

Como arrasar na apresentação

Chris Anderson

Há pouco mais de um ano, numa visita a Nairóbi, no Quênia, eu e colegas conhecemos um garoto de 12 anos da tribo masai. O menino, chamado Richard Turere, contou uma história fascinante. Um dos maiores problemas da família, que cria gado nas imediações de um grande parque nacional, era proteger os animais de ataques de leões, sobretudo à noite. Richard notara que a mera instalação de lâmpadas no pasto não inibia as feras, mas que, quando percorria o lugar com uma tocha, os leões mantinham distância. Desde cedo, o garoto se interessara por eletrônica (autodidata, tinha aprendido muita coisa montando e desmontando o rádio dos pais). Richard usou essa experiência para inventar — com painéis solares, baterias de carro e uma peça de motocicleta — um sistema de iluminação para que as luzes se acendessem e apagassem em sequência, o que criaria uma sensação de movimento que, esperava o garoto, fosse afugentar os leões. Dito e feito. Não tardou para que vilarejos em outras regiões do Quênia adotassem a ideia de Richard, batizada de “luzes de leão”.

A história era inspiradora e digna do grande público que o TED podia garantir, mas à primeira vista Richard parecia um candidato improvável a dar uma palestra na conferência. Era extremamente tímido. Seu inglês era rudimentar. Quando tentava descrever o invento, as frases saíam sem muita coerência. E, francamente, era difícil imaginar um pré-adolescente falando para uma plateia de 1.400 pessoas acostumadas a ouvir oradores tarimbados como Bill Gates, Ken Robinson e Jill Bolte Taylor.

Mas a história de Richard era tão instigante que o convidamos para falar no TED. Nos meses que antecederam a conferência de 2013, trabalhamos com o menino para formatar a história — para achar o ponto certo de partida e traçar um arco narrativo sucinto e lógico. Graças ao invento, Richard ganhara uma bolsa de estudos para uma das melhores escolas do Quênia; lá, teve a oportunidade de praticar o discurso várias vezes diante de uma plateia de verdade. Era crucial que adquirisse um grau de confiança suficiente para que o brilho de sua personalidade se manifestasse. Quando finalmente falou à plateia do TED (em Long Beach, na Califórnia), dava para ver que estava nervoso — o que tornou a coisa toda ainda mais cativante (as pessoas estavam atentas a cada palavrinha proferida pelo menino). A confiança estava lá, e toda vez que Richard sorria, a plateia se derretia. Quando terminou, a resposta foi instantânea: um público de pé o aplaudiu por vários minutos.

Desde a primeira conferência do TED, 30 anos atrás, já passaram pelos palcos do evento desde políticos, músicos e personalidades da TV — gente completamente à vontade diante de uma multidão — a acadêmicos, cientistas e escritores menos conhecidos, alguns deles sem qualquer desenvoltura para falar em público. Ao longo dos anos, buscamos criar um processo para ajudar gente sem experiência na área a criar, ensaiar e fazer apresentações gostosas

de assistir. Em geral, isso começa de seis a nove meses antes do evento. O processo envolve ciclos de elaboração (e revisão) de um roteiro, ensaios e muito ajuste. Estamos sempre aprimorando a abordagem — pois a arte de falar em público está evoluindo em tempo real —, mas, a julgar pela resposta do público, nosso esquema básico funciona: desde que começamos a postar as TED Talks na internet, em 2006, as palestras já foram vistas mais de um bilhão de vezes.

Com base nessa experiência, estou convencido de que é possível, sim, ensinar alguém a fazer uma boa apresentação. Em questão de horas, o conteúdo e a oratória da pessoa podem passar de confusos a eletrizantes. E, embora a experiência da minha equipe se concentre no formato do TED — palestras de 18 minutos ou menos —, as lições que aprendemos sem dúvida são úteis para outros indivíduos, seja um presidente durante o road show de um IPO, um gerente de marca lançando um novo produto ou uma startup tentando atrair investidores.

Formate sua história

Não há como fazer uma boa apresentação sem algo sobre o qual valha a pena falar. Conceitualizar e formatar o que se quer dizer é o aspecto mais vital da preparação.

Todos sabemos que o ser humano está programado para ouvir histórias, e não faltam metáforas para as estruturas narrativas de melhor efeito para cativar uma audiência. Quando penso em apresentações instigantes, o que imagino é levar o público numa viagem. Uma boa palestra é um pequeno milagre — depois dela, as pessoas passam a ver o mundo de forma distinta.

Se encararmos a apresentação como uma viagem, as grandes decisões são definir por onde partir e onde terminar. Para achar o ponto certo de partida, considere o domínio que a plateia tem do assunto — e qual seu interesse nele. Se calcular que o público tem mais conhecimento ou interesse do que realmente tem, ou se começar a usar um vocabulário muito especializado ou a ser técnico demais, ninguém vai prestar atenção. Os melhores oradores têm a espetacular capacidade de apresentar rapidamente o tema, explicar por que se interessam tanto pela coisa e convencer os membros da plateia a também se interessarem pelo tema.

O maior problema que vejo no primeiro rascunho de apresentações é a tentativa de abraçar o mundo com as pernas. Não dá para resumir toda uma carreira numa única fala. Se tentar incluir tudo o que sabe, não sobrá tempo para detalhes importantes e sua palestra vai descambar para uma linguagem abstrata que pode até fazer sentido para quem conhece o assunto, mas será absolutamente ininteligível para quem ouve a coisa pela primeira vez. É preciso exemplos específicos para dar forma a suas ideias. Logo, resuma a palestra àquilo que possa ser explicado — e vivificado com exemplos — no tempo disponível. Boa parte do feedback inicial que damos visa corrigir o impulso a abarcar coisas demais. O melhor é se aprofundar. Dar mais detalhes. Não discorrer sobre seu campo inteiro de estudo, mas sobre sua contribuição singular para a área.

Obviamente, dar explicações demais ou enumerar exaustivamente as implicações do conteúdo apresentado pode ser igualmente equivocado. Aqui, o remédio é outro: não esquecer que a plateia é formada de gente inteligente. Deixe que façam certas inferências por si sós. Deixe que tirem as próprias conclusões.

Muitas das melhores apresentações têm uma estrutura narrativa que segue vagamente um conto de detetive. O orador parte apresentando um problema e, na sequência, descreve a busca de uma solução. Há um momento de “eureka” no qual a perspectiva do público muda de modo considerável.

Se a palestra é ruim, quase sempre é porque o orador não a formatou corretamente, calculou mal o grau de interesse do público ou não contou uma história. Ainda que o tema seja importante, pontificar aleatoriamente, sem uma narrativa, é sempre muito chato. A coisa não avança e o público não sente que está aprendendo.

Há pouco, fui a um congresso sobre energia no qual dois cidadãos — um deles prefeito de uma cidade, o outro uma ex-governadora — falaram em sequência. A palestra do prefeito foi, basicamente, uma lista de projetos impressionantes que o município tinha realizado. A coisa toda parecia puro confete — poderia ser parte de uma propaganda para a reeleição do sujeito. E foi logo ficando chata. Já quando subiu ao palco, a governadora não enumerou realizações; o que fez foi apresentar uma ideia. É verdade que lembrou episódios de seu tempo no governo, mas a ideia era o cerne, e as histórias serviam apenas para explicar ou ilustrar algo. De quebra, eram engraçadas. Foi muito mais interessante. Enquanto a meta do prefeito parecia ser mostrar o incrível que ele era, a mensagem da governadora era: “Eis uma ideia bacana que seria boa para todos nós”.

Em geral, o público não tem muito interesse em palestras sobre organizações ou instituições (a menos que pertença às mesmas). Enquanto ideias e histórias nos fascinam, organizações dão tédio — pois é muito mais difícil se identificar com elas (aqui, vai um lembrete especial a gestores: não fiquem se gabando da empresa; melhor mesmo é falar de um problema que estão buscando resolver).

Planeje a exposição

Quando tiver definido o formato, é hora de se concentrar na exposição. Há três grandes maneiras de dar uma palestra. É possível ler diretamente de um roteiro ou de um teleprompter. É possível criar uma lista de pontos que indiquem o que deve ser dito em cada seção (em vez de colocar a coisa toda no papel, palavra por palavra). Ou é possível decorar o discurso, o que significa ensaiar até que o conteúdo inteiro seja interiorizado, *ipsis litteris*.

Meu conselho? Não leia e nem use o teleprompter, pois em geral isso o distancia demais do público — que vai saber que você está lendo. Assim que a plateia perceber, a recepção a sua palestra vai mudar. De repente, a conexão íntima que havia desaparecera, e tudo passará a ser muito mais formal. Em geral, proibimos a leitura (seja qual for o formato) no TED,

embora anos atrás tenhamos aberto uma exceção para um sujeito que insistiu em usar um monitor. Instalamos uma tela no fundo do auditório, na esperança de que o público não fosse notar. A princípio, ele falou com naturalidade. Mas, assim que perdeu a espontaneidade e o público percebeu o que estava acontecendo, dava para ver a decepção tomar conta de todos. Era como se estivessem dizendo: "Ah, não, ele está lendo!". O conteúdo era ótimo, mas a palestra foi mal avaliada.

Muitas das melhores e mais populares palestras feitas no TED foram memorizadas palavra por palavra. Se for fazer uma apresentação importante e tiver tempo, decorar é a melhor saída. Mas não subestime o trabalho envolvido. Um dos palestrantes mais memoráveis em nossos palcos foi Jill Bolte Taylor, uma estudiosa do cérebro que sofrera um acidente vascular cerebral. Jill contou o que aprendera nos oito anos que levou para se recuperar. Depois de elaborar a história e de passar horas ensaiando a sós, repetiu a palestra dezenas de vezes diante de uma audiência de carne e osso para ter certeza de que assimilara a coisa de cabo a rabo.

Obviamente, nem toda apresentação merece tamanho investimento de tempo. Mas, se decidir decorar seu discurso, saiba que a curva de aprendizado tem um arco previsível. A maioria das pessoas passa por aquilo que chamo de "vale da estranheza". É quando o discurso não está de todo memorizado. Se for fazê-lo enquanto estiver nesse vale, a plateia vai perceber. As palavras soarão recitadas ou haverá momentos constrangedores no qual seu olhar se perderá na distância ou se voltará para o alto, enquanto você pena para lembrar o que dizer. Isso distancia o orador da plateia.

Felizmente, atravessar esse vale é simples. Basta repetir o discurso um número suficiente de vezes até que o fluxo de palavras seja totalmente assimilado. Isso feito, é possível se concentrar em imprimir sentido e autenticidade ao discurso. Você vai conseguir, não se preocupe.

Já se não tiver tempo para decorar completamente um discurso e cruzar o vale da estranheza, esqueça. Recorra a uma lista com os principais pontos. Naturalmente, é preciso saber o que gostaria de dizer em cada ponto. Busque lembrar o que vai dizer na transição de um item para o outro.

É preciso estar atento, também, a seu tom de voz. Há quem queira transmitir autoridade, sabedoria, poder ou fervor pela voz, mas em geral é muito melhor falar como se estivesse conversando com o público. Não force a barra. Não discorde. Seja você, e ponto.

Se uma palestra de sucesso é uma viagem, certifique-se de não começar a irritar os companheiros de percurso ao longo do caminho. Certas pessoas projetam muito ego. Soam condescendentes ou cheias de si, o que afasta o público. Não deixe que isso ocorra.

Ache a combinação perfeita de dados e narrativa Nancy Duarte



Trabalhe a presença de palco

Para quem não tem experiência em falar em público, o ato físico de estar num palco pode ser a parte mais difícil da apresentação — embora as pessoas tendam a superestimar a importância disso. Acertar na escolha de palavras, na história e na essência é muito mais importante para o sucesso ou o fracasso do que sua postura ou o fato de estar visivelmente nervoso. E, quando o assunto é presença de palco, um pouco de orientação pode fazer milagres.

O maior erro que vemos nos primeiros ensaios é a pessoa se mexer demais. O cidadão fica se virando para um lado e para o outro, transferindo o peso de uma perna para a outra. Embora seja algo que a pessoa naturalmente faz quando está nervosa, é um motivo de distração e faz o indivíduo parecer fraco. Fazer com que a pessoa mantenha a parte inferior do corpo imóvel pode melhorar radicalmente sua presença de palco. Tem gente que consegue circular pelo palco durante uma apresentação, algo bom se ocorrer naturalmente. Para a grande maioria, contudo, o melhor é ficar parado num lugar e gesticular com as mãos para enfatizar algo.

No palco, o ato físico mais importante talvez seja fazer contato visual. Busque cinco ou seis indivíduos com ar de bons amigos em pontos distintos da audiência e, ao falar, fixe o olhar neles. Faça de conta que são amigos que você não vê há um ano, a quem gostaria de contar em que pé anda seu trabalho. Esse contato visual tem um efeito incrível e contribuirá mais do que qualquer outra coisa para que sua palestra arrase. Ainda que não tenha tempo para se preparar bem e tenha de se guiar por um roteiro, erguer os olhos do papel e fazer contato visual com alguém fará enorme diferença.

Outro grande entrave para gente inexperiente num palco é o nervosismo, tanto antes da apresentação quanto durante a mesma. Cada um lida com isso a seu modo. Tem gente que fica na plateia até chegar sua vez de falar;

pode ser bom, já que manter a mente ocupada com as apresentações anteriores à sua pode distraí-lo e minimizar o nervosismo. Amy Cuddy, professora da Harvard Business School que estuda a relação entre certas posturas corporais e poder, usou uma das técnicas mais incomuns que já vi para se preparar. Amy sugere que, antes de subir ao palco para falar, a pessoa se ponha a caminhar com passos largos, peito para cima e ombros para trás — pois a pose aumentaria sua sensação de poder. É o que ela fez antes de subir ao palco, e sua palestra foi espetacular. Mas acho que o melhor conselho de todos é simplesmente respirar fundo antes de entrar em cena. Funciona.

Em geral, as pessoas se preocupam muito com o nervosismo — quando isso não é o fim do mundo. O público espera que você esteja nervoso. É uma reação fisiológica natural, que até pode contribuir para seu rendimento. O nervosismo lhe dá energia para seguir em frente e deixa a mente aguçada. É só não esquecer da respiração que tudo dará certo.

Admitir o nervosismo também pode criar identificação. Mostrar sua vulnerabilidade, pelo nervosismo ou o tom de voz, é uma das melhores maneiras de conquistar uma plateia — desde que seja algo autêntico. Susan Cain, que escreveu um livro sobre gente introvertida e falou na conferência de 2012, estava apavorada com a ideia da palestra. Sua fragilidade no palco era palpável, o que criou uma dinâmica na qual o público passou a torcer por ela. No final, todos queriam abraçá-la. Foi algo bonito de ver porque sabíamos que Susan estava lutando para não sair correndo dali. Sua palestra foi a mais popular daquele ano.

Planeje recursos multimídia

Com tanta tecnologia a nosso dispor, pode parecer quase obrigatório lançar mão, no mínimo, de um recurso como slides. A essa altura do campeonato, a maioria das pessoas já conhece os mandamentos do PowerPoint: não complique; não use slides como um roteiro pessoal (para enumerar, por exemplo, os itens que serão abordados; nesse caso, é melhor usar uma ficha de papel); e não repita o que está escrito no slide, pois além disso causar um problema parecido ao do teleprompter — “Ah, não, ela também está lendo!” —, é preciso saber que a informação só é interessante uma vez: é repetitivo ouvir e ver as mesmas palavras. Embora pareçam já universais, essas regras são violadas diariamente em apresentações em tudo quanto é empresa.

Em muitas das melhores palestras do TED, o apresentador não usa slides. Aliás, muitas palestras nem precisam disso. Se tiver fotos ou ilustrações que deem mais vida ao tema, é claro que vale a pena. Se não tiver, pense em dispensar o recurso, pelo menos em certos trechos da apresentação. E se for usar slides, vale a pena explorar alternativas ao PowerPoint. O TED, por exemplo, investiu na Prezi, empresa que fabrica um software de apresentações que permite uma visão panorâmica de um espaço bidimensional. Em vez de uma sequência simples de imagens, é possível ir de lugar a outro nesse espaço e dar um zoom se necessário. Usadas corretamente, essas técnicas podem aumentar drasticamente o impacto visual de uma palestra e acentuar seu significado.

Recursos visuais podem ser particularmente úteis para artistas, arquitetos, fotógrafos e designers. Slides pode ajudar a dar forma e ritmo a uma palestra e impedir que a pessoa descanse para uma linguagem excessivamente técnica ou intelectual (pode ser difícil falar de arte — melhor assimilá-la visualmente). Já vi grandes apresentações em que o artista ou designer combinou slides e um timer para programar a troca da imagem a cada 15 segundos. Também vi gente dar uma palestra acompanhada de um vídeo, falando simultaneamente. São coisas que podem ajudar a manter o embalo. Numa palestra altamente visual no TED, o desenhista industrial Ross Lovegrove recorreu a essa técnica para que o público o acompanhasse por uma incrível jornada artística.

Outra abordagem que gente artística pode considerar é incorporar o silêncio a suas palestras e deixar que a obra fale por si, como fez o escultor cinético Reuben Margolin. O efeito foi incrível. A ideia não é pensar “Estou dando uma palestra”, mas sim “Quero dar ao público aqui presente uma incrível experiência do meu trabalho”. O pior que artistas e arquitetos podem fazer é resvalar para uma linguagem abstrata ou conceitual.

Para muita gente, o vídeo tem finalidades óbvias. Numa TED Talk sobre a inteligência de corvos, por exemplo, o cientista mostrou imagens de um corvo fazendo um “anzol” com um pedaço de arame para conseguir tirar alimento de dentro de um tubo; ou seja, criando uma ferramenta. O vídeo foi muito melhor do que qualquer coisa que pudesse ter dito para ilustrar a tese.

Bem utilizado, um vídeo pode ser muito eficaz. Mas há erros comuns que devem ser evitados. O filme deve ser curto: se tiver mais de 60 segundos, o público pode perder o interesse. Não use vídeos — especialmente de empresas — que pareçam publicidade ou autopromoção, pois as pessoas estão condicionadas a ignorar esse tipo de conteúdo. Qualquer vídeo acompanhado de áudio tem sério risco de desagradar. E, faça o que fizer, nunca exiba um vídeo de si mesmo sendo entrevistado em algum canal de TV. Já vi gente fazer isso, e é péssima ideia: ninguém quer acompanhá-lo em sua “ego trip”. Quem está na plateia já está ouvindo seu discurso ali, em pessoa. Por que diabos ia querer, simultaneamente, ver você soltando o verbo numa tela?

10 maneiras de estragar uma apresentação

Enquanto fazer uma boa palestra é difícil, arruinar uma apresentação é fácil. Eis um punhado de erros comuns que o TED orienta seus palestrantes a evitar.

- 1 Demorar demais para dizer qual a ideia da palestra.
- 2 Falar de forma lenta e dramática. Por que falar quando posso declamar?
- 3 Muito sutilmente, informar a todos o quão importante você é.
- 4 Mencionar seu livro sem parar. Ou pior: citar frases suas tiradas do livro.
- 5 Entulhar slides com itens e mais itens e usar várias fontes.
- 6 Abusar de termos técnicos que ninguém conhece para soar inteligente.
- 7 Falar sem parar sobre a história de sua organização e suas gloriosas conquistas.
- 8 Não ter o cuidado de ensaiar para saber quanto tempo a apresentação vai durar.
- 9 Soar como se estivesse recitando um discurso decorado.
- 10 Nunca, jamais, fazer contato visual com alguém na plateia.

Junte tudo

Começamos a ajudar a pessoa a preparar sua apresentação com seis meses (ou mais) de antecedência, para que tenha tempo de sobra para praticar. A ideia é que a palestra esteja em seu formato final pelo menos um mês antes da conferência. Quanto mais puder praticar nas últimas semanas, melhor será para a pessoa. O ideal é que essa prática seja feita a sós e diante de gente de carne e osso.

O complicado de ensaiar uma apresentação na frente dos outros é que essas pessoas vão se sentir obrigadas a dizer o que acharam e a fazer críticas construtivas. Não raro, cada pessoa vai dizer uma coisa, às vezes em direto conflito. Isso pode confundir ou até paralisar — daí a importância de escolher a dedo quem será seu público cobaia nesses ensaios e a quem pedir opinião. Em geral, quanto mais experiência uma pessoa tiver com apresentações, melhor a crítica que poderá fazer.

Eu mesmo aprendi muitas dessas lições em 2011. Meu colega Bruno Giussani, curador do evento TEDGlobal, observou que, embora eu já tivesse nove anos de TED, fosse o mestre de cerimônias da conferência e apresentasse muitos dos palestrantes, nunca tinha dado, eu mesmo, uma palestra no TED. Quando Bruno fez o convite, aceitei.

Foi mais difícil do que eu esperava. Embora tivesse ajudado muita gente a formatar sua história, estruturar a minha de um jeito instigante foi duro. Decidi memorizar minha apresentação, cuja ideia era mostrar como o vídeo na internet promove a inovação global. Foi difícil: mesmo investindo um belo tempo na tarefa e recebendo bons conselhos de colegas, definitivamente cheguei a um ponto em que era óbvio que não tinha incorporado a coisa (e comecei a duvidar que algum dia conseguiria). Pensei, de verdade, que podia ser um fiasco. Segui nervoso até o momento em que subi ao palco. No final, deu tudo certo. Não é, definitivamente, uma das melhores TED Talks de todos os tempos, mas a reação foi positiva — e sobrevivi ao estresse da experiência.

Em última instância, pude constatar, em primeira mão, o que nossos palestrantes vêm descobrindo há três décadas: o sucesso ou fracasso de uma apresentação depende da qualidade da ideia, da narrativa e da paixão do orador. O que importa é a substância, não o estilo do orador ou pirotecnias de multimídia. Com orientação, é fácil eliminar problemas de uma palestra. Já a história básica, a matéria-prima, precisa vir do apresentador. Se tiver algo a dizer, é possível conceber uma grande apresentação. Já se não houver um tema central, é melhor não falar. Recuse o convite. Volte a trabalhar e espere até ter uma ideia instigante que realmente valha a pena compartilhar.

É importante lembrar, acima de tudo, que não há apenas uma maneira certa de dar uma palestra. As mais memoráveis trazem algo inusitado, algo nunca visto antes, por ninguém. As piores são as que parecem seguir uma fórmula rígida. Em nenhuma hipótese, portanto, tente seguir à risca todo conselho que dei aqui. Leve o máximo que puder em conta, mas imprima sua marca à palestra. Você sabe o que é especial — em você e em sua ideia. Explore seus pontos fortes e faça uma apresentação que seja, para você, verdadeiramente autêntica.

Chris Anderson é curador do TED.