

# Você vai se apresentar ou conversar?

*É melhor optar pela segunda opção. Assim como você não gosta de ser “doutrinado” ou que lhe joguem informações, os outros também não apreciam isso. Por Roly Grimshaw*

Roly Grimshaw é diretor do escritório de Londres do Kingstree Group, uma das maiores firmas de consultoria em comunicação estratégica do mundo. Ele escreveu este artigo originalmente para a Harvard Management Update.

**P**ouco tempo atrás, o sócio de uma empresa de capital de risco dos Estados Unidos reclamava das apresentações irritantes de candidatos a auditores de seu negócio. Como regra, eles se alongavam demais na primeira apresentação, dando informações que a audiência já sabia ou que considerava irrelevantes. Na segunda apresentação, a rotina era mostrar *slides* e vídeos divertidos, mas que pareciam falsos e artificiais, qualidades indesejáveis numa firma de auditoria.

Ele conseguiu, contudo, contratar uma equipe de auditores. O que havia de tão especial nos escolhidos? Sua apresentação “soava” sincera e tinha sido possível conversar e trocar idéias com eles. Em suma, esses auditores não haviam feito uma apresentação convencional; eles se concentraram em conversar sobre as questões do cliente potencial e sobre o tipo de serviço que poderiam oferecer-lhe.

No final dessa “apresentação”, o sócio da empresa de capital de risco já sentia que podia confiar naquela equipe de profissionais; era como se fossem seus fornecedores “fazia algum tempo”. E ele os contratou.

Tais “conversas” não acontecem por acaso, como se pode pensar. Se você perguntasse aos membros da equipe da firma de auditoria vencedora, eles diriam que haviam feito uma apresentação como outra qualquer. Mas, diferentemente de seus concorrentes, esses auditores clientes do Kingstree Group passaram as informações como numa conversa e fizeram sua audiência falar sobre suas necessidades mais importantes, o que permitiu que a “apresentação” abordasse tudo que era relevante.

Em nosso trabalho no Kingstree Group, descobrimos que esse tipo de diálogo é essencial para envolver os ouvintes, obter credibilidade e inspirar confiança durante uma apresentação seja ela para uma grande audiência ou para um grupo de pessoas reduzido. Esse modo de exposição parte do estilo de conversa que a pessoa naturalmente tem, que já é sua marca registrada. Ele também se apóia em certas características das conversas que são comuns a todos nós essa é a receita infalível para conquistar o cliente nas apresentações.

## ABORDAGENS TRADICIONAIS

Infelizmente, a maioria dos treinamentos para fazer apresentações falha nessa área essencial. Por exemplo, muitas vezes os apresentadores seguem o modelo de algum grande comunicador. Eles pensam “devo fazer como Ronald Reagan ou como Winston Churchill e me sairei bem”. Isso torna artificial a apresentação.

Outra abordagem freqüente é criar uma lista do que se deve e não se deve fazer. Filma-se uma apresentação da pessoa e avaliam-se os mínimos detalhes posição do

corpo, como move os braços, como anda pela sala, o tom de voz, o contato visual com o público etc. Isso é discutido e, quando a pessoa é filmada novamente, seu desempenho realmente parece ter melhorado. Ela fala com mais entusiasmo, seus movimentos são mais disciplinados e o ritmo mais variado. No entanto, isso também pode soar artificial.

Imagine a seguinte situação: um palestrante chega a uma conferência, encontra os organizadores alguns ele já conhece, outros está vendo pela primeira vez e membros da platéia. Desde o primeiro instante essas pessoas começam a elaborar uma opinião sobre a personalidade dele. O palestrante faz perguntas, comenta fatos, conta piadas. Seus gestos não são planejados, seus sorrisos não são forçados, sua entonação de voz é natural. Aí ele sobe no palco e se comporta de maneira completamente distinta. Isso não cria uma impressão de artificialidade? Sim, e faz com que ele já comece o trabalho perdendo credibilidade aos olhos do público.

### UMA MANEIRA MELHOR

Há outro modo de conduzir uma apresentação. E se o mesmo palestrante de nossa história agisse no palco exatamente como nos bastidores? Agora ele conversa com o público e vai modificando a palestra conforme a audiência. Assim os ouvintes [ou “interlocutores”] passam a ver a mesma autenticidade que observaram informalmente, com o palestrante se comportando com naturalidade. Há coerência no estilo de comunicação.

Em tempo, foi essa coerência, ou consistência, que fez de Reagan um comunicador tão eficaz: ele se dirigia ao Congresso dos Estados Unidos do mesmo modo que conversava com sua esposa.

### A DINÂMICA DA CONVERSA

Então, como travar um diálogo com a audiência? O truque está em identificar rapidamente o que faz uma conversa fluir naquele ambiente e usar isso. Tudo começa pela estrutura. Construa sua apresentação em torno de alguns postulados, com fatos que os apoiem. Numa conversa, você emite uma opinião e depois apresenta fatos que indiquem que você está certo, não é?

Numa típica conversa de bar você diria: “Eu acho que a Olimpíada deveria acontecer sempre no mesmo lugar. Seria mais fácil, mais barato e mais seguro”. Em seguida, você acha que seu interlocutor do bar diria “eu gostaria de gastar alguns minutos analisando as opções para a Olimpíada”? Não! No entanto, muitos fazem isso nas apresentações, numa abordagem cartesiana, que pode ser eficaz por escrito, mas perde a força oralmente.

Outro aspecto importante: certifique-se de que os argumentos que você mostra sejam mentalmente estimulantes. Um bom exemplo ou uma boa história têm impacto bem maior na audiência do que uma lista interminável de números e fatos. Um *slide* de gráfico também é mais estimulante do que um *slide* de texto.

Estruturalmente, ainda é importante começar com uma declaração forte, que cativa os ouvintes.

### DIÁLOGO EM AÇÃO

E como dialogar de fato? É claro que não podemos esperar respostas de todos os participantes. E, se todos respondessem, tampouco conseguiríamos lidar com isso. Do mesmo modo, se parássemos para responder a centenas de perguntas, não seria possível transmitir sua mensagem.

O segredo para que o público se sinta tão envolvido como num bate-papo de bar é promover o diálogo mental. Ou seja, a conversa deve acontecer mentalmente. Um modo de alcançar isso, por exemplo, é fazendo pausas depois de lançar uma idéia, com perguntas como “Deu para entender?”. Esse tipo de pausa força o diálogo mental, porque as pessoas vão necessariamente pensar no que foi dito.

Quando uma conversa está fluindo bem, você não fica olhando fixamente nos olhos de seu interlocutor, fica? Em geral, olhamos para todos os lados enquanto falamos e depois voltamos a encarar o interlocutor, para obter sua concordância. Se você fizer um contato visual com a pausa da pergunta “Deu para entender?”, provavelmente terá uma resposta, como um aceno de cabeça, um sorriso, um sussurro ou algo assim, que lhe dirá “isso foi absorvido, vamos seguir em frente”. É o ouvinte quem está dando o ritmo. Se sua reação indicar dúvida ou tédio, você tem de insistir: “Vocês estão me acompanhando?” ou “Estão vendo o que eu vejo?”. Assim, o ouvinte é envolvido intimamente no processo de comunicação e forçado a pensar sobre o que está sendo dito.

Os comediantes são mestres na criação do diálogo mental. A mesma piada pode ser sem graça quando lida num livro e brilhante quando bem interpretada, porque o intérprete induz o diálogo mental, com imagens mentais.

Perguntas retóricas também são de grande utilidade para o diálogo mental. Tente não pensar nesta questão: 'Este artigo está bem interessante até agora, não está?'. Não responder a isso foi difícil, não foi? Mesmo que eu, como autor do artigo, não goste de sua resposta, consegui fazer com que você se engajassem num diálogo mental.

### UM MODO DIFERENTE DE AVALIAR O SUCESSO

Muitas apresentações, a maioria, têm sessões previstas de perguntas e respostas. No Kingstree Group, nós medimos o sucesso das apresentações de nossos clientes pelas perguntas da audiência. Se o palestrante gerou um diálogo mental com seus ouvintes, as perguntas da platéia abordarão detalhes. Se não houve tal conversa, as perguntas serão genéricas.

Então, na próxima vez que você fizer uma apresentação, torça para que suas colocações sejam criticadas e até desafiadas. Afinal, isso significa que você gerou diálogo mental e que seu público quer que a conversa continue.