podem também parecer tão autoritárias que levam as pessoas a interromper sua avaliação e aceitar o gráfico como se fosse preciso e sem viés. Isso pode parecer vantajoso, mas você quer que as pessoas cheguem a conclusões que sejam semelhantes às suas. Não faça suas conclusões parecerem mais incontestáveis do que são. Além disso, um insight-chave poderia perder-se na complexidade.

**Geralmente, os achados mais profundos com maior impacto na organização são mais bem expressos em gráficos extremamente simples.** Sendo assim, se tem certeza de que seu público está familiarizado com um gráfico complexo por fazer parte da linguagem visual do seu setor, então você pode perfeitamente usá-lo.

## USE ESTES GRÁFICOS PARA EXPLORAR

Gráficos complexos podem ser fascinantes e impressionantes, mas costumam encobrir o ponto principal.



# USE ESTES GRÁFICOS PARA EXPLICAR

Todos processam e entendem facilmente o gráfico de barras (mensura quantidades), o gráfico de pizza (mensura partes do 100%) e o gráfico de linhas (mensura mudanças ao longo do tempo).



④ Todos entendem  
esses gráficos.  
**Todos!**

# Escreva Títulos de Gráficos Claros

Títulos de gráficos devem ser factuais e neutros. Para isso, você precisa expressar o que, como e quando a medição aconteceu. Organizações acompanham substantivos concretos (pessoas, lugares, coisas) e substantivos abstratos (ideias) para monitorar a saúde da empresa.

## ORGANIZAÇÕES ACOMPANHAM SUBSTANTIVOS O DIA TODO

SUBSTANTIVOS		
Concretos	Abstratos	● É MAIS DIFÍCIL MENSURAR SUBSTANTIVOS ABSTRATOS
<p>Pessoas, lugares, coisas <i>Podem ser vistos</i></p> <p>Dados sobre substantivos concretos são contados, mensurados e acompanhados:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Para <b>pessoas</b>, pode-se mensurar licenças médicas, efetivos e churn.</li><li>• Para <b>lugares</b>, pode-se mensurar regiões ou geolocalizações.</li><li>• Para <b>coisas</b>, pode-se mensurar pedidos, estoque e unidades.</li></ul>	<p>Ideias, sentimentos, qualidades, estados <i>Não podem ser vistos</i></p> <p>Dados sobre substantivos abstratos são observados, entrevistados e pesquisados:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Para <b>colaboradores</b>, pode-se mensurar engajamento.</li><li>• Para <b>clientes</b>, pode-se mensurar satisfação.</li><li>• Para <b>o mercado</b>, pode-se mensurar percepção.</li></ul>	<p>Ideias, sentimentos, qualidades ou estados são invisíveis e subjetivos, o que significa que nem sempre podem ser medidos com precisão ou, até mesmo, não ser quantificáveis. Porém, algumas coisas muito importantes são invisíveis aos olhos.</p>

É vital ter uma compreensão precisa do que foi mensurado. Você está mensurando a quantidade de clientes ou a porcentagem de clientes online que também compram na loja física? Essa clareza deve ser captada no título do seu gráfico.



④ Título do Gráfico

O título do seu gráfico deve ser direto, sem rodeios, sem palavras descritivas desnecessárias. É simplesmente o substantivo mensurado e quando (datas ou períodos). A forma de mensuração (unidades) costuma ficar no eixo y.

Exemplo de Título de Gráfico

Este título de gráfico é neutro:  
Lucro Mensal de 2019 por Percentual

Este não é um título de gráfico:

Batemos nossa meta de lucro este ano!

# Faça Observações Descritivas

Se os títulos dos gráficos são factuais e neutros, uma observação é uma declaração de um insight obtido a partir de um gráfico. Uma observação sustenta sua percepção do problema ou da oportunidade nos dados.

Uma observação é uma declaração curta adicional que enquadra o gráfico. Ela pode ser colocada acima do título do gráfico (como o que temos a seguir), usada como título do slide ou inserida como subtítulo principal em um Slidedoc.

## OBSERVAÇÃO DE UM GRÁFICO<sup>17</sup>



## OBSERVAÇÕES SUSTENTAM SEU CONTEXTO

O gráfico à esquerda apareceu no *New York Times*. Foi escolhida a observação que era importante para eles, mas você poderia também escrever como observação “CEOs mulheres em empresas públicas dispararam em 2017” ou “CEOs mulheres estão crescendo”, e também seriam verdadeiras. O enquadramento de uma observação diz aos leitores no que se concentrar.

# OBSERVAÇÕES USAM LINGUAGEM DESCRIPTIVA

Pode-se incluir duas classes gramaticais nas observações:

- **Adjetivos são usados para descrever substantivos.** Em gráficos, use adjetivos para se referir a quantidades estáticas, como total anual ou uma proporção, como em um gráfico de componentes (pizza ou cascata).
- **Advérbios são usados para descrever verbos.** Aplicam-se a dados temporais, como linhas de tendência.

Se a sua gramática está um pouco enferrujada, veja como funciona...

# Use Adjetivos em Gráficos de Barras para Observar Tamanho

Gráficos de barras costumam exibir quantidades de substantivos. Você está observando diferenças na altura ou comprimento das barras enquanto compara o quanto semelhantes ou diferentes são as quantidades em relação umas às outras. Bem como diferenças nos tamanhos das barras.

Use as expressões a seguir para ajudar a elaborar uma observação acerca das diferenças de tamanho.



GRÁFICOS DE BARRAS EXPRESSAM

- Mais \_\_\_\_\_ Menos
- Cresceu \_\_\_\_\_ Encolheu
- Maior \_\_\_\_\_ Menor
- Mais alto \_\_\_\_\_ Mais baixo
- À frente \_\_\_\_\_ Atrás
- Mais longo \_\_\_\_\_ Mais curto
- Mais forte \_\_\_\_\_ Mais fraco
- Líderes \_\_\_\_\_ Lanternas
- Superiores \_\_\_\_\_ Inferiores
- Melhores que \_\_\_\_\_ Piores que
- Maiores que \_\_\_\_\_ Menores que
- Mais do que \_\_\_\_\_ Menos do que



GRÁFICOS DE BARRAS ORDENADAS EXPRESSAM

- Mais \_\_\_\_\_ Menos
- Primeiro \_\_\_\_\_ Último
- Ascendente \_\_\_\_\_ Descendente
- Precede \_\_\_\_\_ Segue
- Máximo \_\_\_\_\_ Mínimo
- Crescente \_\_\_\_\_ Decrescente



### GRÁFICOS DE BARRAS FLUTUANTES E EMPILHADAS EXPRESSAM

Mais amplo Mais restrito

Começa Para

Inicia Conclui

À esquerda À direita

À frente Atrás

Próximo Distante

Equilibrado Desequilibrado

Desigual Simétrico

---

**DICA ▶** Você pode usar também atributos físicos para descrever a forma produzida pelos dados, dizendo que parece um salto de esqui, que está indo ladeira abaixo ou que está inspirando e depois expirando em sinal de alívio.

---

# Use Adjetivos em Gráficos de Componente para Observar Proporções

O propósito de um gráfico de pizza ou cascata é dar um panorama visual rápido da parte do todo que é mais significativa. Ressaltar o(s) segmento(s) mais importante(s) facilita a compreensão das diferenças nos tamanhos pelos leitores.



## GRÁFICO DE PIZZA

Um gráfico de pizza destina-se de fato apenas a oferecer uma heurística visual das proporções entre segmentos.

Se diferenças exatas em tamanho forem importantes ou os espectadores não conseguirem perceber as reais diferenças no número que representam, alterne para um gráfico de barras.



## GRÁFICO CASCATA

Outra boa forma de exibir proporções é usando um gráfico cascata.

É um gráfico de barras empilhadas no qual cada segmento de uma barra é separado de modo que as proporções entre elas fiquem claras. Gráficos cascata podem mostrar um panorama estático dos dados ou o percentual de alteração nos dados ao longo do tempo.



### GRÁFICOS DE COMPONENTE EXPRESSAM

- Maior proporção Menor proporção
- Maior porcentagem Menor porcentagem
- Tanto quanto Não tanto quanto
- Maior Menor
- Muito Pouco
- Maior parte Menor parte
- Maioria Minoria
- Mais do que Menos que
- Máximo Mínimo
- Todo Parte
- Significante Insignificante

Gráficos de componente visualizam diferenças em proporções e mostram visualmente as proporções ou porcentagens dentro de uma quantidade de dados.

Use as expressões à esquerda para ajudar a elaborar uma observação sobre as diferenças de proporção.

# Use Advérbios em Gráficos de Linha para Observar Tendências

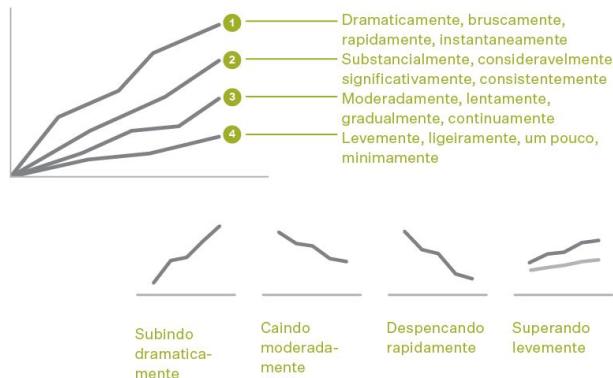
Linhas costumam ser usadas para mostrar como alguma quantidade mudou ou permaneceu igual ao longo do tempo. Use verbos para expressar o movimento descrito ao longo do tempo.

	
<b>Gráficos de linha expressam</b>	<b>Gráficos multilinhas expressam</b>
Sobe	Aproximar
Constante /desce	Separar
Melhora	Convergir
Estagna	Divergir
Aumenta	Avançar juntos
Achata/diminui	Distanciar-se
Recupera	Aproximar-se/sobrepor-se
Deteriora	Distanciar-se
Eleva	
Estabiliza/declina	
Pico	
Mantém/queda	
Explodir	
Despencar	
Salto	
Baixa	
Pico	
Declínio	
Superar	
Ficar aquém	

## UM ADVÉRBIO MODIFICA UM VERBO EM RELAÇÃO À MUDANÇA AO LONGO DO TEMPO

Para esclarecer mais sua explicação do que as linhas revelam em um gráfico, use um advérbio além do verbo para descrever a natureza da mudança ao longo do tempo ou a relação entre as linhas.

Descreva como a inclinação das linhas sobe e desce usando advérbios:



Por exemplo, ao combinar os verbos com os modificadores, é possível escrever essas observações sobre uma linha em um gráfico.

**“A observação é uma arte moribunda.”**

**STANLEY KUBRICK**



# Anotando Insights nos Gráficos

# Sobreponha Anotações Visuais em um Gráfico

Nosso estudo de slides de dados revelou um conjunto impressionante de métodos que meus designers usam para fazer anotações em gráficos. Fiquei encantada ao descobrir o brilhantismo embutido em seus designs de alto nível. Eles desenvolveram uma gama genial de elementos visuais simples para incluir em um gráfico como camada adicional de dados — como uma sobreposição — para explicar a parte mais importante.

O uso de anotações visuais gera um processamento mais rápido, e elegante, de seu argumento. As anotações fazem duas coisas: ampliam um único ponto (destacando ou rotulando um dado), ou inserem matemática nos pontos de dados (agrupando, delineando ou explodindo dados). As páginas a seguir mostram mais formas de fazer ambas.

## AMPLIE UM PONTO DE DADOS



### DESTAQUE DADOS

Escolha uma cor contrastante de modo que o ponto principal se destaque.



#### ROTURE DADOS

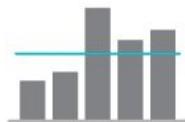
Crie rótulos gráficos maiores para esclarecer um ponto de dados.



## INSIRA MATEMÁTICA NOS PONTOS DE DADOS

#### AGRUE OS DADOS

Mostre as diferenças ou somatórias dos dados usando matemática.



#### DELINEIE OS DADOS

Sobreponha uma linha de referência ou meta para chamar atenção às deficiências ou excedentes.



#### EXPLODA OS DADOS

Traga uma maior segmentação dentro de uma categoria mais ampla.

---

**DICA ▶** Para acessar um arquivo de anotações gráficas, visite [duarte.com/datastory](http://duarte.com/datastory) [em inglês].

---

# Amplie um Ponto de Dados

## DESTAQUE OS DADOS

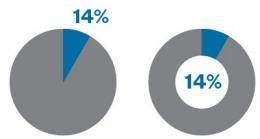
Para fazer uma parte dos dados se sobressair, coloque os elementos secundários do gráfico em cor neutra ou cinza e use uma cor diferente no elemento plotado ao qual deseja chamar atenção.



## ROTULE UM PONTO DE DADOS

Se quiser garantir que um número específico em um gráfico não seja negligenciado, engrandeça esse número. Combiná-lo a um rótulo gráfico é particularmente eficiente.





**DICA**

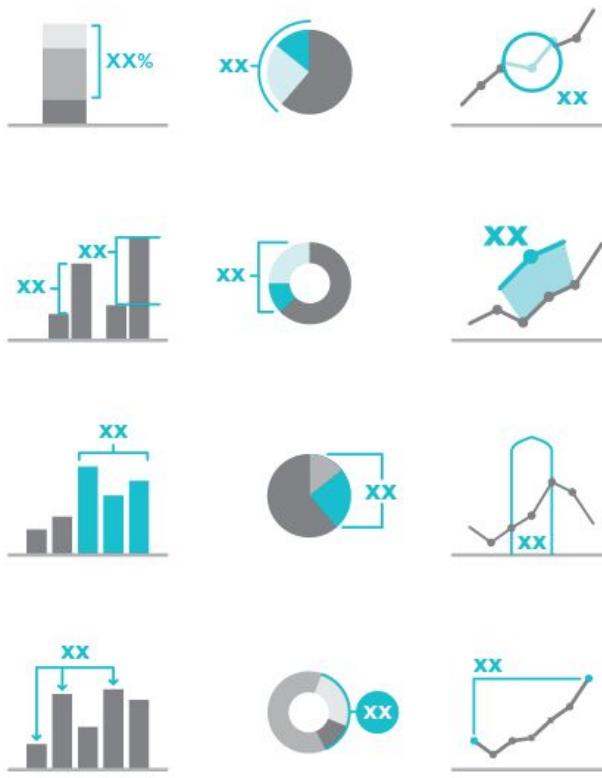
Um donut é  
simplesmente um gráfico de  
pizza com o segmento mais  
importante anotado no centro.

---

# Insira Matemática nos Pontos de Dados

## AGRUE OS DADOS

Insira colchetes ou caixas em torno dos pontos de dados com os quais quer fazer algum cálculo. Conecte visualmente dois pontos de dados e, então, some, subtraia ou multiplique. Some segmentos da pizza, ou calcule a diferença de altura entre duas barras.



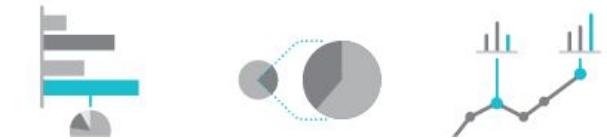
## DELINIE OS DADOS

Use uma linha para demarcar uma referência ou meta. Então, mostre os cálculos que demonstram o quanto você está acima ou abaixo dessa meta. Linhas podem mostrar o percentual de conclusão atingido e destacar a quantidade que ainda falta.



## EXPLORA OS DADOS

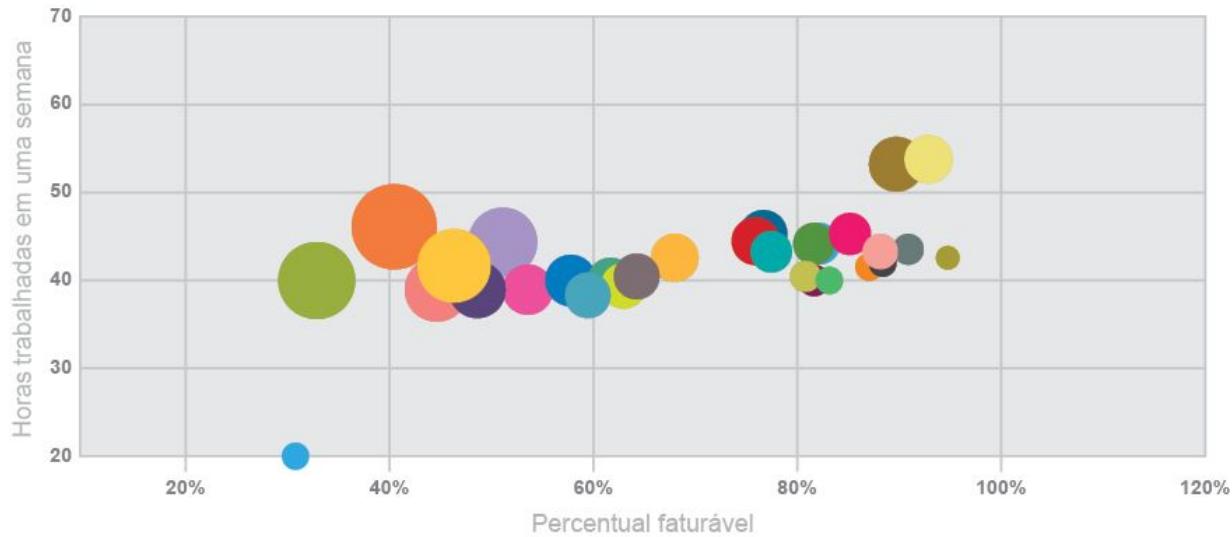
Categorias de dados costumam abranger subcategorias, como vendas totais separadas por região. Uma ótima forma de destacar uma subunidade é explodir os detalhes em um gráfico secundário.



# Torne os Insights Visualmente Consumíveis

Na minha empresa, temos uma ótima ferramenta para agregar e visualizar dados, e um dos que ela gera é o gráfico de bolhas mostrado abaixo. Ele representa o percentual de horas faturáveis com a média de horas por semana no eixo vertical. O tamanho das bolhas representa um terceiro ponto de dados, acompanhando quantas horas não faturáveis cada pessoa insere.

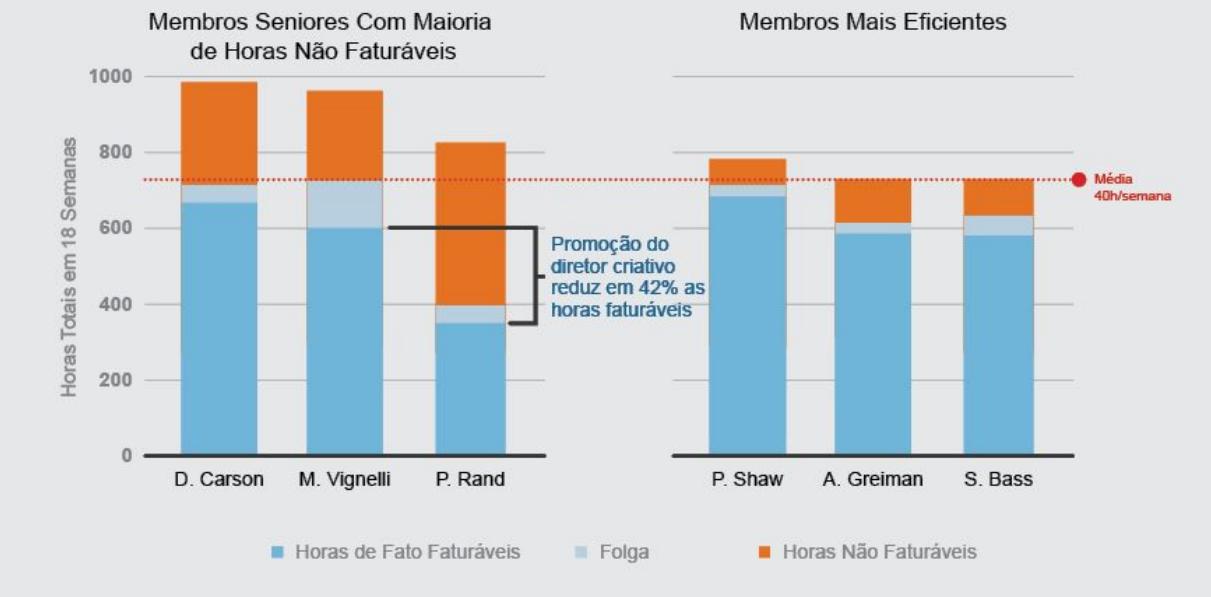
Você pode ver claramente que há uma enorme variação na quantidade de tempo não faturável que as pessoas estão trabalhando. Se uma linha vertical fosse inserida na marca de 75% de faturabilidade, que é a meta dos colaboradores, você também veria rapidamente as bolhas que representam os que excedem a meta. No entanto, acho que dá muito trabalho chegar ao insight por esse gráfico. É preciso passar o mouse sobre cada bolha para ver quem é eficiente ou quem tem muitas responsabilidades não faturáveis.



Perguntei para nosso analista de dados se poderia fazer um novo gráfico que deixasse os insights mais evidentes. Será que poderia anotar os insights que acreditava ser particularmente significativos? Ele aceitou o desafio e gerou o gráfico abaixo.

Mudei os nomes dos membros da nossa equipe, mas a escolha de gráfico e os insights dele são os mesmos. Ele identificou problemas a serem abordados e descobriu que, apesar de os colaboradores de nível mais alto estarem trabalhando muito mais horas, eles estavam faturando um percentual menor de suas horas totais. Um membro sênior da equipe também viu uma grande queda em tempo faturável devido a uma promoção. Considerar essa clara recomendação vinda do analista poupará muito do tempo de ter de passar o mouse sobre uma porção de bolhas para chegar aos insights.

## Posições Seniores Assumem Mais Trabalho Não Faturável



**“Um designer é uma síntese emergente de artista, inventor, mecânico, economista objetivo e estrategista evolutivo.”**

**BUCKMINSTER FULLER**



# Construindo um Slidedoc de Fácil Visualização

# Construa uma Recomendação como um Slidedoc

Em nosso mundo cada vez mais corrido, as pessoas preferem informações que possam ser consumidas rapidamente e que sejam confiavelmente sólidas.

Um Slidedoc é um documento visual concebido para consumo rápido. Destina-se a ser lido e distribuído, e não apresentado. Você pode criar Slidedocs muito eficientes com um software de apresentação. Muitos executivos gostam de receber conteúdos em formato de slide, pois isso restringe a quantidade de detalhes oferecidos. Fragmentar o conteúdo em slides torna a leitura eficiente e encoraja o autor a manter-se conciso. Veja a seguir um espectro dos artefatos visuais criados nas organizações.

## ESPECTRO DE DENSIDADE DE CONTEÚDO



### DOCUMENTO DETALHADO

Pesquisa profunda que prova algo.

Todo departamento possui alguns documentos que são necessariamente longos e densos, geralmente na forma de memorandos, relatórios, manuais, guias e dossiês. Esses artefatos apresentam informações detalhadas em formato linear contínuo.



## SLIDEDOC EXPLICATIVO

Recomendação clara e de fácil leitura.

Este formato deve conter o equilíbrio certo entre detalhe e leitura rápida para ser usado como um documento prévio ou folheto. Slidedocs são criados em softwares de apresentação para unir os pontos fortes de um documento com as vantagens da visualização.



## APRESENTAÇÃO PERSUASIVA

Auxílio visual à entrega verbal.

Slides projetados são um cenário visual ou configuração de palco que sustenta visualmente seu fluxo verbal. Usar recursos visuais une o poder da palavra dita com as imagens atraentes que ajudam o público a lembrar do que você disse.

Muitos executivos dizem “Envie-me cinco slides”, quando querem insights de você, e geralmente esperam ler um Slidedoc sucinto. Como você não irá apresentá-lo, o Slidedoc deve conter informações substanciais suficientes para ser uma via de comunicação independente que pode ser consumida rapidamente.

O cérebro é capaz de concentrar atenção apenas em um canal de informação por vez: auditivo ou visual. O público ou estará ouvindo você falar, ou estará lendo. Por isso, você dificilmente (ou nunca) projetaria um Slidedoc durante uma reunião ou apresentação formal. Se lhe pedirem para projetar um Slidedoc, não fale logo que ele for exibido. Deixe que os presentes o leiam silenciosamente, e então inicie uma conversa para chegar a um consenso e uma decisão com base neles.

Slidedocs devem ser escritos com apenas uma ideia por slide, então cada slide se torna sua própria unidade independente. Isso os torna modulares, o que significa que os slides podem ser facilmente recortados e colados na apresentação de qualquer outra pessoa. De fato, um Slidedoc incrível é uma das melhores formas de espalhar suas ideias. Os bons tendem a se espalhar

por uma organização quando as pessoas acreditam que seja eficiente. Essa é uma ótima forma de sua reputação ser impulsionada.

---

**DICA ▶** Se os presentes em sua reunião não leram o Slidedoc com antecedência, você pode separar cerca de 10 minutos iniciais para projetá-lo silenciosamente, permitindo que leiam. Para que as pessoas não interrompam, peça que evitem comentários e anotem seus feedbacks para o debate a seguir.

---

# Pense no Slidedoc como um Livro

Slidedocs pegam emprestado aspectos de livros bem elaborados e seguem formatos há muito consagrados. Livros têm capa, sumário e páginas de título de capítulo que anunciam claramente sua estrutura.

Como um Slidedoc é visual e de fácil leitura, você também pode pensar nele de certa forma como uma revista, na qual a hierarquia visual é primordial. Os componentes de um livro que precedem o texto principal são chamados de *parte pré-textual*. Primeiro vem a página de capa, que é uma oportunidade de transmitir a mensagem logo de cara. Quantas vezes você escolheu um livro simplesmente por ter um bom título? A capa inclui o título, seu nome e a data de conclusão. O título e o possível subtítulo devem ser uma versão curta e direta da sua recomendação.

## A ANATOMIA DA PARTE PRÉ-TEXTUAL DE UM SLIDEDOC

**Título ou Subtítulo**

Como em títulos de livros, o do seu Slidedoc deve fazer as pessoas quererem lê-lo. Elabore um DataPOV claro. Inclua um subtítulo, se necessário, para ajudar a definir seu tópico.

**Nome do Autor**

Inclua suas informações de contato abaixo do seu nome, de modo que, se o Slidedoc for disseminado, as pessoas possam entrar em contato com você facilmente.

**Data**

A atualidade das informações é um elemento vital de sua relevância. Não deixe as pessoas em dúvida sobre o quanto atualizado seu Slidedoc é.



Seu sumário permite que o leitor tenha uma visão geral rápida da estrutura e entenda a essência da recomendação. Você deve incluir também os números das páginas para que os leitores possam ir direto às seções que acreditam ser de seu interesse. Se o corpo do seu Slidedoc tiver menos de 10 slides, você pode optar por não usar o sumário.

Apesar de estar no início Slidedoc, o sumário deve ser o último item a ser escrito. Conforme você trabalha nos slides, seu conteúdo e ordem geralmente mudam, então não perca tempo colocando números de slide em um sumário até saber que não mudarão.

O próximo slide deve ser o resumo executivo. Não use tópicos. Escreva um texto com frases completas para expressar ideias.

# Sumário

- 01 REDUZIR as complexidades dos sistemas desconectados
- 02 INTEGRAR a segurança com uma solução baseada na nuvem
- 03 CONCENTRAR os esforços de TI na implementação de novos sistemas

Thompson Instruments

Acresce instrumentos.com



Thompson Instruments

## Numeração de Páginas ou Seções

Se você dividiu o Slidedoc em seções de tópicos, inclua seus títulos de seção e números de páginas.

**Links de Conteúdo**  
Cada item do sumário pode incluir um hiperlink que permita ao leitor acessar diretamente aquela seção.

## Resumo Executivo

REESTRUTURANDO INFRAESTRUTURA DE TI

A Thompson Instruments está sempre buscando formas de melhorar o desempenho da sua empresa. No entanto, nossas empresas mudam radical e dramaticamente para que nos mantivemos em dia com o ritmo constante de mudanças e transformações. O papel de TI na Thompson Instruments, no entanto, não segue o mesmo ritmo.

Há muito tempo, o TI operava em silêncio, fornecendo suporte e manutenção para sistemas complexos. Essas complexidades criavam uma divisa técnica para nossos negócios e funcionários. A identidade é dividida entre os sistemas de negócios e os sistemas de TI. A estrutura de tecnologia é igualmente complexa e desafiadora, que não é só conciliada, simplificada e integrada.

Essas tecnologias desatualizadas não fornecem a proteção de que precisamos contra ameaças que retornam cada vez mais sofisticadas a cada dia.

Mais tarde, a Thompson Instruments passou a aplicar a cultura operacional e a maneira de trabalhar dentro da função de TI, que foram mudadas para se adaptar a uma nova realidade. Recentemente, temos visto funcionários valiosos de TI deixando a empresa para terem oportunidades que oferecemos em ambiente de trabalho melhor. A Thompson Instruments não consegue atrair e reter talentos de TI com seu sistema atual.

No entanto, o mais urgente é a falta de capacidade técnica que a empresa precisa para executar suas missões.

Em toda a empresa, o TI ainda é visto como um fornecedor de recursos, não uma função crítica que entrega impacto e valor aos nossos negócios.

Diminuir o custo técnico é uma estratégia inédita. Esses sistemas inadequados não podem conectar as unidades de que precisamos para o insight de negócios.

Essa é a estratégia de que precisamos para garantir que a Thompson Instruments possa competir com as capacidades de infraestrutura existentes - com maior produtividade e menores custos.

Projetamos investir no nosso futuro para meio da reestruturação da infraestrutura de TI da nossa empresa.

7

## Resumo Executivo

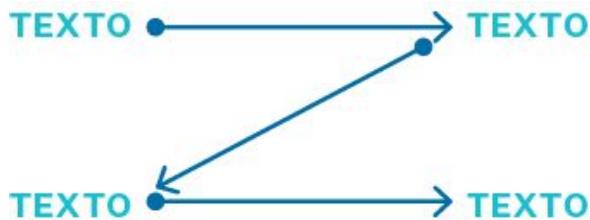
Deve seguir a estrutura de três atos. Revele o conteúdo necessário para que os executivos entendam. Às vezes, pode ser a única coisa que lerão.

# Organize o Conteúdo para ser Legível

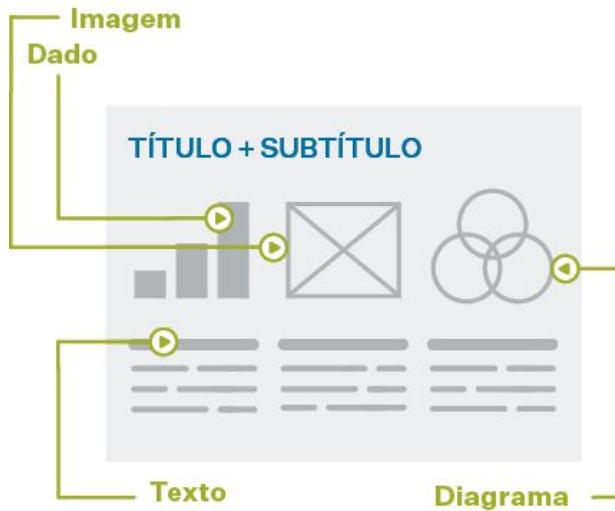
Para o layout de cada slide, seu conteúdo deve ser organizado com uma hierarquia visual clara que indique o que ler primeiro e para onde ir a seguir.

O título e subtítulo da maioria das páginas devem ser colocados no topo esquerdo, na maior fonte. Essa é a localização padrão para títulos de slides na maioria dos softwares de apresentação. Na sociedade ocidental, nós lemos da esquerda para a direita continuamente até o fim da página, do topo esquerdo à base direita em um padrão “Z”.

Construir layouts de página de modo a facilitar esse padrão de leitura, em vez de confrontá-lo, ajuda na leitura rápida de um slide. Slidedocs devem sempre ser desenhados para serem lidos do topo esquerdo do slide para a base direita da última coluna.



Layouts de Slidetext são compostos por quatro elementos: dados, imagens, diagramas e texto. Ilustramos esses quatro elementos no gráfico abaixo.



Observe os layouts na página à direita. O título fica no lugar padrão, mas todas as páginas são bem diferentes. Os layouts mostram que você pode dividir uma página ao meio, em terços ou em quartos. Você pode ter até seis colunas, porém não recomendamos mais do que isso.

### **FORMATO DE 2 COLUNAS**

A página é visualmente dividida ao meio

#### TÍTULO + SUBTÍTULO



#### TÍTULO + SUBTÍTULO



#### TÍTULO + SUBTÍTULO



#### TÍTULO + SUBTÍTULO



### FORMATO DE 3 COLUNAS

A página é visualmente dividida em terços

#### TÍTULO + SUBTÍTULO



#### TÍTULO + SUBTÍTULO



#### TÍTULO + SUBTÍTULO



#### TÍTULO + SUBTÍTULO



### FORMATO DE 4 COLUNAS

A página é visualmente dividida em quartos

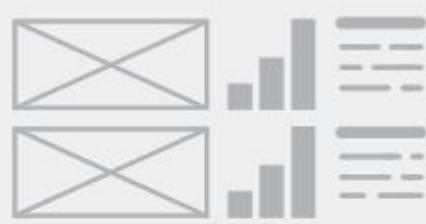
TÍTULO + SUBTÍTULO



TÍTULO + SUBTÍTULO



TÍTULO + SUBTÍTULO



TÍTULO + SUBTÍTULO



# Desvie do Formato Padrão para Dar Ênfase

Em muitos conjuntos de slides que examinamos, foram utilizados painéis para chamar atenção a conteúdos importantes.

As páginas anteriores trouxeram exemplos de layouts padrão com títulos no local padrão.

Pode-se enfatizar pontos-chave pela adição de um painel colorido horizontal ou vertical. Eles são ótimos para ampliar um elemento, de modo que se sobressaia, e para resumos concisos ou conclusões-chave.

## ESBOÇOS DE LAYOUTS UTILIZANDO PAINÉIS PARA ÊNFASE

### PAINEL À ESQUERDA PARA TÍTULO E SUBTÍTULO

Para um título de slide que precisa chamar atenção, você pode usar um painel à esquerda de modo que seus leitores o processem primeiro. Você pode usá-lo como primeiro slide de um seção, ou mesmo no meio de uma seção, quando um título requer atenção especial dos leitores.



### PAINEL INFERIOR E À DIREITA PARA CONCLUSÕES-CHAVE

Como lemos do topo esquerdo para a base direita em um padrão "Z", painéis que trazem resumos ou tópicos de conclusões-chave devem estar embaixo ou à direita. Isso estrutura o slide de modo a ajudar os leitores a entenderem completamente o ponto mais importante.



### ESTATÍSTICA GRANDE

Painéis são ótimos para exibir números que você queira ampliar de modo a se sobressaírem.

# Enfatize o Texto Que Deve Ser Lido

Dedique-se a destacar seções de texto em cada página de modo que os leitores notem as partes importantes. Há diversas formas de fazer o texto saltar da página. Revistas, jornais e sites usam técnicas de enfatização de texto há décadas. Abaixo, temos exemplos de layouts variados para o mesmo resumo executivo.

## CINCO FORMAS DE DESTACAR TEXTO EM UMA PÁGINA

### ALTERE OS ATRIBUTOS DE TEXTO NA LINHA

Mude a cor ou o estilo (como negrito ou itálico) do texto dentro de uma sentença de modo que se destaque. Usa-se texto vermelho em algumas Bíblias para as palavras de Jesus.

### REALCE O TEXTO

Coloque uma caixa colorida atrás do texto, de modo que pareça que foi usado um marca-texto na página. Use caixa clara atrás de texto escuro ou caixa escura atrás de texto claro.

### QUEBRE A GRADE

Quando o texto se encaixa perfeitamente em colunas, uma forma de fazê-lo se sobressair é formatá-lo de modo que exceda os limites das colunas.



### INSIRA ASPAS SUPERDIMENSIONADAS

Para textos de citação, um bom mecanismo é deixar as aspas bem grandes a fim de indicar sua importância.



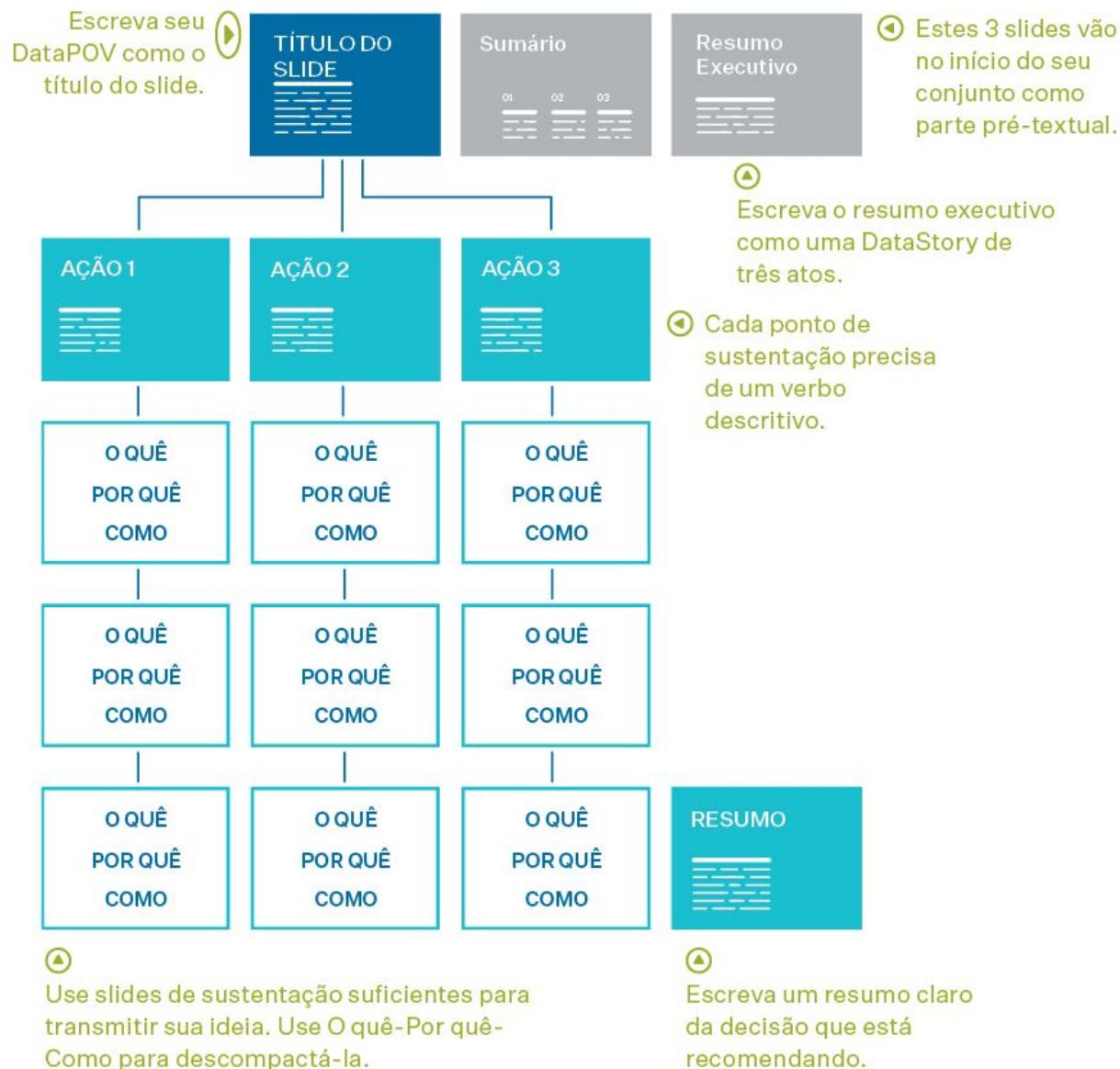
### COLOQUE O TEXTO DENTRO DE UMA FORMA

Use uma forma para alocar seu texto. Ela pode ser preenchida por uma cor ou você pode usar linhas para contorná-la.



**DICA** ▶ Acesse Slidedocs.com [em inglês] e obtenha modelos gratuitos de Slidedoc com lindos layouts e funcionalidades já desenhadas para você.

# Revise a Anatomia de uma Árvore de Recomendação



Se você imprimisse seu Slidedoc e o colasse na parede, ele se pareceria com a estrutura à esquerda. Se a recomendação demandar uma pesquisa mais profunda ou tiver implicações estratégicas significativas, pode ser que você precise de mais slides.

# COLOQUE MATERIAIS DE REFERÊNCIA EM UM APÊNDICE



Use quantos slides quiser no apêndice. Organize-os de forma clara para o caso de seu leitor ser fã de examinar dados mais profundos.



# Revise um Slidedoc como uma Árvore de Recomendação

À direita, temos um Slidedoc escrito por um Diretor de TI na Thompson Instruments para convencer a equipe executiva a financiar a remodelação de sua infraestrutura de TI.

Observe como tem um título de slide, sumário e resumo executivo. A recomendação é sustentada pelos três títulos de seção. Cada título de seção é sustentado por conteúdos densos, porém de fácil visualização, respondendo a O Quê-Por Quê-Como.

**Redesenhando Nossa Infraestrutura de TI**

**Sumário**

**Resumo Executivo**

**01 REDUZIR**  
complexidades de sistemas desconectados

**02 CONCENTRAR**  
os esforços de TI na implementação de novos sistemas

**03 INTEGRAR**  
a segurança com uma solução

**Implementar Sistemas Consolidados Baseados na Nuvem**

**Migrar os Dados Existentes em um Novo Sistema Unificado**

**Analisar Ofertas de Serviços de Software e Optar por Assinaturas Conforme Necessário**

**Encaminhar as Questões de Help-Desk para um Fornecedor Terceirizado de Baixo Custo**

**Criar um Plano de Reação a Incêndios**

**Exigir Treinamento de TI nos Novos Sistemas Para Optimizar as Habilidades**

**Resumo**

**“Um bom design é um bom negócio.”**

**THOMAS WATSON JÚNIOR.**  
**EX-PRESIDENTE DA IBM**



**FIXE OS DADOS**

# CAPÍTULOS

**IX.**

Impressionando com a Magnitude

**X.**

Humanizando os Dados

**XI.**

Storytelling com Dados



Impressionando com a Magnitude

# Associe os Dados a Algo Relacionável

Usamos números em escalas muito grandes e muito pequenas que os humanos, muitas vezes, têm dificuldade de entender. Como podemos imaginar o quanto algo é grande ou pequeno se não podemos vê-lo a olho nu?

Para ajudar seu público a entender a magnitude dos dados, compare-os a coisas que lhes sejam familiares. Quando o patrimônio líquido de Jeff Bezos estava em todos os noticiários em 2018, Neil deGrasse Tyson tuitou:

---

*“Não que alguém tenha perguntado, mas os 130 bilhões de dólares de @JeffBezos, enfileirados, podem circular a Terra 200 vezes e então ir e voltar da Lua 15 vezes e depois, com o que sobrou, circular a Terra mais 8 vezes.”<sup>18</sup>*

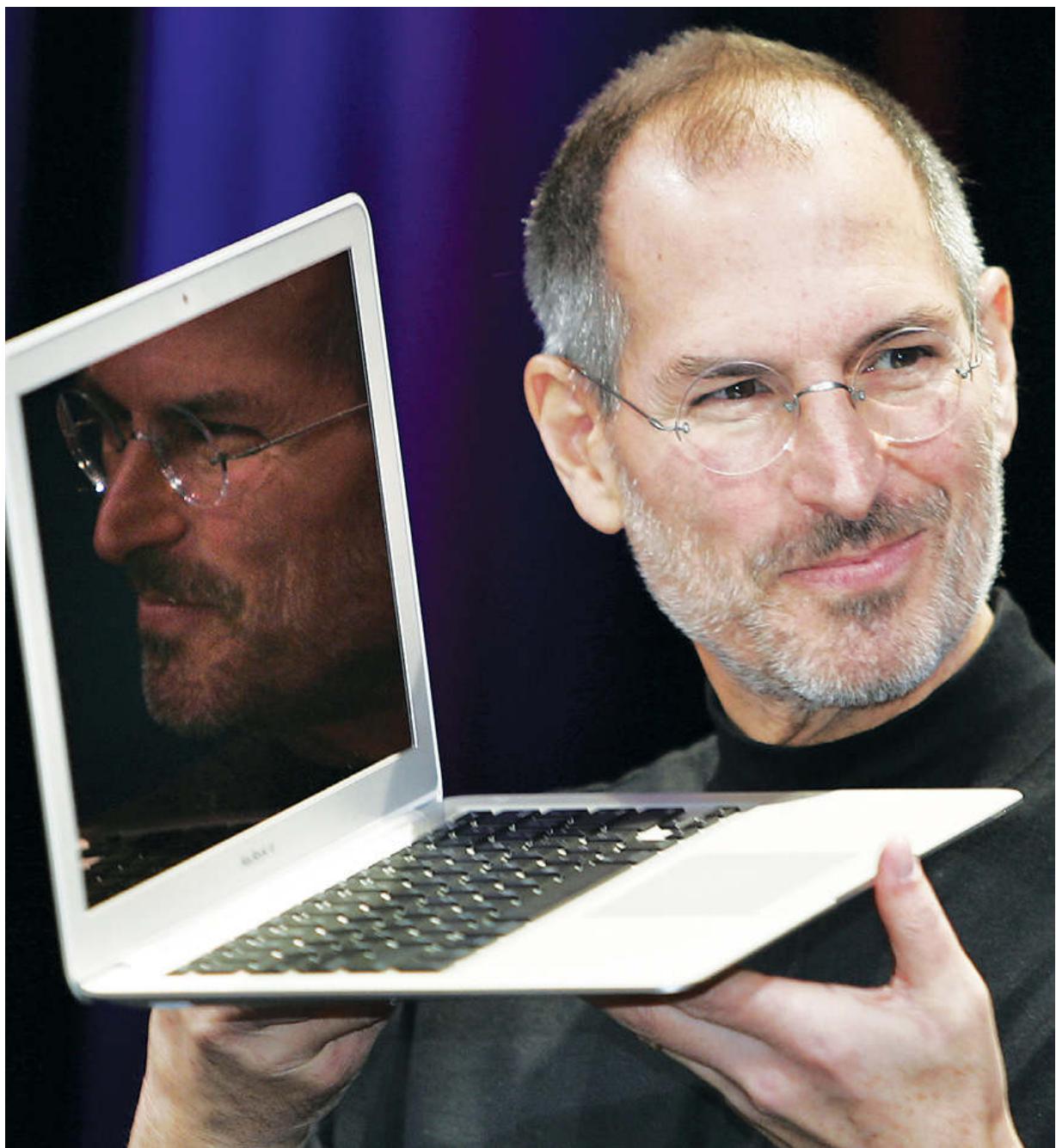
---

Uau, isso parece muito. Mas qual é mesmo a distância até a Lua? São 385 mil quilômetros. Ok, mas isso é difícil de imaginar. A maioria de nós, meros mortais, jamais viajamos para tão longe. Os voos mais longos de avião que costumamos pegar ficam na casa dos 16 mil quilômetros. Se Tyson tivesse dito, “A espessura dos 130 bilhões em notas de 1 dólar empilhadas é de 14.198 quilômetros, o equivalente a dirigir de uma ponta à outra dos EUA 3,4 vezes”, a quantidade seria mais compreensível.

Outra forma de medir a riqueza de Bezos vem da *Forbes*. Para determinar seus rendimentos anuais, eles calcularam a diferença entre seus patrimônios líquidos de 2017 e 2018. Essa quantia tornou-se mais relacionável ao ser calculada em valores por hora trabalhada, o que totalizava espantosos

US\$4.474.885, quase 157 vezes o salário anual médio na Amazon de US\$28.466. Fracionando mais o número, ele ganhou US\$74.581 por minuto e US\$1.243 por segundo.<sup>19</sup>

**Muitos dos números que usamos hoje são insondáveis em um sentido tangível à mente humana.** Em 2004, o Facebook atingiu 2 bilhões de usuários. Em 2018, a Apple tornou-se a primeira empresa pública com patrimônio líquido de US\$1 trilhão. Em dezembro de 2018, a dívida pública dos EUA atingiu US\$21,97 trilhões. Como entendemos essas somas?



Steve Jobs segurava novos produtos próximos a seu rosto. Quando eram projetados em telas enormes, a plateia conseguia perceber seus tamanhos imediatamente.

# **Desenvolva um Senso de Escala**

Os dados devem sempre ser precisos. Ao tentar ajudar outros a entenderem a magnitude, porém, a exatidão não é o foco. Encontre uma comparação aproximada para expressar rapidamente a escala do número.

Se você for apegado à precisão, talvez prefira pular este capítulo. Mas também pode ser que esteja entre os que mais tirarão proveito dele.

No exemplo das notas de dólar empilhadas de Bezos, pode-se achar que o cálculo do Tesouro Americano quanto à espessura de uma nota de dólar (0,10 milímetros) seja uma medida aceitável. Ou você implica com as minúsculas diferenças de espessura entre uma nota recém-impressa e outra que esteja em circulação há algum tempo? Para entender magnitude, isso não importa, pois as pessoas têm uma ideia da espessura de um dólar.

## **AS MANEIRAS MAIS COMUNS DE PERCEBER ESCALA**

Pode ser complicado ajudar as pessoas a terem noção do quão grande ou pequeno é um número. Esclareça comparando o número a coisas familiares e relacionáveis a humanos.



### Tamanho

Compare a um tamanho relacionável



### Distância

Compare a uma distância conhecida



### Tempo

Compare a um segmento de tempo



### Velocidade

Compare à velocidade em que algo viaja

## ESPERE, CADÊ A NOÇÃO DE PESO?

Encontrar bons comparativos para algumas medidas pode ser mais complicado do que para outras, pois nossas mentes têm mais dificuldade em obter uma noção intuitiva acerca delas.

### PESO

Apesar de o peso ser uma medida comum em negócios, ela não é tão relacionável quanto as coisas que as pessoas podem ver. O cérebro cria uma noção de peso com base principalmente no tamanho, mas, como sabemos, peso e tamanho nem sempre se correspondem como esperamos. Um objeto grande pode ser bastante leve. Também temos dificuldade em ter noção de pesos que sejam em geral mais pesados do que conseguimos levantar. Você pode segurar uma garrafa de água e perceber seu peso, mas compreenderia o peso de um milhão de garrafas de água? Provavelmente não.\*

### ALTURA

A altura é um pouco menos relacionável do que o comprimento ou a distância. Temos noção de nossa própria altura e daquilo que tenha uma

relação ligeiramente próxima ao nível dos nossos olhos. Temos noção de determinadas alturas porque as vemos sempre e, provavelmente, já estivemos próximos a algumas: um poste telefônico, o andar de um prédio, uma cesta de basquete. Mas, conforme a altura cresce além do alcance que conhecemos, perdemos a capacidade de ter uma noção intuitiva a seu respeito. Dizer que algo está a 2 quilômetros de altura não é comprehensível, a menos que você seja um piloto, porque não há estruturas dessa altura para comparação.

### MICROMEDIDAS

Em um mundo de micromedidas, a diferença entre a espessura de um cabelo humano e a de um grão de areia é enorme. Mas não podemos percebê-la com os olhos ou mesmo com nosso toque. A menos que você costume usar microscópios no trabalho, comparar quantidades em microescala será enlouquecedor. Porém, se você souber dizer quantas coisas bem pequenas caberiam dentro de algo de tamanho comprehensível, poderá expressar bem sua escala. Por exemplo, em apenas 1/5 de colher de chá de água pode haver até 1 bilhão de bactérias.<sup>20</sup> Entendemos que elas são muitíssimo pequenas.

**Seus leitores entenderão muito melhor um número se puderem vê-lo ou ter noção dele em vez de precisar imaginar seu tamanho.** Mesmo quando você plota números em um gráfico, pode ser difícil entender o eixo de uma escala. Compare-a a algo relacionável.

---

\* Com base em uma garrafa de água Dasani de 500ml com 7,5cm de diâmetro, 1 milhão de garrafas preenchem meio campo de futebol americano (ou 0,7535204 dele, para ser precisa). É mais fácil imaginar isso do que entender o quanto poderia pesar.

# Conekte Dados a Tamanhos Relacionáveis

Observe seu ambiente agora e compare o tamanho de diversas coisas umas às outras. Tente encontrar algumas que sejam mais ou menos do mesmo tamanho e algumas que tenham metade do tamanho de outras.

Agora, imagine outros objetos familiares que não estejam próximos a você que tenham mais ou menos aqueles mesmos tamanhos. É fácil, certo? Somos bons nisso.

Muitos gráficos medem quantidades. Converta quantidades em tamanhos de outras coisas. Se um número em seu eixo for de um milhão ou mais, converta-o no tamanho de algo. Por exemplo, se as vendas de seu produto caíram em um milhão de unidades, talvez essa quantidade de produto preencha metade do arranha-céus espelhado que abriga sua equipe de vendas. Ou, US\$1 milhão podem ser empilhados ou enfileirados para ajudar as pessoas a entenderem a escala da quantidade sendo plotada.

## COMPRIMENTO RELACIONÁVEL



Comprimento,  
Largura ou Altura  
(também espessura  
ou distância)

### MEDIDAS COMUNS

Quilômetros, centímetros, metros, milhas, polegadas, jardas e pés lineares.

### EXEMPLOS DE COMPRIMENTO RELACIONÁVEL

Sua altura, mão ou pé; o comprimento de um braço, um cartão de crédito, ou a largura de uma rua. Distâncias relacionáveis são de uma pista de corrida, de atravessar um estado, entre dois prédios e de casa para o trabalho.

### ESTATÍSTICA

Em 2008, Steve Jobs lançou o MacBook Air, alegando que era o “notebook mais fino do mundo” medindo 1,94 centímetros de espessura.

### COMPARAÇÃO RELACIONÁVEL

Durante sua apresentação, Jobs tirou o computador de um envelope para mostrar o quanto era fino.

## ÁREA RELACIONÁVEL



Área  
(comprimento x  
largura)

### MEDIDAS COMUNS

Quilômetro, metro, centímetro, polegada, pé, jarda, milha e hectare quadrados.

### EXEMPLOS DE ÁREA RELACIONÁVEL

Campo de futebol, quadra de basquete, quarteirões, limites da cidade. No Japão, a área de um cômodo é expressa pelo número de tatames que comporta, que têm cerca de 28cm<sup>2</sup>. Lugares costumam ser medidos em área.

### ESTATÍSTICA

Com mais de 1,6 milhão de quilômetros quadrados, a Grande Porção de Lixo do Pacífico é uma região oceânica onde as correntes reuniram uma quantidade enorme de lixo plástico.<sup>21</sup>

## COMPARAÇÃO RELACIONÁVEL

Esse enorme desastre causado pelos humanos tem aproximadamente três vezes o tamanho da Bahia.

# VOLUME RELACIONÁVEL



**Volume**  
(comprimento x  
largura x altura)

## MEDIDAS COMUNS

Quilômetro, metro, centímetro, polegada, pé e jarda cúbicos.

## EXEMPLOS DE VOLUME RELACIONÁVEL

Um prédio, estádio, piscina Olímpica, contêiner ou avião. Coisas que podemos ver e tocar de forma relacionável. Por exemplo, um dirigível tem muito volume, mas não é tão relacionável quanto, digamos, um avião.

## ESTATÍSTICA

A embalagem do iPhone 6s da Apple permitiu que fossem transportadas 50% mais unidades em um contêiner de envio aéreo em comparação à primeira geração do iPhone.

## COMPARAÇÃO RELACIONÁVEL

A Apple vinculou a estatística a menores emissões de CO<sub>2</sub> declarando que a mesma remessa que costumava precisar de quatro aviões de carga agora usava apenas dois.<sup>22</sup>

# Conekte os Dados a Tempo Relacionável

Tempo e velocidade costumam relacionar-se em nossas vidas, então são boas fontes de comparação. Por exemplo, uma boa forma de expressar distância é dizer quanto tempo demoraria para ir até lá na velocidade conhecida de um carro ou avião, porque tempo x velocidade = distância.

## QUANTO TEMPO DEMORA



### MEDIDAS COMUNS

Segundos, minutos, horas, dias, meses, anos, décadas. Poucas pessoas são capazes de relacionar-se à escala de tempo de um século.

### EXEMPLOS DE PERÍODOS RELACIONÁVEIS

Horas trabalhadas, voos entre cidades, o episódio de uma série, um TED talk, o tempo que demora a pipoca de micro-ondas ou o cozimento de um ovo.

### ESTATÍSTICA

Nossos dados complexos demoram entre 23 e 26 horas para serem processados.

### COMPARAÇÃO RELACIONÁVEL

O antigo processo de extrair dados complexos de nossos sistemas demorava o mesmo tempo de um voo entre São Paulo e Austrália, e você precisaria esperar um pouco para terminar. Com melhorias no processo, agora é o equivalente a voar de Porto Alegre a Fortaleza.

## QUAL A VELOCIDADE



**Velocidade**  
(distância x tempo)

### MEDIDAS COMUNS

Número de quilômetros por hora ou quantidade de tempo para viajar para diversos lugares.

### EXEMPLOS DE VELOCIDADES RELACIONÁVEIS

Piscar, andar, limites de velocidade, uma volta de montanha-russa.

Velocidades mais difíceis de entender são milissegundos ou ciclos de relógio de uma CPU.

### ESTATÍSTICA

A Lua está a 385 mil quilômetros de distância, mas o quanto isso é longe, mesmo?

### COMPARAÇÃO RELACIONÁVEL

Segundo o cosmólogo Fred Hoyle, se você dirigisse um carro para cima a 100 km/h, chegaria ao espaço em cerca de 1 hora. Para chegar à Lua, demoraria 4 mil horas sem parar (ou quase 6 meses).<sup>23</sup> Aliás, a distância até o Sol é de 150 milhões de quilômetros e demoraria 177 anos a 100km/h para chegar lá.

# MISTURE A COMPARAÇÃO DE TAMANHO, TEMPO E DISTÂNCIA

É mais comum entender escala através de quantidades, tamanho, distância, tempo e velocidade. Então, misturar essas medidas é outra forma de tornar um número relacionável.

## COMPARE COM TAMANHO (ÁREA)

- **Medida:** O pequeno quadrado azul no início desta frase tem 1,27 milímetros.
  - **Comparação:** Um milhão de quadrados preencheriam quase 31 páginas. Um bilhão preenche 30.864 páginas, e um trilhão? 30.864.197 páginas, o que resultaria em um livro com quase 2 quilômetros de espessura.

## COMPARE COM TEMPO

- **Medida:** Um milhão de segundos é 11,57 dias, um bilhão de segundos é 31,7 anos e um trilhão de segundos é 31.688 anos.
  - **Comparação:** Se você gastar US\$1 milhão por dia a partir do ano zero, demoraria até o ano 2740 para chegar a US\$1 trilhão.

## COMPARE COM DISTÂNCIA

- **Medida:** Um milímetro é mais ou menos a espessura de um clipe de papel, de uma corda de violão ou de um cartão de crédito, o que parece ser bem pouco.
  - **Comparação:** Um milhão de milímetros é 1km (cerca de 10 gramados do Morumbi, pelo comprimento); 1 bilhão é 1 mil km, 22 vezes o comprimento da Avenida Sapopemba em SP; e

1 trilhão de milímetros é 1 milhão de quilômetros, o que circularia a Terra 25 vezes.

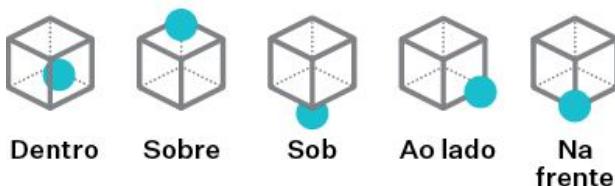
Em nossos cursos, as pessoas surgem com todo tipo de comparação maluca para os dados. Por exemplo, um participante calculou o seguinte: “Se toda reunião no LinkedIn demorasse o tempo recomendado para escovar os dentes para começar, teríamos um excesso de quase 1.250 pessoas.” Outra calculou em seus dados que ela poderia assistir de uma vez todos os 552 episódios de *Os Simpsons* ao comparar os dados ao tempo.

# Compare os Dados a Coisas Relacionáveis

Além de usar tamanho, tempo e velocidade para entender um número, você pode também comparar diversos substantivos (pessoas, lugares, coisas) uns aos outros para entender quantidade e escala.

## COMPARANDO ITENS DE TAMANHO RELACIONÁVEL

Se estiver mostrando a escala de um objeto físico, tente colocar próximo a ele um item de tamanho familiar a seu público. Colocar coisas próximas umas às outras, seja dentro, sobre, sob, ao lado ou em frente de outros itens, ajuda a esclarecer a escala.



Descrever o número de pessoas que caberiam dentro de algo pode ajudar as pessoas a entenderem um número. Funcionários, clientes, pacientes e alunos geralmente ocupam coisas como vans, ônibus, aviões, prédios, arenas, hospitais ou estádios.

Digamos que você tenha um milhão de usuários. É mais fácil para uma plateia ter noção dessa quantidade se você compará-la ao número de pessoas que poderiam sentar-se em um estádio. Por exemplo, o estádio do Maracanã tem 78.838 assentos. Então, você poderia dizer: “Nossos usuários encheriam o estádio do Maracanã quase 13 vezes.” Para aqueles mais nerds

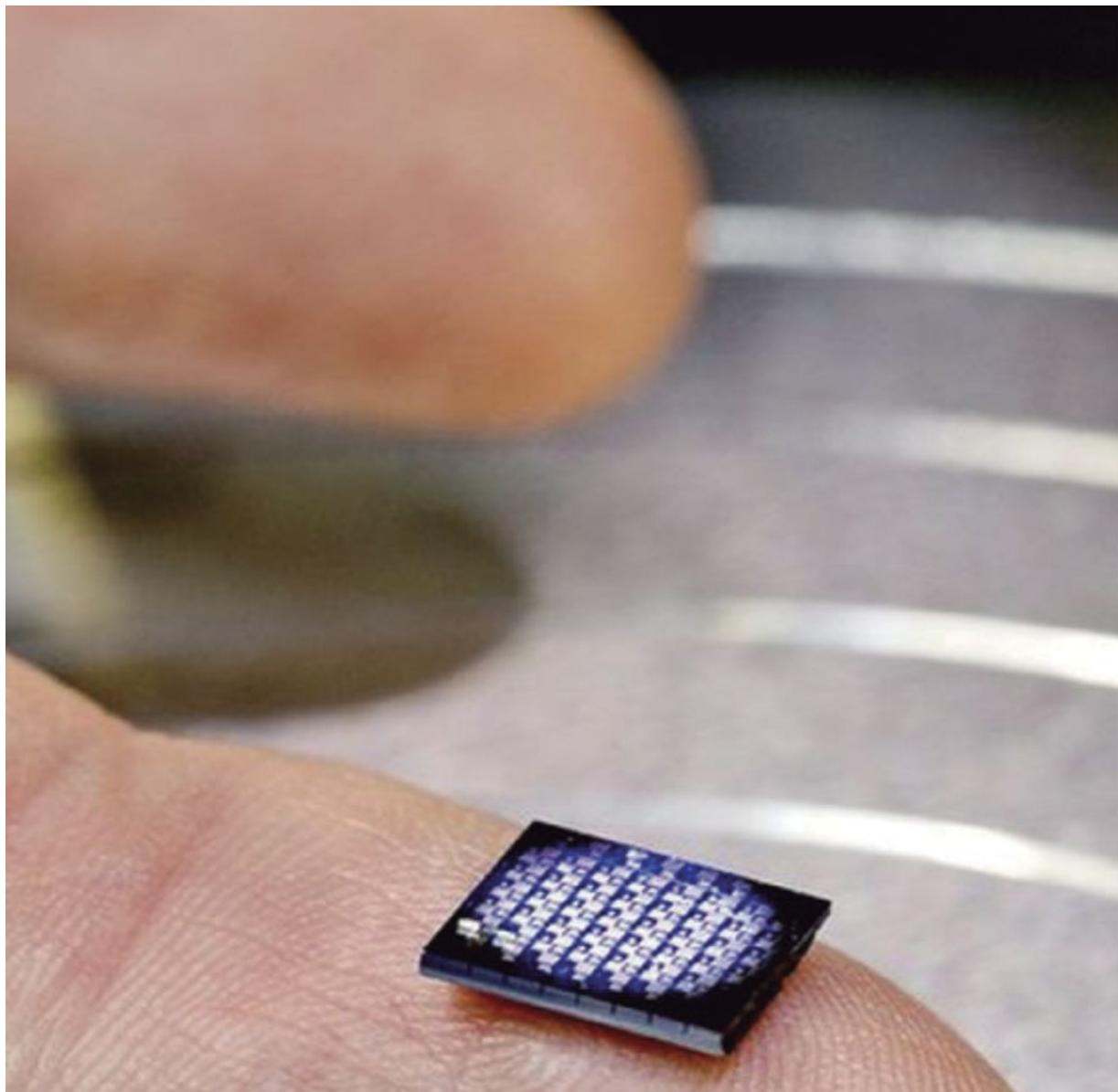
da precisão, o cálculo exato é de 12,68423857 vezes — veja como a aproximação pode ser útil!

Em vez de usar dimensões ou quantidade de megabytes para descrever o primeiro iPod, Steve Jobs o comparou ao tamanho de um bolso — algo bastante familiar.

---

*“Por acaso tenho um aqui no meu bolso. Este pequeno dispositivo incrível armazena mil músicas, e cabe no meu bolso.”* — Steve Jobs

---





# Expresse Seus Sentimentos Sobre os Dados

Transpareça suas emoções sobre os resultados. Se um número importante disparar, comemore. Se despencar, reconheça o quanto isso é aborrecedor.

## PALAVRAS E FRASES EMOTIVAS

Use frases que mostrem como você se sente. “Isso não é incrível?” “Que fantástico!” “Acho que trouxemos a empresa que tanto amamos de volta ao normal, e isso é muito bom.” “Isso é triste. Realmente muito triste.”

## SONS QUE REFLETEM EMOÇÃO

Você pode vocalizar os sons que um gráfico emitiria se fosse um objeto em movimento fazendo som de impacto ou sons de derrapagem ao mudar de direção repentinamente. Steve Jobs usou a palavra “bum” 79 vezes em suas palestras públicas quando se empolgava com a velocidade da demonstração de um produto.

- **Explosões:** Bum, Bang, Pop
- **Colisões:** Crash, Bang, Clash, Pá, Brum, Tum, Bum
- **Alta Velocidade:** Zoom, Vshhh, Vrum, Zin

## INTERJEIÇÕES

São exclamações curtas de uma emoção. São ótimas para dar efeito dramático. Retornaremos a elas mais tarde.

### INTERJEIÇÕES POSITIVAS<sup>24</sup>

**Alívio:** Ahhh, Oh, Ufa

**Conquista:** Aha, Uhu, Isso, Eba

**Impressionado:** Oh, Lupi, Uuhh

**Surpresa:** Ah, Ô-ô, Queee?, Uau

**Admiração:** Óhhh, Uau, Nossa

#### **INTERJEIÇÕES NEGATIVAS**

**Desapontamento:** Ah, Poxa, Ué, Nah

**Desdém:** Pá, Bah, Blé

**Frustração:** Argh, Dropa, Puxa vida

**Deboche:** Aham, Dã

## **PERGUNTA RETÓRICA**

Fazer perguntas é uma forma de persuasão sutil para ajudar o público a pensar sobre um argumento que esteja defendendo.

Como estudante de grandes discursos, transcrevi todas as palestras públicas que Steve Jobs já deu. Ele costumava fazer perguntas retóricas para envolver a plateia.

#### **STEVE JOBS**

---

*“O iMac, como sabem, começou a ser enviado em 15 de agosto; e, até o fim do ano, quantos iMacs enviamos? <pergunta retórica> Enviamos um número maravilhoso <palavras emotivas>, enviamos 800 mil deles. Oitocentos mil iMacs em 4 meses e meio. Agora, se fizer as contas, equivale a 1 a cada 15 segundos de cada minuto de cada hora de cada dia de cada semana. Nesse período de tempo, um iMac era vendido em algum lugar do mundo. <tempo relacionável> Estamos emocionados com isso. <palavras emotivas> Isso tornou o iMac o modelo de*

*computador mais vendido nos Estados Unidos, e estamos muito felizes.*  
**<palavras emotivas>**”

---

### BONO

No relatório do *LA Times* sobre a TED talk em 2013, Bono apresentou estatísticas sobre como os que vivem em “extrema pobreza” haviam diminuído de 43% em 1990 para 21% em 2010. Ele exclamou...

---

*“Se a trajetória continuar, veja aonde a quantidade de pessoas vivendo com US\$1,25 ao dia chegará em 2030. Não pode ser real, pode?*  
**<pergunta retórica>** *Se a trajetória continuar, chegamos, uau*  
**<interjeição>**, à zona zero.”

---

Bono passou pelas estatísticas mostrando o progresso alcançado no combate à extrema pobreza. A primeira estatística mostrou que as taxas de mortalidade de crianças com menos de 5 anos haviam caído tanto que morriam menos 7.256 crianças por dia.

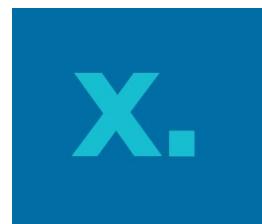
---

*“Você leu algo em algum lugar que seja remotamente tão importante quanto este número? <pergunta retórica>... Me enlouquece pensar que parece que as pessoas não sabem isso. <palavras emotivas> ”<sup>25</sup>*

---

**“Coisas em escala muito pequena comportam--se diferentemente de qualquer coisa com a qual você tenha experiência direta. Elas não se comportam como ondas, não se comportam como partículas, nem como nuvens, ou bolas de bilhar, ou pesos em molas, ou qualquer coisa que você já tenha visto.”**

**RICHARD P. FEYNMAN**  
**FÍSICO**



# Humanizando os Dados

# Conheça o Herói e o Adversário dos Dados

Alguns dados não têm nada a ver com humanos, mas a maioria tem. A maior parte dos dados organizacionais não existiria sem que os humanos a gerasse. Nós compramos e vendemos bens, clicamos em links, usamos dispositivos, realizamos exames médicos, vendemos casas etc. Podemos encontrar experiências de vida dentro dos dados de quase todos os gráficos.

Entender com empatia as pessoas cujas ações geram seus dados ajuda a guiá-lo no sentido de comunicar-se melhor com elas. Pense nelas como personagens em sua DataStory. Elas podem ajudar a organização a atingir seus objetivos ou contribuir para ficar aquém deles. Elas são, em outras palavras, heroínas ou adversárias de seus dados.



**HERÓI**



**ADVERSÁRIO**

**Desempenha o papel de impulsionar os dados em uma direção desejável.**

No storytelling, o herói costuma ter uma meta ou desejo que gostaria de realizar. Entender essas metas e esses desejos o ajudará a auxiliar o herói a atingi-los.

Pode ser cliente, usuário, funcionário, sócio, doador, eleitor, paciente.

**Atrapalha o atingimento de metas ou cria um problema que o herói deve resolver.**

O adversário contraria o herói ou tem uma meta concorrente que o herói deve evitar que ele conquiste. Ele coloca bloqueios no caminho de conquistar a meta.

Pode ser um concorrente, a mídia, um ativista, um investidor, uma mentalidade.

#### **Heróis que aumentam um número**

Funcionário de alto desempenho



#### **Adversários que diminuem um número**

Processo ou burocracia ineficiente

Doadores generosos a ONGs



Mudanças na lei tributária

Early adopters de produtos novos



Influenciadores ou repórteres vingativos

Exceder a cota atribuída



Surgimento de concorrentes espertos

Usuários em um site



Falhas na experiência do usuário



# Conheça o Adversário nos Dados

Você identifica o adversário entendendo o tipo de conflito que seu herói está experimentando. A seguir, temos tipos clássicos de conflitos encontrados em mitos, histórias e filmes para ajudá-lo a entender seu herói.

## CINCO TIPOS DE CONFLITO HISTÓRICO EM DADOS

---

TIPOS DE CONFLITO	FILMES FAMOSOS	DEFINIÇÃO	ADVERSÁRIO
<b>Herói x Ego</b>	<i>Rocky</i> , <i>Um Sonho de Liberdade</i>	O conflito é com as próprias falhas, dúvidas ou preconceitos do personagem.	Herói versus medo, moral (ambição, orgulho), valores, autoimagem, mentalidade, viés, autogerenciamento etc.
<b>Herói x Pessoa</b>	<i>Batman</i> , <i>O Código Da Vinci</i>	O conflito é com outro personagem.	Herói versus funcionário, cliente, usuário, investidor, legislador, autoridade, analista, ativista, político, criminoso etc.
<b>Herói x Sociedade</b>	<i>Jogos Vorazes</i> , <i>Erin Brockovich</i>	O conflito é com crenças e ações de um grupo social que vão contra seus valores.	Herói versus instituições, concorrentes, mercado, equipe, acionistas, jornais, tradições, leis, normas culturais, gerência etc.

---

TIPOS DE FILMES CONFLITO FAMOSOS	DEFINIÇÃO	ADVERSÁRIO
<b>Herói x Tecnologia</b>	<i>Matrix, Wall Street</i> O conflito é com tecnologias ou sistemas que se tornam uma influência negativa.	Herói versus tecnologia, sistemas, processos, vírus de computador etc.
<b>Herói x Natureza</b>	<i>Tubarão, Twister</i> O conflito é com um problema relacionado à natureza.	Herói versus doença, desastres naturais, água não potável etc.

O herói em seus dados pode estar em conflito com uma pessoa, um grupo, um modo de pensar ou um sistema que cria um bloqueio para ele. Os bloqueios aparecem de várias formas, como medo, burocracia, tecnologia, viés e, até mesmo, células cancerígenas.

**A forma como você se comunica pode incentivar os heróis a superar um adversário que está levando os dados para uma direção indesejável.**

# Aborde o Conflito nos Dados

Os dados não são apenas um conjunto de números. Cada dado pode trazer insights sobre as pessoas e seus conflitos. Às vezes, o adversário não é óbvio. Vejamos como usar os cinco tipos de conflito da página anterior pode ajudá-lo a ter empatia com um herói de dados.

Observe no gráfico ao lado que as melhorias pararam. Mas por quê? Neste gráfico, os clientes são o herói em uma jornada e algumas forças adversárias estão impedindo que as melhorias cresçam. Ao falar com os clientes, você obtém insights do tipo de conflito que estão enfrentando. Esse conflito deve ser abordado por você ao comunicar-se com eles, de modo que se sintam encorajados a superá-lo. Nos cenários da próxima página, o tipo de conflito foi identificado e moldará como você se comunica com eles.



## CENÁRIO:

### OS CLIENTES NÃO ESTÃO FAZENDO MELHORIAS

Nosso herói é quase sempre o cliente, e sua meta, neste caso, é fazer melhorias. Vamos chamar esta cliente de “Fran”. Identifique o adversário da Fran para entender os problemas que ela enfrenta e descobrir formas de motivá-la a superar esses entraves.

HERÓI	ADVERSÁRIO	TIPOS DE CONFLITO
Fran está pensando em melhorar seu celular.	Sua operadora não tem o celular que ela quer.	Fran x empresa
	O processo de reserva é inconveniente.	Fran x tecnologia
	Ela não tem certeza se é hora de trocar.	Fran x ego
Fran está tentando decidir se deve trocar de celular. Ela está lutando com três fontes de conflito que a estão impedindo, e cada uma demanda diferentes meios de solução. A motivação deve, então, envolver múltiplas abordagens.		

## CENÁRIO:

### AS VENDAS CAÍRAM

O adversário dos dados costuma ser algum aspecto do próprio produto, serviço ou processo da empresa. Todos já tivemos a sensação de estar lutando com uma organização em algum momento. Veja o que pode estar acontecendo quando você descobre que suas vendas caíram.

HERÓI	ADVERSÁRIO	TIPOS DE CONFLITO
A equipe de vendas está trabalhando mais do que em qualquer outro ano.	A gerência de vendas não está reconhecendo o esforço.	Equipe x empresa
	Perdeu-se 38% dos negócios por causa do novo modelo de especificação.	Equipe x sistema
	O novo líder de vendas saiu-se mal em uma pesquisa.	Equipe x pessoa
A explicação de praxe para vendas baixas é examinar o esforço de marketing. No caso acima, o adversário dos dados é a maneira como o departamento de vendas está sendo gerenciado.		

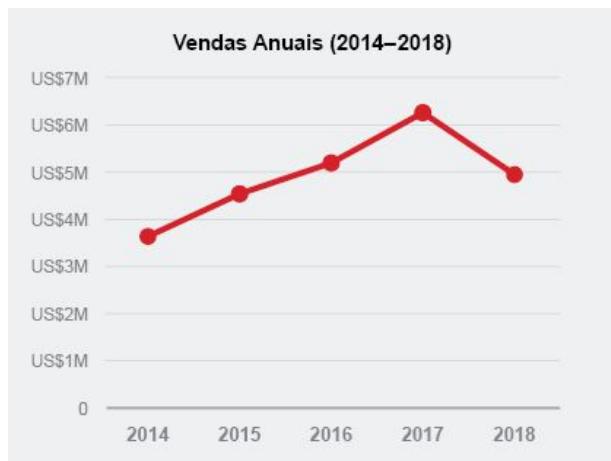
Resolver o conflito pode demandar apenas um pequeno ajuste ou pode exigir um esforço hercúleo de toda a empresa. Ao identificar o tipo de conflito, você terá uma visão melhor dos entraves que a organização deve remover para desbloquear os heróis.

# Fale com os Personagens

Os dados lhe dizem o que aconteceu no passado, mas nem sempre lhe dizem o porquê, a menos que você fale com os heróis que geram os dados ou com seus adversários.

Você pode descobrir o fato de que um número cada vez maior de clientes está abandonando os carrinhos antes da compra online... mas por quê? Que há churn de usuários, mas por quê? Que o lucro caiu, mas por quê? Que a retenção de funcionários cresceu, mas por quê? Que os clientes não retornaram, mas por quê?

O gráfico ao lado mostra que as vendas caíram. Você não pode ajudar a melhorar as vendas até entender os impedimentos que as estão diminuindo. Você pode se concentrar no discurso de vendas ou no preço, mas e se o problema for com o gerente de vendas? Talvez ele seja ótimo em bajular você, mas esteja esgotando as forças da equipe.



Para ajudar seu herói a se destravar, vá direto à fonte! Leia fóruns e realize pesquisas ou consulte consultores para entender o que fica em seu caminho. Use também quaisquer comentários de usuários ou clientes que conseguir.

Leia centenas deles para entender exatamente o que é estar no lugar deles. Às vezes, é possível captar problemas assim antes que se espalhem. **Mesmo um comentário solto que você leia pode mostrar sinais precoces de um problema ou de uma oportunidade.**

A melhor forma de realmente entender seus heróis e aprender sobre seus problemas é falando com diversos deles. Não há nada mais valioso para perceber exatamente suas necessidades, desejos e problemas do que a boa e velha conversa direta. Identifique uma amostra aleatória dos heróis dos dados e fale com eles, pergunte sobre preocupações, opiniões e motivações. Falar com eles revela seu adversário de uma forma que os dados quantitativos não conseguem.

Escute-os com atenção e faça perguntas abertas de modo a não restringir o que podem lhe dizer. Em vez de “O preço está lhe impedindo de comprar?”, pergunte “Pode me dizer o que o está impedindo de comprar?” Além disso, inverta a conversa, deixando que façam perguntas. Essa é uma ótima forma de eles revelarem coisas que você jamais imaginou. As pessoas se abrem quando acreditam que alguém se importa.

Com um profundo entendimento dos seus heróis e dos seus adversários, você pode comunicar sua recomendação por uma perspectiva empática e torná-la mais relevante.

**Com ferramentas tecnológicas tão poderosas para sondar os dados, é fácil perder de vista o fato de que representam desejos, ocupações e problemas das pessoas.**

Somente através da compreensão da história humana que os dados têm para contar que você pode elaborar uma história própria para levar seus heróis aos resultados desejados.

# Compartilhe Contexto para Trazer Significado aos Dados

Ao associar significado a um punhado de dados abstratos, as pessoas criam um cenário de suas vidas para nós. Elas elaboram uma mininarrativa. Essas histórias e cenários são memoráveis — pelo menos as boas são.

Quando associamos significado a um dado, o trazemos à vida e o tornamos memorável.

No início de cada uma de nossas oficinas de DataStory, os facilitadores pedem que metade dos participantes digam uma estatística que seja importante para eles. Suas respostas são algo como: 7, 22, 57, 92, 1959 etc. A outra metade da sala é solicitada a compartilhar uma estatística e por que ela é importante para eles. Suas respostas são algo como: “Três. Porque três pessoas na minha família fazem aniversário no mesmo dia.” “Quarenta e oito é a média de horas que trabalho por semana.” “US\$72 mil é a quantia das minhas dívidas.” “Nove é a idade que eu tinha quando achei que era uma princesa mágica.” Ao final do dia, perguntamos à classe de quais estatísticas se lembram e quase todas associadas a significado pessoal são lembradas. Quanto às outras, apenas uma pequena fração é lembrada.

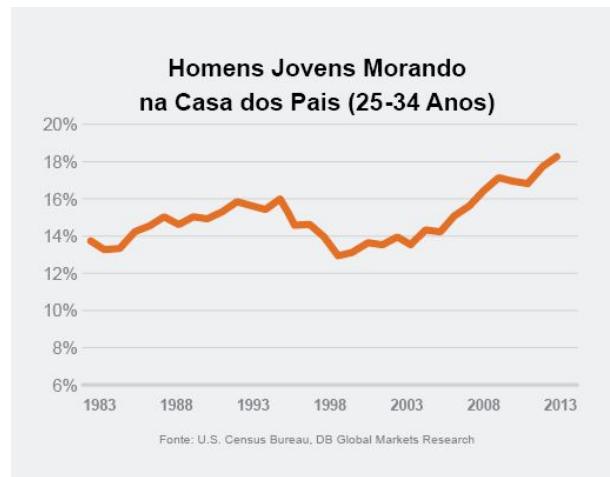
## CONTEXTO CRIA SIGNIFICADO

O gráfico abaixo mostra o número de homens jovens morando na casa dos pais e pode ser percebido como algo negativo ou positivo conforme a situação de vida dos jovens.

Essa tendência tem sido descrita na mídia como um reflexo negativo nos jovens, supondo que sejam imaturos. Mas e se o custo de alugar um

apartamento tenha disparado significativamente e o salário todo do seu filho não fosse suficiente para pagá-lo?

Viver com os pais parece uma ótima forma de economizar e talvez ter mais dinheiro para pagar o financiamento estudantil. Talvez alguns desses jovens sejam empreendedores esforçados e queiram colocar cada centavo de suas rendas em sua startup. Entender o contexto da vida de um herói é essencial para saber o tipo de conflito com o qual está lidando.



# Salve Vidas com Dados Estudo de Caso: Dra. Rosalind Picard

A Dra. Picard fez um TEDx talk sobre como os dados coletados de um smartwatch podem prever quando alguém pode ter uma convulsão. Você pode se surpreender com quem é o herói desta história.

Além de ser professora de artes e ciência no MIT, Picard é fundadora e diretora do Affective Computing Research Group, no MIT Media Lab, e cofundadora das startups Affectiva e Empatica.

**Picard ajudou a desenvolver um smartwatch inovador que pode detectar efeitos secundários de convulsões epilépticas antes de ocorrerem e alertar contatos próximos a tempo de ajudar.**

O TEDxBeaconStreet talk dela, *An AI Smartwatch that Detects Seizures*, está em [TED.com](https://www.ted.com/talks/rosalind_picard/an_ai_smartwatch_that_detects_seizures).



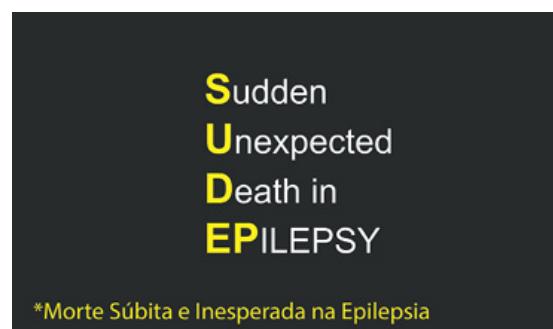
“Este é Henry, um lindo garotinho. Quando ele tinha 3 anos, sua mãe o encontrou tendo convulsões febris. Convulsões febris são as que ocorrem quando você também tem febre, e o médico disse: ‘Não se preocupe. As crianças costumam parar de ter quando crescem.’ Quando ele tinha 4 anos, teve uma crise convulsiva do tipo em que se perde a consciência

e treme — uma convulsão tônico-clônica generalizada — e, enquanto o diagnóstico de epilepsia estava sendo enviado, a mãe de Henry foi pegá-lo na cama um dia de manhã e, quando entrou no quarto, encontrou seu corpo gelado e sem vida.

Henry morreu de SUDEP, morte súbita e inesperada na epilepsia. Estou curiosa sobre quantos de vocês já ouviram falar de SUDEP. < Pouquíssimas mãos se levantam> Esta é uma plateia muito bem educada e só vejo poucas mãos. SUDEP é quando uma pessoa até então saudável morre e não podem atribuir a morte a nada que encontrem em uma autópsia. Ocorre uma SUDEP a cada 7 a 9 minutos. Isto é, em média, duas por TED talk.

#### Ⓐ Impressionando com a Magnitude

Picard usou a comparação de um período familiar (a duração de um TED talk) para ajudá-los a entender a escala da quantidade de mortes.



Ocorrem mais SUDEPs nos EUA todos os anos do que síndromes de morte súbita infantil (SIDS). Agora, quantos de vocês já ouviram falar de síndromes de morte súbita infantil? Quase todas as mãos levantaram.

#### Ⓐ Compare Quantidades

Ela fez a plateia demonstrar visualmente quantos conheciam a SUDEP versus SIDS fazendo-os levantar as mãos.

Então, o que está acontecendo? Por que isto é muito mais comum e, ainda assim, as pessoas nunca ouviram falar? E o que você pode fazer para evitar?

Apesar de a maioria de vocês jamais ter ouvido falar de SUDEP, ela é de fato a segunda causa de perda de possíveis anos de vida entre todas as desordens neurológicas.



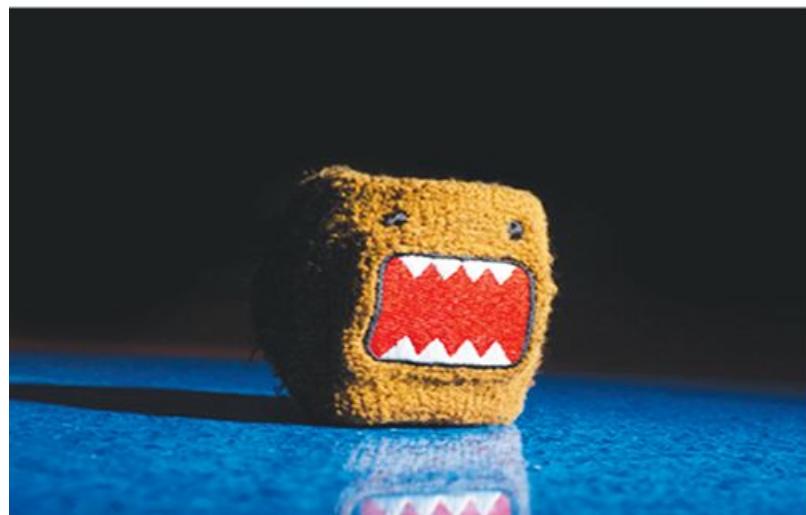


O eixo vertical é o número de mortes vezes o período de vida restante, então, quanto maior, pior o impacto.

Porém, quanto à SUDEP, diferente das outras, há algo que as pessoas daqui poderiam fazer para diminuir este número.

#### Ⓐ Conheça o Herói

Você pode ter pensado que o herói da história era a criança lutando contra a doença, Henry; e ele é heroico. Mas Picard está transformando a plateia no herói de sua história, porque é ela que pode ajudar a parar as mortes no futuro.



◐ Esta munhequeira tem um sensor de condutância caseiro embutido.

#### Ⓐ Storytelling com Dados

Picard conta a história do adversário dos dados.

Um dia, um de nossos universitários bateu em minha porta, no final do segundo semestre, e disse: ‘Professora Picard, poderia me emprestar um de seus sensores de punho? Meu irmãozinho tem autismo, ele não fala, e quero ver o que o está estressando.’

E eu disse: ‘Claro. Aliás, não pegue só um, pegue dois’, porque na época eles quebravam muito facilmente.

Então, eu estava de volta ao MIT, olhando os dados em meu notebook e, no primeiro dia, pensei: ‘Hum, que estranho, ele os colocou nos dois punhos em vez de esperar um

quebrar. Ok, tudo bem, não seguiu minhas instruções.' Fico feliz que ele não tenha seguido.

Alguns dias depois, o sinal de um punho está estável e o do outro tinha o maior pico que jamais vi, e pensei: 'O que está acontecendo? Nós estressamos as pessoas no MIT de todas as formas imagináveis. Eu jamais vi um pico tão grande.' E era em apenas um lado. Como é possível estressar-se em um lado do corpo e não no outro? Então, pensei que um ou os dois sensores estivessem quebrados. Tentei uma porção de coisas para tentar depurar isso e, resumindo, não consegui reproduzi-lo.

Então recorri à depuração à moda antiga. Liguei para o aluno de férias em casa. 'Oi, como vai seu irmãozinho? Como foi o Natal? Ei, você tem alguma ideia do que aconteceu com ele?'

#### Ⓐ Humanizando os Dados

Entreviste os personagens que fazem os números subirem ou descerem.

E passei a ele a data e a hora específicas, e os dados. E ele disse: 'Eu não sei, vou consultar o diário.' Diário? Um aluno do MIT escreve um diário? Então aguardei, e ele voltou. Estava com a data e a hora exatas e disse: 'Isso foi logo antes de ele ter uma convulsão tônico-clônica.'

Na época eu não sabia nada de epilepsia, e pesquisei muito. Descobri que o pai de outro aluno era chefe de neurocirurgia no Hospital Infantil de Boston, retomei minha coragem, e liguei para o Dr. Joe Madsen.

'Olá, Dr. Madsen. É possível que alguém tenha um enorme surto do sistema nervoso simpático (é isto que gera a condutância na pele) 20 minutos antes de uma convulsão?'

E ele respondeu: 'Provavelmente não.' Então, continuou: 'É interessante. Já vimos pessoas cujos pelos de um braço se arrepiam de ponta a ponta 20 minutos antes de uma convulsão.'

E eu fiquei, tipo: 'Em um braço?' Não quis dizer isso a ele inicialmente, porque achei que era muito ridículo.

Mostrei a ele os dados. Fizemos mais uma porção de dispositivos e certificamos sua segurança. Noventa famílias participaram de um estudo, todas com crianças que seriam monitoradas 24 horas por dia.

Mas também aprendemos mais algumas coisas sobre a SUDEP durante isso. Uma das coisas foi que a SUDEP, quando acontece, não se dá durante a convulsão e não costuma acontecer imediatamente em seguida; mas quando a pessoa parece estar muito quieta e parada, elas podem entrar em outra fase em que a respiração para e, então, depois que a respiração para, o coração para.

Agora, o próximo slide é que fez a condutância da minha pele subir. Certa manhã, estava verificando meu e-mail e vi uma história de uma mãe que disse estar no chuveiro, seu

celular estava na bancada ao lado do chuveiro e ele disse que sua filha poderia estar precisando de sua ajuda. Então ela interrompe o banho e corre até o quarto da filha, onde a encontra de bruços na cama, azul e sem respirar. Ela a virou — estimulação humana — e a filha respirou uma vez, e outra vez, e então a menina ficou rosada e bem.

### ⚠ Storytelling com Dados

Conta histórias de como os dados ajudaram indivíduos a mudarem resultados.



Acho que empalideci lendo esse e-mail. Minha primeira resposta foi: 'Ah, não, não está perfeito. O Bluetooth pode cair, a bateria pode acabar. Tudo isso pode dar errado. Não confie nisso.'

E ela disse: 'Tudo bem. Eu sei que nenhuma tecnologia é perfeita. Nenhum de nós é capaz de estar por perto o tempo todo. Mas isto, este dispositivo mais a IA me permitiram chegar lá a tempo de salvar a vida da minha filha.'

Por que trabalhar tanto para construir IAs? Tenho alguns motivos aqui: Um é Natasha, a menina que sobreviveu, e sua família quis que eu dissesse seu nome.

Outro é sua família e as pessoas maravilhosas por aí que querem estar por perto para ajudar pessoas com condições sobre as quais se sentiam desconfortáveis de mencionar aos outros. E o outro motivo são todos vocês, porque temos a oportunidade de modelar o futuro da IA. Podemos de fato mudá-lo, porque somos nós que o estamos construindo.

Então, vamos construir IAs que melhorem as vidas de todos."



#### **CONHEÇA O HERÓI**

Quando os dados alertaram a mãe de Natasha que ela precisava de estimulação, sua filha respirou novamente. Picard quer que você saiba que também pode salvar uma vida. A SUDEP é o adversário, e você pode ser o herói.

**“Não se pode esperar construir um mundo melhor sem melhorar os indivíduos. Para isso, cada um de nós deve trabalhar em seu próprio desenvolvimento e, ao mesmo tempo, compartilhar uma responsabilidade geral por toda a humanidade, sendo nosso dever particular ajudar àqueles a quem cremos ser mais úteis.”**

**MARIE CURIE**

# FÍSICA, QUÍMICA E GANHADORA DO PRÊMIO NOBEL



# Storytelling com Dados

# **Alavanque a Dimensão Temporal Ao Apresentar Dados**

Agora que determinou o que os outros precisam fazer, pode ser que você seja designado a influenciá-los a crer que isso é possível e inspirá-los a agir.

Quase toda recomendação precisa de um grupo de pessoas para executá-la, quer sejam seus colegas de departamento, a equipe executiva ou um público maior. Se você precisa influenciar um departamento, um cliente, um acionista ou toda a empresa, provavelmente, será solicitado a fazer uma apresentação formal.

Quando você tem o palco, pode usar designs cinematográficos e técnicas de storytelling para fazer uma apresentação dinâmica, revelando insights de forma dramática. Faça sua DataStory realmente ganhar vida ao criar suspense e contar uma história intrigante com alguns elementos de mistério. Ao ocultar estrategicamente elementos-chave de seus achados no início, você pode empolgar o público surpreendendo-o com uma grande revelação.

Digamos que sua equipe tenha trabalhado duro e você esteja prestes a apresentar os resultados. Você pode criar suspense revelando uma barra de um gráfico por vez. Se a equipe não conhecer o resultado final, isto lhe permite demonstrar como as coisas estavam bagunçadas e o quanto duro trabalharam. Então a equipe se alegra ao ver o resultado final positivo.

## **HITCHCOCK EXPLICA A DIFERENÇA ENTRE SURPRESA E SUSPENSE**

*“Há uma nítida diferença entre ‘suspense’ e ‘surpresa’, e ainda assim muitos filmes confundem ambos. Explicarei o que quero dizer.*

*Agora estamos conversando inocentemente. Suponhamos que haja uma bomba sob esta mesa entre nós. Nada acontece e, então de repente, ‘Bum!’ Há uma explosão. O público fica surpreso, mas, antes dessa surpresa, havia uma cena absolutamente comum, sem consequências especiais.*

*Agora, vejamos uma situação de suspense. A bomba está sob a mesa e o público sabe, provavelmente porque viram o anarquista colocá-la ali. O público sabe que a bomba explodirá às 13h e há um relógio na decoração. O público pode ver que são 12h45. Nessas condições, a mesma conversa inócuia torna-se fascinante porque o público está participando da cena.*

*Eles estão ansiosos para alertar os personagens na tela: ‘Vocês não deviam estar conversando sobre assuntos tão triviais. Tem uma bomba sob vocês, e está prestes a explodir! ’*

*No primeiro caso, demos ao público 15 segundos de surpresa no momento da explosão. No segundo, lhes oferecemos 15 minutos de suspense. A conclusão é que, sempre que possível, o público deve ser informado. Exceto quando a surpresa é uma reviravolta; ou seja, quando o final inesperado é, por si só, o ponto alto da história. ’’*

— Alfred Hitchcock

#### REVELE DADOS OCULTOS

Surpresa é o sentimento que temos quando algo inesperado acontece repentinamente.

- Contextualize os dados
- Aproxime ou afaste os dados

#### CONTE UMA HISTÓRIA COM DADOS

Suspense é o sentimento de expectativa que cresce enquanto o resultado de uma história não está claro.

- **Dados que acabam em má sorte**
- **Dados que acabam em boa sorte**

# Revele os Dados Ocultos

Você provavelmente já se surpreendeu com uma história e reagiu fisicamente, com um suspiro de admiração ou um tremor de horror, ao solidarizar com um personagem encontrando o inesperado. Os dados revelados ao longo do tempo inspiram reações semelhantes de uma plateia.

Uma surpresa negativa pode provocar um suspiro de choque, enquanto uma surpresa positiva pode gerar um suspiro de admiração ou um aplauso.

## DUAS FORMAS DE SURPREENDER O PÚBLICO

- **Contextualize os dados:** Relate informações adicionais que concedem a seus dados significados incrivelmente diferentes.
- **Aproxime ou afaste os dados:** Revele uma característica oculta de um gráfico ou um eixo que mostra um resultado inesperado.

O público desfrutará de uma agradável surpresa ou pode irritar-se por surpresas negativas. Isso pode soar mal, mas, ao mover pessoas à ação, a raiva pode ser uma força extremamente poderosa, especialmente quando elas se sentem confiantes de que têm o poder de fazer a mudança acontecer.

### CONTEXTUALIZE OS DADOS

Ao ver o gráfico abaixo, o público conclui que o número de empregos nos EUA que exigem habilidades com inteligência artificial (IA) vem crescendo rapidamente.<sup>26</sup>

O gráfico abaixo traz o contexto dos dados de outros países, os quais, ao serem revelados após o primeiro gráfico, mostram que o crescimento dos EUA vem sendo comparativamente fraco.

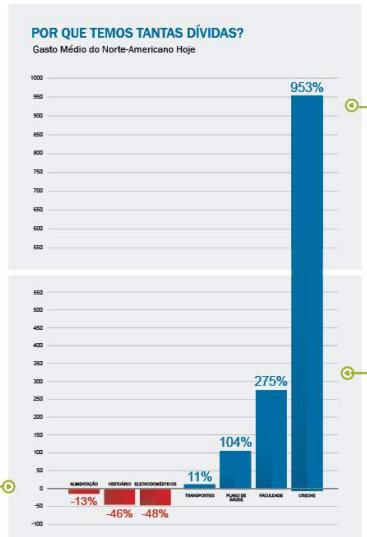


Note que a escala do eixo-y teve que ser ajustada em quase 3 vezes para acomodar os novos dados.

## Revele os Dados Ocultos (continuação)

### Aproxime ou afaste os dados

À direita há dois slides. O de baixo mostra apenas parte do eixo-y, e é mostrado primeiro. Então, usando a transição push no PowerPoint®, as barras azuis parecem crescer sem parar. Comece lendo o roteiro marcado com o número 1 verde abaixo e continue a ler o roteiro no sentido anti-horário conforme o gráfico vai surgindo com o tempo.



① Apenas as barras vermelhas são projetadas

"As pessoas supõem que os problemas de dívida dos Estados Unidos vêm de despesas desnecessárias. Isso não é verdade. Na realidade, ao longo dos últimos 30 anos, as famílias cortaram muitas de suas despesas. Ajustada à inflação, a família média está gastando menos em comida, inclusive em comer fora; menos em vestuário, menos em móveis e menos em eletrodomésticos do que gastavam na geração anterior. Os números a respeito disso são bastante conclusivos. Hoje, os dados mostram que a maioria das famílias norte-americanas conta moedinhos..."

③ O slide parece crescer conforme o eixo é revelado a ponto de exceder sua altura

"Uau, aqui está. <suspiros na plateia> Não admira que as famílias norte-americanas tenham gasto suas economias e estejam entrando em dívidas."

② As barras azuis aparecem ao clicar

"Minha nossa, mas elas foram massacradas pelas grandes coisas. As despesas fixas e grandes são espantosas. As famílias hoje gastam 57% mais em financiamentos de imóveis — tudo ajustado pela inflação — e 104% mais em plano de saúde. A faculdade, mesmo em uma instituição estatal, disparou. Um jovem hoje paga mensalidades e taxas quase 3 vezes mais altas que nos anos de 1970. (A barra dos custos com creche começa a crescer.) Com mais pais de crianças pequenas indo para a força de trabalho por longas horas, o custo das creches é suficiente para desestabilizar qualquer família. Na verdade, quer ver o que aconteceu?"

**Dica ▶** O slide animado está em [duarte.com/datastory](http://duarte.com/datastory) [em inglês].

# Revele os Dados Ocultos

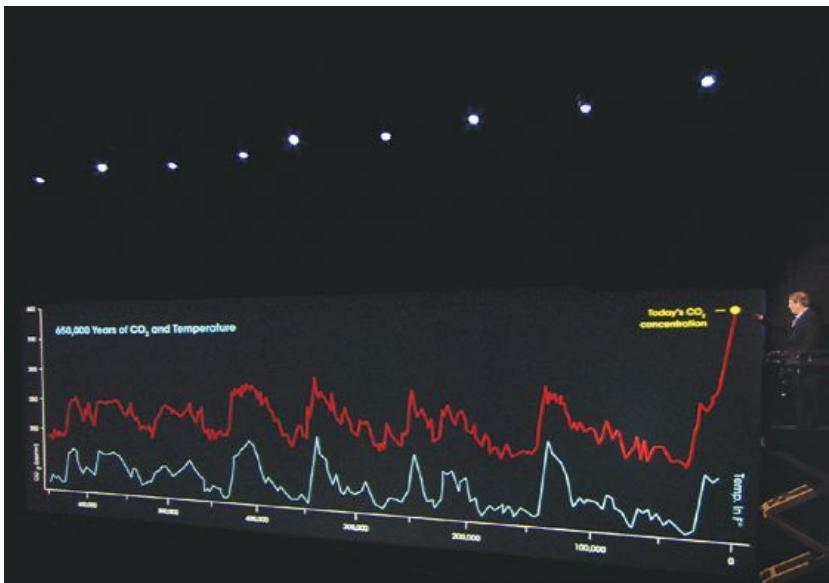
## Estudo de Caso: Al Gore

Quem imaginaria que um filme sobre um slideshow cheio de dados ganharia um Oscar? Durante o documentário *Uma Verdade Inconveniente*, os produtores revelaram os dados de uma maneira jamais vista. O ex-vice presidente dos EUA, Al Gore, fez a apresentação em um pequeno estúdio no sul da Califórnia. Os produtores encomendaram uma tela digital personalizada de 27 metros para o filme<sup>27</sup> e o Sr. Gore impressionou o público com uma revelação alarmante.

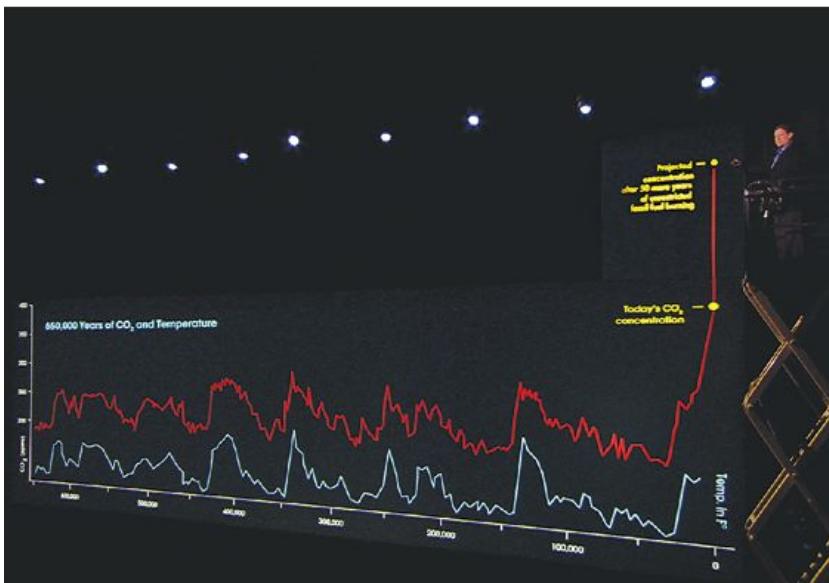
A tela principal era tão grande que Gore precisou de um elevador pantográfico para apontar uma linha vermelha em ascensão que representava o aumento dos níveis de dióxido de carbono atmosférico previstos para os próximos anos. Conforme a linha subia cada vez mais alto, a plateia viu que o fim da subida era iminente quando um ponto amarelo apareceu. Afinal, a altura da tela tinha um limite. O que eles não sabiam era que a produção havia colocado uma tela secreta acima da tela de 27 metros, que estava escondida atrás das cortinas do palco. A plateia suspirou conforme Gore continuava subindo no elevador enquanto a segunda tela aparecia, mostrando o chocante crescimento adicional em dióxido de carbono até 2056.

Chamamos isso de momento S.T.A.R., que significa Something They'll Always Remember (algo de que sempre se lembrarão). Um momento S.T.A.R. não pode ser brega, ou se tornará uma esquete boba de

acampamento. O momento deve manter o tom geral da apresentação. Deve-se procurar chamar atenção para a significância dos dados surpreendentes, e é importante que as encenações os distraiam disso.



④ Al Gore usou um elevador pantográfico para mostrar o quanto alto o número havia subido.



④ A plateia suspirou quando Gore continuou subindo para uma estatística ainda maior.

# Conte uma História com um Arco Emocional

## ESTUDO DE CASO: KURT VONNEGUT

Kurt Vonnegut era um romancista norte-americano mais conhecido por seu livro *Matadouro Cinco* (1969). Nesta transcrição de uma aula, ele estava questionando por que os computadores eram incapazes de processar o formato simples das histórias. As ilustrações são as que ele desenhou na lousa durante a aula.

“Não há razão pela qual as formas simples das histórias não possam ser inseridas em computadores. São formas lindas.

Este é o eixo B-M: boa sorte, má sorte. Doença e pobreza aqui embaixo, riqueza e ótima saúde aqui em cima. Aqui temos o meio. Agora, este é o eixo C-E. C significa começo, e E significa eletricidade (risos). Bem, este é um exercício sobre relatividade. O que importa são as formas das curvas, e não suas origens.

Um pouco acima da média... chamamos esta história de ‘Homem no Buraco’, mas não precisa ser sobre um homem e não precisa ter alguém entrando em um buraco. Mas é uma boa forma de lembrar. Alguém entra em um problema e sai dele novamente. As pessoas amam esta história; jamais se enjoam dela.

## HOMEM NO BURACO



Outra história chama-se ‘Garoto Consegue a Garota’. Começa em um dia comum; a pessoa comum que não espera que nada aconteça. Um dia como qualquer outro. Encontra algo maravilhoso, se apaixona. Oh, droga! Consegui de volta. As pessoas gostam disso.

## GAROTO CONSEGUE GAROTA



Hoje, os computadores jogam xadrez, então não sei por que não conseguem digerir esta curva muito difícil que vou desenhar para vocês agora. E, por acaso, esta é a história mais popular da civilização ocidental. Toda vez que é contada, alguém ganha mais alguns milhões de dólares.

Eu disse que as pessoas não gostam de histórias sobre dias e pessoas abaixo da média, mas vamos começar bem aqui embaixo. Quem está tão por baixo? É uma garotinha. O que aconteceu? Sua mãe morreu, e seu pai se casou novamente com uma mulher má de temperamento vil com duas filhas maldosas. Enfim, haverá uma festa no palácio aquela noite. Ela não pode ir. Ela precisa ajudar todas a se arrumarem. Bem, ela se afunda ainda mais? Não. Ela é uma garota forte e já levou o maior golpe do destino, que foi a perda de sua mãe. Não é possível ir mais fundo que isso.

## CINDERELA



Vonnegut, escrevendo sua autobiografia *Palm Sunday [Domingo de Ramos, em tradução livre]*, encontrou uma semelhança entre o arco de história de Cinderela e arcos dentro da Bíblia Cristã:

*“O soar da meia-noite parecia exatamente igual ao mito da criação única no Velho Testamento. E a ascensão à felicidade no final era idêntica à expectativa de redenção, como expressada no cristianismo primitivo. Os contos eram idênticos.”*

Esse formato é o mais popular nas narrativas ocidentais e o mais similar ao clássico de Joseph Campbell, *A Jornada do Herói*.

Ok, então a fada-madrinha vem, lhe dá sapatos, lhe dá meias, lhe dá maquiagem e lhe dá um meio de transporte. Ela vai à festa, dança com o príncipe, se diverte.

Boing, boing, boing — agora há uma leve inclinação naquela linha, como desenhei, porque demora talvez cerca de 20 ou 30 segundos para um relógio de pêndulo dar 12 badaladas. Ela acaba no mesmo nível? Claro que não. Ela se lembrará daquela dança para o resto de sua vida. Então ela permanece nesse nível até o príncipe chegar, o sapato serve, e ela atinge uma felicidade fora do normal.”<sup>28</sup>

O formato de Vonnegut para a história de Cinderela é muito parecida com a estrutura de *A Jornada do Herói* de Joseph Campbell. Em sua pesquisa, Campbell descobriu uma estrutura comum de proporções mitológicas nas histórias religiosas e culturais das culturas oriental e ocidental. A luta é mais difícil, o herói se esforça mais e a vitória é maior. Quando uma história é contada nesse formato, atinge um nervo cultural diferente de qualquer outra. As culturas ocidentais tendem a preferir histórias com um

final feliz. A maioria dos filmes campeões de bilheteria se adequam a esse formato devido ao quão radicalmente o herói é salvo do sofrimento.

# Dados Confirmam um Arco Emocional nas Histórias

O desejo de Vonnegut por um computador que processasse formatos de história realizou-se em 2016, quando uma equipe de cientistas de dados, no Computational Story Lab, na Universidade de Vermont, apresentou um projeto de pesquisa impressionante. Eles fizeram um computador analisar 1.327 obras ficcionais digitalizadas do Gutenberg Project.<sup>29</sup>

Para descobrir os arcos emocionais das histórias, os pesquisadores usaram análise de sentimentos, o que acompanha a ascensão e a queda de emoções positivas e negativas em uma porção de texto. Então eles dividiram as histórias em arcos emocionais distintos, que acabavam em boas ou más sortes.

A análise gerou os seis principais arcos emocionais mostrados ao longo das próximas páginas. O primeiro conjunto de três (à direita) terminam em boa sorte e, nas páginas a seguir, você encontrará três que terminam em má sorte.

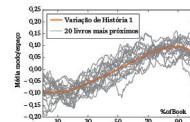
Essa equipe foi a primeira a criar evidências empíricas da proximidade com a qual as histórias se adequam aos eixos conforme Vonnegut resumiu.

Se os gráficos nas próximas páginas representassem resultados empresariais, seriam reconhecíveis para você, pois muitas empresas passam por má sorte e boa sorte ao longo do tempo. Estes gráficos de barras adequam-se aos mesmos padrões nos seis arcos de história.

Se tiver um gráfico acabando em boa sorte, você pode revelar uma barra (ou segmento de linha) por vez. Ao revelar uma estatística por vez, o resultado é inconclusivo para o público até que a última porção de dados seja revelada. Isso instala suspense na plateia até que tenha certeza de que aquilo acabará em uma solução positiva.

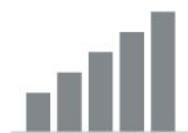
## DADOS TERMINANDO EM BOA SORTE

DA POBREZA À RIQUEZA

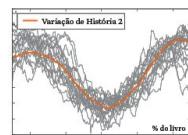


**Ascensão Contínua**

*Aventuras de Alice no Subterrâneo, O Sonho e A Balada do Enforcado.*



**HOMEM NO BURACO**

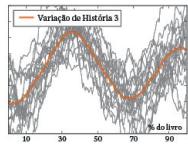


**Queda-Ascensão**

*O Mágico de Oz, Autobiografia de Santo Inácio de Loiola e Typhoon.*



**CINDERELA**



### Ascensão-Queda-Ascensão

*Cinderela, Um conto de Natal, Sofista e A Consolação da Filosofia.*<sup>30</sup>

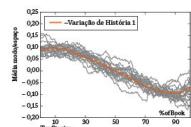


Perceba como os três gráficos acima terminam em boa sorte. Apresentando-os ao longo do tempo, você pode criar o suspense da má sorte iminente e, quando se resolve positivamente, pode gerar um senso de euforia no público.

## Dados Confirmam um Arco Emocional nas Histórias (continuação)

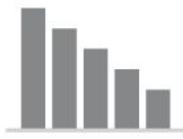
### DADOS TERMINANDO EM MÁ SORTE

#### TRAGÉDIA

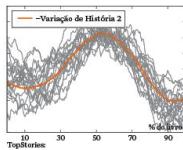


### Queda Contínua

*Romeu e Julieta, Savrola, e The Dance [A Dança, em tradução livre].*



## ÍCARO

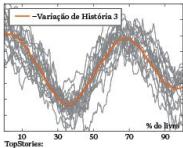


### Ascensão-Queda

Ícaro, *Histórias de Hans Christian Andersen e Os Yoga Sutras de Patanjali*.



## ÉDIPO



### Queda-Ascensão-Queda

Édipo Rei, *Da Natureza das Coisas e O Herói do Nosso Tempo*.



Os 3 gráficos acima acabam em má sorte. Às vezes, a má sorte é o resultado final terminando em tragédia. Outras vezes, o público ainda tem tempo de mudar seu comportamento para remodelar o fim da sua DataStory.

Se a sua organização tiver experimentado uma variação de boa sorte para má sorte, a forma dos gráficos à esquerda pode ser bastante familiar.

Na literatura clássica, histórias que terminam em má sorte geralmente trazem um personagem de grande estatura ou promessa com uma falha de caráter. Quando uma crise testa seu caráter, ele sucumbe à falha e morre — figurativa ou literalmente. A falha de César era a ambição. A falha de Romeu era sua impulsividade e tanto Ícaro quanto Édipo tinham o orgulho como falha.

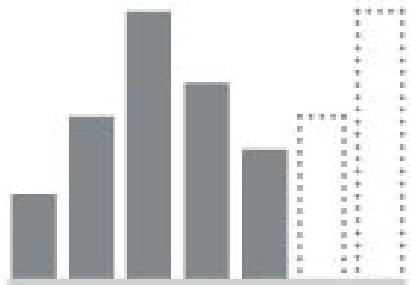
Ao apresentar dados que terminem em má sorte, você precisa saber a causa. Pode ser pela execução de um projeto de maneira falha, mas o mais provável é que seja uma falha de estratégia ou gerenciamento. Conheça a causa, domine-a e trate-a de forma direta e enfática.

### **TERMINANDO EM MÁ SORTE**

Se todos os esforços humanos e financeiros não forem capazes de alterar o resultado dos dados, deixe isso bem claro, de modo que seu público possa processar a finalidade disso. O término em má sorte faz o público sentir pena ou medo por aqueles que perderam a batalha. Eles experimentam uma catarse ao aprender com os erros daqueles que perderam.

### **REVERSÃO DE SORTE**

E se seus dados atuais mostrarem uma má sorte, mas houver tempo para as pessoas na plateia mudarem o resultado? Ajude-as a verem seu papel como heróis ajudando a superar um adversário e inspire-as a sentirem que é possível



● Digamos que seu desempenho atual siga o padrão de ascensão-queda de Icaro, mas ainda haja tempo de mudar o resultado.

A forma como você comunica pode fazer obstáculos e adversários parecerem superáveis.

---

**DICA** ▶ Visite [duarte.com/datastory](http://duarte.com/datastory) [em inglês] e veja a aula de Vonnegut bem como um link para a pesquisa sobre as seis formas básicas, o hedonômetro e uma ferramenta de visualização interativa de todos os dados da história.

---

# Reverta a Má Sorte em um Arco Cinderela Estudo de Caso: Reunião Geral Interna

Abaixo temos uma série de slides que a CEO de uma empresa de médio porte apresentou em uma reunião geral interna.

Ela recontou a história da trajetória difícil que seus funcionários vinham enfrentando ao longo dos últimos anos e terminou revelando a melhoria final heroica que eles haviam conquistado.



- ① A CEO explicou como tinham sido anos difíceis enquanto inseriam um novo cérebro na empresa (sistema SIG). Durante aquela temporada, ela aprovou que a receita permanecesse igual, pois fazer uma mudança tão grande e tentar crescer ao mesmo tempo teria devastado os funcionários.



- ② Em 2016, a empresa despencou para o que ela chamou de “estado de decadência”. Trocar o cérebro da empresa havia desgastado os nervos e gerado tensão em torno da integridade dos dados. A empresa se voltou contra si mesma, e não foi produtiva.



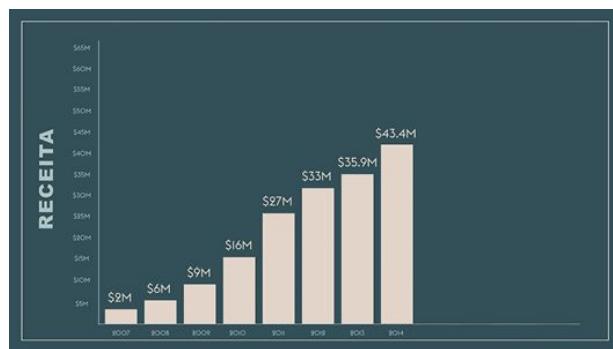
- ③ No início de 2017, a equipe se recomprometeu com seus valores centrais e instituiu iniciativas claras para sair do buraco. Quando ela fez sua grande revelação mostrando os números finais excepcionais, os funcionários foram à loucura.

# Caridade: Storytelling de Água com Dados Estudo de Caso: Scott Harrison

Scott Harrison tem um modelo operacional invejável entre os CEOs de empresas sem fins lucrativos. Ele criou um grupo exclusivo de indivíduos e organizações chamado The Well (O Poço), e esse grupo financia todas as despesas gerais e operacionais. Por ter todas as suas despesas operacionais cobertas por esse grupo, ele pode prometer a todos os doadores individuais que 100% de seu dinheiro vai para a construção de poços que levam água limpa para as pessoas.

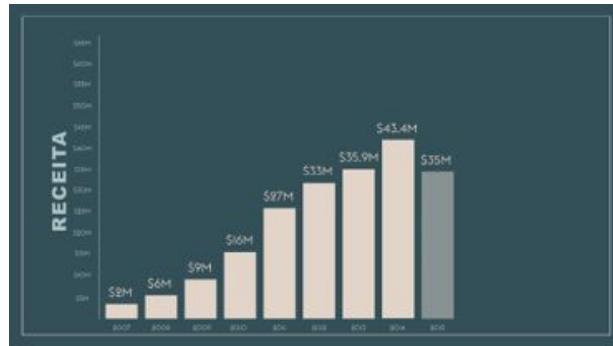
Todo ano, ele faz um jantar para que os membros do The Well vejam o impacto. Em seu discurso de 2018, ele conectou lindamente a plateia aos dados.

“Alguns de vocês vêm acompanhando nossa trajetória desde o início.



Nós crescemos todos os anos. Crescemos durante crises, crescemos quando outras instituições de caridade encolhiam. Tivemos 8 anos de crescimento consecutivo. A única

coisa que fizemos foi: crescer. E então, em 2015, experimentamos o que era encolher. Foi TERRÍVEL. Uma péssima crise existencial começou para mim. Para mim e para a equipe.



Esses números não são dinheiro no nosso bolso. Não estamos comprando carros ou casas com ele. É para que as pessoas tenham água limpa. Então passamos de conseguir água limpa para 1 milhão de pessoas, no oitavo ano, para apenas 820 mil, no ano seguinte.

### Ⓐ Humanize os Personagens

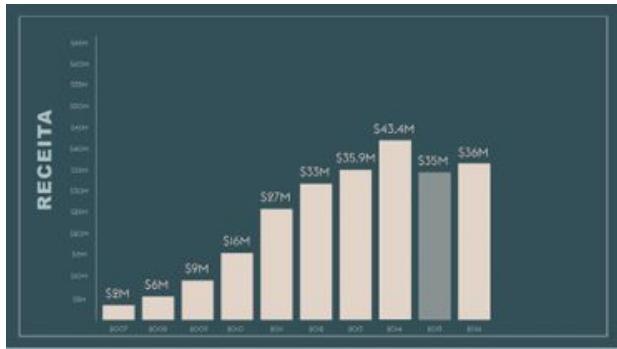
Harrison regularmente converte a quantidade de dinheiro em quantidade de pessoas com água limpa, lembrando ao público do porquê eles doam.

O que aconteceu? Recebemos duas doações enormes que não se repetiram devido às condições de mercado.

Percebemos que precisávamos consertar esse problema, porque tínhamos pouca repetitividade em termos de doação em nossa organização. Então, tivemos a ideia do The Spring, um serviço por assinatura com um modelo semelhante à forma como Netflix, DropBox e Spotify estão fazendo seus negócios crescerem.

Trinta dólares ao mês podem levar água limpa a uma pessoa. E convidamos as pessoas a dar água limpa todos os meses com esta promessa poderosa de que 100% do que foi doado iria diretamente para as pessoas que necessitam de água limpa.

Acredito que nos surpreendemos com a rapidez com que isso cresceu ao redor do mundo, graças a um vídeo de 20 minutos que fizemos. Nós o lançamos no final daquele ano e vimos apenas um pequeno crescimento em 2016.



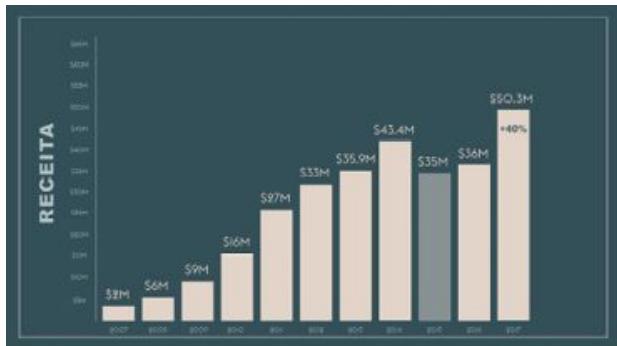
Mas então, tivemos um crescimento de 40% em 2017, e nosso primeiro ano com US\$50 milhões — demonstrando o benefício de um programa de assinatura crescente.

<aplausos>

E, ano passado, levamos água limpa a 1,2 milhão de pessoas.

### Storytelling com Dados (Cinderela)

Harrison revelou o gráfico e a narrativa ao longo do tempo. Como no arco emocional da Cinderela de Vonnegut, a plateia não tinha certeza de que o mau destino seria revertido. Essa é a mais popular estrutura ocidental de história.



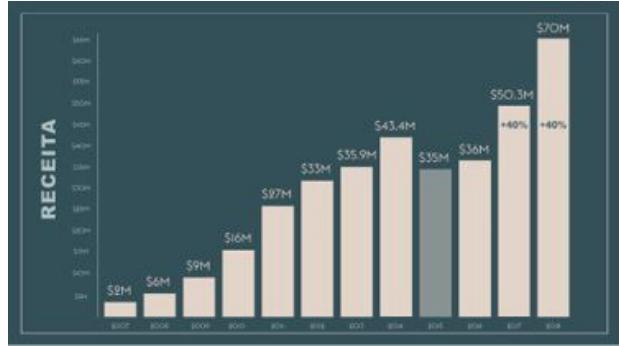
E os números que Lauren tinha em sua apresentação anterior já estão velhos, e são de apenas um mês atrás.

Este ano, estamos indo rumo a US\$70 milhões.

<alvoroco>

### ⌚ Surpreendidos pelo Inesperado

Quer tenha sido intencional ou não, o público de Harrison já tinha visto um número menor antes na apresentação e, então, ele mostrou um número muito maior que o esperado. Em resposta, o público suspirou e depois se alvorocou com aplausos.



Apenas para colocar esse crescimento em perspectiva por um momento, isso não é o que temos visto entre nossos colegas.



Na verdade, o que temos ouvido é que 'achatado é o novo ascendente'.

Ano passado, as doações diminuíram 6%. As doações internacionais tiveram receita líquida de -6%, e nós crescemos 40%. Estamos muito empolgados com o trabalho que fizemos por 12 anos, e as assinaturas estão funcionando."

#### ⚠ Dê Contexto aos Dados

Quando o contexto acerca do desempenho de outras instituições sem fins lucrativos foi revelado, o público percebeu que era uma vitória ainda maior.

Posteriormente na palestra, Harrison empregou métodos adicionais para conectar o público aos dados.

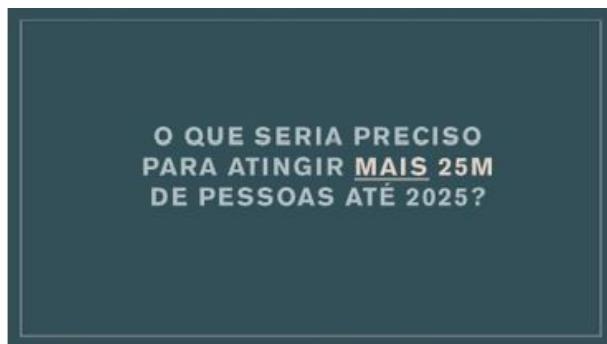


"Esta é sempre minha estatística favorita: o número de pessoas a quem estamos levando água limpa todos os dias. Tem sido divertido ver isso crescer todos os anos.

Pense nisto. Hoje, 4 mil novas pessoas receberam água limpa pela primeira vez. Recentemente, eu estava no Madison Square Garden para um show esgotado do Depeche Mode. Pesquisei online quantas pessoas cabiam na arena. Virei para minha esposa e disse: 'Sabe, damos água para esta mesma quantidade de pessoas a cada quatro dias!'

#### Ⓐ Impressionando com a Magnitude

Para que o público entenda o número de pessoas que recebem água limpa todos os dias, Harrison conectou a audiência a algo familiar. Cabem quase 20 mil pessoas em um show no Madison Square Garden.



Esse é nosso KPI de fato. Queremos que esse número cresça, e cresça mais rápido, para que possamos levar mais pessoas da água suja para a água limpa.

Fizemos a pergunta: O que seria preciso para sermos ainda mais ambiciosos, para pensar em crescer ainda mais rápido? O que seria preciso para atingir mais 25 milhões de pessoas até o ano de 2025?

Isso é muita gente. São 1 mil Arenas Oracle, são 28 vezes o número de pessoas que moram aqui em São Francisco e são 3 vezes a população da cidade de Nova York. Então esse seria um impacto ainda mais significativo. E novamente, é tudo para estes indivíduos.

#### Ⓐ Impressionando com a Magnitude

Harrison tem uma grande visão de aumentar drasticamente o número de pessoas com acesso à água limpa. Ele usa novamente espaços relacionáveis cheios de pessoas para mostrar quantas recebem água limpa.



Você nos ouvirá retornando sempre aos indivíduos que estamos servindo, como esta mulher, Aberhat.



Ela é uma mãe de 47 anos de idade; ela é uma esposa. Ela caminha de 4 a 6 horas todos os dias para buscar a água mais nojenta que você já viu. E ela não tem outra opção. Essas são as condições em que ela nasceu. E nós sabemos como ajudá-la."

#### ▲ Humanize o Personagem

A plateia vê uma foto de Aberhat, uma mulher cuja vida foi mudada pela água limpa. Harrison explica que, na noite seguinte da festa anual, os membros do The Well farão uma imersão em uma apresentação de 360° sobre como sua vida foi transformada.

**“Cada dia traz uma surpresa. Mas apenas se a esperarmos poderemos ver, ouvir, ou sentir quando ela chegar a nós. Não tenhamos medo de receber a surpresa de cada dia, quer venha a nós como tristeza ou alegria. Ela abrirá um novo lugar em nossos corações, um lugar onde podemos receber novos amigos e celebrar mais plenamente nossa humanidade compartilhada.”**

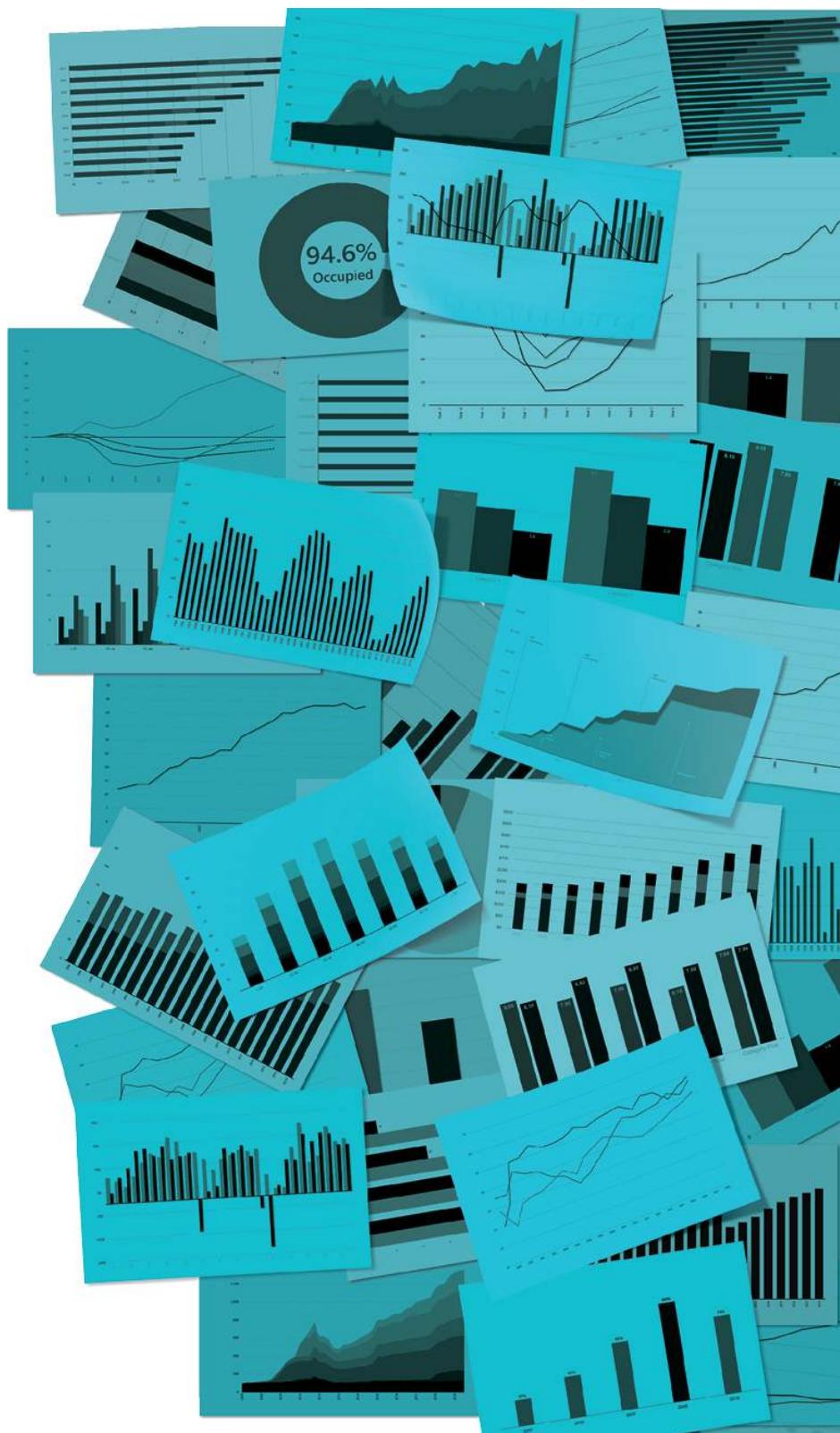
**HENRI NOUWEN**  
PADRE, ESCRITOR E PROFESSOR

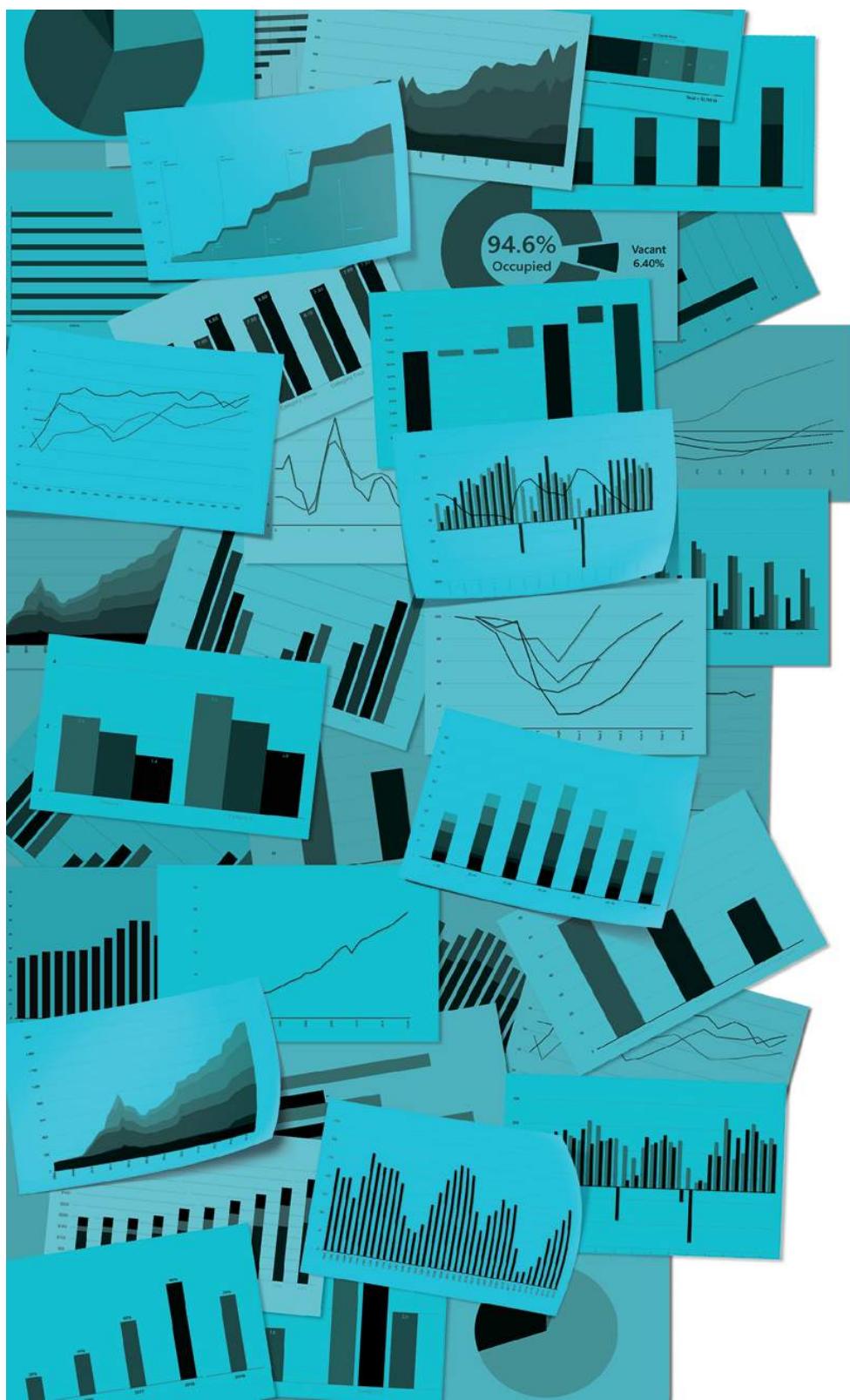
Quase tudo pode ser contado e mensurado. É empolgante procurar tesouros nos dados e descobrir bytes de oportunidades de ouro ou curas para muitos dos males humanos. Estamos apenas na fase formativa das maneiras como os dados mudarão nossas vidas e precisamos da ajuda de um comunicador. Transformar números em narrativas se tornará parte do trabalho de todos os líderes.

Dependemos dos dados para nos dizer o que aconteceu, e histórias para nos dizer o que isso significa. As histórias enquadram os dados de modo que se possa tomar decisões mais rapidamente e inspirar outros a agirem ao mudar seus corações e

mentes. Palavras são poderosas. Só é possível manejá-las de forma habilidosa com a prática.

Conforme você avança na carreira, pode dominar a ciência dos dados e também a arte de comunicá-los.





# APÊNDICE

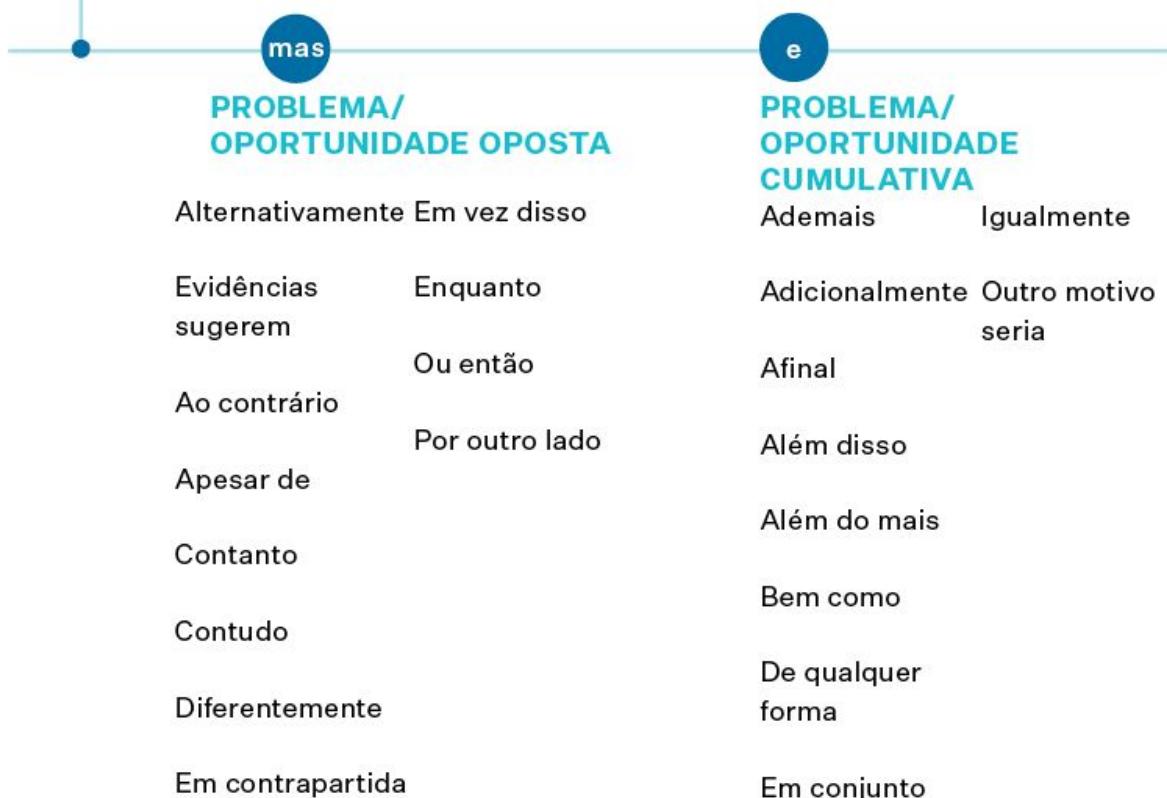
# Prossiga com a Narrativa

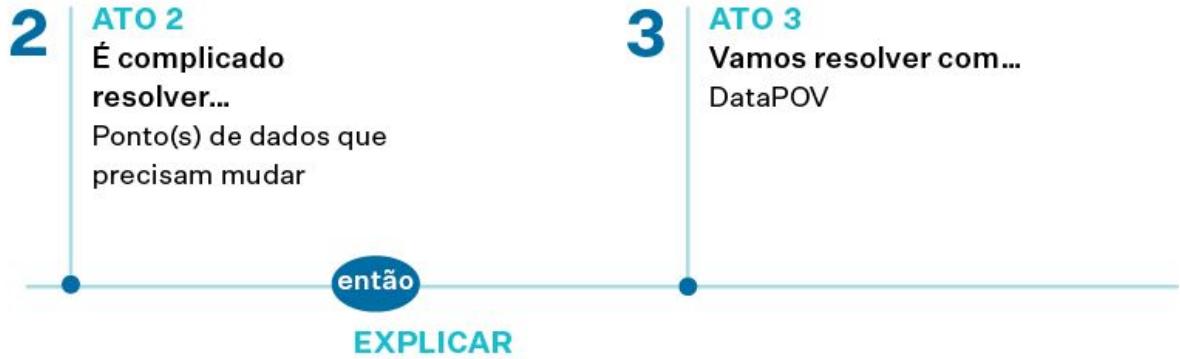
As conjunções mais comuns são *mas*, *e*, ou *então*.

Abaixo temos um guia de outras conjunções que você pode usar para costurar uma DataStory de três atos (veja a página 65).

## 1 ATO 1

Existe um problema ou  
oportunidade...  
Achados nos dados





Após muita reflexão

Concluindo

Em outras palavras

Finalmente

No final decidimos

O principal motivo para

Por exemplo

Precisamos

# Acelere a Tomada de Decisão com uma Árvore de Recomendação de uma Página

Às vezes, uma recomendação precisa de páginas de evidências de sustentação. Outras vezes, uma página é suficiente. A de uma página pode ser distribuída em uma reunião, enviada por e-mail ou usada como um tema de conversa para revisar com um tomador de decisões.

## EXEMPLO TÁTICO

Profissionais de marketing digital identificaram através de dados que a experiência de checkout estava prejudicando suas vendas.

**Árvore de Recomendação de um Gerente de Marketing**

**RESUMO EXECUTIVO**

ATO 1	ATO 2	ATO 3 (DataPOV)
Apesar de já termos 2x a quantidade de tráfego previsto em nosso site, não atingimos nossa meta de receita para o primeiro ano.	74% de nossos possíveis clientes abandonaram seus carrinhos de compras.	Alterar a experiência do carrinho de compras e de políticas de envio poderia aumentar nossas vendas em 40%.

**PLANO DE AÇÃO**

O QUÉ?	Por que?	Como?
Implementar o cadastro opcional.	28% dos usuários abandonam seus carrinhos de compras porque não querem se cadastrar.	• Expandir a funcionalidade para incluir uma função de opção de compras como "Convidado".
Projetar a funcionalidade "Salvar Carrinho".	37% dos compradores estão apenas pesquisando e comparando. Vamos facilitar para eles a conclusão da compra.	• Priorizar os desenvolvedores para construir a funcionalidade de "Salvar o Carrinho". • Alavancar seu interesse ao desenvolver lembretes por e-mail.
Oferecer frete gratuito para todos os pedidos acima de US\$50.	56% dos compradores vão embora por causa de custos inesperados. O frete é o custo mais citado.	• Começar oferecendo frete grátis em pedidos acima de US\$50, nos quais a margem de lucro é pouco impactada. • Retomar antigos compradores por meio de um novo modelo de frete através da campanha de email.

© Duarte Press, LLC | [www.duarte.com/datasource](http://www.duarte.com/datasource)

**DICA** ▶ Acesse gratuitamente online um modelo de Árvore de Recomendação de uma página em [duarte.com/dastory](http://duarte.com/dastory) [em inglês].

## EXEMPLO ESTRATÉGICO

Um diretor de TI cuja equipe está travada por uma infraestrutura desatualizada perde o sono por causa de uma possível brecha de segurança e crescentes custos de manutenção do sistema corrente. Na página 136, isso foi construído como um Slidedoc completo.<sup>31</sup>

### Árvore de Recomendação de um Diretor de TI

**RESUMO EXECUTIVO**

**ATO 1**  
Nossos sistemas de tecnologia antigas são altamente complexos e discrepantes. Esses sistemas oferecem pouca visibilidade das análises de todo o ecossistema. Eles também não nos protegem contra ameaças de segurança.

**ATO 2**  
Manter uma tecnologia desatualizada e protegê-la contra ameaças de segurança eleva nossos custos operacionais anuais acima da maioria das empresas do nosso tamanho. Frustrações com esses sistemas antigos levaram a uma alta rotatividade dentro do departamento de TI.

**ATO 3 (DataPOV)**  
Redesenhar a infraestrutura de TI como um sistema baseado em nuvem trará segurança para nossos dados, equipes e custos.

**PLANO DE AÇÃO**

**O QUE?** **Reducir** complexidades de sistemas desconectados. **Concentrar** os esforços de TI na implementação de novos sistemas. **Integrar** segurança a uma solução baseada em nuvem.

**POR QUE?** É caro e difícil gerenciar diversos sistemas de tecnologia. Uma abordagem integrada, baseada em nuvem, reunirá análises que possibilitam melhores insights entre todos os sistemas.

Nossos melhores gerentes de TI passam a maior parte de seu tempo supervisionando o help desk. Eles são qualificados para orientar esta implementação e ficariam animados com o novo desafio.

Em uma solução de segurança integrada, podemos garantir que nossos novos sistemas de tecnologia estejam protegidos contra ameaças externas sofisticadas.

**COMO?**

• Implementar uma abordagem de sistema baseado em nuvem.	• Identificar os melhores talentos para fazer o projeto de implementação para diminuir as consultorias.	• Elaborar um protocolo de governança de dados; criar uma nova política de segurança para mitigar riscos.
• Migrar os dados existentes para o novo sistema.	• Direcionar as questões de help desk para um fornecedor terceirizado mais barato.	• Criar um plano de reação a incidentes.
• Auditá ofertas de serviços de software e optar por assinaturas conforme necessário.	• Exigir treinamento de TI sobre os novos sistemas para otimizar as habilidades.	

© Duarte Press, LLC | [www.duarte.com/dastory](http://www.duarte.com/dastory)

# REFERÊNCIAS

## INTRODUÇÃO

- 1.Pamela Rutledge, “The Psychological Power of Storytelling”, Psychology Today, 16 de janeiro de 2011.
- 2.Lauri Nnummenmaa, et al. “Emotional Speech Synchronizes Brains Across Listeners and Engages Large-Scale Dynamic Brain Networks”, Neuroimage, 15 de novembro de 2014.
- 3.Jennifer Edson Escalas, “Imagine Yourself in the Product: Mental Stimulation, Narrative Transportation, and Persuasion”, Journal of Advertising (2004).
- 4.Paul Zak, “Empathy, Neurochemistry, and the Dramatic Arc”, vídeo do YouTube, publicado em 19 de fevereiro de 2013, <https://www.youtube.com/watch?v=DHeqQAKHh3M>.
- 5.Chip Heath, Dan Heath, “Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die” (Nova York: Random House, 2007, 2008).
- 6.“Writing Skills Matter, Even for Numbers-Crunching Big Data Jobs”, Burning Glass Technologies, 11 de setembro de 2017, [https://www.burning-glass.com/?s=Writing+Skills+Matter%2C+Even+for+Numbers-Crunching+Big+Data+Jobs&et\\_pb\\_searchform\\_submit=et\\_search\\_proccess&et\\_pb\\_include\\_posts=yes&et\\_pb\\_include\\_pages=yes](https://www.burning-glass.com/?s=Writing+Skills+Matter%2C+Even+for+Numbers-Crunching+Big+Data+Jobs&et_pb_searchform_submit=et_search_proccess&et_pb_include_posts=yes&et_pb_include_pages=yes).

## CAPÍTULO I: TORNANDO-SE UM COMUNICADOR DE DADOS

- 7.John Gantz, David Reinsel, John Rydning. “The Digitization of the World, From Edge to Core”, Seagate/IDC,

<https://www.seagate.com/files/www-content/our-story/trends/files/idc-seagatedataage-whitepaper.pdf>.

8.“What’s Next for the Data Science and Analytics Job Market?” PwC, <https://www.pwc.com/us/en/library/data-science-and-analytics.html>.

9.Josh Bersin, “Catch the Wave: The 21st-century Career”, Deloitte Review, 13 de julho de 2017,  
<https://www2.deloitte.com/insights/us/en/deloitte-review/issue-21/changing-nature-of-careers-in-21st-century.html>.

10.Marissa Mayer, “How to Make the Star Employees You Need”, Masters of Scale, <https://mastersofscale.com/marissa-mayer-how-to-make-the-star-employees-you-need-masters-of-scale-podcast/>.

## CAPÍTULO II: COMUNICANDO PARA TOMADORES DE DECISÃO

11. Sujan Patel, “Daily Routines of Fortune 500 Leaders (and What You Can Learn from Them)”, Zirtual, 18 de agosto de 2016,  
<https://blog.zirtual.com/how-fortune-500-leaders-schedule-their-days>.

12. James Kosur, “17 Business Leaders on Integrating Work and Life”, Fórum Econômico Mundial, 23 de novembro de 2015,  
<https://www.weforum.org/agenda/2015/11/17-business-leaders-on-integrating-work-and-life/>.

13. Shellye Archambeau, “Phase 2”, 3 de janeiro de 2018,  
<https://shellyearchambeau.com/blog/2018/1/1/phase-2-7n5gw>.

14. Kathleen Elkins, “14 Time-management Tricks from Richard Branson and Other Successful People”, CNBC, 17 de fevereiro de 2017, <https://www.cnbc.com/2017/02/17/time-management-tricks-from-richard-branson-other-successful-people.html>.

## CAPÍTULO V: GERANDO AÇÃO POR MEIO DE ESTRUTURA NALÍTICA

15. George Miller, “Observations on the Faltering Progression of Science”, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/25751370>.
16. “Assumptions for Statistical Tests”, Real Statistics Using Excel, <http://www.real-statistics.com/descriptive-statistics/assumptions-statistical-test/>.

## CAPÍTULO VI: ESCOLHENDO GRÁFICOS E ESCREVENDO OBSERVAÇÕES

17. Claire Cain Miller, “The Number of Female Chief Executives Is Falling”, The New York Times, 23 de maio de 2018, <https://www.nytimes.com/2018/05/23/upshot/why-the-number-of-female-chief-executives-is-falling.html?smid=url-share>.

## CAPÍTULO IX: IMPRESSIONANDO COM A MAGNITUDE

18. Tweet: <https://twitter.com/neiltyson/status/995095196760092672>.
19. Hillary Hoffer, Shayanne Gal, “We Did the Math to Calculate Exactly How Much Billionaires and Celebrities Like Jeff Bezos and Kylie Jenner Make an Hour”, Business Insider, 26 de agosto de 2018, <https://www.businessinsider.in/we-did-the-math-to-calculate-exactly-how-much-money-billionaires-and-celebrities-like-jeff-bezos-and-kylie-jenner-make-per-hour/articleshow/65552498.cms>.
20. Eric Collins, “How Many Bacteria Are in the Ocean?” 25 de agosto de 2009, <http://www.reric.org/wordpress/archives/648>.
21. Kevin Loria, “The Giant Garbage Vortex in the Pacific Ocean Is Over Twice the Size of Texas — Here’s What It Looks Like”, Business Insider, 8 de setembro de 2018, <https://www.businessinsider.in/the-giant-garbage-vortex-in-the-pacific-ocean-is-over-twice-the-size-of-texas-heres-what-it-looks-like/articleshow/63435843.cms>?

utm\_source=social\_Whatsapp&utm\_medium=social\_sharing&utm\_campaign=Click\_through\_social\_share.

22. Apple.com, iPhone 6S Environmental Report,  
[https://www.apple.com/environment/pdf/products/iphone/iPhone6s\\_PER\\_sept2015.pdf](https://www.apple.com/environment/pdf/products/iphone/iPhone6s_PER_sept2015.pdf).

23. Len Fisher, “If You Could Drive a Car Upwards at 60 mph, How Long Would It Take to Get to the Moon?” Science Focus,  
<https://www.sciencefocus.com/space/if-you-could-drive-a-car-upwards-at-60mph-how-long-would-it-take-to-get-to-the-moon/>.

24. Jesper Sanders, “100+ Exclamations: The Ultimate Interjection List”, Survey Anyplace Blog, 23 de março de 2017,  
<https://surveyanyplace.com/the-ultimate-interjection-list/>.

25. Chris O’ Brien, “TED 2013: ‘Factivist’ Bono Projects Poverty Rate of Zero by 2030”, Los Angeles Times, 26 de fevereiro de 2013,  
<https://www.latimes.com/business/la-xpm-2013-feb-26-la-fi-tn-ted-2013-factivist-bono-projects-poverty-rate-of-zero-by-2030-20130226-story.html>.

## CAPÍTULO XI: STORYTELLING COM DADOS

26. Indeed data source:

[https://drive.google.com/drive/folders/1Pmszx1VbtDP\\_npz5FMbkyOFnfg\\_s6U2O](https://drive.google.com/drive/folders/1Pmszx1VbtDP_npz5FMbkyOFnfg_s6U2O).

27. Stephen Galloway, “An Inconvenient Truth, 10 Years Later”, The Hollywood Reporter, 19 de maio de 2016,  
<https://www.hollywoodreporter.com/features/an-inconvenient-truth-10-years-894691>.

28. “Kurt Vonnegut on the Shapes of Stories”, vídeo do YouTube, postado em 30 de outubro de 2010, <https://www.youtube.com/watch?v=oP3c1h8v2ZQ>.

29. Andrew Reagan, “The Emotional Arcs of Stories Are Dominated by Six Basic Shapes”, ArXiv, Cornell University, 26 de setembro de 2016, <https://arxiv.org/abs/1606.07772>.
30. Ronald Yates, “Study Says All Stories Conform to One of Six Plots”, 11 de julho de 2016,  
<https://ronaldyatesbooks.com/2016/07/study-says-all-stories-conform-to-one-of-six-plots/>.

## APÊNDICE

31. SyberSafe, “A Data Breach May Be More Expensive Than You Think”, 20 de julho de 2018, <https://sybersafe.com/2018/07/20/a-data-breach-may-be-more-expensive-than-you-think/>.

# CRÉDITOS DAS FOTOS

## CAPÍTULO II: COMUNICANDO PARA TOMADORES DE DECISÃO

35 Tim Cook: Getty Images Indra Nooyi: Getty Images Shellye Archambeau:<https://shellyearchambeau.com> Richard Branson: Getty Images

## CAPÍTULO IX: IMPRESSIONANDO COM A MAGNITUDE

143 Steve Jobs: Getty Images

151 Worlds Smallest Computer: IBM Research, World's Smallest Computer, <https://creativecommons.org/licenses/by-nd/2.0>

## CAPÍTULO X: HUMANIZANDO OS DADOS

168 Dr. Rosalind Picard: Cortesia da Dr. Rosalind Picard

## CAPÍTULO XI: STORYTELLING COM DADOS

185 Al Gore, Documentário: An Inconvenient Truth 2006

196 Scott Harrison: Cortesia de Scott Harrison

197 Scott Harrison: Cortesia de Scott Harrison

198 Scott Harrison: Cortesia de Scott Harrison

199 Scott Harrison: Cortesia de Scott Harrison

200 Scott Harrison: Cortesia de Scott Harrison

201 Scott Harrison: Cortesia de Scott Harrison

# AGRADECIMENTOS

*A Rainha de Tudo:* Mary Ann Bologoff

*Direção Criativa:* Jay Kapur

*Direção de Arte:* Fabian Espinoza, Diandra Macias

*Design:* Aisling Doyle

*Arte da Capa:* Jonathan Valiente

*Editor:* Emily Loose

*Ilustrações e Gráficos:* Radha Joshi, Ivan Liberato, Ryan Muta, Anna Ralston, Shane Tango

*Produção:* Erin Casey, Theresa Jackson, Anna Ralston e Trami Truong

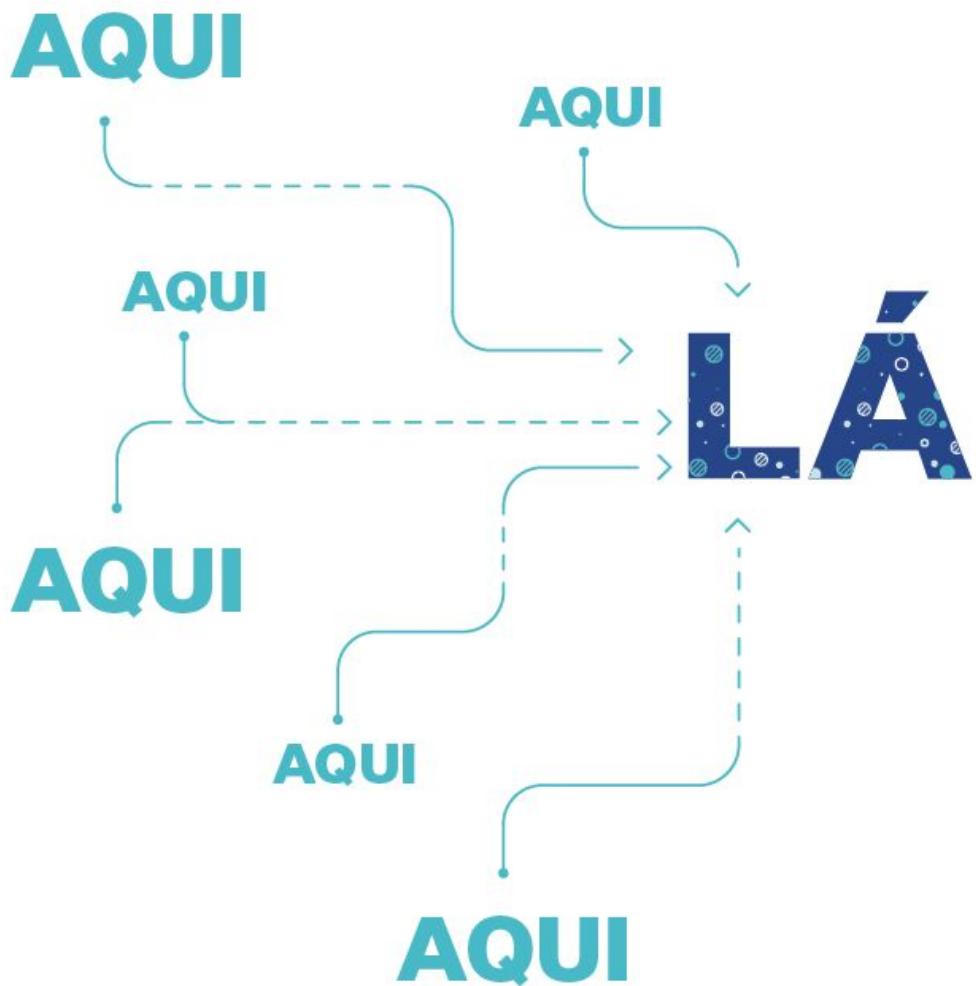
*Anotações:* Tyler Lynch

*Correções:* David Little, Emily Williams

*Estudo de Caso:* Kate Devlin, Xiddia Gonzalez

*Créditos das Fotos:* Dan Gard, Ryan Orcutt

*Agradecimentos Especiais:* Trisha Bailey, Chariti Canny, Dr. R. Joseph Childs, Donna Duarte, Michael Duarte, Kevin Friesen, Megan Huston, Mike Pacchione e Kerry Rodden



## Leve seu público daqui para lá.

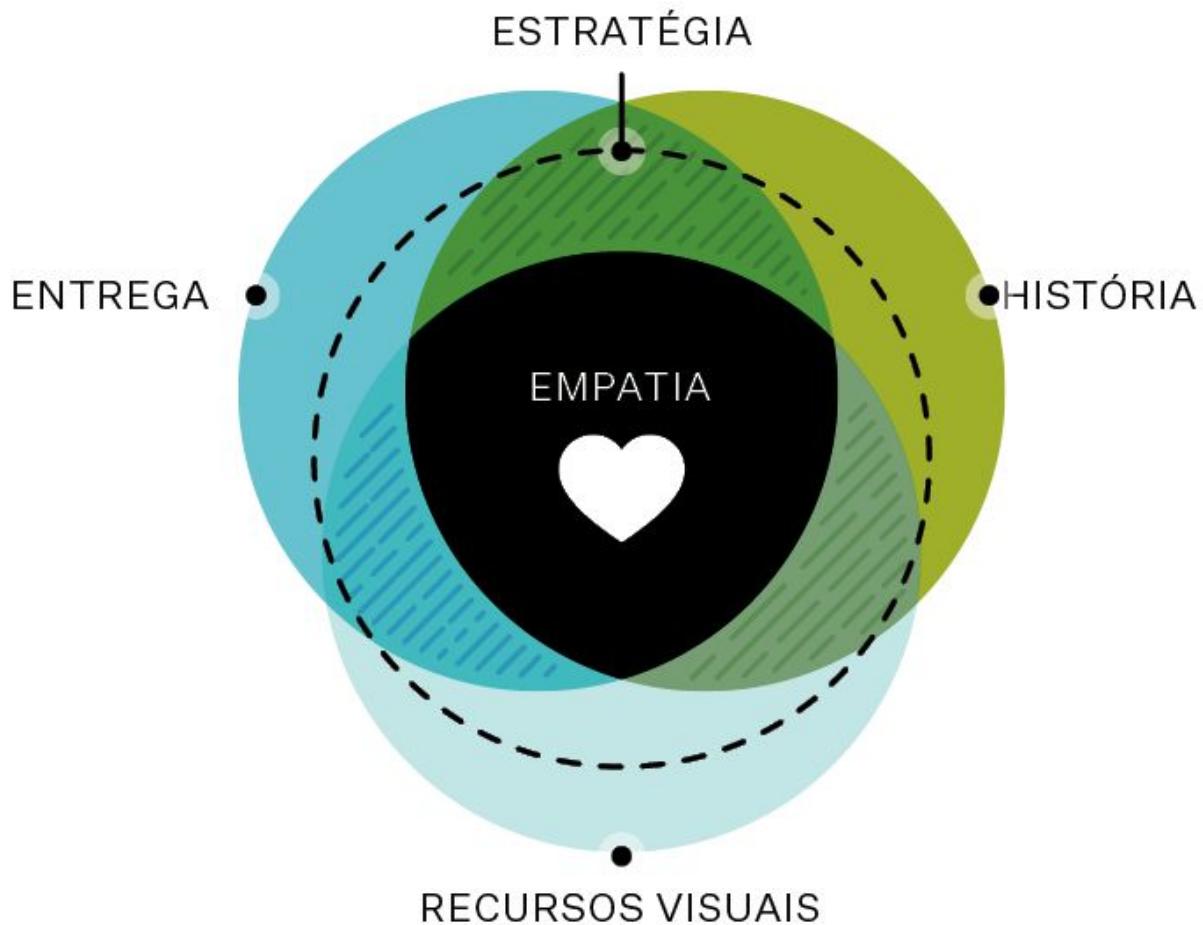
Todo mundo tem uma ideia que vale a pena compartilhar, mas nem todo mundo tem a habilidade natural de comunicá-la bem. Com a mistura única de estratégia, história, visualização e coaching de Duarte, podemos ajudá-lo a mudar corações e mentes.\*

---

\* Os produtos oferecidos apresentam conteúdo em inglês.

A Duarte, Inc. passou décadas criando apresentações para grandes marcas. Conforme dominamos a arte da comunicação, codificamos nossos princípios para treinar e ensinar você, sua equipe, ou toda a sua empresa a se tornarem comunicadores mais robustos usando técnicas de VisualStory® baseadas em empatia.

O Duarte Method™ ensina a você como moldar suas ideias em uma história coesa, ampliá-las com recursos visuais cheios de propósito e adaptar sua entrega para conectar-se melhor com seu público — tudo com empatia no centro.



## **Downloads Gratuitos de Brindes Citados em DataStory**

**Livro e Modelos do Slidedoc** Livro e modelos profissionalmente construídos gratuitos que você pode modificar para se ajustar à sua marca.

**Árvore de Recomendação de Uma Página** Se sua recomendação está do lado tático, use este formato simples.

**Kit de Anotação** Este kit de formas descoladas para sobrepor em seus gráficos lhe economizará tempo.

**Gráficos Animados** Exemplos animados de gráficos inteligentes para você baixar e desconstruir.

**Visite [duarte.com/datastory](http://duarte.com/datastory) ou  
[altabooks.com.br](http://altabooks.com.br) (procure pelo  
nome ou ISBN do livro)**

SCOTT GALLOWAY

# OS QUATRO

Apple, Amazon,  
Facebook e Google –  
O segredo  
dos gigantes da  
tecnologia



"Você nunca mais verá essas quatro empresas do mesmo jeito."

Jonah Berger, autor de *O Poder da Influência* e *Contágio*



# Os Quatro

Galloway, Scott

9788550817002

320 páginas

[Compre agora e leia](#)

A Amazon, a Apple, o Facebook e o Google são as quatro empresas mais influentes do planeta. Quase todo mundo acha que sabe como eles chegaram lá – e quase todo mundo está errado. Apesar de tudo o que foi escrito sobre os Quatro nas últimas duas décadas, ninguém conseguiu escrever um livro mais perspicaz do que Scott Galloway para explicar o poder e o incrível sucesso dessas organizações. Em vez de engolir os mitos que essas empresas tentam divulgar, Galloway prefere se basear nas respostas a algumas perguntas instigantes. Como os Quatro conseguiram se infiltrar em nossa vida a ponto de ser quase impossível evitá-los (ou boicotá-los)? Por que o mercado financeiro os perdoa por pecados que destruiriam qualquer outra companhia? E quem seria capaz de desafiar os Quatro na corrida para se tornar a primeira empresa trilionária do mundo? No mesmo estilo irreverente que fez dele uns dos

professores de administração mais famosos do mundo, Galloway decifra as estratégias que se escondem sob o verniz reluzente dos Quatro. Ele mostra como essas empresas manipulam as necessidades emocionais básicas que orientam o comportamento dos seres humanos desde que nossos antepassados moravam em cavernas, com uma velocidade e alcance a que as outras companhias simplesmente não conseguem igualar. E revela como você pode aplicar as lições da ascensão dos Quatro em sua organização ou em sua carreira. Não importa se a ideia for competir, firmar parcerias ou simplesmente viver em um mundo dominado por eles, é fundamental entender os Quatro. Elogios : Uma análise polêmica e estratégica de como algumas empresas estão transformando o mundo, bem debaixo de nosso nariz, mas longe de nossa vista. Pode não ser agradável ler essas verdades, porém é melhor saber agora do que quando for tarde demais. – Seth Godin, autor de Tribos e Isso é Marketing Scott Galloway é franco, ultrajante e polêmico. Este livro acionará seus instintos de lutar ou fugir como nenhum outro e vai levá-lo a realmente pensar diferente. – Calvin McDonald, CEO da Sephora Este livro é um guia abrangente e essencial, como o próprio Scott Galloway, ao mesmo tempo sagaz, divertido e penetrante. Como em suas célebres aulas de MBA, Galloway nos mostra a realidade como ela é, sem poupar nenhum titã corporativo e nenhuma gigantesca corporação de merecidas

críticas. Uma leitura obrigatória. – Adam Alter, autor de Drunk tank pink e Irresistible Galloway, professor de administração da NYU, faz uma análise minuciosa das maiores empresas de tecnologia e revela como a Amazon, a Apple, o Facebook e o Google criaram seus enormes impérios. – Publishers Weekly, "Os 10 mais importantes livros de negócios do quarto trimestre de 2017"

[Compre agora e leia](#)

**ROBERT KIYOSAKI**

AUTOR DO BEST-SELLER INTERNACIONAL PAI RICO, PAI POBRE

# FAKE

DINHEIRO DE MENTIRA • PROFESSORES  
DE MENTIRA • ATIVOS DE MENTIRA

O Guia do  
**PAI**  
Rico

COMO AS MENTIRAS DEIXAM  
OS POBRES E A CLASSE MÉDIA  
CADA VEZ MAIS POBRES



# Fake: Dinheiro de mentira, professores de mentira, ativos de mentira

Kiyosaki, Robert  
9788550815503  
480 páginas

[Compre agora e leia](#)

Imprimir dinheiro de mentira não é novidade. Os antigos e modernos sistemas bancários são baseados na impressão de dinheiro de mentira. É assim que os bancos enriquecem. Eles ganham muito dinheiro porque, há milhares de anos, têm licença para imprimir dinheiro. Os bancos não são as únicas organizações autorizadas a fazer isso. O mercado de ações, de títulos, imobiliário, de derivativos financeiros e muitos outros mercados também têm essa licença. Quem trabalha por dinheiro... trabalha para pessoas que imprimem dinheiro. Um castelo de cartas da economia acontece quando as elites acadêmicas são responsáveis pelo nosso dinheiro, nossos professores e nossos ativos. O grande problema é que nosso sistema não ensina os estudantes a

imprimir dinheiro. Em vez disso, ensina-os a trabalhar para pessoas que o imprimem. Isso é o que realmente está por trás da crise financeira que enfrentamos hoje. Em 2019, ao escrever este livro, o preço do bitcoin e de outras moedas cibernéticas subia e despencava rapidamente. Mais uma vez, poucas pessoas entendem como as moedas de tecnologia bitcoin ou blockchain afetarão suas vidas, seu futuro e sua segurança financeira. O aumento do preço do ouro em 1971 e o do bitcoin em 2018 são indícios de profundas mudanças nas placas tectônicas financeiras de todo o mundo, que causarão terremotos e tsunamis financeiros em todo o globo. O objetivo deste livro é dar às pessoas comuns a possibilidade de sobreviver, possivelmente prosperar, talvez até ficar muito ricas, mesmo após o colapso. E é esperado que esse colapso seja de um quatrilhão de dólares.

**CONTRA FATOS NÃO HÁ MENTIRAS**

**DINHEIRO DE MENTIRA**

Em 1971, o presidente Richard Nixon desatrelou o dólar do padrão-ouro. Em 1971, o dólar se tornou moeda fiduciária... dinheiro governamental. O pai rico o definiu como "dinheiro de mentira". O dinheiro de mentira deixa os ricos mais ricos. O problema é que deixa os pobres e a classe média mais pobres.

**PROFESSORES DE MENTIRA**

O que a escola ensina sobre dinheiro? O que seus pais sabem sobre dinheiro? O que seu consultor financeiro sabe? O que nossos líderes sabem? Por que 78% das pessoas vivem de salário em salário? Por que os

estudantes se afundam em dívidas com empréstimos estudantis? Por que os professores fazem greves, exigindo mais dinheiro? ATIVOS DE MENTIRA Em 2008, a economia mundial entrou em colapso, quando ativos de mentira e financiamentos de alto risco colapsaram. Os mesmos banqueiros que venderam ativos de mentira em 2008 ainda os vendem para você, para mim e para os planos de aposentadoria? Por que tantas pensões são subfinanciadas? Quantas pessoas de meia-idade ficarão sem dinheiro na aposentadoria?

[Compre agora e leia](#)

**Steve Case** Cofundador da AOL  
e CEO da Revolution

# A **TERCEIRA ONDA** DA INTERNET

COMO REINVENTAR  
OS NEGÓCIOS NA ERA DIGITAL

"Mais que uma biografia, este livro traz  
as decisões necessárias para prosperar  
em um cenário cada vez mais disruptivo."

**Alvin e Heidi Toffler**, autores de *A Terceira Onda*



# A Terceira Onda da Internet

Case, Steve

9788550816869

256 páginas

[Compre agora e leia](#)

Temos aqui três obras em uma só, por ser uma combinação de autobiografia de Steve Case, biografia da internet e livro sobre o futuro da web. Case se vale de sua larga experiência como empreendedor e investidor para nos explicar como funciona esta nova era que estamos vivenciando, na qual veremos uma grande mudança nos negócios e o renascimento do empreendedorismo, o que o autor chama de "terceira onda" da internet. A primeira onda viu a AOL – empresa que Case cofundou – e outras organizações criarem a base para que consumidores começassem a se conectar e utilizar a internet, inicialmente apenas no ambiente profissional. Na segunda onda, companhias como Google e Facebook lançaram as redes sociais, e hoje vivemos o tempo todo conectados ao Instagram e ao Snapchat – o que antes estava apenas no âmbito do trabalho invadiu nosso dia a dia por completo.

Segundo o autor, agora estamos entrando em uma nova fase: a terceira onda, momento em que empreendedores utilizarão a tecnologia para revolucionar o "mundo real". A Terceira Onda da Internet é leitura fundamental para prosperar – e até mesmo sobreviver – nesta época de rápida mudança. Elogios a obra: Segundo o autor, agora estamos entrando em uma nova fase: a terceira onda, momento em que empreendedores utilizarão a tecnologia para revolucionar o "mundo real". A Terceira Onda da Internet é leitura fundamental para prosperar – e até mesmo sobreviver – nesta época de rápida mudança. —Pedro Waengertner, empreendedor, investidor, fundador e CEO da aceleradora de startups ACE "Steve faz um guia de como alcançar o sucesso na próxima onda de inovação. Tendo contribuído para a criação da primeira onda da internet e na condição de investidor ativo na segunda, ele é capaz de prever com solidez como a rede será integrada em nossa vida." —Walter Isaacson, autor de biografias consagradas de Steve Jobs, Albert Einstein, Benjamin Franklin e Henry Kissinger "Fiquei esperando para ler a história de Steve e não me decepcionei. Em sua carreira, ele é um exemplo de alguém que faz acontecer e traz lições importantes para todos os empreendedores." —Warren Buffett, CEO da Berkshire Hathaway "A Terceira Onda da Internet é leitura indispensável para entender a história da internet e se preparar para o futuro. Empreendedores que buscam

realmente construir negócios inovadores devem estar atentos aos perspicazes conselhos de Steve Case." —Brian Chesky, cofundador e CEO do Airbnb

[Compre agora e leia](#)

Do fundador da  
GrowthHackers.com

Sean Ellis  
Morgan Brown

# HACKING GROWTH

A estratégia de marketing  
inovadora das empresas  
de crescimento mais rápido



ALTA BOOKS

BOSTON

# Hacking Growth

Ellis, Sean

9788550816159

328 páginas

[Compre agora e leia](#)

O livro definitivo dos pioneiros do growth hacking, uma das melhores metodologias de negócios no Vale do Silício.

Parece difícil de acreditar, mas houve um momento em que o Airbnb era o segredo mais bem-guardado de couchsurfers, o LinkedIn era uma rede exclusiva para executivos C-level e o Uber não tinha a menor chance contra a então gigante rede de táxis amarelos de Nova York. Então, como essas empresas que começaram de maneira tão humilde alcançaram tanto poder? Elas não expandiram simplesmente criando grandes produtos e esperando que eles ganhassem popularidade. Havia uma rigorosa metodologia por trás desse crescimento extraordinário: o growth hacking, termo cunhado por Sean Ellis, um de seus inventores. A metodologia growth hacking está para o crescimento de market share assim como a lean startup está para o desenvolvimento de produtos, e o scrum, para a

produtividade. Growth hacking leva ao crescimento focando os clientes, alcançando-os, mantendo-os, encantando-os e motivando-os a voltar e comprar mais. Envolve equipes multifuncionais que combinam a expertise de analistas, designers, engenheiros de software e profissionais marketing para rapidamente gerar, testar e priorizar ideias importantes para o crescimento.

[Compre agora e leia](#)

BEST-SELLER INTERNACIONAL

# OS VENCEDORES LEVAM TUDO

*A FARSA de que a ELITE  
MUDA o MUNDO*



ANAND GIRIDHARADAS



# Os Vencedores Levam Tudo

Giridharadas, Anand

9788550815282

304 páginas

[Compre agora e leia](#)

Esta é uma investigação de tirar o fôlego sobre como as tentativas da elite global de "mudar o mundo" garantem o status quo e encobrem seu papel em causar os problemas que mais tarde procuram resolver. Os alvos abastados do crescente desprezo populista sempre falam em restaurar a sociedade, mas se calam quanto ao próprio envolvimento no que precisa ser restaurado. Em *Os Vencedores Levam Tudo*, o ex-colunista do New York Times Anand Giridharadas nos leva aos santuários internos de uma nova Era Dourada, onde os ricos e abastados lutam de todas as formas em prol da igualdade e da justiça — a não ser que isso ameace a ordem social e suas posições no alto escalão.

Testemunhamos como os arquitetos de uma economia em que os vencedores levam tudo se intitulam salvadores dos pobres; como as elites recompensam generosamente os "líderes de pensamento" que significam a "mudança" de

modo favorável aos vencedores; e como eles sempre procuram praticar mais o bem, mas nunca fazer menos o mal. Ouvimos as confissões do célebre presidente de uma fundação e de um ex- -presidente norte-americano; conhecemos uma conferência em um navio de cruzeiro, em que os empresários celebram a própria magnanimidade. As perguntas de Giridharadas são espinhosas: os problemas urgentes do mundo devem ser resolvidos pelas elites, e não pelas instituições públicas que elas enfraquecem ao fazer lobby e se esquivar de impostos? Como aqueles que cometem as injustiças — como a família que ajudou a semear a crise dos opioides — usam a generosidade para encobrir seus atos? Giridharadas retrata esses revolucionários de elite com simpatia e crítica. Eles se agarram a uma crença sincera, embora duvidosa, de que o melhor para a humanidade é o melhor para eles. E conclui que precisamos mudar a forma como buscamos as mudanças — além de uma transformação avassaladora em nossas estruturas de poder. Em vez de depender das migalhas dos vencedores, ele argumenta de forma convincente que precisamos criar instituições mais sólidas e igualitárias. Em vez confiar nas soluções que vêm de cima, devemos assumir o oneroso trabalho democrático de mudar verdadeiramente o mundo começando pela base. Elogios a OS VENCEDORES LEVAM TUDO: "Divertido e fascinante... Para os que estão no comando, os plutocratas filantropos e

aspirantes a 'agentes de mudança' que acreditam que estão ajudando, mas estão piorando as coisas, é hora de considerar o seu papel nesse dilema vertiginoso. Sugiro que leiam este livro, em suas férias nos Hamptons." — JOSEPH E. STIGLITZ, THE NEW YORK TIMES BOOK REVIEW  
"Giridharadas critica a elite global em um livro perspicaz, provocador e bem fundamentado sobre as pessoas que estão teoricamente gerando mudança social... Leia e fique atento." — MARTHA LANE FOX, FINANCIAL TIMES,  
"BOOKS OF THE YEAR, 2018" "Uma bela polêmica... Giridharadas aborda de forma brilhante a indústria parasita da filantropia." — THE ECONOMIST "Estarrecedor... Só de Giridharadas contestar uma ideia que faz parte do ar que respiramos já vale o preço do livro, e o espetáculo inebriante em que muitos exaltam a própria bondade, ao mesmo tempo em que ganham dinheiro com atividades suspeitas, contribui para uma leitura interessante." — BETHANY McLEAN, THE WASHINGTON POST

[Compre agora e leia](#)