

**NORMANN KESTENBAUM**

Com a colaboração de Nanete Neves

**OBRIGADO PELA INFORMAÇÃO  
QUE VOCÊ *NÃO* ME DEU!**



**ALTA BOOKS**  
E D I T O R A  
Rio de Janeiro, 2017

# Sumário

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>I AMBIENTE – NOVAS CARACTERÍSTICAS</b>	<b>5</b>
Excesso de informações	5
Imediatismo da informação	6
Escassez de tempo	7
Déficit de atenção	8
Impaciência	9
Excesso de decisões	10
A baixa tangibilidade da Era do Conhecimento	12
<b>2 LIDANDO COM AS MUDANÇAS DO AMBIENTE CORPORATIVO</b>	<b>15</b>
Desejo de expor dedicação e domínio do tema	16
Falta de tempo para preparar a apresentação	18
Precaução demais	20
Discernimento: a apresentação é mesmo necessária?	21
Cuidado com o PowerPoint	22

<b>3</b>	<b>NOVOS PRINCÍPIOS PARA A COMUNICAÇÃO CORPORATIVA</b>	<b>25</b>
	Relevância e priorização	25
	Concisão	26
	Simplicidade	35
<b>4</b>	<b>CONHECIMENTO, A BASE DE TUDO</b>	<b>41</b>
<b>5</b>	<b>PREPARANDO-SE EM 5 PASSOS</b>	<b>47</b>
	PASSO 1: Desplugue-se: raciocínio é o que vale	48
	PASSO 2: Elimine o desnecessário	48
	PASSO 3: Evite utilizar jargão e lugar-comum	49
	PASSO 4: Vá direto ao ponto	50
	PASSO 5: Tangibilize resultados e/ou benefícios	51
<b>6</b>	<b>METODOLOGIA DAS 7 ETAPAS</b>	<b>53</b>
	1ª etapa: Onde você chegou?	54
	2ª etapa: Sua proposta faz sentido?	54
	3ª etapa: Só lógica não basta!	57
	4ª etapa: Como fazer acontecer?	57
	5ª etapa: Você cumprirá a expectativa de tempo?	59
	6ª etapa: Há competência para dar conta do recado?	60
	7ª etapa: Você olhou para o futuro?	60
<b>7</b>	<b>EXPRESSÃO VISUAL</b>	<b>61</b>
	Tabelas	65
	Gráficos	65
	Ícones	65
	Imagens	65
	Movimentação	66
	Transição de slides	66
	Unificação de mídias	66

<b>8</b>	<b>TODO RACIOCÍNIO EM UM ÚNICO SLIDE</b>	<b>73</b>
<b>9</b>	<b>DESAFIOS DO APRESENTADOR</b>	<b>77</b>
<b>10</b>	<b>CONSELHOS E COMITÊS EXECUTIVOS</b>	<b>91</b>
<b>11</b>	<b>RELEMBRANDO PONTOS IMPORTANTES</b>	<b>95</b>
<b>12</b>	<b>DESPERDÍCIO DE TEMPO E CONHECIMENTO</b>	<b>97</b>
<b>13</b>	<b>UMA VISÃO DE FUTURO</b>	<b>99</b>
<b>14</b>	<b>UM LIVRO EM 1 FOLHA</b>	<b>107</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>109</b>

# Introdução

A história deste livro remete a 1995, quando eu comecei a prestar consultoria para grandes empresas. Naquele ano, junto com dois companheiros, fui aos Estados Unidos apresentar planos de uma empresa a 3 CEOs de grandes companhias americanas. Nos três encontros houve algo em comum: pouquíssimo tempo para explicar quem éramos, porque estávamos lá e, sobretudo, convencê-los da parceria interessante que estávamos propondo.

O ponto de partida eram pilhas e pilhas de papéis resultantes de nossa pesquisa de meses no Brasil sobre o tema. Por instinto, trabalhei arduamente para ser sucinto nas apresentações agendadas, e a reação dos três interlocutores foi de surpresa e agradecimento pela objetividade e rapidez do encontro. Sempre digo que se apenas um dos CEOs tivesse tido essa reação, eu não teria dado muito peso ao assunto, mas ela foi uníssona. Percebi que havia algo a ser aprendido e explorado daquela experiência, mas ainda não conseguia imaginar com precisão todo o potencial que aquilo poderia me proporcionar. Entretanto, a semente do que passaria a ser minha atividade nos anos seguintes acabava de ser plantada.

Mais de dez anos se passaram, e desde então me especializei em comunicação empresarial com foco em comunicações corporativas voltadas para decisões e resultados, o que me levou a conviver profissional-

mente com os dirigentes de algumas das maiores empresas brasileiras e multinacionais operando no Brasil. E a razão é uma só: a busca obsessiva por concisão e objetividade na comunicação corporativa que se desenvolveu a partir daquela semente lá atrás. O que mudou de 1995 para cá, entretanto, foi a metodologia para chegar a esse refino de ideias, que evoluiu substancialmente no aprendizado desses anos, e os princípios norteadores da atividade. E é justamente isso que quero dividir com você leitor.

Isso estabelece uma linha de conduta fundamental para este livro: não se trata de uma teoria a ser compartilhada. Parece-me que uma teoria induz terceiros a agirem de determinada forma (confesso que ver este livro classificado como autoajuda, motivação ou qualquer coisa parecida me deixaria profundamente decepcionado). Compartilhar conhecimento é diferente: significa relatar o que vivenciamos, adicionar nossa interpretação, sustentar solidamente esta interpretação e deixar que cada um decida individualmente seu alinhamento com o que está sendo exposto e formas de aplicação em seu ambiente pessoal e de negócios.

Esse esclarecimento faz parte da abertura padrão das minhas palestras e workshops, e faço questão de mantê-la para este livro. O fato de a Comunicação não ser uma ciência exata como Matemática e Física reforça esse posicionamento; afinal, quando não há exatidão, não se pode afirmar certo ou errado, cabe a cada um optar por agir como melhor lhe convier.

Todo autor, ao término de sua obra, sempre faz agradecimentos, e nisso não serei diferente. Agradeço sinceramente a todos aqueles que me forneceram o conteúdo de tudo que relatarei: os clientes de minha empresa. Foi por meio de meu relacionamento com esses interlocutores vividos, inteligentes e preparados que estabeleci meus melhores diferenciais competitivos, e com quem pude realizar um aprendizado constante no exercício da minha atividade. E devo a eles o orgulho que tenho de, aos 56 anos, sentir-me profundamente atualizado em múltiplas atividades. E o melhor é saber que esse processo é dinâmico, não cessa nunca.

Meu trabalho jamais consistiu em dizer a esses fantásticos interlocutores o que deveriam expor. Afinal, não sou um fornecedor de conteúdo. Minha especialidade está em ouvir, perguntar e extrair o conheci-

mento desses executivos, e depois organizar todo o material apoiado em dados e informações que sustentem com clareza suas exposições. E, principalmente, assegurar que a apresentação deles atraia a atenção das audiências visadas de forma a ajudá-las a compreenderem e absorverem exatamente a informação que eles desejam transmitir.

Com meus clientes e audiências, aprendi que relevância, concisão e simplicidade são fatores obrigatórios para quem almeja sucesso em comunicação. Por isso a proposta deste livro é, em primeiro lugar, levar o leitor a entender e reconhecer o contexto da Comunicação nos dias de hoje, nos quais o ato de se comunicar torna-se cada vez mais desafiador, pois enfrentamos audiências quase sempre saturadas, impacientes e com déficit de atenção. E para piorar o quadro, temos cada vez menos tempo para preparar nossa exposição e menos minutos para expor nossas ideias.

Passamos dias, semanas, até meses para desenvolver um projeto, uma ideia, um produto ou serviço novo, até que chega a hora de expor todo esse esforço para os demais agentes envolvidos na sua continuidade. Esse momento é absolutamente crucial, pois falhar significa morrer na praia, desperdiçar muito esforço. Ele é um absoluto final de linha.

Portanto, o livro não aborda como fazer apresentações de forma competente e, sim, como lidar com esse momento que faz parte do cotidiano profissional de todos nós. Mostrará ao leitor a alternativa de incansavelmente combinar pensamento abrangente com manifestação concisa. Para mim, é na objetividade que reside a fórmula de eficiência no que tange à Comunicação na era atual. E para chegar lá, muito mais que aprimorar metodologias, é preciso mudar aspectos culturais e adotar novos princípios.

Isso nos remete ao tema central deste livro: a qualidade da estruturação e expressão das nossas propostas de valor é o grande diferencial competitivo da atualidade no que tange à Comunicação. Se me pedissem para pesar numa balança a importância de mudar princípios e adotar novas metodologias, não hesitaria em dar muito mais peso à mudança cultural que isso tudo representa, pois só vejo receptividade em aceitar uma nova metodologia se as pessoas entenderem, antecipadamente, as vantagens de sua aplicabilidade.

Como estou compartilhando minha experiência de 12 anos em comunicação de negócios, o leitor notará, ao longo de todo o livro, que não economizei em citações de terceiros e experiências vividas para reforçar os pontos abordados. Isso porque, para mim, elas trazem a credibilidade fundamental capaz de sustentar as propostas sugeridas no bloco de metodologia. Procurei ser o mais seletivo possível nesse processo, porque eu mesmo me assustei com o material que fui reunindo espontaneamente ao longo do tempo. Aliás, vale aqui uma dica para futuros escritores: não demorem muito a escrever seus livros, pois tive de jogar boa parte do material fora por estar obsoleto!



# Ambiente – Novas Características

Falar que o mundo está mudando é repetir um antigo chavão, mas repetir que precisamos nos ajustar rápida e radicalmente às novas culturas é uma lembrança preciosa. O mundo hoje tem pressa, e todo aquele que quiser acompanhar a modernidade precisa estar atento ao novo cenário, buscando enxergá-lo da forma mais abrangente possível. Vamos então levantar, item por item, quais são esses novos fatores que ao serem combinados podem gerar efeitos exponenciais.

## **Excesso de informações**

Este tema faz parte do estudo “How Much Information? 2003”, realizado pela Universidade de Berkeley. Ele provou que, somente em 2002, a humanidade gerou um volume de cinco exabytes de informação, número equivalente aos 25 mil anos anteriores de civilização. E a tendência de aceleração nesse processo é irreversível.

Faça seu próprio julgamento baseando-se nos seguintes fatos: o rádio levou 30 anos para atingir 30 milhões de ouvintes, cujo papel era unicamente passivo. Veio a televisão e, na metade do tempo, 15 anos, conquistou o mesmo número de espectadores, e continuávamos passivos, apenas assistindo e ouvindo. Até que chegou a era da Web, que em

apenas 10 anos alcançou 600 milhões de pessoas, mas com um detalhe: desta vez nós absorvemos e *fornecemos* informações.

Em vista disso, tente imaginar onde irá parar a geração da informação. Segundo o IDC (International Data Corporation), iniciamos 2005 com 10 bilhões de mensagens indesejáveis por dia em todo o mundo e a previsão era de encerrar o ano com 35 bilhões! A edição de 31 de dezembro de 2006 do jornal *O Estado de S. Paulo* dava uma dimensão atualizada ao problema: em outubro daquele ano, 90% dos e-mails em circulação eram spam.

Essa sobrecarga de informação desnecessária acabou criando uma realidade muito mais desafiadora que exige das empresas e de cada um de nós um processo contínuo de filtragem, pois é preciso eliminar o monte de lixo que se mistura às informações importantes.

***A acessibilidade total que conquistamos  
não implica que precisemos de tudo.***

BILL JENSEN

Reconhecer o que o autor acima aponta nos leva a compreender que, frente a tanta informação, é cada vez maior a necessidade de fazer escolhas. É importante ressaltar que Bill Jensen é um dos papas do assunto pois, além de escritor de sucesso, é arquiteto da informação e líder de uma importante empresa americana de consultoria de mudança e comunicação corporativa.

## **Imediatismo da informação**

*“Velocidade – A coreana Samsung anunciou ontem ter criado um chip capaz de transmitir o equivalente a meio milhão de páginas de jornal por segundo, um recorde mundial. O número equivale a 34 anos de publicação de um jornal de 40 páginas.”*

A nota acima, publicada no jornal *O Estado de S. Paulo* em 17 de junho de 2005, ilustra bem a que ponto estamos chegando quando se trata da rapidez com que a informação se torna acessível para nós.

Fazendo uma analogia, imagine um volume de água passando por um cano. Aumentar o diâmetro do tubo significa um volume maior de água transpondo no mesmo espaço de tempo. O mesmo se passa com a banda larga, que aumenta numa velocidade inacreditável há tempos (100% a cada 3 anos nos últimos 25 anos, segundo Bill Jensen), submetendo-nos a volumes cada vez mais massivos de informações no mesmo espaço de tempo. O problema, como veremos adiante neste livro, é que nossa banda larga de absorção não aumenta proporcionalmente, continua igualzinha.

## **Escassez de tempo**

Ao falar de tempo, gosto muito da abordagem que David Brooks, jornalista americano do *The New York Times*, expôs há alguns anos e que continua atual: “A sociedade está se aprimorando em selecionar o que presta e o que deve ser jogado fora, e um novo tipo de percepção vem se desenvolvendo... Cada vez mais as pessoas pensam: Meu tempo – e não meu dinheiro – é a coisa mais preciosa que possuo. Vou protegê-lo daqueles que pretendem roubá-lo de mim... Isso afeta a vida das empresas. Elas devem ter certeza de que não estão fazendo ninguém perder tempo.”

Recentemente, tive a oportunidade de viajar com um executivo de uma empresa cliente, que havia sido promovido a responsável pelas várias unidades fabris daquela companhia. Só na área de novas iniciativas, ele tinha mais de 300 para acompanhar. Ele foi enfático: “Normann, é impressionante como meu fator crítico passou a ser tempo”, e projetou: “Agora que atingi o terceiro escalão hierárquico da empresa, imagino com clareza como deve ser pior nos níveis superiores.”

Estamos em um mundo em que as pessoas pegam um avião para o exterior e viajam mais de 24 horas para falar por apenas 15 minutos! Parece loucura, mas é a pura realidade; afinal, preparei vários trabalhos nessas condições para alguns clientes. Percebo ainda com nitidez que o tempo que me concedem para preparar um trabalho é cada vez menor e a interlocução com o contratante, fator-chave na execução dos meus projetos, tem sido exígua, ou seja, o cliente mal tem tempo de me explicar o que deseja!

Em vista das atuais circunstâncias, tenho insistentemente defendido junto à minha equipe que não se trata mais de realizar um belo trabalho, mas sim de fazê-lo no tempo demandado. E detalhe: atendendo a mesma expectativa de qualidade por parte do contratante.

Sucesso, agora, é extrair o que queremos do interlocutor o mais rápido possível. Mas muitos ainda não perceberam que tudo mudou, e muitas pessoas, principalmente as que atuam na área comercial, ainda carregam a falsa crença de que reter um cliente por muito tempo é sinônimo de sucesso. “O cliente ficou duas horas comigo!” Se um concorrente tiver a capacidade de extrair um pedido idêntico em meia hora, não hesitem em acreditar que na próxima vez, se as condições comerciais forem iguais, o comprador fecha o pedido com esse segundo fornecedor mais ágil.

Outra nítida mudança: a conquista de tempo passou a ser de fora para dentro; não somos nós que demandamos quantas horas ou minutos teremos para expor nossas ideias e propostas, mas sim a audiência, que nos concede esse tempo. Como veremos mais adiante, isso implica sermos extremamente competentes na abertura das exposições de forma a motivar a audiência a nos conceder espontaneamente mais tempo.

Lembro-me de uma experiência que ilustra bem essa situação: havíamos preparado uma apresentação relativamente longa (uma hora) para uma empresa, destinada à direção de uma montadora. No dia seguinte, como de hábito, liguei para o cliente a fim de saber o resultado da reunião, e ouvi: “Ficamos quatro horas com eles”. Isso é sinônimo de sucesso, pois foram os representantes da montadora que, perante o conteúdo dos primeiros 60 minutos, se motivaram a estender o encontro. Agora, posso assegurar que, se meu cliente tivesse pedido uma reunião de quatro horas para sua exposição, a chance de ter esse tempo concedido antecipadamente seria literalmente zero!

## **Déficit de atenção**

Anos atrás, durante um voo nos Estados Unidos, li um anúncio da Accenture que chamou minha atenção por abordar o conceito do déficit

de atenção. Ele dizia que o recurso escasso da atualidade não era mais terra, capital, trabalho ou informação, e sim atenção. Batizado de OADD (Organizational Attention Deficit Disorder), o assunto me impactou tanto que fui pesquisar melhor e acabei me deparando com um estudo onde esse conceito foi trabalhado com profundidade por Thomas H. Davenport e John C. Beck no livro *The Attention Deficit*.

Essa nova consciência me influenciou muito no estabelecimento de novas formas de conduta no meu negócio, porque sua lógica é absolutamente incontestável: se durante uma exposição eu não conquisto a atenção do ouvinte, a matéria-prima principal de um processo de comunicação, falando em bom português, eu danço! Só que essa é uma tarefa árdua, veja aqui o porquê.

Despertar a atenção das pessoas hoje saturadas pelo excesso de informação já é em si um belo desafio. Imagine então o que é conquistar essa mesma audiência se ela for *multitasking* (multitarefa), ou seja, do tipo que faz coisas simultaneamente? Como atrair uma audiência impaciente que, pressionada pela escassez de tempo, muitas vezes enquanto ouve você, também está falando ao celular, checando pagers, com o notebook aberto no colo, lidando com PDAs, redigindo torpedos, checando ou respondendo e-mails?

## **Impaciência**

Um cliente, CEO de uma grande empresa global, foi protagonista de uma experiência que ilustra bem esse ponto. Certo dia, um fornecedor marcou uma apresentação com ele e, quando abriu seu PowerPoint, acidentalmente acabou revelando na tela que a apresentação tinha algo como 80 slides! Vendo isso, meu cliente imediatamente falou: “Não há a menor possibilidade de eu assistir a uma apresentação tão longa. Por favor, enxugue, e quando estiver OK volte a me chamar”. Meia hora depois o tal fornecedor mandava avisar que já estava pronto para iniciar a exposição, agora mais compacta. Mas, ao notar que ela foi resumida em 40 slides, o CEO voltou a dizer que era um número ainda excessivo para ele assistir. Bem, encurtando a história, o sujeito teve de voltar para casa e refazer toda a apresentação para poder ser ouvido.

Esse CEO é um profissional extremamente objetivo. Por exemplo, ele jamais lê um e-mail no qual é copiado, e encaminha automaticamente esse tipo de mensagem para uma pasta temporária. “Se fosse importante vinha diretamente para mim”, afirma ele com convicção. Prova disso é que, no dia em que estávamos juntos, por volta do meio-dia, ele já havia sido copiado em mais de cem e-mails. Isso é realmente indigerível.

Outro exemplo de profissional que exige objetividade levada ao limite é Ghosn, o presidente mundial da Renault-Nissan. Segundo artigo publicado na revista *Exame* de abril de 2007, ele exige que as apresentações não passem de 15 minutos, para evitar que fiquem longas e chatas e não levem a lugar algum.

Todos esses aspectos da audiência estabelecem uma linha de conduta obrigatória em comunicação na atualidade. Não basta despertar a audiência, isso deve obrigatoriamente ser feito logo no início da exposição. Se o grande momento ou mensagem de sua apresentação estiver lá adiante, no meio ou final, lamento, mas você está perdido. Seus ouvintes poderão estar olhando para você, mas com a cabeça em outro lugar. Por essa razão, atentos a isso, na Baumon, empresa que dirijo, somos obsessivamente conclusivos na abertura das apresentações.

## **Excesso de decisões**

Algumas vezes estamos apenas expondo ou compartilhando nossas ideias, mas isso é raro. Na maioria das vezes há uma decisão que se espera por parte da audiência, de preferência favorável à nossa expectativa. Só que, se formos comparar a um passado não muito distante, estamos vivendo em um mundo corporativo onde as pessoas tomam cada vez mais decisões em um espaço de tempo menor. E, pior, para cada decisão existem mais e mais opções.

E isso se reflete até mesmo na vida pessoal. A revista *Veja* fez uma reportagem em 2005 mostrando a sociedade de escolha em que vivemos. Nela, dizia que, ao entrar em um hipermercado, você encontrará 45 mil itens expostos. A matéria listava quantas opções você tem para escolhas das mais variadas: maionese – 30 tipos; iogurte – 100 qualidades; DVD –