TED TALKS

O guia oficial do TED para falar em público

CHRIS ANDERSON
Presidente do TED

intrínseca

DADOS DE COPYRIGHT

Sobre a obra:

A presente obra é disponibilizada pela equipe ***Le Livros*** e seus diversos parceiros, com o objetivo de oferecer conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o simples teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura.

É expressamente proibida e totalmente repudiável a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo

Sobre nós:

O ***Le Livros*** e seus parceiros disponibilizam conteúdo de dominio publico e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: ***LeLivros.site*** ou em qualquer um dos sites parceiros apresentados neste link.

"Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não mais lutando por dinheiro e poder, então nossa sociedade poderá enfim evoluir a um novo nível."

TED
TALKS

O guia oficial do TED
para falar em público

CHRIS ANDERSON

Tradução de Donaldson Garschagen e Renata Guerra



Copyright © 2016 by Chris J. Anderson. Todos os direitos reservados.

TÍTULO ORIGINAL
TED Talks: The Official TED Guide to Public Speaking

PREPARAÇÃO
Ângelo Lessa

REVISÃO
Alessandra Libonatti
Nina Lua

ARTE DE CAPA
Mike Femia

ADAPTAÇÃO DE CAPA
Julio Moreira

ARTE DE MIOLO
Brian Moore

GERAÇÃO DE EPUB
Intrínseca

REVISÃO DE EPUB
Vanessa Goldmacher

E-ISBN
978-85-8057-936-9

Edição digital: 2016

1ª edição

TIPOGRAFIA
Minion Pro

Todos os direitos desta edição reservados à
Editora Intrínseca Ltda.

Rua Marquês de São Vicente, 99, 3º andar
22451-041 — Gávea
Rio de Janeiro — RJ
Tel./Fax: (21) 3206-7400
www.intrinseca.com.br

Inspirado por Zoe Anderson (1986-2010).

A vida é fugaz. As ideias, a inspiração e o amor, duradouros.

SUMÁRIO

Folha de rosto
Créditos
Dedicatória
Prólogo: A nova Era do Fogo

FUNDAMENTOS
1 COMPETÊNCIA COMUNICATIVA: A habilidade que você pode construir
2 CONSTRUÇÃO DA IDEIA: Um presente em toda palestra de alto nível
3 ARMADILHAS COMUNS: Quatro estilos a serem evitados
4 A LINHA MESTRA: O que você quer dizer?

FERRAMENTAS DA PALESTRA
5 SINTONIA: Seja pessoal
6 NARRAÇÃO: O fascínio irresistível das histórias
7 EXPLICAÇÃO: Como explicar conceitos difíceis
8 PERSUASÃO: A razão pode mudar mentalidades para sempre
9 REVELAÇÃO: De tirar o fôlego!

PROCESSO DE PREPARAÇÃO
10 RECURSOS VISUAIS: Esses slides estão ferindo a minha vista!
11 ROTEIRIZAÇÃO: Decorar ou não decorar?
12 ENSAIOS GERAIS: Espere aí, eu preciso ensaiar?
13 ABERTURA E ENCERRAMENTO: Que impressão você quer causar?

NO PALCO
14 FIGURINO: O que devo usar?
15 PREPARO MENTAL: Como controlar os nervos?
16 O CENÁRIO: Púlpito, monitor de referência, fichas ou (epa!) nada?
17 VOZ E PRESENÇA: Dê a suas palavras a vida que elas merecem
18 NOVOS FORMATOS: A promessa (e o perigo) das palestras de amplo espectro

REFLEXÃO
19 O RENASCIMENTO DA PALESTRA: A interconectividade do conhecimento
20 POR QUE ISSO É IMPORTANTE: A interligação das pessoas

21 SUA VEZ: O segredo do filósofo

Agradecimentos
Apêndice: Conferências TED citadas neste livro
Sobre o autor
Leia também

Prólogo

A nova Era do Fogo

A iluminação da sala é reduzida. Com as palmas das mãos suando e as pernas tremendo de leve, uma mulher sobe ao palco. Um refletor ilumina seu rosto, e 1.200 pares de olhos se fixam nela. A plateia percebe seu nervosismo. A tensão na sala é palpável. Ela pigarreia e começa a falar.

O que acontece a seguir é espantoso.

Os 1.200 cérebros das 1.200 pessoas começam a se comportar de forma estranhíssima. Começam a entrar em sintonia. Um feitiço lançado pela mulher toma conta de todos na plateia. Eles suspiram juntos. Riem juntos. Choram juntos. E, com isso, outra coisa acontece. De alguma forma, informações valiosas e codificadas neurologicamente são copiadas e transferidas do cérebro da mulher para os 1.200 cérebros da plateia. As informações vão permanecer nesses cérebros durante toda a vida dos presentes, podendo influenciar suas condutas muitos anos depois.

A mulher que fala no palco está criando prodígios, e não lançando feitiços. Mas suas aptidões são tão poderosas quanto qualquer ato de magia.

As formigas moldam a conduta umas das outras mediante a troca de substâncias químicas. Nós fazemos o mesmo ao ficar diante de outras pessoas, encará-las, gesticular e emitir sons estranhos. A comunicação humana é uma verdadeira maravilha. Inconscientemente, nós a praticamos todos os dias. Mas é no palco, diante de um público, que ela alcança intensidade máxima.

Este livro tem um duplo objetivo: primeiro, explicar como se realiza o milagre do ato de falar em público com eficiência; e, segundo, ajudar você a fazê-lo da melhor maneira possível. Entretanto, cumpre destacar uma coisa logo de início.

Não existe uma única maneira de dar uma palestra de alto nível. O mundo do conhecimento é amplo demais, e a gama de palestrantes e de plateias, demasiado variada. Qualquer tentativa de aplicar uma fórmula predefinida provavelmente será um tiro pela culatra. O público percebe isso na hora e se sente manipulado.

Com efeito, mesmo que existisse uma fórmula infalível em determinado momento, ela não seria infalível por muito tempo. Isso porque parte vital do

êxito de uma palestra de alto nível é seu ar de novidade. Somos humanos. Não apreciamos as mesmas velharias, os artifícios de sempre. Se sua palestra se parece demais com uma que alguém já ouviu, ela fatalmente exercerá menos impacto. E a última coisa que queremos é que todo mundo diga a mesma coisa ou que alguém pareça estar inventando o que diz.

Então não julgue os conselhos deste livro como *regras* que prescrevem uma forma única de falar. Em vez disso, pense que o livro está lhe oferecendo um conjunto de *ferramentas* que buscam incentivar a variedade. Utilize as que sejam convenientes para você e para a palestra que vai dar. Suas únicas obrigações reais ao dar uma palestra são ter algo de importante a comunicar e se mostrar autêntico à sua maneira.

Talvez você ache isso mais natural do que imagina. Falar em público é uma arte antiga, entranhada em nossa mente. Pesquisas arqueológicas em sítios com centenas de milhares de anos revelavam locais de encontros comunitários onde nossos ancestrais se reuniam em torno de uma fogueira. Em todas as culturas da Terra, à medida que se desenvolvia a linguagem, as pessoas aprenderam a externar histórias, esperanças e sonhos.

Imaginemos uma cena típica. Caiu a noite. A fogueira do acampamento crepita. As achas de lenha estalam sob o céu estrelado. Um ancião se levanta, e todos os olhos se voltam para ele, fitando seu rosto sábio e sulcado, iluminado pela labareda trêmula. O homem começa a contar uma história. E, enquanto ele fala, cada ouvinte imagina os fatos narrados. A imaginação gera as mesmas emoções sentidas pelos personagens da história. Esse é um processo de enorme eficácia. Trata-se do alinhamento literal de muitas mentes, formando uma consciência comum. Durante certo tempo, os ouvintes agem como se fossem uma única forma de vida. Podem levantar juntos, dançar juntos, cantar juntos. A partir dessa experiência comum, estão perto de desejar agir juntos, perto de resolver se reunir para viajar, batalhar, construir, comemorar.

O mesmo acontece hoje em dia. Para um líder — ou um militante —, a fala em público é fundamental para gerar empatia, provocar emoções, compartilhar conhecimentos e ideias, promover um sonho em comum.

E, de fato, a palavra falada ganhou novos poderes. Agora, nossa fogueira é o mundo inteiro. Graças à internet, uma palestra realizada numa sala pode ser vista por milhões de pessoas. Se a imprensa e o livro ampliaram enormemente o poder de jornalistas e escritores, a internet tem ampliado muitíssimo a influência dos palestrantes. Ela permite que, em qualquer lugar, qualquer um com acesso on-line (e podemos esperar que, dentro de uns dez anos, quase todas as aldeias do mundo estejam conectadas) receba em casa os maiores professores do mundo e aprenda diretamente com eles. De repente, uma arte antiga ganhou alcance

global.

Essa revolução levou ao renascimento da arte de falar em público. Muitos de nós já aguentamos anos de aulas maçantes na universidade, sermões intermináveis em igrejas e discurseiras políticas previsíveis. Mas as coisas não precisam ser assim.

Feita de forma correta, uma palestra é capaz de galvanizar uma sala e transformar a visão de mundo de uma plateia. Feita de forma correta, uma palestra é mais eficaz que qualquer texto escrito. A escrita nos dá as palavras. A fala humana carrega consigo todo um novo conjunto de ferramentas. Quando olhamos nos olhos de um palestrante, atentamos ao tom de sua voz e captamos sua vulnerabilidade, sua inteligência e sua paixão, exploramos qualificações inconscientes que foram aprimoradas ao longo de centenas de milhares de anos. Qualificações que podem nos eletrizar, estimular, motivar.

Além disso, podemos realçar tais qualificações de um modo que nossos ancestrais jamais poderiam imaginar: a capacidade de exibir — bem diante de nós e em alta resolução — qualquer imagem que um ser humano tenha fotografado ou imaginado, a capacidade de interligar vídeo e música, a capacidade de recorrer a instrumentos de pesquisa que apresentam todo o conjunto do conhecimento humano a qualquer um que disponha de um smartphone.

A boa notícia é que essas qualificações podem ser ensinadas. Podem mesmo. E isso significa que existe um novo superpoder do qual qualquer um, jovem ou idoso, pode se beneficiar: a *competência comunicativa.* Vivemos numa época em que a melhor maneira de causar uma modificação no mundo pode não ser escrever uma carta ao editor de um jornal ou publicar um livro. Talvez seja simplesmente ficar de pé e dizer algo... porque, agora, tanto as palavras quanto a paixão com que são pronunciadas podem se espalhar pelo mundo numa velocidade alucinante.

No século XXI, a competência comunicativa deveria ser ensinada em todas as escolas. Na verdade, antes da era dos livros, ela era considerada parte essencial da educação,[1] embora com um nome antiquado: *retórica*. Hoje, na era da conexão, deveríamos ressuscitar essa nobre arte e torná-la uma das bases da educação: leitura, escrita, matemática... e retórica.

A palavra “retórica” significa simplesmente “a arte de falar com eficácia”. É esse o tema fundamental deste livro. Reformular a retórica para a era moderna. Proporcionar contribuições úteis para uma nova competência comunicativa.

Nossa experiência com o TED no decurso dos últimos anos pode ajudar a apontar o caminho. O TED começou como uma conferência anual, com palestras nos campos da Tecnologia, do Entretenimento e do Design (daí o nome). Nos

últimos anos, porém, o programa se expandiu e passou a cobrir qualquer tópico de interesse público. Os palestrantes procuram difundir suas ideias entre pessoas que não atuam em seu campo, e para isso realizam palestras breves preparadas com todo cuidado. Para nossa satisfação, essa forma de falar em público se mostrou um retumbante sucesso on-line: hoje as Conferências TED contabilizam mais de um bilhão de visualizações por ano.

Meus colegas e eu já trabalhamos com centenas de palestrantes, ajudando-os a aprimorar suas mensagens e a determinar o melhor modo de apresentá-las. Essas pessoas admiráveis mudaram por completo a nossa forma de enxergar o mundo. Nos últimos dez anos, os palestrantes e eu debatemos detidamente o processo mediante o qual eles realizaram seus objetivos. Eles nos seduziram e enfureceram, informaram e motivaram. Tivemos também a oportunidade de lhes pedir conselhos sobre a melhor forma de preparar e proferir uma palestra fascinante. Graças ao imenso talento deles, obtivemos dezenas de informações a respeito de como conseguiram realizar algo tão extraordinário em poucos minutos.

Isso torna este livro um empreendimento colaborativo. Trata-se de uma colaboração com esses palestrantes e com meus talentosos colegas, sobretudo Kelly Stoetzel, Bruno Giussani e Tom Rielly, que, comigo, foram curadores e anfitriões dos principais eventos TED e vêm desempenhando, ao longo dos anos, um papel central na definição da linha e do formato das Conferências TED, além de trazerem ao programa vozes notáveis.

Pudemos também tirar proveito do alto nível de milhares de eventos do programa TEDx, organizados de forma independente.[2] É frequente que o conteúdo desses eventos nos surpreenda e nos dê muita satisfação, o que tem ampliado nossa percepção do que é possível realizar em uma palestra pública.

O TED tem como missão espalhar ideias poderosas. Não nos importamos se isso se dá por meio de um programa chamado TED, TEDx ou qualquer outra forma de palestra pública. Ficamos felizes quando tomamos conhecimento de outras conferências que desejam realizar palestras no estilo TED. Em última análise, as ideias não têm dono. Elas adquirem vida própria. Alegra-nos ver o renascimento da arte da oratória, onde quer que isso aconteça e independentemente de quem seja o orador.

Assim, este livro não busca apenas mostrar a melhor forma de fazer uma Conferência TED. Sua finalidade é bem mais ampla: impulsionar qualquer forma de oratória que pretenda explicar, motivar, informar ou persuadir, seja em empresas, instituições educacionais ou locais públicos. É verdade que muitos exemplos deste livro vêm de Conferências TED, mas não só porque são exemplos que conhecemos bem. As Conferências TED têm despertado muito

interesse nos últimos anos, e acreditamos ter algo a oferecer nesse campo. Em nosso entender, os princípios cruciais dessas palestras podem servir como base eficaz de uma competência comunicativa mais ampla.

Por isso, você não encontrará aqui dicas específicas para propor um brinde num casamento, apresentar uma mensagem motivacional numa reunião de vendedores ou proferir uma palestra numa faculdade. No entanto, encontrará ferramentas e ideias que serão úteis não apenas nessas ocasiões, como em todas as formas de comunicação pública. Mais do que isso, esperamos persuadir as pessoas a encarar o ato de falar em público de outra forma — uma forma surpreendente e estimulante.

As fogueiras do passado deram lugar a um novo tipo de fogo. Um fogo que se espalha de uma mente para outra, de uma tela para outra — a combustão de ideias que estão na ordem do dia.

Isso é fundamental. Todos os elementos importantes do progresso só ocorreram porque indivíduos comunicaram ideias a outros e depois todos colaboraram para fazê-las virar realidade. Desde a primeira vez em que nossos ancestrais se reuniram para derrubar um mamute até o primeiro passo de Neil Armstrong na Lua, as pessoas transformaram comunicações orais em assombrosas realizações conjuntas.

Hoje, mais do que nunca, precisamos disso. Muitas vezes, ideias que poderiam solucionar nossos problemas mais prementes permanecem desconhecidas porque as pessoas brilhantes que as tiveram carecem de autoconfiança ou de conhecimentos para transmiti-las com eficácia. Isso é uma tragédia. Numa época em que as ideias certas, apresentadas da forma certa, podem correr o mundo na velocidade da luz, gerando cópias de si mesmas em milhões de mentes, é extremamente útil criar os melhores meios de disseminá-las, tanto para você, um possível palestrante, quanto para nós, que precisamos saber o que você tem a dizer.

Tudo pronto?

Vamos acender uma fogueira.

Chris Anderson
Fevereiro de 2015

---

1. Assim como a lógica, a gramática, a geometria, a astronomia e a música.
2. No programa TEDx, organizadores locais solicitam uma licença gratuita, o que lhes permite realizar uma experiência ao estilo TED. Entre oito e nove eventos dessa natureza são realizados por dia em todo o mundo.

Fundamentos

1
COMPETÊNCIA COMUNICATIVA
A habilidade que você pode construir

Você está sentindo uma angústia, não está?

Subir num palco quando centenas de pares de olhos estão pregados em você é aterrorizante. Você sente pavor de se levantar numa reunião da empresa e apresentar seu projeto. E se entrar em parafuso e tropeçar nas palavras? E se esquecer totalmente o que pretendia dizer? Isso poderá criar uma situação humilhante! Ou até pôr fim à sua carreira! E, quem sabe, a ideia em que você acredita nunca seja divulgada!

Esses temores podem tirar seu sono.

Mas saiba de uma coisa: quase todo mundo já sentiu medo de falar em público. Estudos que pedem a pessoas para listar seus maiores medos costumam apontá-lo como o mais temido, superando o medo de altura, de águas profundas — e até da morte.

Por que isso acontece? O microfone não esconde uma aranha venenosa. O risco de você cair do palco e morrer é zero. A plateia não vai atacá-lo com forquilhas. Então, por que essa angústia?

Porque há muita coisa em jogo. Não se trata só da situação momentânea, mas da nossa *reputação* em longo prazo. A maneira como os outros nos veem tem enorme importância. Somos criaturas essencialmente sociais. Desejamos o afeto, o respeito e o apoio dos outros. Em enormes proporções, nossa felicidade futura depende dessas realidades. Para nós, o que acontece num palco afeta substancialmente esses valores sociais, para o bem ou para o mal.

Entretanto, com a atitude mental correta, pode-se usar o medo como um trunfo valioso. Ele pode ser o elemento capaz de convencer o palestrante a se preparar de forma adequada.

Foi o que aconteceu quando Monica Lewinsky participou de uma Conferência TED. Para ela, os riscos não podiam ser maiores. Dezessete anos antes, ela passara pela mais agressiva humilhação pública que se possa imaginar, uma experiência tão dolorosa que quase a destruiu. Mas ali estava ela, tentando voltar

a uma vida pública mais visível, retomar sua história.

No entanto, Monica não tinha muita experiência em falar em público, e sabia que se sair mal seria um desastre. Ela me disse:

> A palavra nervosismo não dá conta de descrever o que eu sentia. Era mais como se eu me sentisse... dilacerada de pavor. Raios de medo. Angústia elétrica. Se desse para captar a energia de meus nervos naquela manhã, acho que a crise energética seria solucionada. Eu estava não só subindo num palco diante de uma plateia respeitada e brilhante, como seria gravada num vídeo com enorme chance de ser divulgado publicamente em uma plataforma de grande difusão. Fui invadida por ecos de um trauma persistente, causado pelos anos em que fui ridicularizada em público. Fui atormentada por uma insegurança profunda, pela sensação de que o palco do TED não era o meu lugar. Era contra essa experiência interior que eu lutava.

Mesmo assim, Monica achou um meio de superar o medo. Lançou mão de algumas técnicas surpreendentes, de que falaremos no Capítulo 15. Por ora, basta dizer que funcionaram. Sua palestra recebeu uma ovação, foi vista por um milhão de pessoas na internet em poucos dias e recebeu muitos elogios on-line. Chegou a lhe valer um pedido público de desculpas da escritora feminista Erica Jong, que a criticara durante muito tempo.

Minha mulher, Jacqueline Novogratz, uma pessoa brilhante, também sofreu com o medo de falar em público. Na escola, na faculdade e no começo de sua vida pública, a perspectiva de enfrentar um microfone e uma plateia a amedrontava a ponto de fazê-la perder o ânimo. Mas ela sabia que, para levar adiante seu trabalho de combate à pobreza, teria de persuadir outras pessoas, e por isso começou a se obrigar a falar. Hoje ela faz dezenas de palestras por ano, e com frequência é aplaudida de pé.

Na verdade, em toda parte ouvimos histórias de pessoas que se sentiam aterrorizadas com a perspectiva de falar em público, mas acabaram aprendendo a fazer isso, e muito bem: por exemplo, Eleanor Roosevelt, Warren Buffett e a princesa Diana, que era chamada de “shy Di”, ou “Di tímida”, por odiar falar em público, porém achou um meio de falar informalmente, à sua maneira, e fez o mundo se apaixonar por ela.

Se você conseguir falar da maneira certa, os resultados poderão ser prodigiosos. Vejamos, por exemplo, o que o empresário Elon Musk disse aos funcionários da SpaceX, sua empresa de transporte espacial, em 2 de agosto de 2008.

Musk não era considerado um grande orador. Entretanto, naquele dia, suas palavras levaram a uma virada decisiva em sua empresa. A SpaceX já havia falhado duas vezes em lançamentos de veículos espaciais. Nessa data ocorreria o terceiro lançamento, e todos sabiam que mais um fracasso poderia levar a empresa a fechar as portas. O foguete Falcon subiu da plataforma de lançamento,

mas logo após o fim do primeiro estágio veio o desastre. O foguete explodiu. A transmissão em vídeo foi interrompida. Cerca de 350 funcionários estavam reunidos na sede, e, como contou Dolly Singh, a caçadora de talentos da empresa, o clima era de total desespero. Musk apareceu para falar a eles. Disse-lhes que desde o começo eles sabiam que seria difícil, mas que, apesar do acontecido, naquele dia eles haviam realizado uma coisa que poucos países, que dirá empresas, tinham sido capazes de fazer: completado com sucesso o primeiro estágio do lançamento de um foguete e levado uma nave ao espaço sideral. O que tinham de fazer a partir de então era simplesmente dar a volta por cima e voltar ao trabalho. Eis como Singh descreve o clímax da fala:

> Em seguida ele disse, com o máximo de energia e empenho que conseguiu reunir após mais de vinte horas acordado: "De minha parte, nunca hei de desistir. Repito: nunca." Acho que, depois disso, a maioria de nós teria ido atrás dele até os portões do inferno de bronzeador na mão. Aquela foi a maior demonstração de liderança que eu já havia presenciado. Dali a instantes, a atmosfera no prédio passou do desespero e da derrota para uma agitação generalizada, cheia de determinação, com as pessoas focadas em seguir em frente, e não em olhar para trás.

Esse é o poder da palavra. Você pode não ser o líder de uma organização, mas uma palestra sempre pode abrir portas ou transformar uma carreira.

Participantes de Conferências TED nos contaram episódios maravilhosos sobre o impacto de suas palestras. Às vezes ocorrem propostas para livros e filmes, bem como ofertas inesperadas de apoio financeiro. Contudo, as histórias mais interessantes estão ligadas à promoção de ideias e de mudança de vida. Amy Cuddy fez uma palestra extremamente popular sobre como a mudança da linguagem corporal pode aumentar a autoconfiança. Ela recebeu mais de quinze mil mensagens, vindas de gente do mundo todo, contando como tinha sido beneficiada.

A palestra motivadora de William Kamkwamba — um jovem inventor do Malawi de apenas catorze anos — sobre a construção de um moinho de vento em sua aldeia abriu caminho para uma série de eventos que o levou a ser aceito por um programa de engenharia no prestigiado Dartmouth College, nos Estados Unidos.

O DIA EM QUE O TED PODERIA TER MORRIDO

Conto agora um caso pessoal. Quando assumi o comando do TED, no fim de 2001, me recuperava do quase colapso da empresa que eu passara quinze anos construindo. Estava apavorado com a possibilidade de outro enorme fracasso público. Vinha lutando para convencer a comunidade TED a apoiar minha visão

do programa e temia que essa luta não fosse dar em nada. Na época, o TED era um ciclo anual de palestras realizado na Califórnia, organizado e apresentado por seu proprietário, um arquiteto carismático chamado Richard Saul Wurman, cuja personalidade exuberante dominava cada aspecto do evento. Cerca de oitocentas pessoas por ano assistiam às palestras, e a maior parte parecia conformada com o fato de que o TED provavelmente não sobreviveria ao afastamento de Wurman. A conferência de fevereiro de 2002 foi a última organizada sob a liderança dele, e eu tinha uma chance — e não mais do que uma — para persuadir essas pessoas de que era perfeitamente possível continuarmos a realizar as palestras. Entretanto, eu nunca havia organizado um ciclo de palestras e, apesar de todo o meu esforço de muitos meses para promover o evento do ano seguinte, somente setenta pessoas compareceram.

Na manhã da véspera da primeira palestra do ciclo, tive quinze minutos para defender minhas ideias. E é preciso que você saiba de uma coisa: eu não falo bem em público. Digo *hum* e *sabe* o tempo todo. Paro no meio de uma frase, tentando achar a palavra certa antes de continuar. Talvez passe a impressão de ser sério demais, ou pouco enérgico, ou esquemático. Meu peculiar senso de humor britânico nem sempre é compreendido.

Eu estava tão nervoso naquele momento, e tão preocupado com a possibilidade de parecer desajeitado no palco, que nem consegui ficar de pé. Por isso, empurrei para a frente uma cadeira que estava no fundo do palco, sentei e comecei.

Ao me lembrar hoje desse episódio, eu me assusto, e muito. Se fizesse uma avaliação crítica da minha fala hoje, eu mudaria muitas coisas, a começar pela camisa branca e amarrotada. No entanto... eu tinha preparado cuidadosamente o que queria dizer e sabia que havia na plateia ao menos algumas pessoas que desejavam muitíssimo que o TED sobrevivesse. Se eu ao menos conseguisse lhes dar motivo para se empolgarem, talvez elas mudassem o rumo das coisas. Por causa do estouro da bolha das empresas pontocom, ocorrido pouco antes, muitos na plateia tinham sofrido prejuízos comerciais tão graves quanto o meu. Talvez eu pudesse me comunicar com elas por essa via.

Falei de coração aberto, com o máximo de franqueza e convicção. Disse que acabara de sofrer um violento malogro comercial. Que tinha passado a me considerar um completo fracassado. Que o único caminho que me permitira sobreviver mentalmente tinha sido mergulhar no mundo das ideias. Que o TED havia passado a significar tudo para mim — pois se tratava de um espaço ímpar em que era possível compartilhar ideias de todas as disciplinas. Que eu faria tudo ao meu alcance para preservar seus melhores valores. Que, em todo caso, o programa nos havia proporcionado tanta motivação e tantos subsídios que não

podíamos deixá-lo morrer, certo?

Ah, sim, eu quebrei a tensão com uma história apócrifa ligada a Madame De Gaulle, que chocou os convidados num jantar oferecido pelo embaixador britânico quando seu marido decidiu deixar a vida pública. A embaixatriz lhe perguntou qual era seu maior desejo nos anos vindouros, e ela, francesa, respondeu, em inglês: "*A penis*." Eu disse que, na Inglaterra, também era isso o que desejávamos, mas dizíamos a palavra da forma correta, que Madame de Gaulle não soubera pronunciar: "*happiness*", "felicidade", porém com ênfase no "a" e pronunciando o "h". E, para mim, o TED tinha sido uma fonte de muita felicidade.

Para meu total espanto, ao fim da palestra, Jeff Bezos, presidente e CEO da Amazon, que estava sentado no meio da plateia, ficou de pé e começou a aplaudir. E todos os demais o acompanharam. Foi como se a comunidade TED houvesse decidido coletivamente em poucos segundos que, afinal, apoiaria esse novo capítulo do programa. Então, no intervalo de sessenta minutos que se seguiu, cerca de duzentas pessoas se comprometeram a se inscrever para o ciclo de palestras do ano seguinte, garantindo seu sucesso.

Se minha fala de quinze minutos tivesse dado errado, o TED teria morrido quatro anos antes de postar uma palestra na internet. E você não estaria lendo este livro.

No próximo capítulo, vou explicar por que acredito que essa palestra acabou sendo eficaz, apesar de minha evidente inabilidade. É uma dica que pode ser aplicada a todas as palestras.

Por mais que você não acredite na sua capacidade de falar em público, há medidas que pode tomar para reverter a situação. A facilidade para falar em público não é um dom congênito concedido a alguns felizardos, mas um amplo conjunto de aptidões. Existem centenas de maneiras de dar uma palestra, e todo mundo pode descobrir uma linha correta para si e adquirir as qualificações para realizá-la de forma satisfatória.

O GAROTO COM CORAÇÃO DE LEÃO

Há alguns anos, Kelly Stoetzel — a diretora de conteúdo do TED — e eu fizemos uma turnê global à procura de talentos. Em Nairóbi, Quênia, conhecemos Richard Turere, adolescente massai de doze anos, criador de uma invenção surpreendente. Sua família criava gado, e um dos problemas mais difíceis que ele enfrentava era o de proteger os animais de ataques noturnos dos leões. Richard havia notado que uma fogueira não intimidava os felinos, mas que

andar de um lado para o outro com tochas acesas funcionava. Os leões pareciam temer luzes móveis! Mexendo com peças tiradas do rádio dos pais, Richard tinha aprendido eletrônica sozinho e usou esses conhecimentos para criar um sistema de luzes que acendiam e apagavam em sequência, produzindo uma sensação de movimento. A geringonça foi produzida com sucata — painéis solares, uma bateria de carro e um visor tirado do quadro de instrumentos de uma moto. Richard instalou as luzes e... pimba! Os ataques dos leões cessaram. A notícia da invenção se espalhou, e outras aldeias quiseram adotá-la. Em vez de tentar matar os leões — como faziam antes —, instalaram as "luzes dos leões" de Richard. Resultado: tanto os aldeões quanto os ambientalistas ficaram felizes.

Aquela era uma façanha e tanto, mas, à primeira vista, Richard não parecia de forma alguma um bom candidato a palestrante. Extremamente tímido, ele se escondia num canto da sala. Seu inglês era titubeante, e ele sentia dificuldade para explicar sua invenção de forma coerente. Não era fácil imaginá-lo num palco da Califórnia, diante de 1.400 pessoas, num ciclo que reunia, entre outros, Sergey Brin e Bill Gates.

No entanto, a história de Richard era tão cativante que decidimos ir em frente e o convidamos a viajar para fazer uma Conferência TED. Durante meses, trabalhamos com ele para enquadrar sua história — achar o ponto ideal para começar a contá-la e criar uma sequência narrativa natural. Por causa de sua invenção, Richard havia ganhado uma bolsa de estudo em uma das melhores escolas do Quênia, onde pôde ensaiar a palestra várias vezes diante de uma plateia de verdade. Isso ajudou a aumentar sua autoconfiança, a ponto de tornar visível sua forte personalidade.

Richard entrou num avião pela primeira vez na vida e viajou para Long Beach, Califórnia. Quando subiu ao palco, dava para notar que estava nervoso, mas isso só o tornou mais cativante. Ele começou a falar, e a plateia prestou atenção em cada palavra — e sempre que ele sorria a plateia se derretia. Quando acabou, as pessoas simplesmente se levantaram e aplaudiram.

O caso de Richard pode incentivar você e todos nós a crer que somos capazes de dar uma palestra decente. Seu objetivo não é ser um Winston Churchill ou um Nelson Mandela. É ser você. Se você é cientista, seja cientista; não tente ser um militante. Se é artista, seja artista; não tente ser um acadêmico. Se é um sujeito comum, não queira simular um impressionante estilo intelectual; seja esse sujeito comum. Você não tem obrigação de fazer uma multidão se pôr de pé com uma oratória notável. Um tom de conversa pode funcionar muito bem. Na verdade, para a maioria das plateias, é bem melhor assim. Se você sabe conversar com um grupo de amigos durante o jantar, também sabe falar em público.

E a tecnologia vem criando novas opções. Vivemos numa época em que não é necessário saber falar diante de milhares de pessoas ao mesmo tempo para exercer grande influência. Podemos falar intimamente para uma câmera e deixar a internet fazer o resto.

A competência comunicativa não é um extra opcional destinado a uns poucos. É uma qualificação fundamental para o século XXI. É o modo mais eficaz de mostrar quem você é e quais são os seus interesses. Se for capaz de adquirir autoconfiança, ela se expandirá, e você vai ficar atônito com os benefícios que isso trará para seu sucesso na vida — não importa como você o defina.

Se você mostrar autenticidade, tenho certeza de que será capaz de lançar mão da arte antiga implantada em nós. Basta reunir a coragem necessária para tentar.

2
CONSTRUÇÃO DA IDEIA
Um presente em toda palestra de alto nível

Em março de 2015, uma cientista chamada Sophie Scott subiu ao palco do TED. Dois minutos depois, ela já fazia a plateia rolar de rir. Sophie é uma das estudiosas do riso mais conhecidas no mundo e reproduziu um clipe de áudio de pessoas rindo, ao mesmo tempo que mostrava como o riso é um fenômeno *esquisito*. "Mais parece um som animal do que a fala humana", constatou.

A palestra de Sophie durou dezessete minutos de puro deleite. Quando terminou, todos aproveitavam uma experiência muito prazerosa. No entanto, havia algo mais. Nenhum de nós jamais voltaria a enxergar o riso do mesmo jeito. De alguma forma, a *ideia* essencial de Sophie a respeito do riso tinha penetrado nossa mente — a ideia de que seu propósito evolutivo é transformar tensão social em uma agradável aliança. Hoje, sempre que vejo um grupo às gargalhadas, encaro o fenômeno com outros olhos. Não deixo de perceber a alegria, sinto o impulso de me juntar ao grupo. Mas vejo também vínculos sociais e a atuação de um estranho e antigo fenômeno biológico que torna tudo isso ainda mais assombroso.

Sophie me deu um presente. Não foi apenas o prazer de ouvi-la. Ela me presenteou com uma ideia que fará parte de mim pelo resto da vida.[3]

Creio que se pode dizer que o presente de Sophie é uma bela metáfora, aplicável a qualquer palestra. *A obrigação número um de um palestrante é reconstruir na mente de seus ouvintes algo que lhe importa*. Vamos chamar essa coisa de *ideia*. Uma criação mental que esses ouvintes podem reter, levar para casa, apreciar e, em certo sentido, permitir que ela os modifique.

Esse foi o principal motivo pelo qual a palestra mais assustadora que já tive de fazer acabou dando certo. Como expliquei, eu tinha quinze minutos para convencer a plateia a apoiar aquele novo capítulo do TED, sob minha liderança. Havia muitas coisas erradas naquela palestra, mas ela cumpriu o objetivo num aspecto-chave, que era plantar uma ideia na mente dos ouvintes: o que o TED tinha de verdadeiramente especial não era apenas o fundador que eu estava

substituindo. A singularidade do TED estava em ser um espaço no qual indivíduos de uma ampla variedade de disciplinas podiam se reunir e se compreender mutuamente. Essa fertilização cruzada era fundamental para o mundo, e por isso a conferência passaria a não ter fins lucrativos e nós nos tornaríamos seus depositários com vistas ao interesse público. Seu futuro beneficiaria a todos.

Essa ideia mudou o modo como a plateia encarava a transição do programa. A saída de seu fundador já não tinha tanta importância. A questão passou a ser preservar uma forma especial de transmitir conhecimento.

COMECE COM A IDEIA

A tese central deste livro é que qualquer um com uma ideia digna de ser divulgada é capaz de realizar uma palestra eficaz. A única coisa de fato importante ao se falar em público não é a autoconfiança, a presença de palco ou aquilo que se costuma chamar de "falar bem". É ter algo de importante a dizer.

Estou empregando a palavra "ideia" num sentido bem amplo. Ela não precisa ser um avanço científico, uma invenção genial ou uma teoria jurídica complexa. Pode ser um conjunto de instruções simples sobre como fazer algo. Ou um *insight* de caráter humano ilustrado com a força de uma história. Ou uma bela imagem de intenso significado. Ou um fato que você gostaria de ver acontecer no futuro. Ou, ainda, apenas um lembrete do que mais importa na vida.

Uma ideia é qualquer coisa capaz de mudar a visão de mundo das pessoas. Se conseguir provocar uma ideia impactante no espírito das pessoas, você terá realizado um feito estupendo. Terá dado a elas um presente de valor incalculável. Num sentido muito real, um pedacinho de você terá se tornado parte delas.

Você tem ideias que merecem ser ouvidas por mais pessoas? É impressionante como avaliamos mal uma resposta a essa pergunta. Muitos indivíduos (em geral homens) dão a impressão de adorar o som da própria voz e gostam de falar durante horas sem transmitir nada de relevante. Mas há também muitas pessoas (em geral mulheres) que subestimam demais o valor de seu trabalho, de seu conhecimento e de suas percepções.

Caso você só esteja lendo este livro porque adorou a ideia de subir ao palco e se tornar a estrela de uma Conferência TED, inspirando plateias com seu carisma, pare de lê-lo neste momento, por favor. Dedique-se a algo que mereça ser compartilhado com outras pessoas. Estilo sem conteúdo é horrível.

O mais provável, no entanto, é que você tenha dentro de si muito mais coisas dignas de serem transmitidas do que imagina. Você não precisa ter inventado

luzes móveis para espantar leões. Você viveu uma vida que é sua, e só sua. Passou por experiências que foram suas, e de mais ninguém. Certas sacadas criativas extraídas de algumas dessas experiências merecem ser divididas com outras pessoas. Você só precisa descobrir quais.

Isso lhe causa estresse? Talvez você tenha de apresentar um trabalho no colégio ou na faculdade; ou precise mostrar os resultados de sua pesquisa numa reunião; ou tenha a oportunidade de falar sobre sua empresa para tentar conquistar o apoio de uma plateia. Talvez você ache que não fez nada digno de uma palestra. Você não inventou nada. Não é alguém particularmente criativo. Não se considera superinteligente. Não tem ideias brilhantes em relação ao futuro. Nem mesmo tem certeza de que exista algum assunto pelo qual tenha paixão.

Bem, eu admito: um ponto de partida como esses é complicado. Para ser digna do tempo e da atenção de uma plateia, a maioria das palestras exige base em algo com certa profundidade. Em tese, é possível que a melhor coisa que você tem a fazer por enquanto seja continuar sua jornada, buscar algo que de fato mobilize seus interesses e sua atenção e voltar a pegar este livro daqui a alguns anos.

Entretanto, antes de chegar a essa conclusão, vale conferir mais uma vez se sua autoavaliação está correta. Talvez apenas lhe falte autoconfiança. Estamos diante de um paradoxo: você sempre foi você e só se vê de dentro para fora. Talvez não enxergue os detalhes que os outros consideram notáveis a seu respeito. Para enxergá-los, talvez você precise ter conversas francas com aqueles que o conhecem bem. Eles sem dúvida conhecem aspectos seus melhor do que você.

Seja como for, você tem uma coisa que ninguém mais no mundo tem: a sua experiência de vida. Ontem você viu uma sequência de fatos e vivenciou uma série de emoções únicas. Você é o único ser humano, entre sete bilhões, que teve exatamente essa experiência. E então? Consegue tirar alguma coisa daí? Muitas das melhores palestras baseiam-se apenas numa história pessoal e numa lição simples dela extraída. Você observou algo que lhe causou surpresa? Talvez tenha visto crianças brincando num parque ou conversado com um sem-teto. Você viu alguma coisa que possa interessar a outras pessoas? Em caso negativo, consegue se imaginar passando as próximas semanas caminhando de olhos bem abertos, consciente da possibilidade de que alguma parte de sua jornada única poderá interessar ou beneficiar outros?

As pessoas adoram histórias, e todo mundo pode aprender a contar uma boa história. Mesmo que a lição a se tirar dela já seja batida, tudo bem, somos humanos! Precisamos relembrar as coisas. Há um motivo para que, a cada semana, os sermões religiosos repassem as mesmas coisas com diferentes

roupagens. Se exposta da forma correta, uma ideia importante, embrulhada numa história só um pouco diferente, pode resultar em uma palestra top de linha.

Pense sobre seu trabalho nos últimos três ou quatro anos. O que se destaca nele? Qual foi a última coisa que você realmente achou empolgante? Ou irritante? Pense em dois ou três feitos seus dos quais mais se orgulha. Quando foi a última vez em que você conversou com alguém que lhe disse “isso é muito interessante”? Se você tivesse uma varinha mágica, qual ideia mais gostaria de gravar nas mentes das pessoas?

CHEGA DE PROCRASTINAR

Você pode usar a oportunidade de falar em público como *motivação* para se enfronhar mais em determinado assunto. Em maior ou menor grau, todos sofremos de alguma forma de procrastinação ou preguiça. Em princípio, há muitas coisas que gostaríamos de conhecer melhor, mas, sabe como é, essa tal de internet nos faz perder muito tempo. A oportunidade de falar em público pode ser apenas o estímulo de que você precisa para se dedicar a um projeto de pesquisa sério. Qualquer um com um computador ou um smartphone tem acesso a grande parte da informação existente no mundo. É questão de começar a cavar e ver o que é possível descobrir.

Na verdade, as perguntas que você faz ao realizar sua pesquisa ajudam a criar o plano geral de sua palestra. Quais são as questões mais relevantes? Como elas se relacionam? Como explicá-las de maneira clara? Quais são os enigmas ainda sem boas respostas? Quais são as principais controvérsias? Você pode usar sua viagem de descoberta para propor os momentos-chave de revelação da palestra.

Portanto, se você acha que *talvez* tenha algo, mas não tem certeza de que já domina o assunto, por que não usar a oportunidade de falar em público como um incentivo para descobrir? Sempre que sentir que sua atenção está se desviando, lembre-se da perspectiva de pisar num palco com centenas de olhos fixos em você. Isso fará você se empenhar por mais uma hora!

Em 2015, fizemos uma experiência na sede do TED. A cada duas semanas, dávamos a todos os membros da equipe um dia de folga para se dedicar a estudar determinado assunto. Chamamos esse dia de Quarta-Feira de Aprendizado. A ideia era que, como a organização está voltada para o aprendizado contínuo, durante toda a vida, devemos praticar o que pregamos e incentivar todos os integrantes da equipe a dedicar um tempo a estudar o que lhes interessa. Mas como evitávamos que essa quarta-feira se tornasse apenas um dia sem nada para fazer, passado diante da TV? Bom, havia mais uma coisinha: todos tinham de se

comprometer a realizar, em algum momento do ano, uma palestra no estilo TED sobre aquilo que aprenderam para o restante da organização. Com isso, todos somos beneficiados pelos conhecimentos dos demais. Além disso, criava-se um incentivo crucial para que as pessoas se dedicassem à pesquisa e de fato aprendessem.

Você não precisa de Quartas-Feiras de Aprendizado para ter essa motivação. Qualquer oportunidade de falar diante de um grupo que você respeita pode proporcionar o estímulo necessário para deixar de preguiça e se devotar àquilo que lhe importa! Em outras palavras, você não precisa ter o conhecimento perfeito em sua cabeça hoje. Use a chance como uma razão para alcançá-lo.

Se depois de tudo isso você ainda estiver hesitante, talvez tenha razão. Talvez deva declinar o convite para dar uma palestra. Pode estar fazendo um favor a si e ao público. O mais provável, entretanto, é que descubra algo que você, e só você, pode transmitir. Algo que você realmente gostaria de ver ganhar um pouco mais de visibilidade no mundo.

A partir de agora, até o fim deste livro vou partir do princípio de que você quer falar sobre um determinado assunto, seja ele uma paixão de toda a vida, um tema que deseja estudar com mais afinco ou um projeto de trabalho que precisa apresentar. Nos capítulos restantes vou me concentrar em *como*, e não em *o quê*. No último, porém, vou retornar ao *o quê*, porque tenho certeza absoluta de que todo mundo tem algo relevante que pode e deve compartilhar.

A SURPREENDENTE EFICÁCIA DA LINGUAGEM

Certo. Você tem algo importante a dizer e deseja recriar sua ideia essencial na mente das pessoas. Como fazer isso?

Não devemos subestimar a dificuldade da tarefa. Se pudéssemos de alguma forma mapear no cérebro de Sophie Scott o aspecto daquela ideia sobre o riso, é provável que o mapa envolvesse milhões de neurônios interconectados, num desenho incrivelmente rico e complexo. O desenho incluiria imagens de pessoas gargalhando, os sons que emitem, os conceitos de finalidade evolucionária e dos meios utilizados para aliviar o estresse, entre muitas outras coisas. Como é possível recriar toda essa estrutura num grupo de mentes de desconhecidos em poucos minutos?

O homem desenvolveu uma tecnologia que torna isso possível: a *linguagem*. Com ela, seu cérebro realiza coisas fantásticas. Por exemplo: “Quero que você imagine um elefante balançando a tromba pintada de vermelho vivo de um lado para o outro, imitando os passos de um imenso papagaio laranja que dança na

cabeça dele e não para de berrar: ‘Vamos dançar o fandango!’”

Uau! Você acabou de formar na cabeça a imagem de algo que nunca aconteceu na história, a não ser em minha imaginação e na de quem leu isso. Uma única frase tem esse poder. Mas desde que você, o ouvinte, conheça um conjunto de conceitos prévios. Você precisa saber o que é um elefante e o que é um papagaio, tem de conhecer os conceitos de vermelho e de laranja e ainda saber o que significam os verbos *pintar*, *dançar* e *imitar*. O pedido fez você interligar esses conceitos e criar uma imagem totalmente nova.

Se, em vez de usar essas palavras, eu tivesse dito “quero que você imagine um exemplar da espécie *Loxodonta cyclotis*, com o probóscide revestido do pigmento Pantone 032U, realizando movimentos oscilatórios...”, provavelmente você não teria formado aquela imagem, embora o pedido seja o mesmo, só que vazado numa linguagem mais precisa.

Ou seja, a linguagem só produz sua magia quando partilhada entre falante e ouvinte. E essa é a chave para que se realize o milagre de recriar sua ideia no cérebro de outras pessoas. *Você só pode usar as ferramentas a que sua plateia tem acesso.* Se usar apenas *sua* linguagem, *seus* conceitos, *seus* pressupostos e *seus* valores, não terá sucesso. Então, em vez disso, utilize os deles. Só a partir dessa base comum os ouvintes podem começar a construir a *sua* ideia na mente *deles*.

Na Universidade de Princeton, o dr. Uri Hasson vem realizando pesquisas revolucionárias na tentativa de descobrir como esse processo funciona. É possível capturar em tempo real a complexa atividade cerebral associada à construção de um conceito ou à memorização de uma história. Essas pesquisas exigem uma tecnologia chamada *imagens por ressonância magnética funcional* (IRMf).

Numa experiência em 2015, o dr. Hasson submeteu um grupo de voluntários a exames de IRMf enquanto lhes exibia um filme de cinquenta minutos, registrando suas reações cerebrais à história. Algumas das reações se repetiam em quase todos os voluntários, gerando comprovações físicas concretas da experiência comum por que passavam. Depois, o dr. Hasson pediu que gravassem suas próprias lembranças do filme. Muitas delas eram bem detalhadas e chegavam a durar vinte minutos. Em seguida — e isso é o que espanta —, ele reproduziu as gravações para outro grupo de voluntários que não tinham visto o filme e registrou seus dados de IRMf. As reações que apareciam no cérebro do segundo conjunto de voluntários, que só tinham escutado o áudio das lembranças, eram as mesmas do cérebro dos primeiros voluntários, que haviam assistido ao vídeo! Ou seja: por si só, o poder da linguagem evocou as mesmas experiências mentais daqueles que tinham visto o filme.

Essa é uma comprovação extraordinária da eficácia da linguagem. Trata-se de um poder que quem fala em público pode explorar.

SIM, AS PALAVRAS IMPORTAM

Alguns instrutores que trabalham com quem pretende falar em público minimizam a importância da linguagem. Às vezes recorrem a pesquisas publicadas em 1967 pelo professor Albert Mehrabian, as quais afirmam que apenas 7% da eficácia da comunicação decorrem da linguagem, enquanto 38% dependem do tom de voz e 55% da linguagem corporal. Isso tem levado muitos instrutores a se concentrarem excessivamente em desenvolver um estilo de oratória fundamentado na autoconfiança, no carisma etc., sem se preocuparem muito com as palavras.

Infelizmente, essa é uma interpretação equivocada das conclusões de Mehrabian. Em essência, os experimentos dele visaram descobrir como a *emoção* era comunicada. Por exemplo, ele testava o que acontecia quando alguém dizia “ah, que legal”, mas em tom de raiva ou com uma expressão corporal ameaçadora. É claro que, nessas circunstâncias, as palavras em si pouco interessam. Entretanto, é um absurdo generalizar esse resultado a qualquer palestra (e Mehrabian fica tão irritado com a má utilização de suas pesquisas que, em seu site, um parágrafo em negrito pede que não se faça isso).

Passar emoção é importante, e nesse aspecto o tom de voz e a linguagem corporal do palestrante têm enorme valor. Analisaremos isso em detalhes mais adiante. No entanto, a essência de uma palestra depende fundamentalmente das palavras. São elas que narram uma história, constroem uma ideia, explicam o que é complicado, apresentam argumentos lógicos ou fazem um apelo convincente para a ação. Por isso, se alguém lhe diz que, ao falar em público, a linguagem corporal é mais importante do que a linguagem verbal, lembre-se, por favor, de que a pessoa está interpretando mal as pesquisas científicas. (Ou, para se divertir, peça que ela repita só com gestos o que acabou de dizer!)

Vamos passar grande parte da primeira metade deste livro examinando os meios pelos quais a linguagem pode produzir seus resultados mágicos. O fato de podermos transmitir ideias dessa forma é o motivo pelo qual a comunicação verbal entre indivíduos é importante. Assim se constroem e se formam nossas visões de mundo. Nossas ideias fazem de nós o que somos. E quem descobre meios de transmitir suas ideias para a mente de outras pessoas é capaz de criar efeitos propagadores de consequências incalculáveis.

A VIAGEM

Há outra bela metáfora para uma palestra de alto nível. A palestra é uma *viagem* que palestrante e plateia realizam juntos. Assim se expressou Tierney Thys:

> Como todos os bons filmes e livros, uma palestra de alto nível é capaz de nos transportar. Todos adoramos participar de aventuras, viajar para algum lugar novo na companhia de um guia bem informado — se não imaginativo — e capaz de nos apresentar coisas que nem sabíamos existir, de nos induzir a abrir janelas para lugares desconhecidos, de nos munir de novas lentes para ver o ordinário de maneira extraordinária... de ao mesmo tempo nos extasiar e acionar diversas áreas do nosso cérebro. É por isso que muitas vezes tento moldar minha fala em torno do embarque para uma viagem.

Essa metáfora deixa claro o motivo pelo qual o palestrante, como todo guia turístico, deve começar por onde a plateia está. E também explica por que ele precisa se certificar de que não haja saltos impossíveis ou mudanças inexplicáveis na direção do percurso.

A viagem pode ser de exploração, explicação ou persuasão, mas o resultado é conduzir a plateia a um lugar novo e belo. E isso também é um presente.

Seja qual for a metáfora que você use, concentre-se no que vai *dar* à sua plateia, pois é essa a base perfeita para a preparação de sua palestra.

---

3. É claro que a ideia de Sophie Scott poderá ser aperfeiçoada ou contestada por pesquisas futuras. Nesse sentido, as ideias são sempre provisórias. Mas, quando uma ideia se forma em nossa mente, ninguém consegue tirá-la de lá sem consentirmos.

3
ARMADILHAS COMUNS
Quatro estilos a serem evitados

Existem inúmeras formas de preparar uma grande palestra. Antes de tudo, porém, é preciso levar em conta algumas dicas de segurança fundamentais. Certos estilos de palestra são ruins, perigosos tanto para a reputação do palestrante quanto para a satisfação da plateia. Eis quatro deles, dos quais convém fugir a todo custo:

A CONVERSA DE VENDEDOR

Alguns palestrantes fazem tudo ao contrário. Procuram tirar, e não dar.

Há alguns anos, um conhecido consultor de empresas, autor de livros sobre o tema, participou de uma Conferência TED. Interessado, fui ouvi-lo falar sobre como pensar de forma criativa. Entretanto, fiquei horrorizado com o que aconteceu. Ele começou falando de uma série de empresas que pareciam ter dado um importante salto qualitativo em decorrência de uma medida adotada. E que medida tinha sido essa? Todas haviam contratado seus serviços de consultoria.

Depois de cinco minutos disso, a plateia se mostrava impaciente, e eu já havia escutado o bastante. Levantei e comecei a interrompê-lo. Todos os olhos se voltaram para mim. Eu suava. Meu microfone estava ligado. Todos escutaram o diálogo.

> **Eu:** Tenho um pedido a fazer. O senhor poderia explicar exatamente que tipo de atitude recomenda? Queremos saber exatamente como a medida funciona, para aprender. O que o senhor está fazendo mais lembra um anúncio publicitário.
>
> [Aplausos nervosos. Pausa constrangedora.]
>
> **Palestrante:** Para isso eu precisaria de três dias. Em quinze minutos, não tenho como detalhar tudo. Meu objetivo é lhes dizer que essas coisas podem dar certo e assim fazer todos se interessarem por conhecê-las melhor.

Eu: Nós acreditamos que elas dão certo. O senhor é uma estrela nessa área! Nos dê um exemplo, ou pelo menos desperte nossa curiosidade com os primeiros quinze minutos da explicação detalhada. Por favor!

A plateia começou a aplaudir, e o palestrante não teve escapatória. Para alívio de todos, ele enfim começou a dar informações úteis.

O irônico é que essa maneira gananciosa de falar não favorece o palestrante. Eu duvido que naquele dia um único empresário o tenha contratado. E, ainda que isso tenha ocorrido, o fato é que isso foi contrabalançado por muitos outros que o escutaram e perderam o respeito por ele. Nem preciso dizer que nunca postamos a palestra na internet.

Reputação é tudo. Um bom palestrante quer ser visto como alguém generoso — que dá à sua plateia algo de maravilhoso —, e não como um chato que só pretende se promover. É tedioso e frustrante ouvir um discurso de vendas, principalmente se estamos esperando outra coisa.

É claro que, em geral, a promoção acontece de forma bem mais sutil: o slide que mostra uma capa de livro, uma breve referência à dificuldade que a organização do palestrante vem enfrentando para captar recursos. No contexto de uma palestra em que tudo mais é excelente, esses pecadilhos passam sem maiores inconvenientes. (E é claro que a coisa muda de figura no caso de terem pedido ao palestrante que fale sobre seu livro ou sua organização.) Mas ele corre um grande risco. Por isso, desestimulamos os palestrantes TED a fazer esse tipo de promoção.

O princípio fundamental é lembrar que o palestrante deve fazer uma *doação* a seus ouvintes, e não tirar algo deles. (Mesmo num contexto comercial, quando alguém faz uma exposição com o claro intuito de efetuar uma venda, a meta deve ser ajudar. Os melhores vendedores se põem no lugar dos possíveis clientes e imaginam a melhor forma de atender a seus interesses.) As pessoas não vão a uma conferência para escutar argumentos de venda. Quando percebem que talvez seja essa a intenção do palestrante, elas fogem para a segurança de suas caixas de e-mails. É como aceitar o convite de uma amiga bancária para tomar um café e perceber, com grande irritação, que ela quer mesmo é convencer você a aplicar dinheiro num plano de capitalização. Você larga o café na primeira oportunidade.

Pode-se discordar quanto à linha que separa a transmissão de uma ideia e os argumentos de venda, mas o princípio é essencial: dar, e não tirar.

E saiba de uma coisa: a generosidade provoca uma reação positiva. Quando o advogado Bryan Stevenson, dedicado à defesa dos direitos humanos, realizou uma Conferência TED, sua organização necessitava com urgência de 1 milhão de dólares para dar continuidade a uma causa essencial na Suprema Corte dos

Estados Unidos. No entanto, Bryan não falou disso nem uma só vez durante a palestra. Em vez disso, transformou o modo como todos encarávamos a injustiça nos Estados Unidos, contando-nos histórias, opinando, sendo bem-humorado e fazendo revelações. Ao final, a plateia o aplaudiu de pé durante vários minutos. E adivinhe o que aconteceu: Stevenson deixou a conferência com mais de 1,3 milhão de dólares em contribuições feitas pelos presentes.

DIVAGAÇÕES

No primeiro ciclo de palestras TED que organizei, um dos oradores começou a falar assim: “Enquanto eu vinha de carro para cá, pensando no que diria a vocês...” E seguiu-se uma série de observações dispersas sobre futuros possíveis. Nada de muito enfadonho ou especialmente difícil de entender. Mas nenhuma argumentação instigante, nenhuma revelação, nenhum momento de descoberta, nada foi assimilado. A plateia aplaudiu educadamente. Mas, na verdade, ninguém aprendeu nada.

Fiquei furioso. Uma coisa é se preparar menos do que o necessário. Mas vangloriar-se disso? Isso é um insulto. O palestrante está dizendo que o tempo da plateia não vale nada. Que o evento não vale nada.

Muitas palestras são assim. Sinuosas, sem uma direção clara. Um palestrante pode se iludir e se convencer de que mesmo uma exploração desordenada de suas ideias brilhantes será fascinante para a plateia. No entanto, se oitocentas pessoas planejam dedicar quinze minutos de seu dia a ouvi-lo, ele não pode simplesmente improvisar sua exposição.

Como diz meu colega Bruno Giussani, “quando as pessoas se reúnem numa sala para ouvir o que alguém tem a dizer, estão lhe dando algo extremamente precioso, irrecuperável: alguns minutos de seu tempo e de sua atenção. O palestrante tem de usar esse tempo da melhor forma possível”.

Assim, se você vai presentear pessoas com uma ideia magnífica, primeiro precisa dedicar algum tempo a preparar sua exposição. Ficar divagando não é uma opção.

Aliás, esse palestrante que divagou o tempo todo acabou dando uma espécie de presente ao TED. A partir de então, redobramos os esforços na preparação dos palestrantes.

O TÉDIO ORGANIZACIONAL

Uma organização pode ser fascinante para quem trabalha nela — e superentediante para quase todos os demais. Lamento, mas essa é a verdade. Qualquer palestra centrada na excepcional história de sua companhia de estrutura complexa, porém muito interessante, e na fabulosa fotogenia da talentosíssima equipe que trabalha com você — isso sem contar o enorme sucesso de seus produtos no mercado — vai fazer a plateia cochilar logo de cara. Você e sua equipe podem considerá-la interessante. Infelizmente, porém, não trabalhamos nela.

Entretanto, tudo muda quando você se concentra na natureza do trabalho que está realizando e no poder das ideias nele instiladas, e não na organização ou em seus produtos.

Isso pode ser muito mais difícil do que parece. Muitas vezes, os diretores das organizações são, naturalmente, seus porta-vozes e atuam sempre no modo propaganda, por acreditarem que têm a obrigação de homenagear a esforçada equipe que os cerca. E, como o trabalho sobre o qual desejam falar foi realizado na organização, a maneira mais óbvia de descrever o trabalho pode ser ligá-lo a atos organizacionais. “Em 2005, criamos um departamento em Dallas, nesse edifício. [Entra slide de uma torre de vidro.] O objetivo era investigar meios de reduzir gastos com energia, e para dirigi-lo eu nomeei o vice-presidente Hank Entedialdo.” Bocejo.

Compare essa declaração com a seguinte: “Em 2005, descobrimos um fato surpreendente: é possível reduzir os custos de energia de um escritório em 60%, sem perda substancial da produtividade. Vou explicar como.”

Uma fala atrai interesse. A outra acaba com ele. Uma exposição é uma doação. A outra é entediante e promocional.

O DESEMPENHO MOTIVADOR

Hesitei em incluir esse exemplo, mas creio que deva fazê-lo.

Primeiro, vamos esclarecer uma coisa: sem dúvida, uma das impressões mais fortes que podemos experimentar ao ouvir uma palestra é a *motivação*. O trabalho e as palavras do palestrante nos emocionam e nos inundam com possibilidades e empolgação. Temos vontade de ser pessoas melhores a partir daquele momento. O crescimento e o sucesso do TED devem muito à natureza profundamente motivadora de muitas palestras. Na verdade, foi essa a razão pela qual eu me senti atraído pelo TED. Eu acredito na força da motivação.

No entanto, deve-se ter muito cuidado ao usar essa força.

Quando um magnífico palestrante encerra sua exposição e a multidão aplaude

de pé, cria-se um momento emocionante para todos. A plateia está emocionada com o que ouviu; para o palestrante, uma aprovação tão óbvia traz uma satisfação indescritível. (Um dos momentos mais constrangedores por que passamos no TED se deu quando uma palestrante deixou o palco após receber aplausos desinteressados e sussurrou para um amigo nos bastidores: “Ninguém levantou!” Um comentário compreensível, mas infelizmente o microfone ainda estava ligado, e todo mundo percebeu a mágoa em sua voz.)

Admitam ou não, muitos palestrantes sonham ser ovacionados ao fim da apresentação e ser alvo de muitos tuítes que atestam sua capacidade motivadora. E é aí que se esconde a armadilha. O intenso desejo de uma ovação pode conduzir palestrantes inexperientes ao erro. Às vezes, eles veem a apresentação de palestrantes motivadores e tentam copiá-los... mas só na aparência. O resultado pode ser péssimo: a imitação incessante de todos os truques conhecidos para manipular a plateia intelectual e emocionalmente.

Há alguns anos aconteceu um caso desagradável desses numa Conferência TED.[4] Um americano na casa dos quarenta anos tinha se tornado um grande fã nosso e decidiu nos mandar um vídeo interessante, insistindo em que o deixássemos dar uma palestra. Sua proposta correspondia exatamente ao tema em que estávamos nos concentrando naquele ano, e ele vinha bem recomendado, por isso decidimos lhe dar uma chance.

Os primeiros minutos de sua palestra foram animadores. Ele tinha personalidade forte. Sorria para a plateia. Fez algumas observações iniciais divertidas, mostrou um vídeo instigante e se valeu de uma surpreendente proposta visual. Era como se houvesse estudado todas as Conferências TED em detalhes e estivesse usando o melhor de cada uma. Assistindo da plateia, fui tomado da esperança de que tínhamos nas mãos um sucesso estrondoso.

De repente, porém... comecei a sentir certa inquietação. Algo não ia bem. O homem estava gostando de ser o centro das atenções. Mas gostando um pouco demais. Fazia pausas com frequência, esperando que a plateia o aplaudisse ou risse e, quando isso acontecia, parava e dizia “obrigado”, numa sutil tentativa de provocar mais aplausos ou risos. Começou a inserir cacos que pretendiam ser engraçados. Ficou claro que o divertiam; aos outros, nem tanto. E o pior de tudo foi que o conteúdo prometido da palestra não chegou a ser exposto. Ele afirmou que havia trabalhado no sentido de demonstrar a veracidade de uma ideia importante. Mas o que expunha não passava de extravagâncias e casos variados. Houve um momento em que até apresentou uma imagem, trabalhada com Photoshop, que parecia justificar sua pretensão. Como havia se empolgado e estava adorando a ribalta, acabou extrapolando o tempo determinado.

Perto do encerramento, começou a dizer às pessoas que estava ao alcance

delas adotar as ideias que ele promovera, então falou de sonhos e inspiração, terminando com os braços estendidos para a plateia. Como tinha ficado claro o quanto a palestra significava para ele, parte da plateia chegou a se pôr de pé para aplaudi-lo. Mas, quanto a mim, o que eu tinha visto era de revirar o estômago. Aquilo era o clichê do TED que vínhamos tentando eliminar com tanto esforço. Muita encenação e pouquíssimo conteúdo.

O problema de apresentações como essa não está apenas no fato de adularem a plateia para enganá-la. Está sobretudo em enxovalhar a reputação do gênero. Elas reduzem as chances de que os espectadores se deixem atingir por um palestrante genuinamente motivador. Entretanto, atraídos pela droga que é o aplauso do público, cada vez mais palestrantes tentam seguir esse caminho.

Por favor, não seja um deles.

O fato mais importante a respeito da inspiração é o seguinte: ela tem de ser conquistada. Ninguém se torna inspirador ao olhar para os presentes com cara de pidão e solicitar que sondem o coração em busca de motivos para crer no sonho deles. O palestrante inspira quando realmente compartilha um sonho que merece o entusiasmo dos demais. E esses sonhos não surgem com facilidade. São produzidos com sangue, suor e lágrimas.

A inspiração é como o amor. Você não o conquista quando decide buscá-lo diretamente. Existe um nome para quem busca o amor com insistência excessiva: *stalker*. Na melhor das hipóteses, qualificamos essas pessoas com termos também pouco lisonjeiros: dizemos que são *exageradas*, *inconvenientes*, *irritantes*. E infelizmente essa conduta gera o contrário do que a pessoa deseja. Provoca rejeição.

O mesmo acontece no caso da motivação. Se você tenta tomar um atalho e conquistar pessoas apenas com o carisma, pode obter êxito por alguns instantes, mas logo será flagrado e deixado de lado. No exemplo anterior, apesar de alguns aplaudirem o palestrante de pé, ele foi muito mal avaliado pela plateia em nossa pesquisa pós-conferência, e a apresentação nunca foi postada na internet. O público tinha se sentido manipulado — o que de fato aconteceu.

Se você sonha se tornar uma estrela ao falar em público, estimulando a plateia assim que pisa no palco e proclamando suas próprias qualidades, peço que reconsidere. Não sonhe com isso. Sonhe com algo muito maior que você. Trabalhe esse sonho o tempo necessário para realizar algo que valha a pena. Depois, divida com humildade aquilo que aprendeu.

A motivação não pode ser encenada. Ela é a reação de uma plateia à autenticidade, à coragem, ao trabalho altruísta e aos conhecimentos genuínos. Ponha essas qualidades em sua palestra. Talvez você se espante com o que vai acontecer.

É fácil falar sobre os motivos pelos quais certas palestras fracassam. Mas como planejá-las para que deem certo? Tudo começa com um momento de clareza.

---

4. Por cortesia, mudei alguns detalhes.

4
A LINHA MESTRA
O que você quer dizer?

“Tem algo que acontece com muita frequência: você está na plateia, ouvindo alguém falar, e percebe que a pessoa poderia fazer uma palestra excelente, melhor do que a que está fazendo.” Essas palavras são de Bruno Giussani, que não suporta ver palestrantes de grande potencial estragarem sua chance.

O objetivo de uma palestra consiste em... dizer algo significativo. No entanto, é impressionante o número de palestras que não atingem esse objetivo. De fato, muitas coisas são ditas nelas. Mas, por um ou outro motivo, a plateia não recebe nada que possa levar consigo. Belos slides e carisma não fazem mal algum, mas, se o palestrante não presenteia o público com algo real e valioso, tudo o que ele fez, na melhor das hipóteses, foi entretê-lo.

A principal razão dessa tragédia é que o palestrante não preparou um plano correto para sua apresentação. Talvez a palestra tenha sido planejada tópico a tópico, ou mesmo frase a frase, mas em momento algum o autor se dedicou ao seu plano geral, à sua integralidade.

Existe uma expressão útil usada com frequência na análise de peças, filmes e romances, mas que também se aplica a palestras. É a “linha mestra”, o tema que une os elementos narrativos. Toda palestra precisa de uma.

Como o que queremos é construir algo relevante na mente dos ouvintes, podemos pensar na linha mestra como um cabo forte, ao qual você prenderá todos os elementos da ideia que está desenvolvendo.

Isso não significa que toda palestra possa cobrir apenas um assunto, contar uma só história ou avançar numa única direção, sem digressões. De forma alguma. Isso só quer dizer que todas as partes precisam estar interligadas.

Eis o começo de uma apresentação montada sem uma linha mestra: “Eu gostaria de compartilhar com vocês algumas experiências que vivi durante a viagem que fiz recentemente à Cidade do Cabo, depois fazer algumas observações sobre a vida na estrada.”

Compare-o com a introdução a seguir: “Em minha recente viagem à Cidade

do Cabo, aprendi algo novo com relação a estranhos: quando se pode confiar neles e quando não se pode fazer isso de jeito nenhum. Quero dividir com vocês duas experiências muito distintas que vivi."

Talvez a primeira versão sirva para a sua família. Mas a segunda, com a linha mestra visível desde o início, é muito mais cativante para o público.

Um bom exercício consiste em resumir sua linha mestra em não mais que quinze palavras. E elas precisam oferecer um conteúdo vigoroso. Não basta pensar em sua meta em termos de "quero motivar a plateia" ou "quero obter apoio para o meu trabalho". Sua linha mestra precisa ter mais foco do que isso. Qual é a ideia exata que você quer inserir na mente dos ouvintes? O que eles vão levar para casa?

É importante também que a linha mestra não seja previsível ou banal, como "a importância do trabalho duro" ou "os quatro projetos principais a que estou me dedicando". Zzzzz... Você pode fazer melhor do que isso! Veja estas linhas mestras de algumas Conferências TED bem-sucedidas. Note que cada uma incorpora algo de *inesperado*:

- Ter mais opções nos deixa menos felizes.
- Devemos valorizar a vulnerabilidade, e não fugir dela.
- O potencial da educação se transforma quando nos concentramos na extraordinária (e hilariante) criatividade infantil.
- Você pode simular a linguagem corporal até ela se tornar verdadeira.
- Uma história do universo em dezoito minutos mostra um caminho do caos à ordem.
- Bandeiras horríveis de cidades podem revelar segredos de design surpreendentes.
- Quase morri num trekking no polo sul, e isso mudou minha noção de propósito.
- Vamos fazer uma revolução silenciosa: um mundo redesenhado para os introvertidos.
- A combinação de três tecnologias simples cria um sexto sentido assombroso.
- Vídeos on-line podem humanizar a sala de aula e revolucionar a educação.

Barry Schwartz, que fez a primeira das palestras listadas, sobre o paradoxo das opções, crê firmemente na importância de uma linha mestra:

> Muitos palestrantes se apaixonam por suas ideias e acham difícil imaginar o que elas têm de complicado para aqueles que ainda não mergulharam nelas. A solução está em apresentar apenas uma

> ideia — e do modo mais detalhado e completo possível no tempo limitado. O que você deseja que o público compreenda plenamente ao fim da palestra?

A última linha mestra da lista é de Salman Khan, reformador educacional. Ele me disse:

> A Khan Academy tinha feito muitas coisas realmente interessantes, mas achei que falar delas seria uma atitude muito interesseira. Eu queria dividir ideias maiores, ideias como o aprendizado com base no domínio completo do conteúdo ou a humanização do tempo de aula por meio da eliminação das salas de aula. O conselho que eu daria a palestrantes é procurar uma única ideia importante, que seja maior que você ou sua organização, e ao mesmo tempo alavancar sua experiência para mostrar que ela é mais do que mera especulação vazia.

Sua linha mestra não precisa ser tão ambiciosa quanto as da lista. Contudo, ainda assim precisa ter algum aspecto provocante. Em vez de fazer uma palestra sobre a importância do trabalho duro, que tal falar sobre o motivo pelo qual o trabalho duro às vezes *não* gera os resultados pretendidos e o que se pode fazer a respeito? Em vez de pensar em falar sobre os quatro projetos principais em que você vem trabalhando, por que não reestruturar a palestra em torno de apenas três projetos que, por acaso, mostram uma surpreendente relação entre si?

Na verdade, foi exatamente essa a linha mestra de Robin Murphy quando ela falou no TEDWomen. Vejamos a abertura de sua apresentação:

> Os robôs estão se tornando rapidamente os primeiros socorristas em locais de desastre, trabalhando lado a lado com pessoas para ajudar no restabelecimento. Essas máquinas sofisticadas podem transformar o trabalho de socorro a vítimas de desastres, poupando vidas e recursos financeiros. Para demonstrar esse ponto, gostaria de mostrar a vocês três novos robôs nos quais trabalhei.

Nem toda palestra precisa expor sua linha mestra de forma tão explícita. Como veremos, há muitas outras maneiras de intrigar os ouvintes e convidá-los a acompanhar o palestrante em sua viagem. Mas, quando sabe aonde você quer chegar, o público sente muito mais facilidade para acompanhar seu trajeto.

Pensemos outra vez na palestra como uma viagem que palestrante e plateia realizam juntos, com o palestrante no papel de guia. Se você quiser que a plateia viaje a seu lado, provavelmente terá de lhe dar uma ideia de seu destino. E a partir daí precisa ter certeza de que cada passo na viagem a aproxima desse destino. Nessa metáfora de viagem, *a linha mestra traça o percurso.* Ela garante que não haverá saltos impossíveis e que, no fim da apresentação, o palestrante e o público chegarão juntos a um destino satisfatório.

Muitos planejam uma palestra imaginando que lhes bastará delinear seu trabalho em linhas gerais, descrever sua organização ou analisar uma questão. Não é um bom plano. É provável que a palestra termine sem foco e exerça pouco impacto.

Tenha em mente que uma linha mestra não é o mesmo que um assunto. Seu convite pode parecer superclaro: “Cara Mary, gostaríamos que viesse falar sobre a nova tecnologia de dessalinização que você aperfeiçoou.” “Caro John, você poderia vir nos contar a história de sua aventura numa excursão de caiaque no Cazaquistão?” Contudo, mesmo quando o *assunto* é claro, convém pensar na *linha mestra*. Uma palestra sobre uma aventura de caiaque pode ter uma linha mestra baseada na resistência, na dinâmica de grupo ou nos perigos de redemoinhos turbulentos em rios. A palestra sobre dessalinização poderia ter uma linha mestra fundamentada em inovações que produzem rupturas.

Então, como definir sua linha mestra?

O primeiro passo é saber o máximo possível sobre a plateia. Quem são essas pessoas? Qual é o nível de informação delas? O que esperam? Com o que se importam? Sobre o que outros palestrantes já lhes falaram? Só se pode dar de presente uma ideia a mentes preparadas para recebê-la. Se você vai falar a uma plateia de taxistas sobre o assombro que é uma economia compartilhada com base na comunicação digital, seria conveniente saber de antemão que o Uber está destruindo o ganha-pão deles.

No entanto, o principal obstáculo para a definição de uma linha mestra é expresso pelo grito primal de todo palestrante: “Tenho muito a dizer e pouco tempo para isso!”

Ouvimos isso o tempo todo. As Conferências TED têm um limite de tempo de dezoito minutos. (Por que dezoito? Porque é um tempo curto o suficiente para manter a atenção das pessoas, inclusive na internet, sem que seu interesse desvie para outras coisas. Mas também é longo o bastante para que se possa dizer algo de fato relevante.) Entretanto, em geral os palestrantes estão habituados a falar de trinta a quarenta minutos, ou até mais. Por isso, sentem dificuldade para sequer imaginar a possibilidade de realizar uma palestra adequada em tão pouco tempo.

Uma apresentação mais curta não significa de modo algum menos tempo de preparação. Certa vez, perguntaram ao presidente americano Woodrow Wilson quanto tempo ele levava para preparar um discurso, no que ele respondeu:

> Depende da extensão. Se durar dez minutos, preciso de não menos do que duas semanas para me preparar; se for de meia hora, preciso de uma semana; mas, se eu puder falar o tempo que quiser, não preciso me preparar. Fico pronto na hora.

Isso me lembra uma citação famosa, atribuída a vários grandes pensadores e escritores: “Se eu tivesse mais tempo, teria escrito uma carta mais curta.”

Por isso, vamos aceitar que a criação de uma palestra de alto nível ajustada a um tempo limitado exigirá um esforço considerável. Entretanto, existe um jeito

certo e um jeito errado de levar a tarefa a cabo.

O JEITO ERRADO

O jeito errado de condensar sua palestra é incluir todos os fatos que você acha que precisa dizer e, depois, reduzir o tempo dedicado a cada um. Curiosamente, é bem possível que você consiga criar um roteiro que produza esse resultado. Todos os pontos importantes que você deseja cobrir estão lá, de forma sucinta. O trabalho foi apresentado em toda a sua extensão! Você pode até achar que há uma linha mestra ligando todos os aspectos, uma ampla fundamentação do trabalho. Você pode ter a impressão de que deu a essa preparação o melhor de si e fez o possível para se ajustar ao tempo concedido.

Entretanto, uma linha mestra que ligue muitos conceitos não funciona. Há uma consequência grave quando você passa muito depressa por diversos assuntos: eles não causam impacto. Você conhece o pano de fundo e o contexto do que está dizendo, por isso as informações lhe parecem mais que suficientes. No entanto, a plateia está tendo contato com seu trabalho pela primeira vez. Por isso, a palestra provavelmente parecerá fragmentada, árida ou superficial.

A equação é simples: excesso de temas é igual a subexposição.

Para transmitir algo de interessante, você precisa reservar tempo para fazer pelo menos duas coisas:

- Mostrar por que o tema é importante: que pergunta está tentando responder? Que problema está tentando solucionar? Que experiência pretende compartilhar?
- Embasar cada argumento com exemplos reais, histórias ou fatos.

É assim que você pode transferir as ideias que preza para outras mentes. O problema é que explicar a razão e depois exemplificar toma tempo. Então só existe uma saída.

O JEITO CERTO

Para realizar uma palestra eficaz, você precisa diminuir a *gama de assuntos* abordados, reduzindo-a a um fio único e coeso — uma linha mestra que possa ser desenvolvida de modo adequado. Em certo sentido, você cobrirá menos pontos, mas o impacto será substancialmente maior.

Segundo o escritor Richard Bach, “o segredo de escrever bem está na força das palavras cortadas”. Isso também vale para o ato de falar em público. O sucesso das palestras eficazes está no que se deixa de fora. Menos pode ser mais.

Muitos de nossos palestrantes nos disseram que isso foi fundamental para o êxito de suas apresentações. Veja, por exemplo, o que afirmou a musicista Amanda Palmer:

> Percebi que meu ego estava me armando uma cilada. Para que minha palestra se torne viral, é preciso que as pessoas saibam que grande pianista eu sou! Que também sei pintar! Que sou uma compositora fantástica! Que tenho todos esses OUTROS talentos! ESTA É A MINHA CHANCE! Mas não. A única forma de dar uma palestra realmente notável é apagar o ego e se permitir ser apenas um veículo de transmissão das ideias. Eu me lembro de participar de um jantar com Nicholas Negroponte, que já fez várias Conferências TED. Perguntei se ele tinha algum conselho a me dar com relação à palestra. Ele respondeu algo que meu mentor, de tendências budistas, vem me dizendo há anos: deixe espaço e DIGA MENOS.

O economista Nic Marks sempre dá esse conselho a aspirantes a escritores: “*Corte o que for desnecessário.* Eu precisava estar disposto a NÃO falar sobre certas coisas que simplesmente adoro e que gostaria de incluir na palestra, mas elas não faziam parte da narrativa principal. Isso foi duro, mas fundamental.”

Uma das mais bem-sucedidas palestrantes do TED, Brené Brown, também penou para cumprir as rígidas normas de tempo. Ela recomenda uma fórmula simples: “Planeje sua palestra. Depois, corte-a pela metade. Depois de chorar bastante a perda de metade da palestra, corte 50% do que sobrou. É tentador pensar no quanto você pode incluir em dezoito minutos. Para mim, a melhor pergunta é a seguinte: ‘O que você pode apresentar, *de maneira significativa*, em dezoito minutos?’”

Essa mesma pergunta se aplica a palestras de qualquer extensão. Permita-me dar aqui um exemplo pessoal. Digamos que alguém me peça para explicar quem sou em apenas dois minutos. Eis a versão 1:

> Embora eu seja britânico, nasci no Paquistão — meu pai era missionário e cirurgião oftalmologista — e passei meus primeiros anos naquele país, na Índia e no Afeganistão. Com treze anos, fui mandado para um internato na Inglaterra e depois disso estudei na Universidade de Oxford, onde me formei em filosofia, política e economia. Comecei a trabalhar como jornalista num pequeno jornal no País de Gales, depois trabalhei alguns anos em uma rádio pirata nas Ilhas Seychelles, na qual redigia e apresentava um noticiário internacional.
>
> De volta ao Reino Unido em meados da década de 1980, eu me apaixonei pelos computadores e lancei várias revistas sobre o assunto. Era uma grande época para se lançar revistas especializadas, e ao longo de sete anos minha empresa dobrou de tamanho a cada ano. Eu a vendi, me mudei para os Estados Unidos e tentei o mesmo caminho.
>
> Em 2000, meu negócio tinha crescido, atingindo a marca de dois mil funcionários, e compreendia 150 revistas e sites. Mas a bolha tecnológica estava para estourar, e, quando isso aconteceu, quase destruiu a empresa. Além disso, quem precisa de revistas se existe a internet? Saí no fim de 2001.

Por sorte, eu havia aplicado um dinheiro numa fundação sem fins lucrativos. Usei o valor para comprar o TED Talks, que, na época, era uma conferência anual na Califórnia. Desde então, ele tem sido minha paixão em tempo integral.

Eis a versão 2:

Quero que você venha comigo ao quarto de um estudante na Universidade de Oxford em 1977. Você abre a porta e, à primeira vista, parece que o lugar está vazio.

Mas espere. Num canto do quarto, há um rapaz deitado de costas no chão, olhando para o teto. Faz mais de uma hora e meia que está nessa posição. Sou eu. Aos 22 anos. Estou pensando. Seriamente. Estou tentando... Por favor, não ria... Estou tentando resolver o problema do livre-arbítrio. Sabe aquele profundo mistério que vem desafiando filósofos há pelo menos dois milênios? Exato. Estou tentando decifrá-lo.

Quem examinasse a cena com objetividade concluiria que aquele rapaz padecia de uma estranha combinação de arrogância e delírio, ou que talvez fosse apenas tímido e solitário, preferindo a companhia de ideias à de pessoas.

E a minha história? Eu sou um sonhador. Sempre fui obcecado pelo poder das ideias. E tenho absoluta certeza de que foi esse foco interior que me ajudou a sobreviver à criação em internatos na Índia e na Inglaterra — longe de meus pais missionários — e me deu a confiança para tentar construir uma empresa de comunicação. Com certeza foi o sonhador que existe em mim que se apaixonou tão perdidamente pelo TED.

Nos últimos tempos, tenho sonhado com a revolução no ato de falar em público e com aquilo a que essa revolução poderá levar...

Qual versão lhe diz mais a meu respeito? A primeira decerto oferece muito mais fatos biográficos. É um resumo decente de grandes partes da minha vida. Um breve currículo. A segunda concentra-se num único momento de minha vida. No entanto, quando faço essa experiência com os outros, eles declaram que a segunda versão é bem mais interessante e reveladora.

Seja seu limite de tempo dois minutos, dezoito minutos ou uma hora, vamos estabelecer o seguinte como ponto de partida: *você só percorrerá o terreno que puder mostrar em profundidade suficiente para criar interesse.*

E é aqui que o conceito de linha mestra se torna de fato útil. Ao escolher uma linha mestra, você automaticamente filtra e elimina muita coisa. Quando fiz a experiência descrita, pensei: *em que aspecto meu devo focar para ganhar um pouco mais de profundidade?* A decisão de optar pelo “sonhador” facilitou ancorar a versão 2 na época em que eu estudava filosofia em Oxford e, ao mesmo tempo, eliminar a maior parte das outras épocas. Se eu tivesse escolhido o “empreendedor”, o “nerd” ou a “alma global”, teria feito cortes diferentes.

Por isso, uma linha mestra exige que, antes de tudo, você identifique uma ideia que possa ser exposta de forma adequada no tempo disponível. Em seguida, construa uma estrutura que ligue todos os elementos da palestra a essa ideia.

DA LINHA MESTRA À ESTRUTURA

Vamos parar por um instante e examinar esta palavra: “estrutura”. Ela é crucial. Diferentes palestras podem ter diferentes estruturas ligadas à linha mestra central. Uma palestra pode começar com uma introdução ao problema em que o palestrante está trabalhando e contar uma história que o ilustre. Pode então passar para algumas tentativas históricas de solucionar o problema e dar dois exemplos que acabaram fracassando. Pode avançar com a solução proposta pelo palestrante, incluindo um fato novo e eloquente que sustente sua ideia. E pode terminar com três implicações para o futuro.

Imagine a estrutura da palestra como uma árvore. Há uma linha mestra central, que sobe verticalmente e na qual os galhos representam expansões da narrativa principal: um perto da base para a história de abertura; dois um pouco acima, na seção de história, para os exemplos fracassados; um para a solução proposta, que destaque o fato novo; e três no alto, ilustrando as implicações para o futuro.

Outra proposta poderia simplesmente apresentar, em sequência, cinco trabalhos separados que interliguem um tema comum, começando e acabando com o projeto corrente. Nessa estrutura, pode-se pensar na linha mestra como um arco que ligue cinco caixas, cada qual representando um trabalho.

O palestrante TED com mais visualizações na internet na época em que este livro foi escrito era Sir Ken Robinson. Segundo ele, em geral suas palestras seguem uma estrutura simples:

A. Introdução — apresentação, o que será exposto
B. Contexto — por que a questão é relevante
C. Conceitos principais
D. Implicações práticas
E. Conclusão

Sir Ken me disse: “Existe uma velha fórmula para a redação de ensaios. Nela, um bom ensaio responde a três perguntas: *O quê? E daí? E agora?* É mais ou menos isso.”

É claro que o atrativo das apresentações de Sir Ken Robinson vai muito além da simplicidade estrutural, e nem ele nem eu recomendaríamos que todo mundo adotasse essa estrutura. O importante é você descobrir a que lhe permita desenvolver sua linha mestra com mais força no tempo disponível — e tornar clara a forma como cada elemento se liga a ela.

TÓPICOS COMPLICADOS

Você precisa tratar sua linha mestra com todo cuidado se for falar sobre um tema espinhoso. O horror de uma crise de refugiados. A explosão do diabetes. A violência ligada a gênero na América do Sul. Muitas pessoas que tratam desses assuntos acreditam que é seu dever destacar uma causa que precisa de mais reconhecimento. Em geral, a estrutura dessas palestras consiste em expor uma série de fatos que ilustram o quanto a situação é angustiante e o motivo por que cumpre fazer algo para remediá-la. E a verdade é que há ocasiões em que essa é a maneira perfeita de montar uma palestra... desde que você tenha certeza de que seus ouvintes estão dispostos a enfrentar o desconforto que suas palavras vão causar.

O problema é que, ao ouvir muitas apresentações do tipo, um público sente-se emocionalmente exausto e começa a se desligar. Instala-se a fadiga emocional. Se isso acontecer antes do fim de sua palestra, ela não exercerá impacto algum.

Como evitar isso? A primeira medida é pensar em sua palestra não como uma *questão*, mas como uma *ideia*.

Minha ex-colega June Cohen formulou a diferença da seguinte forma:

Uma palestra baseada numa questão parte de *moralidade*; uma palestra baseada numa ideia parte de *curiosidade*.

Uma questão expõe um *problema*. Uma ideia propõe uma *solução*.

Uma questão diz: “Isso não é *terrível*?” Uma ideia diz: “Isso não é *interessante*?”

É muito mais fácil cativar a plateia tornando a palestra uma tentativa de solucionar um enigma intrigante, e não um apelo para que ela se mobilize. A primeira forma parece um presente; a segunda, um pedido.

O CHECKLIST

À medida que você desenvolve sua linha mestra, submeta-a ao seguinte checklist:

- O assunto me apaixona?
- Ele provoca curiosidade?
- Ele faz diferença para a plateia?
- Minha palestra é um presente ou um pedido?
- As informações são novas ou já são conhecidas?

- Eu consigo explicar o tema, com os exemplos necessários, no tempo concedido?
- Conheço o assunto o suficiente para que a palestra valha o tempo dos ouvintes?
- Tenho a credibilidade necessária para falar do assunto?
- Quais são as quinze palavras que resumem minha palestra?
- Essas quinze palavras fariam alguém se interessar por ouvir minha palestra?

A instrutora de oratória Abigail Tenembaum recomenda que o palestrante teste sua linha mestra com alguém que poderia ser um membro típico da plateia. Segundo ela, é preciso fazer isso oralmente, e não por escrito: “Fazer a apresentação em voz alta muitas vezes torna nítido para o palestrante o que está claro, o que falta e como aprimorá-la.”

A conhecida escritora Elizabeth Gilbert também acredita na importância de planejar uma palestra para uma plateia formada por apenas uma pessoa: “Escolha um ser humano, um ser humano real que faça parte da sua vida, e prepare a palestra como se fosse realizá-la apenas para essa pessoa. Escolha alguém que não trabalhe na sua área, mas seja inteligente, curioso, participativo, conhecedor do mundo — e de quem você realmente goste. Isso dará à sua palestra um calor espiritual e cordial. Sobretudo, conscientize-se de que está falando para uma única pessoa, e não para um segmento demográfico (‘Minha palestra se dirige a profissionais entre 22 e 38 anos que atuem na área de software’), porque um segmento demográfico não é uma pessoa, e, se você falar para um segmento demográfico, não vai passar a ideia de que está falando para uma pessoa. Você não precisa ir à casa dela ensaiar a palestra durante seis meses; ela nem precisa saber que você está ensaiando. Apenas escolha seu ouvinte ideal e depois faça tudo o que puder para criar uma palestra que o empolgue, emocione, fascine ou encante.”

Segundo Gilbert, porém, o mais importante é escolher um tema com o qual você se importe. “Fale sobre o que você conhece. Fale sobre o que conhece e ama de todo o coração. Eu quero ouvir você falar sobre o assunto mais importante de sua vida, e não sobre um tema qualquer que julgue ser uma novidade. Exponha sua paixão de décadas, não um artifício radical que esteja na moda. Acredite em mim: sua paixão vai me seduzir.”

Assim que tiver sua linha mestra, você estará pronto para planejar o que vai prender a ela. Existem muitas formas de construir ideias. Nos cinco próximos capítulos, examinaremos as cinco ferramentas essenciais usadas por quem fala em público:

- Sintonia
- Narração
- Explicação
- Persuasão
- Revelação

Podemos misturar e combinar essas cinco ferramentas. Algumas palestras só se valem de uma delas. Outras incorporam diversos elementos. Algumas utilizam todas as cinco (muitas vezes, mais ou menos na ordem em que as apresentei). No entanto, vale a pena analisá-las separadamente, pois essas técnicas são bem diferentes entre si.

Ferramentas da palestra

5
SINTONIA
Seja pessoal

Não é possível empurrar o conhecimento para dentro do cérebro. Ele precisa ser puxado.

Para instalar uma ideia na mente de alguém, você precisa de permissão. Em geral as pessoas têm cuidado ao abrir a mente — seu bem mais precioso — a um total desconhecido. É preciso encontrar um meio de superar essa resistência. E a maneira de fazer isso é tornar visível seu lado humano.

Ouvir uma palestra é algo completamente diferente de ler um ensaio. Não se trata apenas das palavras, mas, sim, da pessoa que as pronuncia. Para que causem impacto, é necessário haver sintonia humana. Você pode dar uma palestra brilhante, com explicações cristalinas e uma lógica inatacável, porém, se antes de tudo não entrar em sintonia com o público, ela não cumpre sua finalidade. Mesmo que o conteúdo seja entendido até certo ponto, ele não será ativado, mas arquivado em alguma pasta mental prestes a ser esquecida.

As pessoas não são computadores. São criaturas sociais com peculiaridades engenhosas. Desenvolveram armas para se protegerem de conhecimentos perigosos capazes de poluir a visão de mundo da qual dependem. Essas armas têm nome: ceticismo, desconfiança, antipatia, tédio, incompreensão.

Aliás, essas armas são de valor inestimável. Se sua mente estiver aberta a tudo o que chega a ela, sua vida vai desmoronar em dois tempos. “Café dá câncer!” “Esses estrangeiros são nojentos!” “Compre estas lindas facas de cozinha!” “Eu sei como fazer você se divertir, querida...” Tudo o que vemos ou ouvimos é avaliado antes de ousarmos lhe dar a forma de uma ideia praticável.

Por isso, sua primeira tarefa como palestrante é encontrar a maneira de desativar essas armas e construir um laço humano de confiança com seus ouvintes, para que eles se disponham a lhe dar pleno acesso a suas mentes durante alguns minutos — ou até se deleitem com isso.

Se as metáforas militares não são de seu agrado, voltemos à analogia da palestra como uma viagem, na qual você conduz sua plateia. Você pode ter

imaginado um caminho luminoso rumo a um destino magnífico. Mas, para levar as pessoas até lá, é necessário fazer a viagem parecer atraente. O primeiro passo é ir até a plateia e conquistá-la. Sim, você é um guia confiável. Sem isso, o empreendimento pode encalhar antes mesmo de começar.

Nós dizemos aos palestrantes que o TED lhes oferece plateias calorosas e receptivas. Mesmo assim, há uma grande diferença de impacto entre os palestrantes que entram em sintonia com o público e os que de forma inconsciente desencadeiam ceticismo, tédio ou antipatia.

Felizmente, há diversos meios de obter essa sintonia inicial indispensável. Eis aqui cinco sugestões:

FAÇA CONTATO VISUAL DESDE O COMEÇO

Os seres humanos são bons em formar juízos instantâneos sobre seus semelhantes. Amigo ou inimigo. Simpático ou antipático. Inteligente ou burro. Seguro ou hesitante. Muitas vezes, as indicações de que nos valemos para esses juízos absolutos são inconsistentes ao extremo. É o modo de vestir. O modo de andar ou de ficar parado. A expressão facial. A linguagem corporal. A solicitude.

Grandes oradores encontram maneiras de entrar em sintonia com a plateia em pouco tempo. Pode ser por meio de ações simples, como caminhar com segurança no palco, olhar em volta, fazer contato visual com duas ou três pessoas e sorrir. Dê uma olhada nos primeiros minutos da palestra de Kelly McGonigal sobre o lado positivo do estresse. “Eu preciso confessar uma coisinha. [Ela faz uma pausa, dá uma volta, deixa as mãos caírem e esboça um sorrisinho.] Mas antes quero que VOCÊS me confessem uma coisinha. [Ela vai à frente.] Considerando o ano passado [ela olha firme de um rosto para outro], quero que levante a mão quem passou por relativamente pouco estresse. Alguém? [Um sorriso enigmático, que logo depois vira um sorriso de orelha a orelha.]” A sintonia é instantânea.

Nem todos nós temos a naturalidade, a fluência, a serenidade e a beleza de Kelly. Mas todos somos capazes de fazer contato visual com a plateia e esboçar um sorriso. Isso faz uma enorme diferença. O artista plástico indiano Raghava KK mantém intenso contato visual, como faz também a argentina Pia Mancini, que prega uma nova democracia. Segundos depois que eles iniciam, você já começa a se sentir envolvido.

Há um motivo para isso. Os seres humanos desenvolveram a refinada capacidade de olhar nos olhos de outras pessoas para desvendá-las. Em nível subconsciente, podemos detectar o mais ínfimo movimento dos músculos

oculares de alguém e, com isso, saber não só como ele se sente, mas também se é digno de confiança. (Simultaneamente, ele faz o mesmo conosco.)

Os cientistas demonstraram que o simples fato de dois indivíduos se fitarem desencadeia uma atividade dos neurônios espelho que consiste literalmente em adotar o estado emocional do outro. Se eu sorrio, vou fazer você sorrir por dentro. Só um pouquinho. Mas um pouquinho significativo. Se eu estiver nervoso, você também vai se sentir um tanto ansioso. Olhamos um para o outro, e nossas mentes entram em sincronia.

E o que determina até que ponto nossas mentes entram em sincronia é o fato de percebermos instintivamente se podemos confiar um no outro. E qual é a melhor ferramenta para criar essa confiança? Um sorriso. Um sorriso humano espontâneo. (As pessoas sabem quando o sorriso é falso e logo se sentem manipuladas. Ron Gutman deu uma palestra sobre os poderes ocultos do sorriso que merece sete minutos e meio de seu tempo.)

Apoiado por um ocasional sorriso amistoso, o contato visual é uma tecnologia espantosa capaz de transformar a receptividade de uma palestra. (No entanto, é uma pena que às vezes ela seja anulada por outra tecnologia: a iluminação do palco. Há situações em que a luz dos refletores ofusca a tal ponto o orador que ele não consegue sequer ver o público. Fale antecipadamente com o organizador do evento sobre isso. Se você já estiver no palco e se sentir distante dos ouvintes, não há problema em pedir que aumentem a luz da plateia ou reduzam um pouco a iluminação do palco.)

No TED, nosso conselho número um aos oradores no dia da apresentação é fazer contato visual regularmente com a plateia. Demonstre calor humano. Demonstre veracidade. Não tente ser outra pessoa. Isso vai fazer com que confiem em você, gostem de você e comecem a compartilhar sua paixão.

Quando você sobe ao palco, precisa pensar em uma coisa: seu real entusiasmo com a chance de compartilhar sua paixão com os ouvintes ali sentados diante de você. Não se apresse em dizer a primeira frase. Vá para o foco de luz, escolha umas pessoas, olhe-as nos olhos, acene com a cabeça e sorria. Você já está progredindo.

MOSTRE VULNERABILIDADE

Uma das melhores maneiras de desarmar uma plateia é revelar primeiro sua própria vulnerabilidade. É como o caubói durão que entra no salão e escancara a jaqueta para mostrar que não está armado. Todo mundo relaxa.

Brené Brown deu uma ótima palestra sobre vulnerabilidade no TEDxHouston,

e começou de maneira bem adequada.

> Há alguns anos, recebi um telefonema da organizadora de um evento no qual eu iria falar. Ela disse: “Estou tendo muita dificuldade para decidir como descrevê-la no folheto.” Eu perguntei: “Qual é o problema?” Ela respondeu: “Bem, já ouvi você falar, e vou me referir a você como pesquisadora, acho, mas tenho receio de que, se creditá-la assim, ninguém vai querer assistir, achando que você é chata e irrelevante.”

Pronto, você já está adorando.

Pela mesma lógica, você pode usar o nervosismo a seu favor. O público percebe seu estado de imediato e — longe de sentir menosprezo, como poderia ser seu receio, faz o contrário — começa a torcer por você. Muitas vezes, aconselhamos os palestrantes que parecem nervosos a simplesmente se prontificarem a admitir o fato caso seja necessário. Se estiver com dificuldade até para falar, faça uma pausa, pegue uma garrafinha d’água, tome um gole e diga o que está sentindo. “Um momentinho... Como podem ver, estou um pouco nervoso. O serviço será normalizado em breve.” É mais provável que você receba uma calorosa salva de palmas e tenha diante de si uma multidão morrendo de vontade de ver você se dar bem.

A vulnerabilidade pode ser eficaz em qualquer parte da palestra. Um dos momentos mais incríveis ocorridos no palco do TED se deu quando Sherwin Nuland, neurocirurgião e escritor de sucesso, estava prestes a finalizar sua monumental história da terapia por eletrochoques, tratamento de doenças mentais graves que consiste na aplicação de choques elétricos diretamente no cérebro dos pacientes. Ele foi acessível e engraçado, fez tudo parecer interessante, ainda que um pouco assustador. Mas então ele parou. “Por que estou lhes contando esta história, neste encontro?” Então disse que queria revelar algo de que nunca havia falado ou sobre o qual nunca escrevera. Dava para ouvir o voo de uma mosca. “O motivo é que [...] há quase trinta anos minha vida foi salva por duas longas séries de terapia de eletrochoque.” Nuland continuou revelando sua própria história secreta de depressão, que foi grave a ponto de levar maus médicos a considerarem a remoção de parte de seu cérebro. Como último recurso, eles tentaram a terapia de eletrochoque. Finalmente, depois de vinte sessões, deu certo.

Mostrando-se tão vulnerável diante de seus ouvintes, ele pôde encerrar a apresentação com uma força extraordinária.

> Sempre me senti uma espécie de impostor porque meus leitores não fazem ideia do que acabo de contar. Assim, sendo franco e egoísta, uma das razões que me trouxeram aqui para falar sobre o assunto foi me livrar desse peso e mostrar que esta mente que escreve tantos livros não é livre de problemas. No entanto, o mais relevante, acho, é que uma parcela importante desta plateia tem menos de trinta anos, e me parece que quase todos estão no limiar de uma bela e interessante carreira.

> Qualquer coisa pode acontecer com vocês. As coisas mudam. Acidentes acontecem. Algo da infância volta a assombrar. Vocês podem sair dos trilhos [...] Mas acreditem: se eu consegui encontrar o caminho de volta de tudo aquilo, qualquer um consegue encontrar o caminho de volta de qualquer adversidade. E, para os mais velhos, que viveram tempos difíceis, que talvez tenham perdido tudo e recomeçado do zero, como aconteceu comigo, algumas dessas coisas vão soar muito familiares. Existe recuperação. Existe redenção. E existe ressurreição.

Todos deveriam assistir a essa palestra. Sherwin Nuland morreu em 2014, mas sua vulnerabilidade e inspiração permanecem vivas.

Mostrar vulnerabilidade é uma das ferramentas mais poderosas que um orador pode manejar. Mas, como tudo o que é poderoso, ela deve ser usada com cuidado. Brené Brown viu um monte de oradores interpretarem mal seu conselho. Ela me disse: “Revelações pessoais calculadas ou convencionais fazem o público se sentir manipulado e até hostil para com o orador e sua mensagem. Vulnerabilidade não é revelar em excesso. O raciocínio é simples: vulnerabilidade sem limites não é vulnerabilidade. Pode ser qualquer coisa, desde uma tentativa de ligação direta para conseguir sintonia até o propósito de chamar a atenção, mas não é vulnerabilidade e não leva à sintonia. A melhor maneira que encontrei para que você deixe isso claro é analisar suas intenções a fundo. A revelação beneficiará o trabalho no palco ou servirá como meio de atingir seus objetivos? No primeiro caso, será eficaz; no segundo, vai prejudicar a confiança dos outros em você.”

Brown recomenda avidamente que você *não revele* coisas ainda não resolvidas: “Precisamos nos apossar de nossa história para sermos capazes de dividi-la com outras pessoas como se fosse uma dádiva. Uma história só está pronta para ser revelada quando a cura e o crescimento de seu personagem já não dependam da reação da plateia.”

Há força na vulnerabilidade autêntica, mas não na revelação excessiva. Na dúvida, ensaie a palestra com um amigo sincero.

FAÇA A PLATEIA RIR — MAS NÃO SE CONTORCER!

Concentrar-se numa palestra pode ser difícil, e o humor é um ótimo recurso para aproximar o público de você. Se Sophie Scott tiver razão, a finalidade evolutiva do riso é, até certo ponto, criar vínculos sociais. Quando você ri com alguém, os dois sentem que estão do mesmo lado. Isso é um instrumento fantástico para estabelecer conexão.

Com efeito, para muitos grandes oradores, o humor tornou-se uma arma poderosa. A palestra de Sir Ken Robinson sobre o fracasso das escolas em incentivar a criatividade, que até 2015 estava chegando perto de 35 milhões de

visualizações, ocorreu no último dia do ciclo de apresentações. Ele começou assim: “Foi bem legal, não foi? Fui chutado para escanteio. Na verdade, estou indo embora.” A plateia deu umas risadinhas. E não parou mais. A partir de então, ele nos conquistou. O humor afasta a principal resistência a ouvir uma palestra. Ao fazer pequenas concessões ao riso desde o início, você estará sutilmente animando seu público... *Vamos nessa, meus caros amigos. Vai ser um barato.*

Plateias que riem passam logo a gostar do orador. E ao gostar do orador estarão muito mais dispostas a levar a sério o que é dito. O riso derruba as defesas, e de repente você tem a chance de se comunicar de verdade com o público.

Há outra vantagem em fazer rir logo no início da palestra: o riso é um forte indício de sintonia. Monica Lewinsky me disse que, durante sua apresentação, o nervosismo desapareceu quando a plateia desandou a rir. E, se isso é um sinal para o palestrante, é também um sinal para todos os que se encontram na sala. O riso diz: *nós, como grupo, estamos ligados a este orador*. Todos vão prestar mais atenção.

É notável que alguns dos melhores oradores dediquem uma importante parte de suas palestras a estabelecer essa sintonia. No caso de Sir Ken, quase todos os onze minutos iniciais consistiram numa série de histórias engraçadas ligadas à educação que pouco contribuíram para avançar a ideia principal, mas criaram um vínculo extraordinário com o público. Todos pensávamos: *Isso é MUITO engraçado. Nunca pensei que a educação pudesse ser um assunto tão atraente. Esse palestrante é uma pessoa muito interessante... Eu o seguiria aonde quer que fosse.* E, quando enfim ele fica sério e toca no tema principal sobre a perda da criatividade nas escolas, não perdemos uma só palavra.

De forma análoga, na fascinante palestra de Bryan Stevenson sobre a injustiça, ele usou um quarto do tempo contando como sua avó o convenceu a nunca beber. O caso tinha um desfecho hilário, e de repente todos nos sentimos profundamente ligados àquele homem.

Mas cuidado: para usar tanto tempo contando casos engraçados, é preciso um talento especial que a maioria das pessoas não tem. Contudo, se você encontrar um caso que faça as pessoas rirem, talvez destrave o resto de sua palestra.

O escritor de ficção científica cômica Rob Reid mostrou um tipo de humor bem diferente: a sátira. Ele manteve um tom sério durante todo o tempo. Disse que ia fazer uma análise sóbria da “matemática do direito autoral”. Mas, depois de mais ou menos um minuto, todos começaram a entender que na verdade ele estava zombando de leis de direito autoral absurdas que equiparam o download de uma única música ao roubo de 150 mil dólares. Os risos começaram e logo se

transformaram em gargalhadas.

É claro que a estratégia nem sempre funciona. Certa vez, um orador do TED achou que estava sendo engraçadíssimo ao contar casos cada vez mais constrangedores sobre sua ex-mulher. Talvez alguns estivessem rindo na plateia. Os demais estavam resignados. Em outra ocasião, um orador tentou pronunciar cada citação de sua fala com o sotaque que ele atribuía ao autor da frase. Talvez sua família visse graça nisso. Num palco, em público, foi simplesmente constrangedor. (A menos que você tenha muito talento para isso, recomendo avidamente evitar sotaques que não sejam o seu!)

Há trinta anos, os palestrantes enchiam suas falas com piadas envolvendo gênero, raça e deficiências. Não faça isso! O mundo mudou.

O humor é uma arte, e nem todo mundo a domina. O humor ineficaz é pior do que a falta de humor. É quase certo que contar uma piada tirada da internet será um tiro no pé. Com efeito, as piadas são intrinsecamente repetitivas, toscas e nada sofisticadas. Você precisa de histórias engraçadas, porém reais, diretamente relacionadas ao assunto abordado ou que representem um emprego humorístico e cativante da linguagem.

O integrante mais engraçado de nossa equipe é Tom Rielly, diretor de nosso projeto TED Fellows, que durante anos deu o toque final de cada ciclo de palestras com cutucadas engraçadíssimas em cada um dos palestrantes. O conselho dele é:

1. Conte casos relevantes para o assunto abordado, casos em que o humor seja natural. O melhor humor se baseia na observação de coisas que ocorrem à sua volta, as quais você pode exagerar ou reformular.
2. Tenha pronto um comentário engraçado para o caso de trocar as palavras, o vídeo não rodar ou o controle remoto não funcionar. A plateia sabe o que é isso, e você vai ganhar a solidariedade dela de imediato.
3. Faça graça com suas imagens. Também se pode conseguir humor pelo contraste entre o que está sendo dito e o que é mostrado. Há um monte de possibilidades de fazer rir.
4. Use a sátira, dizendo o oposto do que quer expressar e revelando depois sua intenção, ainda que a técnica seja difícil.
5. Timing é fundamental. Se houver um momento para o riso, você precisa lhe dar a chance de acontecer. Isso implica ter a coragem de dar uma pausa e fazer isso sem parecer que está pedindo aplausos.
6. Muito importante: se você não é uma pessoa engraçada, não tente ser no palco. Teste seu humor com a família ou os amigos, ou mesmo com um

colega. Eles riem? Se não, mude ou corte.

Perigos (mesmo para quem é abençoado com o dom do humor):

1. Observações de mau gosto e linguagem ofensiva. Não use: você não está no palco de um clube qualquer.
2. Rimas humorísticas.
3. Jogos de palavras.
4. Sarcasmo.
5. Prolongar demais.
6. Qualquer tentativa de humor envolvendo religião, etnia, identidade de gênero, política. Membros dessas comunidades talvez possam; gente de fora, de jeito nenhum.

Tudo isso pode funcionar em certas circunstâncias, mas sempre se corre o risco de provocar rejeição ou ofender. Em qualquer desses casos, será difícil trazer o público de volta para o seu lado.

Se você pretende falar muito em público, vale a pena tentar encontrar sua veia humorística. Se não a encontrar, nada de pânico. Nem todo mundo consegue. Há muitos outros meios de obter sintonia.

REFREIE O EGO

Você entregaria sua mente a alguém todo cheio de si? Nada prejudica mais as possibilidades de uma palestra do que a impressão de que o orador é um fanfarrão. E, quando isso acontece logo no começo... cuidado.

Eu me lembro bem de uma palestra, há muitos anos, que começou assim: “Antes de eu me tornar uma grife ambulante [...]” Nesse momento, já se sabia que a coisa não ia acabar bem. O palestrante estava embevecido por causa de um sucesso comercial recente, e tivemos de ouvir aquilo tintim por tintim. Que eu me lembre, foi a única ocasião em que uma Conferência TED foi interrompida por vaias. *Vaias!* Mesmo que você seja genial, um atleta fora do comum ou um líder destemido, é melhor deixar a plateia descobrir isso por si mesma.

O orador Salman Khan foi perfeito ao expressar a questão:

> Seja você. As piores palestras são aquelas em que as pessoas tentam ser alguém que não são. Se em geral você é brincalhão, seja brincalhão. Se é emotivo, seja emotivo. A única exceção é se você for arrogante e autocentrado. Nesse caso, você deve sem dúvida fingir ser outra pessoa.

Alguns palestrantes usam o humor deliberadamente para atacar o próprio ego.

Dan Pink, orador consumado cuja palestra já teve mais de dez milhões de visualizações, subiu ao palco aparentando estar um pouco seguro demais e começou a falar num tom um pouquinho alto demais. Contudo, depois de dizer umas poucas frases, estávamos todos nas mãos dele:

> Preciso fazer uma confissão aqui logo de cara. Há pouco mais de vinte anos, fiz uma coisa da qual me arrependo, algo de que não tenho o menor orgulho, algo que, por diversas razões, queria manter escondido, mas aqui me sinto como que obrigado a revelar o que é. No fim da década de 1980, num momento de arroubo juvenil, entrei para a faculdade de direito.

Brilhante. A partir dali, passamos a gostar dele.

Em mãos competentes, a autodepreciação é uma boa ferramenta. Tony Blair é mestre nisso e quase sempre usa tal recurso para conquistar plateias potencialmente hostis. Certa vez, antes de ser eleito primeiro-ministro, ele começou a contar uma história que, como ele disse em tom de quem pede desculpas, poderia fazer as pessoas duvidarem de sua capacidade de governar. Contou sobre uma visita que fez aos Países Baixos, onde, num jantar com autoridades, se encontrou com uma mulher bem-vestida de uns cinquenta anos. Ela lhe perguntou quem era. “Tony Blair.” “E o que o senhor faz?” “Presido o Partido Trabalhista britânico.” Então foi a vez de Blair perguntar à mulher quem ela era. “Beatrix.” “E o que a senhora faz?” [Pausa constrangedora.] “Sou a rainha.” Outro palestrante simplesmente teria se vangloriado de ter jantado com a rainha dos Países Baixos e perdido a atenção do público antes de começar. Ao se ridicularizar deliberadamente, ele provocou risos e ganhou simpatia e confiança.

O ego vem à tona de muitas maneiras que podem ser imperceptíveis para um orador habituado a ser o centro das atenções:

- Citar nomes famosos para chamar a atenção.
- Contar casos que parecem sob medida para a pessoa se exibir.
- Vangloriar-se de proezas, sejam elas suas ou da sua empresa.
- Centrar a palestra mais em você do que numa ideia que o público possa aproveitar.

Eu pediria que você voltasse aos princípios básicos e recordasse que o objetivo da palestra é doar uma ideia, e não se promover. Mas, mesmo assim, você pode esquecer isso. Às vezes é difícil enxergar as coisas de dentro. Todo líder precisa de alguém com quem possa contar para receber um retorno frio e sincero. Alguém que não tenha medo de aborrecer ou ofender se for o caso. Se

estiver sentindo orgulho do que realizou recentemente, é importante ensaiar a apresentação com pessoas de confiança e lhes dar a oportunidade de dizer: “Foi ótimo em alguns trechos. Mas, sinceramente, você pareceu um pouco petulante.”

CONTE UMA HISTÓRIA

Contar uma história é tão importante que o próximo capítulo será todo dedicado ao assunto, mas uma de suas principais funções é estabelecer sintonia com a plateia.

Já nascemos gostando de histórias. De imediato, elas geram interesse, empatia, emoção e curiosidade. Histórias podem estabelecer brilhantemente o contexto de uma palestra e fazer o público se interessar por um assunto.

Histórias fortes podem surgir em qualquer momento de uma palestra. É uma ótima forma de começar. É uma ótima forma de ilustrar, na metade. E às vezes, ainda que com menor frequência, é uma ótima forma de encerrar.

Ernesto Sirolli queria realizar uma palestra sobre uma visão mais eficiente de ajuda ao desenvolvimento na África. Para tocar num tema espinhoso como esse, é uma boa ideia sintonizar com a plateia primeiro. Veja como ele fez:

> Nosso primeiro projeto [...] foi quando nós, italianos, decidimos ensinar o povo da Zâmbia a cultivar alimentos. Chegamos com sementes italianas ao sul da Zâmbia, o magnífico vale por onde corre o rio Zambeze, e ensinamos a população local a cultivar tomates italianos, abobrinhas italianas e... É claro que a população local não mostrou o menor interesse [...] Ficamos surpresos ao ver que eles, num vale tão fértil, não tinham agricultura alguma. Mas, em vez de perguntar por que não cultivavam nada, simplesmente dissemos: “Graças a Deus estamos aqui. No último instante para salvar da fome o povo da Zâmbia.” E, claro, tudo na África dá que é uma beleza. Conseguimos tomates magníficos [...] Mal podíamos acreditar e dissemos aos zambienses: “Vejam como é fácil cultivar.” Quando os tomates estavam graúdos, maduros, vermelhos, uns duzentos hipopótamos saíram do rio durante a noite e comeram tudo. Comentamos com os zambienses: “Meu Deus, os hipopótamos!” E eles disseram: “Pois é. Por isso que não plantamos nada aqui.”

Quando consegue unir humor, autodepreciação e *insight* na mesma história, você já tem um começo vitorioso.

As histórias com potencial para gerar a melhor sintonia são as relacionadas a você ou a pessoas próximas. Contados com verossimilhança, casos de fracasso, constrangimento, azar, perigo ou desastre são muitas vezes o momento em que os ouvintes passam da atenção convencional ao interesse profundo. Eles começam a sentir algumas de suas emoções. Começam a se preocupar com você. Começam a gostar de você.

Mas é bom ter cuidado. Algumas histórias podem parecer presunçosas ou manipulação emocional. Ao explicar a maneira surpreendente como transformou

um problema num grande sucesso, ao contrário de conseguir sintonia, você está afastando as pessoas. Quando, ao fim da palestra, você tira do bolso do paletó a foto de seu filho mais velho, declara que ele tem uma doença terminal e dedica a apresentação a ele, talvez a plateia sinta mais desconforto do que solidariedade.

A recomendação básica aqui é: seja autêntico. Você convence contando essa história? Um bom teste é imaginar se a contaria a um grupo de velhos amigos — e, em caso positivo, como contaria. Os amigos são bons detectores de falta de autenticidade. Assim como as plateias. Seja verdadeiro. Dessa forma, não há como você errar por muito.

E esse conselho se aplica a todo este capítulo sobre sintonia. Às vezes, falo dessas sugestões como ferramentas ou técnicas, mas é importante que não se revelem dessa forma. Elas precisam ser parte de um desejo autêntico de sintonia. Você é um ser humano. Seus ouvintes são seres humanos. Pense neles como amigos. E estenda a mão.

AH, A POLÍTICA!

Eu não poderia terminar este capítulo sem deplorar o maior dos inimigos da sintonia: o pensamento tribal. Seja na área política, na religiosa ou na racial, pessoas que pertencem a uma comunidade que rejeita por completo suas ideias constituem, no mínimo, um público desafiador.

Minha referência a Tony Blair fez você se zangar comigo? Depois de anos no poder, e sobretudo por apoiar a guerra no Iraque, ele passou a ser odiado por muita gente, a ponto de a simples menção de seu nome suscitar muito incômodo. Essas pessoas consideraram meu exemplo uma má escolha. Elas ignoraram seu propósito explicativo.

A política é capaz disso. A religião também. Determinadas opiniões estão arraigadas de forma tão profunda que, se um orador der indícios de querer ameaçá-las, as pessoas entram em outro modo. Em vez de ouvir, fecham-se e reprimem a raiva.

Esse é um problema sério. Uma das palestras públicas de maior ressonância nos últimos tempos foi a que Al Gore começou a dar em 2005 e foi transformada no documentário *Uma verdade inconveniente*, sobre a crise climática global. Ele usou com propriedade todas as técnicas de palestra imagináveis: slides convincentes, lógica irretocável, eloquência, humor, defesa apaixonada, ridicularização das opiniões contrárias. Chegou a contar uma emocionante história pessoal sobre sua filha. Quando fez a apresentação numa sessão especial não gravada do TED, impactou profundamente a vida de muitos dos presentes e

chegou a persuadir alguns deles a abandonar a profissão para se dedicar em tempo integral às questões climáticas.

Mas houve um problema. Al Gore é um político num país claramente dividido em linhas partidárias. Nossos instintos partidários erguem barreiras quase inexpugnáveis contra a propaganda do lado oposto. Metade do país sintonizou com Al Gore mais do que nunca, aderiu a *Uma verdade inconveniente* e mudou para sempre sua visão de mundo. A outra nunca sintonizou com ele. Simplesmente se fechou. O simples fato de ser o político Al Gore a defender a causa tornava-a ilegítima. Dez anos depois, a questão climática alcançou o ápice da politização. Tragicamente, o que deveria ser uma questão científica tornou-se prova de alinhamento político. (Talvez a mesma coisa tivesse ocorrido com a esquerda, caso um republicano como Dick Cheney ou Karl Rove liderasse a defesa de uma importante questão climática.)

O prejuízo causado pela nossa impossibilidade de conversar sobre política ou religião é uma verdadeira tragédia do mundo moderno. Quando as pessoas não estão preparadas ou dispostas a ouvir, a comunicação não acontece.

Se você deseja alcançar pessoas que discordam radicalmente de você, sua única chance é se pôr no lugar delas como puder. Não use uma linguagem capaz de desencadear respostas tribais. Comece com uma visão de mundo que poderia ser a *delas*. E use todas as ferramentas aqui mencionadas para estabelecer uma sintonia baseada na humanidade.

Felizmente, a maior parte das oportunidades de falar se dá diante de plateias fundamentalmente receptivas. Você não terá dificuldade em estabelecer sintonia com elas. E assim sua palestra poderá brilhar.

6
NARRAÇÃO
O fascínio irresistível das histórias

As histórias ajudaram a nos tornar quem somos. Digo isso no sentido literal. Dados de pesquisas arqueológicas e estudos antropológicos levam a crer que a mente humana evoluiu em paralelo com a narração de histórias.

Há cerca de um milhão de anos, os hominídeos, nossos ancestrais, começaram a controlar o uso do fogo, e, ao que parece, isso exerceu impacto enorme na evolução deles. O controle lhes proporcionou aquecimento e defesa contra predadores, além de lhes permitir cozinhar alimentos, o que gerou consequências importantes para o crescimento do cérebro. No entanto, aconteceu também outra coisa.

O fogo criou um novo estímulo aos vínculos sociais. O calor e a luz uniam as pessoas ao cair da noite. Isso parece ter ocorrido em todas as culturas antigas de caçadores e coletores ao longo dos últimos trezentos mil anos.

E o que eles faziam durante o tempo que passavam juntos? Aparentemente, uma forma de interação social passou a predominar em muitas culturas: a narração de histórias.

A antropóloga Polly Wiessner dedicou quarenta anos à pesquisa de certas culturas coletoras, gravando quem dizia o quê e quando. Em 2014, publicou um trabalho que mostra uma diferença marcante entre as reuniões diurnas e as noturnas. As conversas travadas durante o dia, mesmo as que envolviam grupos maiores, giravam em torno de discussões econômicas e troca de mensagens sociais. À noite, o clima era mais leve. As pessoas podiam cantar, dançar ou praticar rituais, mas a maior parte do tempo era dedicada à narração de histórias. Casos que traziam indivíduos de lugares distantes para junto da fogueira e para o coração e a mente dos ouvintes. Histórias de gente viva ou morta. Presente ou distante. Histórias hilárias, tensas, aterrorizantes. Histórias contadas por homens. Histórias contadas por mulheres. Muitas vezes os melhores contadores de histórias eram pessoas mais idosas, algumas já cegas, que eram respeitadas por sua arte.

Segundo a dra. Wiessner, essas histórias desempenharam um papel crucial na expansão da capacidade humana de imaginar, sonhar e compreender os pensamentos alheios. Elas permitiram à mente humana explorar vastas redes sociais e imaginar comunidades situadas muito além dos limites geográficos de seu próprio grupo social. As histórias davam prestígio aos contadores mais hábeis e forneciam informações úteis aos que prestavam atenção. (Um ouvinte atento aprendia, por exemplo, a evitar os perigos que eram descritos numa história.) Por isso, é provável que essas aptidões, por parte de contadores e de ouvintes, tenham sido valorizadas ao longo da evolução do homem moderno.

Todos gostamos de ouvir histórias. Elas contribuíram para moldar a forma como nossa mente recebe e transmite informações.

Com certeza, o poder das histórias persiste ainda hoje — basta pensarmos nas indústrias bilionárias construídas em torno da literatura de ficção, do cinema e da TV.

E não nos surpreende que muitas das melhores palestras se baseiem na narração de histórias. Todo mundo aprecia e compreende uma história, o que nem sempre acontece no caso de explicações difíceis e argumentos complexos. No geral, uma história tem uma estrutura linear simples, que facilita acompanhá-la. O ouvinte simplesmente deixa o contador levá-lo numa viagem, passo a passo. Graças às longas eras em que ouvimos histórias ao redor de fogueiras, nossa mente acompanha uma narrativa muito bem.

Além disso, é natural que, ao escutar uma história, o ouvinte mostre empatia com as experiências vividas pelos personagens. Ele se vê imerso em seus pensamentos e emoções. Na verdade, sente fisicamente o que os personagens sentem; se eles estiverem estressados, empolgados ou eufóricos, o mesmo acontecerá com o ouvinte. E isso o leva a se interessar pelo desfecho, prende sua atenção.

Quais são os elementos de uma boa história? A fórmula clássica consiste em: um protagonista luta por um objetivo, encontra um obstáculo inesperado e disso resulta uma crise. O protagonista tenta superar o obstáculo, o que leva a um clímax e, por fim, a um desenlace. (Também pode haver interrupções e reviravoltas no enredo.)

Ao contar uma história num palco, lembre-se de quatro pontos principais:

- Fundamente-a num personagem pelo qual a plateia possa sentir empatia.
- Construa tensão, seja mediante curiosidade, intriga social ou perigo real.
- Dê o nível correto de detalhes. Se forem insuficientes, a história não será vívida; se forem excessivos, ela se arrastará.

- Termine com uma resolução satisfatória, seja ela engraçada, comovente ou reveladora.

É claro que, como tudo depende da habilidade narrativa, vale a pena fazer um ajuste fino em suas histórias. Muitas vezes, sobretudo no caso de histórias nossas, nós a enchemos de detalhes que consideramos essenciais, mas que o público em geral não precisa saber. Ou pior: nos esquecemos de mencionar um dado fundamental de contexto, sem o qual a história não faz muito sentido.

Eis uma boa história:

> Uma vez, quando eu tinha oito anos, meu pai me levou para pescar. Estávamos num barco minúsculo, a oito quilômetros da praia, quando caiu uma tempestade. Papai pôs um colete salva-vidas em mim e murmurou em meu ouvido: "Filho, você confia em mim?" Assenti. Ele me jogou para fora do barco. [Pausa.] Isso mesmo, sem brincadeira. Ele me jogou no mar! Caí na água e voltei à superfície, tentando respirar. A água estava incrivelmente gelada. As ondas eram assustadoras. Monstruosas. Em seguida, papai também mergulhou. Apavorados, vimos o barquinho virar e afundar. Mas papai me segurou o tempo todo, dizendo que tudo ia dar certo. Quinze minutos depois, chegou o helicóptero da Guarda Costeira. Eu soube depois que, como sabia que o barco estava danificado e iria afundar, papai havia chamado a Guarda Costeira, dando nossa localização exata. Achou que era melhor me jogar no mar do que correr o risco de ficarmos presos quando o barco virasse. E foi assim que aprendi o verdadeiro significado da palavra "confiança".

E eis aqui a forma como não se deve contar essa história:

> Aprendi o que é confiança com meu pai, quando eu tinha oito anos e fomos apanhados por uma tempestade quando estávamos pescando cavala. Ainda não tínhamos pegado nenhuma quando a tempestade caiu. Papai sabia que o barco ia afundar, porque era um daqueles barcos infláveis da marca Saturn, que em geral são bem fortes. Mas um dia esse tinha sofrido um furo, e papai achou que isso poderia acontecer de novo. De qualquer forma, a tempestade era forte demais para um barco inflável, e ele já estava se enchendo de água. Por isso, papai ligou para o serviço de salvamento da Guarda Costeira, que na época ficava à disposição 24 horas por dia, todos os dias da semana, ao contrário de hoje. Ele informou a nossa localização, e aí, para evitar o risco de ficarmos presos debaixo do barco, pôs um colete salva-vidas em mim, me jogou na água e depois também pulou do barco. Ficamos à espera da Guarda Costeira, e, de fato, quinze minutos depois o helicóptero apareceu — acho que era um Sikorsky MH-60 Jayhawk — e nos levou em segurança.

A primeira versão tem um personagem com quem a plateia se preocupa e uma dramaticidade intensa que beira a incredulidade, até que tudo se resolve de maneira eficaz. A segunda é uma mixórdia. O narrador mata a dramaticidade ao revelar a intenção do pai cedo demais, não se esforça nem um pouco para transmitir a experiência real do menino e peca por um excesso de detalhes irrelevantes para a maioria do público, enquanto outros detalhes pertinentes, como as ondas gigantescas, ficam de fora. O pior de tudo é que a frase-chave que fundamenta a história — "Filho, você confia em mim?" — é omitida. Se você vai contar uma história, certifique-se de saber *por que* a está contando,

elimine todos os detalhes desnecessários para demonstrar o que deseja e inclua informações que permitam aos ouvintes imaginar vividamente o que aconteceu.

Algumas das melhores palestras são montadas em torno de uma única história. Essa estrutura gera enormes benefícios para o palestrante:

- Cria a linha mestra. (É simplesmente o arco narrativo da história.)
- Se a história for envolvente, você obtém uma reação intensa da plateia.
- Caso a história seja a seu respeito, você cria empatia em relação a algumas coisas pelas quais mais preza.
- Você não esquece o que vai dizer porque a estrutura é linear; e para seu cérebro é muito fácil lembrar fatos em sequência.

Por isso, muitas pessoas usam uma chance de falar em público apenas para contar a própria história. Esse é o tipo de palestra mais simples e fácil de preparar. E oferece outra vantagem: você *sabe* a sua história. Com certeza a conhece melhor do que qualquer um na plateia.

Se sua jornada foi extraordinária e a narrativa tem coerência, esse tipo de apresentação pode funcionar muito bem.

Entretanto, também aqui há uma armadilha. Lembre que o objetivo é dar. Às vezes, histórias pessoais não cumprem essa função. Podem entreter ou interessar ao público, ou podem inflar o ego do palestrante. Mas não dão à plateia automaticamente algo que ela possa levar para casa: percepções, informações que embasem ações, perspectiva, contexto, esperança.

E isso é péssimo. Uma das principais razões que nos levam a rejeitar pedidos daqueles que desejam realizar uma palestra no TED é que eles trazem histórias atraentes, mas sem uma ideia central que envolva a narrativa. Isso nos parte o coração, porque com frequência essas pessoas são maravilhosas e fascinantes. Contudo, sem o invólucro de uma ideia, isso é uma oportunidade perdida.

A mudança que se faz necessária é uma montagem bem-feita de sua jornada, que ligue momentos críticos e permita ao outro entender o sentido deles. Sem isso, mesmo que sua vida tenha sido notável, a palestra poderá parecer errática e autocentrada. No entanto, se sua jornada revelar algo importante que você tenha aprendido, e se cada passo dela for revelado com humildade, honestidade e vulnerabilidade, todos teremos muito prazer em refazê-la com você.

E, se você for contar sua história, há outra condição essencial e inegociável: *ela precisa ser verdadeira.* Pode parecer óbvio, mas, para o nosso pesar, às vezes os palestrantes são tentados a exagerar ou até inventar. Exatamente porque uma história pode exercer tanto impacto, eles querem mostrar a si mesmos ou suas

organizações da melhor forma possível, e às vezes desrespeitam e cruzam aquela linha chamada *verdade*. Essa é a maneira mais fácil de destruir sua reputação. Quando as palestras são postadas na internet, talvez milhares de olhos a vejam. Basta que uma única pessoa note algo não muito correto, e você se verá em apuros. O risco não compensa.

Se você combina uma história verídica com o desejo de usá-la em benefício de terceiros, pode dar a seus ouvintes um presente extraordinário.

A psicóloga Eleanor Longden desejava contar ao público que, na faculdade, havia começado a ouvir vozes dentro de sua cabeça e que isso lhe rendeu um diagnóstico de esquizofrenia e uma internação num hospital psiquiátrico, o que a levou à beira do suicídio. A história por si só é eletrizante, mas ela a montou de uma forma que os ouvintes deixam a palestra com informações estimulantes a respeito da esquizofrenia, das doenças mentais em geral e de como podemos reformular nossas reações a esses problemas. Eis aqui um trecho da parte final:

> Não existe honra ou privilégio maior do que facilitar para alguém esse processo de cura; dar apoio moral, estender a mão, dividir a carga de sofrimento e manter a esperança de recuperação. E, igualmente, para os sobreviventes do infortúnio e da adversidade, que não precisemos viver para sempre definidos pelas situações incapacitantes que nos aconteceram. Somos únicos. Somos insubstituíveis. O que está dentro de nós nunca poderá ser invadido, distorcido ou roubado. A luz nunca se apaga.

O explorador Ben Saunders fez um trekking no polo sul que quase lhe custou a vida. Ele é um hábil contador de histórias e possui excelentes fotografias para ilustrar o que aconteceu. Perto do fim da palestra, ficamos na expectativa de ouvir as recomendações rotineiras que os aventureiros nos fazem, convidando-nos a sair da rotina e descobrir nosso eu verdadeiro no desafio assumido. Contudo, Ben nos surpreendeu. Falou de momentos difíceis que vivera depois do trekking e disse que o destino com que tinha sonhado durante muitos anos fora menos satisfatório do que a viagem. O que levar para casa? Não deposite sua felicidade no futuro:

> Se não pudermos nos sentir felizes aqui, hoje, agora, durante nossas jornadas, em meio à confusão e às lutas que todos nós vivemos, os circuitos abertos, as listas inacabadas de coisas a fazer, as conclusões de que da próxima vez será melhor, talvez nunca sintamos essa felicidade.

Andrew Solomon, autor de livros sobre política, cultura e psicologia, contou como era humilhado na infância, antes mesmo de revelar que era gay, e transformou a história num ensaio arrebatador sobre identidade que qualquer um pode apreciar e do qual pode tirar proveito.

> Sempre há quem queira confiscar nossa humanidade, e sempre há as histórias que a restauram. Se

vivermos em voz alta, poderemos derrotar o ódio e expandir a vida de todo mundo.

Baseando-se em uma história, Sir Ken Robinson realizou uma deliciosa celebração da importância da criatividade infantil. Ele conta como, na década de 1930, um médico notou que uma menina que ia mal na escola mostrava uma grande vontade de dançar. Em vez de medicá-la, ele convenceu a mãe a matriculá-la numa escola de dança. A menina se chamava Gillian Lynne, que se tornou a coreógrafa de enorme sucesso do compositor e produtor musical Andrew Lloyd Webber. Contada no estilo inimitável de Sir Ken, a história é uma ilustração comovente dos perigos e do potencial presentes na forma como as escolas lidam com a criatividade e é o trecho da palestra que transforma a hilaridade em motivação.

O PODER DA PARÁBOLA

Algumas histórias são planejadas com cuidado como metáforas. Existe uma palavra útil que designa esse tipo de história: “parábola”.

Tradicionalmente, uma parábola é uma história que encerra uma lição moral ou espiritual. É um instrumento que vem sendo usado com muita eficácia por mestres religiosos ao longo da história. Acho que não há como negar que as histórias de Jesus Cristo têm tido ainda mais visualizações do que as de Sir Ken. Mas podemos estender o sentido da palavra de forma a incluir qualquer história com o poder da metáfora.

Lawrence Lessig, professor de direito, é um brilhante contador de parábolas. Em 2013, ele participou de uma Conferência TED em que argumentou que o dinheiro havia corrompido de forma irrecuperável o processo político americano. Pediu que imaginássemos um país, a Lesterlândia, onde só as pessoas chamadas Lester tivessem direito ao voto. É evidente que isso seria ridículo. Entretanto, em seguida informou que o número de indivíduos chamados Lester nos Estados Unidos é mais ou menos igual ao número de pessoas que contribuem com valores significativos para os partidos políticos. E que as prioridades dos congressistas são, em larga medida, definidas por esses colaboradores, de modo que, na prática, só as opiniões e os votos deles é que importam. Nessa parábola, todos nós moramos na Lesterlândia.

O jornalista Malcolm Gladwell também se especializou em parábolas, e o apelo dessa forma de história se reflete nas vendas impressionantes de seus livros e no alto número de visualizações de suas palestras. Sua palestra mais vista, acredite ou não, é uma história sobre a criação de formas de molho de espaguete. Mas ele a usa como uma parábola para a ideia de que as pessoas

desejam coisas muito diferentes, mas muitas vezes não têm palavras para expressar o que querem, até você lhes fazer as perguntas certas.

O que cada palestra tem de gratificante é o modo de captar o significado da história. Você não quer insultar a inteligência do público empurrando-lhe a conclusão exata que ele deve tirar da história que você contou. Mas quer se certificar de que a história possui elementos suficientes para que seus ouvintes liguem os pontinhos. E nesse sentido é importante você conhecer sua plateia. Uma parábola pode funcionar muito bem para um público que já conhece a área de atuação do palestrante, mas quem não pertence a ela vai precisar de muito mais elucidação. É importante você testar seu material com alguém que conheça a plateia, a fim de ver se ele será recebido com clareza, e não com mal-entendidos.

O caminho da parábola encerra muitos outros riscos. Às vezes, a analogia não se ajusta bem. Ela pode tanto esclarecer quanto induzir ao erro. Ou você pode passar tanto tempo contando a história que acaba não tirando as conclusões necessárias. Entretanto, nas mãos certas, uma parábola pode entreter, informar e inspirar — tudo ao mesmo tempo.

As histórias oferecem outra função valiosa: explicação. Para essa finalidade, em geral não são a atração principal, atuam mais como apoio. E costumam assumir a forma de inserções breves que ilustram ou reforçam uma ideia. No próximo capítulo, vamos nos deter no uso de histórias.

Por enquanto, lembre-se do seguinte: as histórias ressoam profundamente em todo ser humano. Ao montar sua palestra como uma história ou uma série de histórias inter-relacionadas, você pode aumentar em muito a sintonia com os ouvintes. Mas, por favor: faça com que ela tenha significado.

7
EXPLICAÇÃO
Como explicar conceitos difíceis

Dan Gilbert, psicólogo de Harvard, chegou ao TED com uma tarefa intimidante. Pretendia explicar, numa única palestra breve, o sofisticado conceito da chamada "felicidade sintética" e a razão pela qual ela nos levava a fazer previsões totalmente incorretas sobre nosso futuro.

Vejamos como ele atacou o problema. Começou assim:

> Quando se tem 21 minutos para falar, dois milhões de anos parecem de fato muito tempo.

Uma abertura ligada ao presente, mas que despertou interesse de imediato. E ele continuou:

> Mas, do ponto de vista evolucionário, dois milhões de anos não significam nada. Ainda assim, em dois milhões de anos a massa do cérebro humano quase triplicou, passando dos 560 gramas desse nosso ancestral, o [*Homo*] *habilis*, para quase um quilo e meio de massa cinzenta que todos temos entre as orelhas. O que um cérebro grande tem de tão importante para a natureza querer colocar um dentro de cada indivíduo?

Sentiu um lampejo de curiosidade? Esse é o primeiro passo para o sucesso de uma explicação. Assim que é seduzida, a mente se abre. Ela *quer* ideias novas.

Gilbert continua a provocar:

> Bem, ocorre que, quando os cérebros triplicam de tamanho, não ficam apenas três vezes maiores; eles ganham novas estruturas. E um dos principais motivos pelos quais nosso cérebro cresceu tanto foi a aquisição de uma nova parte, chamada córtex pré-frontal. E o que o córtex pré-frontal faz por você que justifique toda a reforma arquitetônica do cérebro humano, ocorrida num piscar de olhos do tempo evolucionário?

Enquanto continuava a fomentar nossa curiosidade, Gilbert mencionou o primeiro conceito com que iria trabalhar: o *córtex pré-frontal*.

> Uma das funções mais importantes do córtex pré-frontal é atuar como um simulador de experiências. Os pilotos treinam em simuladores de voo para não cometer erros em aviões de verdade. Os seres humanos dispõem dessa adaptação maravilhosa para simular experiências em suas cabeças antes de

> vivenciá-las na vida real. Nenhum de nossos ancestrais podia fazer esse truque e nenhum outro animal é capaz disso na mesma medida que nós. É uma adaptação assombrosa. Ao lado dos polegares opositores, da postura vertical e da linguagem, foi uma das coisas que permitiram à nossa espécie descer das árvores e ir para os shopping centers.

Eis aí outro conceito novo e importante, que surge com boa dose de humor: *simulador de experiências.* Trata-se de um conceito vital, que recebemos com a ajuda de uma metáfora simples — a do simulador de voo. Como sabemos o que esse equipamento faz, podemos imaginar o que será um simulador de experiências. Mas um exemplo poderia esclarecer sua função? Claro que poderia:

> A Ben & Jerry's não faz sorvetes de fígado acebolado, e não porque tentaram fazer um pouco, experimentaram e desistiram, enojados. É porque, sem sair de sua poltrona, você pode imaginar o sabor e sentir nojo antes de produzi-lo.

Um só exemplo vívido do simulador de experiências em ação, e você já entende perfeitamente a ideia. No entanto, a palestra sofre um desvio interessante:

> Vejamos agora como seus simuladores de experiências estão funcionando. Vamos apenas fazer uma rápida verificação antes de eu prosseguir com a palestra. Convido vocês a contemplar dois futuros. Tentem simulá-los e me digam qual preferem. O primeiro é ganhar na loteria; o segundo é ficar paraplégico.

A plateia ri, mas com certo nervosismo, imaginando o que virá. E o que vem é um slide de fato espantoso. Gilbert exibe dados segundo os quais, um ano depois de ganhar na loteria ou ficar paraplégico, os integrantes dos grupos mostram *o mesmo nível de satisfação*. O quê?! Isso não pode estar certo. Esse novo conceito, o simulador de experiências, de repente levou você a um lugar inesperado. Um lugar desconcertante. Os fatos apresentados não fazem sentido. Você está vivenciando uma *lacuna de conhecimento*, e sua mente está ansiosa para vê-la preenchida.

E Gilbert a preenche, mencionando outro conceito novo:

> A pesquisa que meu laboratório está realizando [...] revelou um fenômeno realmente espantoso, que estamos chamando de *viés de impacto*: a tendência do simulador a funcionar mal [...] fazendo o indivíduo acreditar que resultados distintos sejam mais diferentes do que são na realidade.

Ao receber um nome — *viés de impacto* —, de alguma forma o mistério se torna menos nebuloso. No entanto, nossa curiosidade está mais desperta do que nunca na tentativa de transpor esse fosso. Será realmente verdade que podemos errar tanto na previsão de nossos níveis de felicidade futura? Gilbert tira proveito dessa curiosidade para revelar seu conceito-chave.

> Pesquisas de campo e estudos em laboratório nos mostram que os efeitos de vencer ou perder uma eleição, começar ou terminar um relacionamento, receber ou não uma promoção, ser aprovado ou reprovado numa prova na faculdade etc. têm muito menos impacto e intensidade, e duram muito menos do que as pessoas esperam. Isso me deixa quase atordoado — um estudo recente sobre a forma como graves traumas afetam as pessoas indica que, com umas poucas exceções, se o ocorrido tem mais de três meses, não exerce absolutamente impacto algum sobre a sua felicidade.
>
> Por quê? Porque a felicidade pode ser sintetizada! [...] Os seres humanos possuem algo que poderíamos chamar de *sistema imunológico psicológico*. Um sistema de processos cognitivos, em grande parte não conscientes, que os ajuda a mudar a forma de ver o mundo, para poderem se sentir melhor nas situações em que se encontram.

Aí está a explicação da *felicidade sintética.* Foi construída com os conceitos de *córtex pré-frontal*, *simulador de experiências* e *viés de impacto*. E, para melhor esclarecê-la, Gilbert lança mão de outra metáfora, a do *sistema imunológico*. Como você já sabe o que é um sistema imunológico, fica fácil pensar nela como um sistema imunológico *psicológico*. O conceito não é apresentado de uma vez só, mas pouco a pouco, e com metáforas para nos guiar e mostrar como as peças se encaixam.

Mas talvez ainda não acreditemos piamente na história. Por isso Gilbert reafirma o que quer dizer por meio de uma série de exemplos do funcionamento do sistema imunológico psicológico:

- Um político em desgraça que agradece aos céus por sua queda.
- Um presidiário condenado injustamente e que se refere aos 37 anos de cadeia como “uma experiência gloriosa”.
- E Pete Best, baterista substituído por Ringo Starr, que disse: “Sou mais feliz do que teria sido com os Beatles.”

Esses exemplos realmente convencem a plateia. Em seguida, Gilbert mostra que esse fenômeno pode ser observado em toda parte e que é possível levar uma vida mais sábia e feliz levando isso em conta. Afinal, por que buscamos a felicidade se temos a capacidade de fabricar, dentro de nós, aquilo que mais desejamos?

Entretanto, já vimos o suficiente para revelar os elementos centrais de uma explicação magistral. Recapitulemos:

> **Passo 1. Ele começou exatamente onde estávamos.** Tanto no sentido literal, “Quando se tem 21 minutos para falar...”, quanto no conceitual, sem pressupostos ousados sobre nosso conhecimento de psicologia ou neurociência.

Passo 2. Ele acendeu uma fogueira chamada *curiosidade*. É a curiosidade que leva as pessoas a perguntarem *por quê* e *como*. É aquela sensação de que algo não faz muito sentido, de que uma lacuna de conhecimento precisa ser preenchida. Essa sensação surgiu logo no começo e se intensificou radicalmente com os dados inesperados comparando ganhadores da loteria a paraplégicos.

Passo 3. Ele apresentou os conceitos um a um. Uma pessoa não entenderá o conceito principal sem primeiro ter sido apresentada às peças de que ele depende. Nesse caso, as peças são o córtex pré-frontal, o simulador de experiências e o viés de impacto.

Passo 4. Ele utilizou metáforas. Gilbert lançou mão de metáforas como o simulador de voo e o sistema imunológico psicológico para esclarecer os conceitos. Para que seja satisfatória, uma explicação precisa fazer uma ligação entre os fatos não compreendidos e o modelo mental que temos do mundo. As metáforas e as analogias são os principais meios para isso, pois ajudam a dar forma à explicação até ela enfim se encaixar no lugar.

Passo 5. Ele se valeu de exemplos. Historietas como a de Pete Best ajudam a completar a explicação. É como se a pessoa dissesse ao cérebro: "Você acha que compreendeu a ideia? Então, aplique-a a esses fatos. Se encaixar, é porque compreendeu."

No fim da explicação de Gilbert, nosso modelo mental do mundo tinha sido aperfeiçoado. Estava mais rico, profundo, verdadeiro. Refletia melhor a realidade.

A explicação é o ato que acrescenta conscientemente um novo elemento ao modelo mental de alguém ou reorganiza os elementos existentes de maneira mais satisfatória. Se, como propus, o objetivo de uma boa palestra é reconstruir uma ideia na mente de alguém, a explicação é a ferramenta essencial para alcançar esse objetivo.

Muitas das melhores Conferências TED atingem seu nível de excelência por meio de uma hábil explicação. E a dádiva que produzem tem um belíssimo nome: *entendimento*. Podemos defini-lo como o aperfeiçoamento de uma visão de mundo, de modo a melhor refletir a realidade.

Inúmeras fontes, como a neurociência, a psicologia e a teoria educacional, indicam como o entendimento precisa acontecer. Ele é construído como uma hierarquia, em que cada camada supre os elementos que formarão a nova

camada. Começamos com aquilo que sabemos e acrescentamos as peças pedaço a pedaço, cada uma posicionada mediante o uso de uma linguagem já compreendida, apoiada por metáforas e exemplos. As metáforas, talvez literalmente, revelam a "forma" do novo conceito, de modo a informar a mente como inseri-lo em seu lugar. Sem essa forma, os conceitos não podem se encaixar; portanto, parte fundamental do planejamento de uma apresentação consiste em acertar o equilíbrio entre, por um lado, os conceitos introduzidos e, por outro, os exemplos e as metáforas necessários para torná-los compreensíveis.

A lexicógrafa Erin McKean nos oferece um bom exemplo do poder das metáforas:

> Se fosse fazer uma palestra sobre a linguagem de programação JavaScript para um público não especializado, você talvez explicasse que muitas vezes as pessoas têm o modelo mental de um programa de computador como um conjunto de instruções executadas em sequência. No JavaScript, porém, as instruções podem ser *assíncronas*, ou seja, não há como ter certeza de que a linha cinco sempre será executada depois da linha quatro. Imagine que você está se vestindo certa manhã e põe os sapatos antes de vestir a calça (ou veste a calça antes da roupa de baixo)! No JavaScript, isso é possível.

Uma metáfora breve, e *clique*! A luz se acende.

Se a essência de sua palestra for a explicação de uma nova ideia, será conveniente se perguntar: o que você supõe que a plateia já sabe? O que vai usar para criar sintonia? Quais são os conceitos necessários para construir sua explicação? E que metáforas e exemplos você utilizará para revelar esses conceitos?

A MALDIÇÃO DO CONHECIMENTO

Infelizmente, isso não é tão fácil quanto parece. Todos sofremos de um viés cognitivo que o economista Robin Hogarth chamou de "a maldição do conhecimento". Em suma, temos dificuldade para lembrar como é *não* saber algo que conhecemos bem. Um físico vive e respira partículas subatômicas e pode supor que todo mundo sabe o que é um quark charm. Recentemente, durante uma festa, fiquei chocado ao ouvir um jovem e talentoso romancista perguntar: "Você vive usando a expressão 'seleção natural'. O que quer dizer com isso?" Eu achava que qualquer um com ensino médio compreendesse as ideias básicas da evolução. Estava enganado.

No livro *The Sense of Style: The Thinking Person's Guide to Writing in the 21st Century*, Steven Pinker propõe que superar a maldição do conhecimento talvez seja o requisito mais importante para quem deseja se tornar um escritor claro. Se isso se aplica à escrita, que permite aos leitores parar e reler um trecho

várias vezes antes de continuar, é ainda mais verdadeiro no caso de uma palestra ao vivo. Pinker declara que não basta ter consciência do problema. O palestrante precisa expor suas versões preliminares do texto a amigos e colegas e pedir que apontem claramente qualquer coisa que não compreendam. O mesmo vale para palestras, sobretudo as que tentam explicar um assunto complexo. Primeiro, mostre o texto inicial a amigos e colegas. Depois, ensaie diante de uma plateia privada. E faça especificamente as seguintes perguntas: *Isso fez sentido? Algo ficou confuso?*

Como sempre admirei a capacidade de Pinker de explicar nossos mecanismos mentais, eu pedi a ele que me ajudasse um pouco aqui. Ele me contou que, para haver uma verdadeira compreensão, é preciso comunicar toda a *estrutura hierárquica* de uma ideia:

> Uma descoberta importante da psicologia cognitiva é que a memória de longo prazo depende da organização hierárquica coerente do conteúdo: blocos dentro de blocos dentro de blocos. O desafio de quem fala em público é usar a fala, um meio fundamentalmente unidimensional (palavras em sequência), para transmitir uma estrutura multidimensional (hierárquica e entrecruzada). A pessoa começa com uma teia de ideias na cabeça e, em virtude da própria natureza da linguagem, precisa convertê-la numa fileira de palavras.

Isso exige muito cuidado, mesmo no nível das frases e da forma como se relacionam. O orador precisa ter certeza de que os ouvintes entendem como cada frase se relaciona logicamente à anterior, se a relação é de similaridade, contraste, elaboração, exemplificação, generalização, anterioridade e posteridade, causa, efeito ou expectativa não cumprida. E os ouvintes precisam saber se o trecho ouvido é uma digressão, uma parte da exposição principal, uma exceção à exposição principal etc.

Imaginando a estrutura de uma palestra explicativa como uma linha mestra em que outras partes são ligadas — historietas ilustrativas, exemplos, amplificações, digressões, esclarecimentos etc. —, a estrutura geral pode lembrar uma árvore. A linha mestra é o tronco; os galhos, as diversas partes ligadas a ela. Mas, para que haja compreensão, é preciso que os ouvintes saibam onde se encontram na árvore.

Muitas vezes é aqui que a maldição do conhecimento se manifesta com mais força. Cada frase é inteligível, mas o palestrante se esquece de mostrar como elas se ligam. Para ele, isso está óbvio.

Eis um exemplo simples. O palestrante diz:

> A força física dos chimpanzés é muito superior à do homem. O homem aprendeu a usar ferramentas para ampliar sua força natural. Os chimpanzés, é claro, também usam ferramentas.

E a plateia se confunde. O que está sendo destacado aqui? Talvez o palestrante

quisesse dizer que as ferramentas importam mais do que a força, mas não quisesse dar a impressão de que os chimpanzés nunca usam ferramentas. Ou que os chimpanzés agora são capazes de ampliar sua força, que já é superior à do homem. Os três períodos não têm relação entre si, e o resultado é uma trapalhada. O trecho anterior poderia ser substituído por um dos seguintes:

> Embora a força física dos chimpanzés seja muito superior à dos homens, o homem utiliza ferramentas de uma maneira muito melhor. E essas ferramentas ampliaram a força natural do homem muito além da dos chimpanzés.

Ou (e com um sentido bem distinto):

> A força física dos chimpanzés é muito superior à do homem. E agora descobrimos que eles também usam ferramentas. Eles poderiam se valer delas para aprender a ampliar sua força natural.

Isso mostra que alguns dos elementos mais importantes numa palestra são as palavras, locuções ou frases que dão pistas para a estrutura geral dela: “embora”, “um exemplo recente”, “por outro lado”, “vamos explicar melhor isso”, “fazendo, por um momento, o papel de advogado do diabo”, “vou contar a vocês duas histórias que comprovam essa conclusão”, “a título de complementação”, “nesse ponto vocês podem contestar, alegando que”, “ou seja, em suma”.

Outro fator importante é a sequência precisa das frases e dos conceitos, de modo que a compreensão seja construída de forma natural. Passei para várias pessoas as primeiras versões deste livro, e houve inúmeros casos em que ouvi: “Acho que entendi. Mas ficaria muito mais claro se você trocasse esses dois parágrafos de posição e explicasse um pouco melhor a relação entre eles.” É importante ser claro num livro, e mais ainda numa palestra. Por fim, é da máxima conveniência pedir ajuda a pessoas leigas no assunto, pois serão elas que melhor perceberão as falhas.

Deborah Gordon, que fez uma Conferência TED sobre a forma como as colônias de formigas podem nos dar lições relevantes sobre rede de contatos, disse-me que a busca de falhas em explicações era parte crucial de sua preparação para apresentações:

> Uma palestra não é um recipiente ou um compartimento em que você despeja conteúdo. É um processo, uma trajetória. O objetivo é levar o ouvinte de onde ele está a um lugar novo. Para isso, tenta-se escalonar a sequência de tal forma que ninguém se perca no caminho. Mais ou menos, é como se você pudesse voar e alguém quisesse lhe fazer companhia, daí você pegasse a pessoa pela mão, decolasse e não a largasse, pois, se ela caísse, já era! Ensaiei minha palestra diante de amigos e conhecidos que nada sabiam sobre o assunto, perguntando o que não estavam entendendo, sobre o que tinham dúvidas, partindo do princípio de que, se eu preenchesse essas lacunas para eles, estaria fazendo o mesmo para outras pessoas.

Um ponto de especial relevância é a verificação do jargão. Todos os termos técnicos ou acrônimos que a plateia não conheça devem ser eliminados ou explicados. Nada mais frustrante para uma plateia do que ouvir uma exposição de três minutos sobre TLAs sem fazer ideia do que significam.[5] É possível tolerar uma transgressão dessa regra, mas, quando termos assim se acumulam, o público simplesmente desliga.

Não estou dizendo que tudo precise ser explicado num nível apropriado a crianças do sexto ano. No TED, existe uma diretriz baseada num princípio de Einstein: "Torne tudo tão simples quanto possível. Mas não simplifique."[6] Você não quer insultar a inteligência do público. Às vezes, termos especializados são essenciais. No caso da maior parte das plateias, não há necessidade de explicar que o DNA é uma molécula especial que carrega informações genéticas. E não é preciso *exagerar* na explicação. Na verdade, os explicadores mais hábeis explanam apenas o suficiente para o ouvinte se dar conta de que está captando a ideia. A estratégia deles consiste em apresentar o novo conceito e descrevê-lo apenas o suficiente para que a mente já preparada das pessoas o encaixe sozinha no lugar. Isso poupa tempo ao palestrante e satisfaz os ouvintes. Ao fim da palestra, eles se sentem felizes com sua própria sapiência.

DA EXPLICAÇÃO À EMPOLGAÇÃO

Existe outra importante ferramenta explicativa: antes de tentar expor sua ideia, pense em deixar claro o que ela *não* é. Talvez você tenha notado que usei essa técnica neste livro, por exemplo, ao analisar estilos de palestras que não funcionam antes de mostrar as que funcionam. Se uma explicação está construindo um pequeno modelo mental num amplo espaço de possibilidades, é útil, antes de tudo, reduzir a dimensão desse espaço. Quando se eliminam possibilidades plausíveis, a plateia capta o que você tem em mente com muito mais facilidade. Por exemplo, ao explicar por que a atenção ajudava numa dieta, a neurocientista Sandra Aamodt comentou: "Não estou dizendo que você precisa aprender a meditar ou praticar ioga. Estou falando sobre *comer* com atenção: aprender a compreender os sinais de seu corpo, de modo a comer quando está com fome e parar de comer quando já se satisfez."

Entre os palestrantes do TED, alguns mestres na arte da explicação são Hans Rosling (gráficos animados reveladores), David Deutsch (pensamento científico não convencional), Nancy Kanwisher (neurociência acessível), Steven Johnson (de onde vêm as ideias) e David Christian (a história numa tela gigante). Respeito demais todos eles. Cada um constrói na mente dos ouvintes uma ideia

poderosa que será apreciada pelo resto da vida.

Se você é capaz de explicar bem algo, pode usar essa aptidão para dar ao público um prazer real. A cientista Bonnie Bassler estuda a forma como as bactérias se comunicam e fez uma palestra em que apresentou pesquisas fantásticas que vinham sendo realizadas em seu laboratório. Ao nos ajudar a entendê-las, ela abriu um mundo de possibilidades fascinantes. Vejamos.

Ela começou tornando a palestra relevante para a plateia. Afinal, não se podia partir do princípio de que qualquer um ali sentado se interessasse muito por bactérias. Por isso, começou assim:

> Sei que vocês se veem como seres humanos, e é mais ou menos assim que eu também os vejo. [...] Mais ou menos um trilhão de células humanas faz com que cada um de nós seja o que é e faça tudo o que faz. *No entanto*, em qualquer momento de suas vidas, cada um aqui tem dez trilhões de células bacterianas dentro do corpo ou sobre ele. Ou seja: em uma pessoa, há dez vezes mais células bacterianas do que células humanas [...] Essas bactérias não são passageiras passivas, elas são incrivelmente importantes, pois nos mantêm vivos. Elas nos cobrem com uma couraça invisível que afasta as agressões ambientais, o que nos permite ser saudáveis. Elas digerem nosso alimento, produzem nossas vitaminas, educam nosso sistema imunológico de modo a afastar os micróbios nefastos. Ou seja, fazem todas essas coisas que nos são benéficas e vitais e nunca recebem o devido reconhecimento.

Muito bem. Agora a questão ficou pessoal. Esses bichinhos são importantes para nós. Em seguida, uma pergunta inesperada atiça nossa curiosidade:

> A pergunta para a qual queríamos uma resposta era a seguinte: como elas conseguiam fazer alguma coisa? Quer dizer, as bactérias são minúsculas, e precisamos de um microscópio para vê-las. Elas levam uma vida muito chata, crescendo e se dividindo, e sempre foram vistas como organismos associais e reclusos. E por isso supúnhamos que, agindo individualmente, fossem pequenas demais para exercer um impacto sobre o ambiente.

A história está se tornando fascinante. Por acaso ela vai dizer que as bactérias caçam em bando? Quero saber mais! Bonnie nos conduz, então, por uma investigação detetivesca baseada em várias pistas que mostram que as bactérias precisam agir em grupo. Conta o caso espantoso de uma lula bioluminescente que, para ficar invisível, lança mão do comportamento sincronizado de bactérias. E por fim chegamos à sua descoberta de como bactérias invasivas podem lançar um ataque contra um ser humano. Individualmente, elas não conseguem. Em vez disso, emitem uma molécula de comunicação. À medida que mais bactérias se multiplicam em seu corpo, a concentração da molécula aumenta até que, de repente, todas “sabem”, coletivamente, que já estão em número suficiente para atacar e começam a emitir toxinas ao mesmo tempo. O processo se chama *percepção de quórum*. Uau!

Bonnie disse que a descoberta deu origem a novas estratégias para combater

as bactérias. O objetivo deixou de ser matá-las e passou a ser cortar seus canais de comunicação. Diante da disseminação da imunidade a antibióticos, essa ideia é de fato interessante.

Por fim, ela encerrou a palestra referindo-se a uma implicação ainda mais ampla:

> Eu argumentaria [...] que essa implicação é a invenção da multicelularidade. As bactérias existem na Terra há bilhões de anos; os homens, há poucas centenas de milênios. Acreditamos que as bactérias estabeleceram as regras para o funcionamento da organização multicelular [...] Se podemos imaginá-las nesses organismos primitivos, podemos esperar que as regras também se apliquem a outras doenças e comportamentos humanos.

Ao longo da apresentação de Bonnie, cada informação foi exposta cuidadosamente com base no que havia sido dito antes. Nenhum termo técnico deixou de ser explicado. E isso lhe possibilitou abrir novas portas para nós. Ela estava expondo uma ciência complexa, mas a plateia, não especializada, foi tomada de entusiasmo. No fim, para espanto de Bonnie, todos a aplaudimos de pé.

Você só consegue passar ao público uma nova ideia poderosa se tiver aprendido a explicá-la. E isso só é possível passo a passo, alimentado pela curiosidade. Cada passo se baseia naquilo que os ouvintes já sabem. Metáforas e exemplos são essenciais para mostrar como uma ideia é construída. Cuidado com a maldição do conhecimento! Você precisa ter certeza de que não está confiando em pressupostos que farão o público se desinteressar. E, quando tiver explicado algo especial, o entusiasmo e a motivação logo se seguirão.

---

5. TLA: *three letter acronym* (acrônimo de três letras).
6. Não está claro se ele disse isso exatamente com essas palavras, mas a ideia é atribuída a ele.

8
PERSUASÃO
A razão pode mudar mentalidades para sempre

Se a explicação consiste em construir uma ideia totalmente nova na mente de alguém, a persuasão é um pouco mais radical. Antes de construir, ela requer certo nível de demolição.

A persuasão significa convencer o ouvinte de que sua maneira normal de ver o mundo não está de todo correta. E isso exige pôr abaixo as partes que não estão funcionando e reconstruir algo melhor. Quando dá certo, é emocionante tanto para o orador quanto para o público.

O cientista cognitivo Steven Pinker derrubou meu modelo mental de violência.

Qualquer um submetido a uma exposição normal aos meios de comunicação presume que o mundo é assolado por uma violência incessante — guerras, crimes, ataques, terrorismo —, a qual, tudo indica, está piorando. Em apenas dezoito minutos, Pinker convenceu o público do TED de que essa suposição está profundamente equivocada. Na verdade, quando afasta a câmera para ganhar perspectiva e examina os dados reais, vê-se que o mundo está ficando menos violento e que a tendência remonta a anos, décadas, séculos e milênios.

Como Pinker conseguiu fazer isso? Primeiro, demolindo um pouco. Nossas mentes precisam ser preparadas para a persuasão. Pinker começou recordando antigas práticas violentas e hediondas, como a diversão pública francesa de quinhentos anos atrás em que se atiravam gatos numa fogueira para ouvi-los gritar. Ou o fato de que, em muitas sociedades antigas, mais de um terço dos homens adultos morria em situações de violência. Essencialmente, ele estava dizendo: “Talvez vocês achem que a violência está piorando, mas esquecem como ela foi terrível do ponto de vista histórico.”

Então ele mostrou que os meios de comunicação modernos são incentivados a veicular casos de tragédias e violência, sem se importar se os eventos são representativos da vida como um todo. Assim, revelou um mecanismo plausível que talvez estivéssemos usando para superestimar o verdadeiro nível de

violência.

Realizada a demolição, ficou muito mais fácil levar a sério os dados estatísticos e os gráficos que mostravam uma queda substancial em todas as formas de violência, do assassinato às grandes guerras. Um recurso essencial foi mostrar as estatísticas relacionadas ao tamanho da população. O que importa não é o número total de mortes violentas, mas a chance que temos, como indivíduos, de sofrer uma morte violenta.

Então ele expôs quatro explicações possíveis para essa tendência inesperada e encerrou com uma linda declaração otimista:

> Sejam quais forem as causas, acho que a queda da violência tem implicações profundas. Poderia nos levar a perguntar não apenas por que existe guerra, mas também por que existe paz. Não apenas o que estamos fazendo errado, mas também o que estamos fazendo certo. Porque o fato é que *temos* feito alguma coisa certa, e sem dúvida seria bom descobrir o que é.

A palestra levou a um grande livro que desenvolve o tema, intitulado *Os anjos bons da nossa natureza*.

Vamos supor que Pinker tenha razão. Se é esse o caso, que lindo presente ele deu a milhões de pessoas! Muita gente passa a vida acreditando que as notícias diárias serão cada vez piores e que as guerras, o terrorismo e a violência estão fora de controle. Quando você substitui os fatos pela probabilidade de acontecerem e vê que, embora as coisas possam andar mal, na verdade apresentam tendência de melhora, sente um alívio enorme!

PERSUASÃO E PREPARAÇÃO

O psicólogo Barry Schwartz mudou minha maneira de pensar sobre as escolhas. No Ocidente, somos obcecados por maximizar as possibilidades de escolha. Liberdade é o nosso mantra, e maximizar as escolhas é maximizar a liberdade. Schwartz se permite discordar. Em sua palestra sobre o paradoxo da escolha, aos poucos ele defende a ideia de que, em diversas circunstâncias, escolhas demais nos tornam *infelizes*. Suas ferramentas de demolição foram surpreendentemente indolores. Ele misturou pitadas de teoria psicológica com uma série de exemplos que iam do comportamento em relação ao plano de saúde a uma frustrante experiência de ida às compras, tudo salpicado com deliciosos quadrinhos da revista *The New Yorker* relacionados ao tema. As ideias contrariavam o senso comum, mas a viagem foi absolutamente divertida, e quase não percebemos o esfacelamento de uma visão de mundo com a qual fomos criados.

A escritora Elizabeth Gilbert mostrou que o dom de contar histórias pode ser parte fundamental da caixa de ferramentas da persuasão. Seu objetivo era mudar

o modo como pensamos o gênio criativo. Em vez de imaginar que esse gênio faz parte da constituição de alguns e que se trata de algo que ou se tem, ou não se tem, pense nele como uma coisa que pode *receber* de tempos em tempos como uma dádiva, desde que se prepare para isso. Dito assim, não parece muito convincente, mas Elizabeth Gilbert usou seu brilho de contadora de histórias para nos persuadir do contrário. Ela começou com sua própria história de terror ante a perspectiva de precisar repetir o sucesso de seu best-seller *Comer, rezar, amar* e contou casos engraçados e comoventes de criadores famosos angustiados pela incapacidade de trabalhar por encomenda. Mostrou também que o termo "gênio" foi usado de formas diferentes ao longo da história, não como algo que você é, mas como algo que chega a você. Depois disso, contou uma história sobre a poeta Ruth Stone, que lhe falou sobre o momento em que sentia a chegada de um poema.

> E ela sentia sua chegada, porque a terra tremia sob seus pés. Ela sabia que só lhe restava uma coisa a fazer, que era, em suas palavras, correr feito louca. E ela corria feito louca até sua casa, era perseguida pelo poema, e a questão é que ela precisava pegar um papel e um lápis rápido. Assim, quando ele trovejasse através de Ruth, ela poderia pegá-lo e aprisioná-lo na página.

Uma história que teria soado bizarra no início da palestra pareceu totalmente natural no fim e cimentou a ideia central.

Em qualquer caso, o segredo para conseguir a mudança de opinião é conduzir a viagem passo a passo, preparar nossa mente de diversas formas antes de chegar ao tema principal.

O que quero dizer com "preparar"? O filósofo Daniel Dennett explica melhor. Ele cunhou a expressão "bomba de intuição" para designar qualquer metáfora ou recurso linguístico que, intuitivamente, torne uma conclusão mais plausível. Preparar é isso. Não se trata de um conceito rigoroso, é apenas um modo de fazer alguém vir em nossa direção. A história da compra que Barry Schwartz contou foi uma bomba de intuição. Se tivesse ido direto a "Escolhas demais nos tornam infelizes", teríamos duvidado. Mas ele nos preparou:

> Houve um tempo em que as calças jeans eram só de um tipo. Você comprava, e elas vestiam muito mal, eram muito desconfortáveis, mas, com o tempo, e depois de muitas lavagens, começavam a cair bem. Depois de anos de uso, decidi substituir meus velhos jeans e pedi: "Quero uma calça jeans. Meu tamanho é tal." E o vendedor perguntou: "O senhor quer justa, normal ou folgada? Quer braguilha com botões ou zíper? Quer lavada ou manchada? Quer envelhecida? Quer de boca larga ou skinny, blá-blá-blá."

À medida que ele conta a história, sentimos seu estresse e lembramos todas as vezes em que nos estressamos com compras intermináveis. Mesmo se tratando de um único caso, de um único homem, que por si só provavelmente não

justifica a afirmação de que escolhas demais nos tornam infelizes, sabemos aonde ele quer chegar. De repente, o que ele afirma nos parece muito mais plausível.

Dennett afirma que muitas das mais reverenciadas passagens dos textos filosóficos não são argumentos racionais, mas poderosas bombas de intuição, como a caverna de Platão e o demônio de Descartes. Nesse último caso, Descartes pretendia duvidar de tudo o que pudesse ser posto em dúvida, por isso supôs que toda a sua experiência consciente fosse um embuste a ele impingido por um demônio malévolo que podia ter inventado o mundo inteiro que ele acreditava ver. A única coisa de que Descartes podia ter certeza era a experiência de pensar e duvidar, o que implicava que, ao menos, ele existia. Daí vem o "penso, logo existo". Sem o demônio, a lógica é de difícil compreensão. A mente não é uma máquina lógica, tal qual um robô. Precisa ser empurrada na direção certa, e as bombas de intuição são recursos potentes para isso.

Depois que o público está preparado, é muito mais fácil apresentar a tese principal. E como se faz *isso*? Usando a mais nobre das ferramentas, a que pode produzir o maior e mais duradouro impacto. Seu nome é uma palavra filosófica à moda antiga que eu adoro: "razão".

O LONGO ALCANCE DA RAZÃO

A razão pode levar a uma conclusão com um grau de certeza mais elevado do que qualquer outra ferramenta mental. Numa argumentação racional, se os pressupostos iniciais são verdadeiros, as conclusões racionais também devem ser verdadeiras — e pode-se *saber* que são verdadeiras. Se você é capaz de conduzir alguém ao longo de uma argumentação racional, a ideia plantada na mente da pessoa se alojará ali para sempre.

Mas, para que o processo dê certo, ele precisa ser dividido em pequenos passos, todos completamente convincentes. O ponto de partida de cada passo precisa ser algo que a plateia veja claramente como verdadeiro ou que já se tenha demonstrado verdadeiro na própria palestra. O mecanismo central é o seguinte: se X é verdadeiro, caros amigos, depreende-se Y (porque *todo* X implica um Y).

Uma palestra considerada das mais persuasivas foi a do filantropo inovador Dan Pallotta, segundo o qual nosso modo de pensar a filantropia faz as organizações sem fins lucrativos saírem irremediavelmente prejudicadas. Para defender sua ideia, ele tomou cinco aspectos de uma organização: nível de salários, expectativas de marketing, apetite pelo risco, tempo para apresentar resultados e acesso a capital. Para cada aspecto, usou uma linguagem afiada,

apoiada por ótimos infográficos, para mostrar a absurda dicotomia entre o que esperamos de uma empresa e o que esperamos de organizações sem fins lucrativos. E a palestra é repleta de afirmações convincentes do tipo “se... portanto”, baseadas em conclusões lógicas.

Por exemplo, depois de mostrar que incentivamos as empresas a correr riscos, mas ficamos contrariados ao ver as organizações sem fins lucrativos fazerem o mesmo, ele declarou: “Bem, vocês e eu sabemos que, ao impedir o fracasso, acabamos com a inovação. Se acabarmos com a inovação no levantamento de recursos, não conseguiremos mais receitas. Se não pudermos levantar mais receitas, não vamos crescer. E, se não crescermos, provavelmente não teremos como resolver grandes problemas sociais.”

CQD. Provado. Se queremos que nossas organizações sem fins lucrativos resolvam grandes problemas sociais, *não devemos* impedi-las de fracassar.

Há outra forma poderosíssima de argumentação racional, conhecida como *redução ao absurdo*. Trata-se de assumir a posição *contrária* à que você quer demonstrar e provar que ela leva a uma contradição. Se a posição contrária é falsa, sua posição se fortalece (ou até se prova, se não houver outras posições possíveis). Os oradores raramente se empenham numa versão plena e rigorosa da redução ao absurdo. Mas muitas vezes exploram o espírito da coisa e dão um contraexemplo radical para mostrar o evidente disparate. Eis outro trecho da palestra de Dan Pallotta. Ele critica nosso hábito maluco de olhar com censura os altos salários dos líderes de organizações sem fins lucrativos. “Se você quer ganhar 50 milhões de dólares vendendo video games violentos para crianças, vá em frente. Vai sair na capa da revista *Wired*. Mas, se você quer ganhar 500 mil dólares para tentar curar crianças com malária, é considerado um parasita.” Do ponto de vista da retórica, é um golaço.

Contestar a credibilidade da posição oposta é outra ótima ferramenta, mas que precisa ser manejada com cuidado. Funciona melhor quando usada para questões do que quando dirigida a oponentes. Tudo bem com: “Não é difícil entender por que durante anos a mídia criou uma impressão diferente a nosso respeito. O que vende jornal é teatrinho, não evidências científicas entediantes.” Mas se pode causar desconforto com: “É claro que ele vai dizer uma coisa dessas. Ele é pago para isso.” A situação pode passar depressa da razão para a agressão pessoal.

HISTÓRIA DE DETETIVE

Eis um modo mais atraente de defender uma ideia. No TED, chamamos isso de *história de detetive*. Algumas das palestras mais persuasivas se estruturam

inteiramente em torno desse instrumento. Você começa fazendo um grande mistério, depois percorre o mundo das ideias em busca de soluções possíveis, descartando uma a uma, até que reste apenas uma única viável.

Um exemplo é a palestra do artista plástico Siegfried Woldhek. Ele queria provar que três famosos retratos de autoria de Leonardo da Vinci eram, na verdade, autorretratos em diferentes fases da vida. Para defender a ideia, Woldhek enquadrou sua palestra numa moldura de pesquisa com o fim de descobrir "o verdadeiro rosto" de Leonardo da Vinci. Começa com a paleta completa dos 120 retratos masculinos atribuídos a Da Vinci, então pergunta: algum destes seria um autorretrato? Como podemos saber? Daí em diante, como um detetive que vai eliminando suspeitos, ele usa suas habilidades de pintor de retratos para descartar hipóteses, até que restem apenas três.

Em seguida, surge o argumento decisivo. Embora mostrem homens de idades distintas e tenham sido pintados em épocas diferentes, os três apresentam os mesmos traços fisionômicos. E coincidem com uma estátua de Da Vinci, a única imagem do artista que, segundo se provou, é de autoria de outro artista.

O que torna esse método mais persuasivo é o fato de nos sentirmos como que percorrendo o mesmo caminho de aprendizado do orador. Em vez de ouvir fatos, somos convidados a nos unir ao processo de descoberta. Nossas mentes ficam naturalmente mais envolvidas. À medida que eliminamos uma a uma as teorias alternativas, vamos nos convencendo. *Nós mesmos nos persuadimos*.

Pode-se usar esse artifício para transformar o assunto mais temível em algo de fato fascinante. Uma dificuldade que costuma se apresentar aos oradores é como transformar temas difíceis — como doenças, fome ou a degradação humana — em palestras que atraiam e envolvam o público.

A economista Emily Oster queria nos persuadir de que o instrumental da economia pode ajudar a pensar de outra forma sobre o HIV/a aids, mas, em vez de simplesmente lançar mão de um argumento econômico, ela fez as vezes de detetive. Mostrou um slide intitulado QUATRO COISAS QUE SABEMOS. Analisando um ponto por vez, apresentou argumentos surpreendentes e demoliu todos eles, abrindo caminho para apresentar uma teoria alternativa.

Esse esquema é forte porque joga com nosso gosto pelas histórias. Toda a palestra é percebida como uma história — melhor ainda, como uma história de mistério. Curiosidade atrai curiosidade, até que se chega a uma conclusão satisfatória. Mas, ao mesmo tempo, existe uma lógica fortíssima por trás disso. Se todas as alternativas são falsas e existe uma única possibilidade viável, esta deve ser verdadeira. Caso solucionado!

SERÁ NECESSÁRIO MAIS DO QUE A LÓGICA

Às vezes é difícil fazer com que palestras baseadas no raciocínio ganhem vida. As pessoas não são computadores, e nem sempre seus circuitos lógicos são os que elas acionam com mais facilidade. Para tornar uma palestra realmente persuasiva, não basta construí-la com passos lógicos irrepreensíveis. Eles são necessários, com certeza, porém não são o suficiente. Muitas pessoas se deixam convencer pela lógica, mas nem sempre são energizadas por ela. E, se não estiverem energizadas, podem esquecer o assunto com facilidade e ir embora. Portanto, talvez a linguagem da razão precise do reforço de outras ferramentas que tornem as conclusões não apenas válidas, mas significativas, estimulantes, desejáveis.

Para isso, você pode usar muitas ferramentas, sem contar as bombas de intuição ou a técnica da história de detetive.

- **Injete algum humor de início.** Isso transmite uma mensagem valiosa: *vou levá-los a pensar sobre questões espinhosas... mas vai ser divertido. Vamos suar e rir juntos.*
- **Acrescente um caso real.** Talvez um caso que revele como você se interessou pelo assunto. Isso humaniza o orador. Se souberem *por que* você se apaixonou pelo assunto, é mais provável que as pessoas se disponham a ouvir seu raciocínio.
- **Dê exemplos eloquentes.** Se eu quisesse persuadir alguém de que a realidade externa não é nada daquilo que se pensa, deveria, antes de tudo, mostrar um slide impactante de uma ilusão de óptica. Não é porque as coisas *parecem* ser de um jeito que necessariamente são.
- **Busque o aval de terceiros.** “Meus colegas de Harvard e eu passamos dez anos analisando esses dados e concluímos por unanimidade que eles devem ser vistos desta forma.” Ou: “É por isso que não sou só eu quem afirma isso; qualquer mãe de um menino de dois anos sabe que é verdade.” Afirmações como essas precisam ser usadas com cuidado, pois nenhum argumento é válido por si só, mas, a depender do público, podem tornar sua opinião mais persuasiva.
- **Use recursos visuais impactantes.** Em certo momento da palestra, Dan Pallotta usa gráficos de pizza para mostrar os resultados de duas iniciativas de levantamento de recursos para filantropia. A primeira, uma feirinha de doces com 5% de gastos operacionais; a segunda, um empreendimento profissional com 40% de gastos operacionais. A segunda parece horrível,

um esbanjamento, até que Dan diz:

> Confundimos moralidade com frugalidade. Fomos ensinados a achar que a feirinha com gastos operacionais de 5% é moralmente superior ao empreendimento profissional de levantamento de recursos com 40% de gastos operacionais; porém, a informação mais importante foi deixada de lado: qual é o tamanho real dessas pizzas? E se a feirinha de doces arrecadar apenas 71 dólares porque não fez investimento em escala, e o empreendimento profissional arrecadar 71 milhões de dólares porque fez? Qual pizza vamos escolher, e qual delas achamos que as pessoas que passam fome vão escolher?

Conforme Dan fala, a segunda pizza ganha destaque, e a primeira encolhe. A parte que não corresponde a gastos operacionais na segunda agora é muito maior do que na primeira. A ideia exerce forte impacto.

A palestra de Dan Pallotta foi aplaudida de pé e teve mais de três milhões de visualizações. Três meses depois de postada, as três maiores agências de avaliação da atividade filantrópica emitiram um comunicado conjunto levando em conta muitos dos argumentos de Pallotta e concluindo que “as pessoas e as comunidades atendidas pela filantropia não precisam de gastos operacionais baixos, mas, sim, de bom desempenho”.

Mas nem toda apresentação baseada na razão obtém sucesso tão imediato. Em geral, é mais difícil processá-las, e elas podem acabar não sendo as mais populares. No entanto, acredito que estão entre as mais importantes de nosso site, *porque o raciocínio é a melhor maneira de construir saber duradouro*. Ainda que não seja imediatamente aceita por todos, uma tese robusta conquistará aos poucos novas adesões até se tornar irrefreável.

Com efeito, existe uma Conferência TED especificamente sobre esse tema: um diálogo socrático entre o psicólogo Steven Pinker e a filósofa Rebecca Newberger Goldstein, no qual ela o convence, pouco a pouco, de que, ao longo da história, a razão é a maior força por trás do progresso moral. Não é a empatia, nem a evolução cultural, embora ambas tenham tido sua relevância, mas a razão. Às vezes, sua influência leva séculos para ser entendida. Na palestra, Goldstein usa citações importantes de pensadores sobre escravidão, desigualdade de gênero e direitos dos homossexuais que antecedem os movimentos inspirados por eles em mais de um século. Não obstante, sua argumentação foi decisiva para o sucesso desses movimentos.

O diálogo entre Pinker e Goldstein talvez seja a mais importante discussão de todas as Conferências TED. Contudo, até 2015, teve menos de um milhão de visualizações. A razão não é uma erva que cresce rápido, mas um carvalho que cresce devagar. Não obstante, suas raízes são fortes e profundas, e, ao crescer, ela pode transformar uma paisagem para sempre. Estou ansioso por mais palestras baseadas na razão.

Em três frases:

- Persuasão é o ato de substituir uma visão de mundo por algo melhor.
- Em seu cerne está o poder da razão, capaz de causar um impacto de longo prazo.
- A razão se mostra mais eficaz quando acompanhada de bombas de intuição, histórias de detetive, recursos visuais e outros mecanismos que propiciem plausibilidade.

9
REVELAÇÃO
De tirar o fôlego!

Sintonia, narração, explicação, persuasão... Todas elas são ferramentas vitais. No entanto, qual é a maneira mais direta de apresentar uma ideia a um auditório?

Simplesmente *mostrando*.

Muitas palestras se baseiam nesse modelo. Você revela seu trabalho à plateia de maneira agradável e inspiradora.

O nome genérico disso é *revelação.* Numa palestra baseada na revelação, você pode:

- Mostrar uma série de imagens de um projeto artístico novo e ir falando sobre ele.
- Fazer uma demonstração de um produto que inventou.
- Descrever sua visão de cidade autossustentável do futuro.
- Mostrar cinquenta fotos surpreendentes de sua viagem recente à floresta amazônica.

Existe uma variedade infinita de palestras de revelação, e seu sucesso depende do que será revelado.

Em uma apresentação baseada em imagens, o seu principal objetivo pode ser apenas criar uma sensação de encantamento e prazer estético na plateia. Se fizer uma demonstração, provavelmente pretenderá surpreender e criar uma expectativa de possibilidade. Se mostrar uma visão do futuro, vai querer que seja nítida e atraente a ponto de o público comprar a ideia na hora.

Vamos explorar a fundo essas três grandes categorias.

CAMINHADA MARAVILHOSA

Uma caminhada maravilhosa se fundamenta na revelação de uma sequência de

imagens ou momentos maravilhosos. Se uma palestra é como uma viagem, pode-se comparar uma caminhada maravilhosa a um passeio pelo estúdio de um artista que fornece *insights* reveladores diante de cada obra de arte. Ou a uma incursão numa paisagem espetacular, tendo um grande explorador como guia. Cada passo é um passo, de uma obra para a seguinte, e o senso de deslumbramento se constrói aos poucos: “Se você gostou disso aí, espere só para ver isto!”

Supondo que a obra seja forte, a viagem pode ser divertida, informativa ou inspiradora. Essa costuma ser a estrutura preferida de artistas plásticos, designers, fotógrafos e arquitetos, embora qualquer um que tenha uma obra visual possa usá-la. Até cientistas.

Por exemplo, a breve palestra de David Gallo sobre os mistérios submarinos foi uma caminhada maravilhosa — ou, nesse caso, um mergulho maravilhoso. Ele mostrou uma série de incríveis imagens e vídeos de criaturas bioluminescentes que mesmo um artista de ficção científica mal poderia imaginar. Em seguida, passou uma assombrosa sequência em que um polvo desaparece de vista ao mudar instantaneamente o aspecto de sua pele para se assemelhar ao coral atrás dele. E o entusiasmo de Gallo com o exotismo da vida marinha logo nos contagiou. Além de explicar o que estávamos vendo, ele apresentou um contexto que teve o efeito de aumentar o senso de deslumbramento.

> Esse é o mundo desconhecido, e até hoje só exploramos cerca de 3% do que existe nos oceanos. Neles já descobrimos as montanhas mais altas do mundo, os vales mais profundos, lagos submarinos, quedas d’água submarinas [...] E, num lugar em que pensávamos não haver vida alguma, encontramos mais vida [...] e mais diversidade e densidade do que na floresta tropical, o que mostra que não sabemos muito sobre este planeta. Ainda existem 97% por descobrir, e esses 97% podem estar vazios ou cheios de surpresas.

É uma palestra de apenas cinco minutos com uma estrutura simples. Mas foi vista mais de doze milhões de vezes.

Outra maravilhosa caminhada simples, porém bastante atraente foi a da escritora de temas científicos Mary Roach sobre o orgasmo. Ela nos conduziu ao longo de dez coisas que não sabíamos sobre o orgasmo, inclusive o vídeo de um agricultor holandês com um porco. Trata-se de um vídeo que possivelmente você não ia querer ver com seus pais ou filhos! Caminhadas maravilhosas não precisam ser decentes. Podem ser engraçadas, provocantes e impactantes.

Do ponto de vista do orador, a vantagem desse tipo de palestra é que a estrutura se mostra clara. Você simplesmente conduz a plateia ao longo de sua obra — ou de algo pelo qual é apaixonado — uma parte por vez. Cada parte é acompanhada de slides ou vídeos, e você apenas segue a sequência, gerando

interesse à medida que avança.

Mas as caminhadas maravilhosas funcionam melhor quando há um tema claro ligando os passos, algo mais forte do que uma mera sucessão de exemplos recentes de sua obra. Sem isso, esse tipo de palestra pode facilmente se tornar entediante. “Agora vamos ver meu próximo projeto” é uma linha de transição sem graça que convida o público a se remexer na cadeira. Ao mostrar uma ligação, ela ganha muito em força: “Este próximo projeto retoma a ideia e a supera em vigor...”

Ainda mais forte é ter uma linha mestra que una todas as partes. Shea Hembrey nos conduziu por “uma mostra da obra de cem artistas”. Cada obra era completamente diferente da outra: pinturas, esculturas, fotografias, vídeos e uma mistura de mídias, abrangendo um grande arco de ideias artísticas. A linha mestra? Todos os artistas eram ele! Sim, Shea havia criado cada uma das obras. Por isso, nosso senso de deslumbramento aumentava quanto mais originais fossem as peças.

No entanto, uma caminhada maravilhosa pode dar errado de diversas maneiras. Principalmente quando a obra é descrita em linguagem inacessível. Alguns profissionais, sobretudo os da área das artes visuais e da arquitetura, têm o péssimo hábito de falar de sua obra com linguajar superintelectualizado e desnecessariamente obscuro. Quando sente necessidade de usar esse linguajar numa palestra, o orador deve estar preparado para ver os convidados se esgueirando pela porta de trás: “Nesta obra, procurei desafiar o paradigma identidade-comunidade no contexto de uma dialética pós-moderna.” Caso sinta a tentação de dizer qualquer coisa remotamente parecida com isso, por favor, pegue sua tesoura mais afiada e, sem demora, corte o trecho de seu roteiro.

Numa conversa comigo, Steven Pinker declarou que esse tipo de linguagem é muito pior do que o uso equivocado de jargão:

> “Paradigma” e “dialética” não são termos técnicos, como “DNA”, que os especialistas não podem deixar de usar. São metaconceitos, conceitos sobre outros conceitos, e não sobre coisas palpáveis. Academês, economês, jargão corporativo e a verborragia dos críticos de arte são entediantes e incompreensíveis porque estão cheios de metaconceitos, como abordagem, suposição, conceito, condição, contexto, estrutura, questão, nível, modelo, perspectiva, processo, categoria, papel, estratégia, tendência e variável.

Isoladamente, o uso de cada um desses termos é legítimo. Mas economize. Quando se acumulam, você põe em risco o entendimento da plateia.

Em vez disso, o objetivo deveria ser nos dar informações privilegiadas. Compartilhe conosco, *em linguagem humana acessível*, o que você sonhava no início da obra. Mostre seu processo criativo. Como você chegou a ele? Que erros cometeu pelo caminho? Quando mostrou seus desenhos de Roma, o ilustrador

David Macaulay não se limitou a obras acabadas, mas revelou erros e impasses e como os superou para chegar às ilustrações publicadas. Assim, toda pessoa criativa da plateia aprendeu algo. Abrir a cortina do processo de criação é uma das principais qualidades de uma palestra criativa.

Acima de tudo, estruture a apresentação de modo a nos fazer experimentar o máximo possível da obra em si. Se for visual, veja se vale a pena cortar palavras e focar nas imagens. Uma palestra de doze minutos pode compreender facilmente mais de cem imagens. Talvez certas sequências exijam apenas dois segundos por slide. E podem ter sua força amplificada por uma ferramenta quase nunca usada por oradores: o *silêncio.* Um dos melhores exemplos de caminhada maravilhosa no TED é a do escultor cinético Reuben Margolin. Sua voz sussurrada é o pano de fundo para as obras assombrosas, as perfeitas legendas faladas para uma galeria de pura inspiração. E, vez ou outra, ele ousou silenciar. Alguns dos momentos de maior impacto da palestra ocorreram quando, tendo mostrado o contexto, ele nos deixou submergir visualmente em sua obra.

Uma forma inteligente de garantir que a caminhada mantenha a energia é fazer os slides avançarem no modo automático. Para um excelente exemplo disso, dê uma olhada na interessante palestra de Ross Lovegrove sobre seus projetos de design inspirados na natureza. Mais de cem slides e vídeos de seu trabalho são mostrados em uma sequência cronometrada, e Lovegrove simplesmente fala de cada um conforme aparecem, formato que garante um ritmo dinâmico. Louis Schwartzberg fez algo parecido na palestra sobre seu impressionante filme *Mysteries of the Unseen World.* Ele passa clipes do filme ao longo de toda a palestra, enquanto sua voz funciona como narrativa poética. O resultado é de cair o queixo.

É possível aperfeiçoar muitas palestras realizadas em empresas quando as pensamos como caminhadas maravilhosas. Apresentações que se arrastam pelos tópicos do último trabalho de seu departamento logo se tornam entediantes. Em vez disso, pergunte-se como pode encadear esses projetos de modo a suscitar entusiasmo. Como expor o que eles têm de prazeroso, inesperado ou engraçado? Como mudar o tom de “vejam o que realizamos” para “vejam como isto é interessante”? Suponha que, em vez de enumerar tópicos, você tente casar cada passo da caminhada com uma imagem intrigante. Suponha que haja um esforço para imaginar como sua ideia singular e compartilhável pode beneficiar outras pessoas da empresa. Ah! Agora, sim, você pode ter uma palestra que faça valer a pena desligar o iPhone.

Negócios, ciência, design ou arte: seja em que área for, não permita que os ouvintes passem incólumes por sua obra. Imagine uma rota que atraia, interesse e esclareça. Um caminho que leve a encantamento e prazer.

A DEMONSTRAÇÃO DINÂMICA

Suponha que o que você vai mostrar não seja apenas um aparato visual, mas uma tecnologia, uma invenção ou um procedimento inovador. Nesse caso, não nos basta olhar. Precisamos ver o funcionamento. Precisamos de uma demonstração.

Boas demonstrações podem ser a parte mais memorável de um ciclo de palestras. Bem ali, no palco e ao vivo, você vislumbra o futuro.

Em 2006, quando Jeff Han mostrou o potencial da tecnologia multitoque, dois anos antes do lançamento do iPhone, dava para ouvir a respiração do público. A demonstração de Pranav Mistry sobre a tecnologia SixthSense teve impacto semelhante ao revelar as surpreendentes possibilidades que surgem quando se combina um celular com um projetor e uma câmera capaz de detectar gestos. Exemplo: ao se emoldurar um objeto distante com os dedos, tira-se uma foto dele que depois pode ser mostrada em qualquer superfície branca por perto.

Para uma palestra como essa, o mais importante, óbvio, é a qualidade do que você vai demonstrar. É um invento ou um design efetivamente curioso? Supondo que sim, pode-se revelá-lo de diversas maneiras. O que não se deve fazer é usar metade da apresentação para explicar um contexto tecnológico complicado. O público ainda não o viu em ação e pode simplesmente se desligar.

Quando você tem algo surpreendente para mostrar, permita-se fazer um pouco de teatro. Não quero dizer que você deva começar num tom arrogante ou desenvolto demais, mas pode nos empolgar um pouco. Dê à plateia uma pista do que ela vai ver. *Depois*, conduza-a para o contexto necessário, idealmente na direção de um clímax forte quando as bases já estiverem consolidadas.

Markus Fischer é um inventor incrível. No TEDGlobal de Edimburgo, em 2011, ele mostrou um extraordinário robô que parecia uma gaivota gigante — e voava! Na verdade, era tão realista que, quando ele a fez voar durante o piquenique pós-evento, ela foi atacada por um bando de gaivotas de verdade, nitidamente assustadas com a nova concorrente. Ele usou os primeiros dez minutos da apresentação para falar de detalhes técnicos do voo, sem dar sinal do que estava por vir. Perdeu parte do público. A natureza assombrosa da própria demonstração — o voo da gaivota pelo auditório — logo deu jeito nisso. Mas, para a versão on-line, mudamos um pouco a ordem da palestra, de modo que ele abrisse com a frase “voar como uma ave é um sonho da humanidade”. De imediato, isso deu um belo contexto à palestra, ajudando-a a alcançar milhões de visualizações.

Jeff Han acertou em cheio ao começar assim sua apresentação:

> Fico muito entusiasmado por estar aqui hoje. Vou lhes mostrar uma coisa que acabou de ficar pronta

> para sair do laboratório, literalmente, e fico feliz por vocês estarem entre os primeiros a vê-la pessoalmente, porque acho que, de agora em diante, ela vai mudar o modo como interagimos com as máquinas.

Em poucas palavras, ele deu sinais instigantes de que teríamos a oportunidade de espreitar o futuro. A partir de então, ele estava pronto para seguir em frente e explicar a tecnologia antes de mostrá-la em ação. Han contextualizou, mostrou do que a tecnologia era capaz, suscitou suspiros e aplausos e gerou assombro durante todo o tempo.

O inventor Michael Pritchard usou uma estrutura semelhante. Primeiro, falou rápido de um experimento sobre como seria a vida sem água potável. Depois, enveredou por uma explicação da tecnologia por trás da "garrafa salvadora" que havia projetado. Alguns teriam terminado a palestra ali. Mas a força da palestra estava em mostrar, não em falar, e Michael usou tudo a que tinha direito. Levou para o palco um grande recipiente de vidro, no qual derramou a água barrenta de um lago, água de esgoto e excremento de coelho, até que a água ficou de um marrom repulsivo. Depois de fazer a água passar por sua garrafa, verteu-a num copo vazio, o qual me ofereceu para beber. Felizmente, ela me pareceu boa. E, assim, uma teoria tecnológica se transformou numa prova teatral. Então, Michael falou da importância de sua tecnologia no socorro a vítimas de catástrofes e para a saúde pública global, mas a verdade é que ele já conquistara o público com a impressionante demonstração da ideia em ação.

A estrutura usada por Han e Pritchard é útil para a maioria das demonstrações:

- Uma provocação inicial.
- O indispensável quanto a fundamentos, contexto e/ou história da invenção.
- A demonstração propriamente dita (quanto mais visual e teatral melhor, desde que você não a falsifique).
- As implicações da tecnologia.

Às vezes, uma demonstração é tão surpreendente que permite ao auditório imaginar aplicações e implicações de fato interessantes. Assim, a demonstração vai além de uma mera demonstração e passa a ser uma visão de futuro. É para onde vamos agora.

A PAISAGEM DE SONHO

Os seres humanos têm uma capacidade única, até onde se sabe. É tão importante que usamos inúmeras palavras para classificar seus diferentes aspectos:

imaginação, invenção, inovação, projeto, visão. Ela consiste em sistematizar mentalmente o mundo e, então, ressistematizá-lo para criar um mundo que não existe, mas um dia poderá existir.

Surpreendentemente, somos capazes também de revelar esses mundos inexistentes a outros indivíduos, na esperança de que eles também se entusiasmem. E, vez por outra, de maneira ainda mais milagrosa, depois que muitas pessoas comunicam entre si uma visão, se mostram capazes de usá-la como projeto para tornar real o mundo imaginado. O roteirista convence a produtora a fazer o filme. O inventor convence uma empresa a fabricar a geringonça. O arquiteto convence o cliente a financiar a obra. O empreendedor impulsiona a equipe de sua nova empresa por acreditar que ela vai mudar o futuro.

Os sonhos podem ser comunicados por meio de imagens, esquetes, demonstrações... ou palavras.

Alguns dos discursos mais retumbantes da história ressoaram justamente porque comunicavam um sonho com eloquência e paixão irresistíveis. O mais famoso deles, é claro, foi o de Martin Luther King Jr. no Lincoln Memorial em Washington, D.C., em 28 de agosto de 1963. Depois de preparar o terreno com cuidado e instilar no público um desejo intenso de pôr fim a séculos de injustiças, ele avançou:

> Eu tenho um sonho de que, um dia, esta nação se levantará e viverá o verdadeiro significado de sua crença: “Consideramos essas verdades evidentes em si mesmas de que todos os homens são criados iguais.”
>
> Eu tenho um sonho de que, um dia, nas colinas vermelhas da Geórgia, os filhos dos descendentes de escravos e os filhos dos descendentes dos donos de escravos poderão se sentar juntos à mesa da fraternidade. [...]
>
> Eu tenho um sonho de que minhas quatro crianças pequenas um dia vão viver numa nação onde não serão julgadas pela cor da pele, mas pelo conteúdo de seu caráter.

O discurso durou dezessete minutos e quarenta segundos. E mudou a história.

O presidente Kennedy levou a humanidade à Lua comunicando um sonho antes de tudo. E algumas das palavras que ele escolheu são impactantes:

> Escolhemos ir à Lua nesta década, e fazer outras coisas, não porque sejam fáceis, mas porque são difíceis [...] Entendo que, de certa forma, este é um ato de fé e visão, pois neste momento não sabemos que benefícios nos esperam. Mas, se eu lhes dissesse, meus concidadãos, que vamos mandar para a Lua, a 386 mil quilômetros de distância da estação de controle em Houston, um foguete gigantesco de mais de trezentos pés de altura, que é o comprimento deste campo de futebol — feito de novas ligas metálicas, algumas das quais ainda não foram inventadas, capazes de suportar temperaturas e forças muitas vezes maiores do que em qualquer situação anterior, montado com uma precisão maior do que a do melhor relógio, carregando todo o equipamento necessário para a propulsão, a dirigibilidade, o controle, a comunicação, os alimentos e os artigos de sobrevivência,

> numa missão jamais tentada rumo a um corpo celeste desconhecido, para depois voltar à Terra em segurança, reentrando na atmosfera a uma velocidade de mais de quarenta mil quilômetros por hora, produzindo um calor de quase metade da temperatura do sol, quase tão quente quanto hoje aqui, e fazer tudo isso, e fazer direito, e fazer pela primeira vez antes do fim desta década —, então devemos ser intrépidos [...] Mas isso será feito. E será feito antes do fim desta década.

Você poderia pensar que esse enquadramento da iniciativa — mostrada como uma ação carregada de perigos e incertezas — é contraproducente. Mas ele funcionou, e não só porque torna nítido o que vai acontecer. Ele funciona porque nos faz sonhar com heroísmo. Kennedy nos proporciona uma viagem ao futuro para ler a narrativa que acabará sendo contada sobre a façanha.

No TED, a maior parte das palestras é feita numa linguagem mais coloquial. No entanto, a capacidade de pintar um quadro atraente do futuro é um dos maiores presentes que um orador pode oferecer. Com efeito, os oradores capazes de mostrar uma paisagem de sonho estão entre os mais emocionantes do TED. Eles não falam do mundo como é, mas como poderia ser. A sensação de possibilidade gerada por uma paisagem de sonho bem-feita é capaz de fundir mentes e fazer corações baterem mais forte.

A visão de Salman Khan sobre uma revolução na educação, na qual aulas em vídeo permitem que as crianças aprendam cada uma no seu ritmo, foi revelada lindamente, pouco a pouco, e era possível sentir o entusiasmo tomando conta da sala.

Para recriar com intensidade a experiência de vida num campo de refugiados sírios, o cineasta Chris Milk mostrou sua obra usando a realidade virtual. As pessoas temem que a realidade virtual possa nos isolar uns dos outros. Milk proporcionou uma visão oposta e emocionante — a de que instrumentos da realidade virtual podem se tornar máquinas geradoras de empatia.

A bióloga marinha Sylvia Earle usou imagens fortes e linguagem eloquente para descrever a crise de nossos oceanos superpoluídos e submetidos à pesca predatória. Mas não parou por aí. Falou do que poderia acontecer se criássemos “pontos de esperança”, áreas protegidas em que a vida marinha pudesse se recuperar. Sua visão foi tão arrebatadora que um membro da plateia fez, ali mesmo, um cheque de 1 milhão de dólares e até hoje, mais de cinco anos depois, continua apoiando o trabalho dela. A partir de então, o total de espaços protegidos nos oceanos mais que triplicou.

Há dois segredos para se revelar um sonho com eficácia:

- Pinte um quadro nítido da alternativa futura que você almeja.
- Faça-o de um jeito que outras pessoas também passem a desejar esse futuro.

Fazer as duas coisas na mesma palestra é um desafio. A primeira parte em geral exige apoio visual. Kent Larson passou dezoito minutos mostrando ideias radicais de design, como carros dobráveis e apartamentos que mudam de forma para permitir que caiba mais gente nas grandes cidades sem superlotá-las. Por si sós, as ideias não pareciam necessariamente exequíveis, mas ao mostrá-las visualmente ele as tornou muito mais convincentes.

O arquiteto Thomas Heatherwick incluiu em sua palestra um slide que talvez seja o mais atraente que já vi no TED. Mostrou o projeto para um conjunto de apartamentos em Kuala Lumpur com engenhosos arranha-céus curvos que brotavam de uma base estreita, de modo a criar espaço para um magnífico parque no térreo. Ele pintou o quadro de um futuro em que eu adoraria ter nascido.

Mas nem sempre é esse o caso. Muitas vezes, quando as tecnologias são reveladas, a plateia não sabe se fica entusiasmada ou apavorada. Em 2012, Regina Dugan, então diretora da Agência de Projetos de Pesquisa Avançada de Defesa (Darpa), revelou uma sequência de tecnologias, como planadores de alta velocidade e drones em forma de beija-flor, que eram ao mesmo tempo de cair o queixo e inquietantes, dado seu provável emprego militar. Palestras sobre engenharia genética, sobre a possibilidade de um computador identificar rostos na multidão ou sobre a pesquisa de robôs humanoides podem parecer mais arrepiantes do que atraentes.

Como o orador pode evitar esse tipo de desconforto? O único jeito é tornar claros os motivos por que vale a pena perseguir esse futuro. Ou apresentar a ideia de uma forma que enfatize valores humanos, e não apenas a alta tecnologia.

Foi isso que Bran Ferren tentou fazer no TED2014. Ele falou sobre veículos autodirigíveis e sobre o futuro radicalmente diferente que prenunciam. Mas sua palestra começou com a inspiração que ele teve quando criança, enquanto visitava o Panteão em Roma com os pais, e terminou com uma exortação voltada para a inspiração de crianças no futuro:

> Precisamos incentivá-las a encontrar um caminho próprio, mesmo que seja muito diferente do nosso. Também precisamos que elas entendam algo que não é tão valorizado quanto deveria em nosso mundo cada vez mais dependente da tecnologia: arte e design não são luxo, nem, de forma alguma, incompatíveis com ciência e engenharia. Na verdade, são indispensáveis para aquilo que nos torna especiais.

O que poderia ter sido uma visão puramente tecnológica, e talvez um tanto aterrorizante, acabou se mostrando humana e esperançosa.

O humor também ajuda. Juan Enríquez apresentou no TED uma série de

palestras de queimar os miolos, revelando descobertas iminentes nos campos da biologia e da genética que pareceriam bem alarmantes se ele não tivesse dado um jeito de arrancar risos a cada slide. Tendo Juan ao lado, o futuro parece muito mais maravilhoso do que preocupante.

Finalmente, quanto mais realizável é uma visão de futuro, melhor. O fundador da StoryCorps, Dave Isay, falou do poder que existe em perguntarmos aos nossos entes queridos sobre o significado de suas vidas — e gravar as respostas. Mostrou, então, um aplicativo com o qual qualquer um poderia fazer isso e enviar o resultado para a Biblioteca do Congresso, criando um registro permanente. Sua visão de um mundo em que as pessoas ouçam de verdade umas às outras foi inspiradora, e, dias depois da publicação de sua palestra, milhares de pessoas gravaram conversas expressivas que nunca haviam tido.

Esse é o poder de nossos sonhos. Eles podem se espalhar, gerar estímulo e fé e, assim, se tornar realidade. Ao nos darem a sensação de que são possíveis, aqueles que sonham nos inspiram também a trabalhar mais em nossos sonhos. Se um sonhador inspirado nos convida a acompanhá-lo numa viagem, não podemos recusar sob hipótese alguma.

MISTURAS E COMBINAÇÕES

A verdade é a seguinte: a maior parte das palestras não se encaixa claramente em apenas uma das categorias enumeradas até agora. No geral, apresentam elementos de diversas categorias. Por exemplo, a popular palestra de Amy Cuddy sobre linguagem corporal afeta nossa autoconfiança com uma hábil mistura de explicação e história pessoal. E a de Salman Khan começa com sua própria história, mas se transforma numa caminhada maravilhosa pelas notáveis características que constituem sua Khan Academy e termina como paisagem de sonho — a visão empolgante do potencial de um novo tipo de educação.

Assim, vou enfatizar: *de modo algum as técnicas descritas aqui devem ser vistas como limitadoras.* São ferramentas que ajudam a imaginar a melhor maneira de introduzir seu projeto construtivo na mente dos ouvintes. Selecione, misture, combine e aumente do modo mais eficiente e legítimo para a ideia que você quer construir.

Agora, vamos supor que você possua a linha mestra e o conteúdo da palestra e já tenha entrelaçado sua engenhosa mistura de sintonia, narração, explicação, persuasão e revelação. O que vem a seguir?

É hora de pegar a estrada.

Vamos examinar quatro elementos essenciais do processo de preparação, os

quais vão determinar se sua apresentação é príncipe ou é sapo:

- Incluir ou não imagens? Em caso positivo, que imagens?
- Roteirizar e decorar? Ou se planejar para falar “na hora”?
- Como treinar os dois tipos de palestra.
- Como começar e terminar causando o máximo de impacto.

Podemos ir? Vamos lá, há muito o que fazer.

Processo de preparação

10
RECURSOS VISUAIS
Esses slides estão ferindo a minha vista!

No século XXI, é possível complementar a palavra falada com uma gama impressionante de tecnologias que, quando bem utilizadas, contribuem bastante para a qualidade de uma palestra. Fotografias, ilustrações, tipografia adequada, gráficos, infográficos, animações, vídeos, áudios e simulações de dados: todos esses elementos podem reforçar tanto o nível informativo quanto o apelo estético de uma palestra.

No entanto, a primeira pergunta a se fazer é: há mesmo necessidade de usar algum desses recursos? É notável o fato de que pelo menos um terço das Conferências TED mais vistas na internet não conta com um slide sequer.

Como isso é possível? Com certeza, uma palestra com imagens sempre será mais interessante, certo? Na verdade, não é bem assim. Os slides desviam para a tela ao menos parte da atenção do público, que deveria estar focada no palestrante. Se a grande força de uma apresentação é a relação pessoal entre orador e plateia, os slides podem acabar se metendo no caminho.

Com certeza não se trata de uma disputa pela atenção entre a tela e o orador. Muitas vezes, o que se mostra na tela ocupa uma categoria mental diferente do que está sendo dito. Um caso de estética *versus* análise, por exemplo. Não obstante, se a essência de sua palestra for intensamente pessoal, ou se você dispõe de outros meios para avivá-la — como humor ou histórias interessantes —, talvez convenha deixar de lado os recursos visuais e se concentrar apenas em falar ao público em tom pessoal.

E, para todos os palestrantes, o princípio a seguir é sempre válido: melhor não usar slide algum a usar slides ruins.

Dito isso, admitimos que bons slides ajudam a maioria das palestras; em algumas, os recursos visuais fazem a diferença entre o sucesso e o fracasso.

O TED surgiu como um ciclo de palestras dedicado unicamente a tecnologia, entretenimento e design, e a presença de designers logo gerou a expectativa de que os slides exibidos seriam refinados e impactantes. Pode-se dizer que essa

tradição foi uma das principais razões do êxito das Conferências TED.

Então, quais são os elementos mais importantes dos recursos visuais?

Eles se enquadram em três categorias:

- Revelação
- Capacidade explanatória
- Apelo estético

Examinemos essas categorias separadamente.

REVELE!

O motivo mais óbvio para o uso de recursos visuais é simplesmente mostrar algo difícil de descrever em palavras. É claro que a apresentação do trabalho da maioria dos artistas plásticos e fotógrafos depende da exibição de obras. Um explorador que narre uma viagem ou um cientista que relate uma descoberta também podem se valer de recursos visuais.

Edith Widder fez parte da equipe que pela primeira vez filmou a captura de uma lula-gigante. Toda a sua palestra foi construída em torno desse momento de revelação. Quando a criatura incrível surgiu na tela, a plateia quase caiu para trás. Entretanto, o uso de imagens para revelação não precisa ser tão dramático. O segredo está em expor o contexto, preparar o público e então... *BUM!* Deixar o recurso visual fazer sua mágica. Mostre a imagem em tela cheia, com o mínimo de enfeites.

EXPLIQUE!

Uma imagem vale mais do que mil palavras (mas precisamos de palavras para expressar esse conceito). Muitas vezes, as melhores explicações surgem quando palavras e imagens atuam em conjunto. A mente é um sistema integrado. Grande parte do nosso mundo é imaginada por meios visuais. Se você quer de fato explicar algo novo, muitas vezes a melhor forma — e a mais simples — é mostrando e falando.

Para que isso dê certo, porém, é necessário um encaixe convincente entre o que se diz e o que se mostra. Às vezes um orador exibe à plateia um slide de imensa complexidade. Talvez inconscientemente ele esteja tentando impressionar o público com a amplitude e os detalhes de seu trabalho. À medida

que o palestrante despeja as palavras, os espectadores examinam o slide em desespero, tentando combiná-lo com o que ele diz.

Para evitar isso, limite cada slide a uma única ideia central. Alguns palestrantes, sobretudo cientistas, parecem partir do pressuposto operacional inconsciente de que devem minimizar o número de slides, por isso entopem cada um deles com uma tonelada de dados. Talvez isso valesse no tempo em que os slides eram objetos físicos exibidos por um projetor. Entretanto, hoje dez slides custam o mesmo que um slide. O único limite é o tempo de palestra. Por isso, um slide muito complexo cuja explicação poderia levar dois minutos pode ser substituído por três ou quatro slides mais simples a serem exibidos durante o mesmo tempo.

Eis o que Tom Rielly, meu colega no TED, diz sobre a necessidade de controlar a carga cognitiva:

> Se alguém fala e exibe slides, formam-se duas correntes cognitivas que fluem em paralelo. O orador precisa mesclá-las. Uma palestra sobre física teórica tem alta carga cognitiva. O mesmo acontece com um slide composto de dezenas de elementos. Nessas circunstâncias, o cérebro do ouvinte precisa decidir se vai se concentrar nas palavras do orador, nos slides ou nas duas coisas, e em geral a decisão é involuntária. Por isso, o orador tem de determinar para onde vai a atenção e evitar que a alta carga cognitiva exigida por um slide se choque com o que ele diz.

Do mesmo modo, não faz sentido deixar um slide na tela depois que você já acabou de falar sobre ele. Vejamos o que Tom diz sobre isso:

> Passe para um slide em branco; assim o público tira férias das imagens e presta mais atenção em suas palavras. Depois, quando você mostrar slides outra vez, as pessoas estarão prontas para voltar a trabalhar.

Se seu objetivo é apresentar uma ideia-chave por slide, faz sentido pensar se é possível fazer algo a mais para destacar o que você quer mostrar. Isso é especialmente verdadeiro em relação a gráficos e quadros. Caso você esteja mostrando que em fevereiro sempre chove mais do que em outubro e exiba um gráfico da precipitação anual, por que não presentear a plateia com fevereiro e outubro em cores diferentes?

E, se depois você vai comparar março e novembro, faça isso num slide separado, com esses meses diferenciados. Não comprima tudo num só slide.

David McCandless é mestre em usar slides com eficiência para dar legibilidade a uma massa de dados. No TEDGlobal de 2010, por exemplo, ele mostrou dois slides. O primeiro tinha como título QUE PAÍS TEM O MAIOR ORÇAMENTO MILITAR? e mostrava dez quadrados de tamanhos diferentes, cada um representando um país, em proporção ao tamanho de seu orçamento. Os Estados Unidos, claro, tinham de longe o maior quadrado.

O segundo slide, entretanto, mostrava quadrados que representavam o orçamento militar como porcentagem do PIB. E de repente os Estados Unidos figuravam em oitavo lugar, atrás de países como Mianmar, Jordânia, Geórgia e Arábia Saudita. Com apenas dois slides, sua visão de mundo muda radicalmente.

Outros oradores ainda parecem acreditar que realçarão a força explanatória de seus slides enchendo-os de palavras, muitas vezes as mesmas que pretendem dizer. Nada mais distante da verdade. Aquelas clássicas séries de slides em PowerPoint, com um título seguido de várias frases longas que resumem os tópicos abordados, são a maneira mais segura de desviar a atenção da plateia. Isso porque ela lê muito mais depressa do que o palestrante, e, quando o tópico do slide é explicado, a plateia já o considera coisa sabida. Quando alguém vem ao TED com séries de slides desse tipo, nós damos à pessoa uma bebida, nos sentamos com ela diante de um computador e, educadamente, lhe pedimos licença para cortar, cortar, cortar. Às vezes, cada tópico se transforma em um slide separado; muitas frases são reduzidas a uma só; um tópico é substituído por uma imagem ou simplesmente eliminado.

De nada vale repetir na tela, em forma de texto, o que você está dizendo no palco. Se você vai expor um tópico durante alguns minutos, talvez valha a pena deixar na tela uma palavra ou frase para lembrar o público o que está sendo explicado. Em outros casos, porém, palavras na tela prejudicam a exposição, em vez de melhorá-la.

Mesmo que seja simples, um slide de texto pode indiretamente atrapalhar a palestra. Em vez de um slide que diga *Um buraco negro é um objeto tão massivo que nem a luz escapa dele*, você deveria trocá-lo por um slide com o seguinte título: *Até que ponto um buraco negro é negro?* Em seguida, dê a informação oralmente, com as palavras do slide original. Assim, o slide desperta a curiosidade e torna suas palavras *mais* interessantes, e não menos.

Pensando assim, conclui-se que a ideia é bem simples. A finalidade principal dos recursos visuais não deve ser comunicar palavras. A boca do palestrante já faz isso muito bem. A finalidade dos recursos visuais é mostrar aquilo que a boca não mostra tão bem: fotografias, vídeos, animações e dados importantes.

Usada assim, a tela pode explicar num instante o que, de outra forma, tomaria horas. No TED, nosso usuário de recursos visuais preferido é Hans Rosling. Em 2006, ele mostrou uma sequência de gráficos animados que durou 48 segundos. Mas nesses 48 segundos ele transformou o modelo mental que tínhamos do mundo em desenvolvimento. E acontece que não tenho como explicá-los a quem não os viu. Isso exigiria vários parágrafos, e mesmo assim eu não chegaria nem perto do objetivo. A questão é exatamente essa. Era *necessário* vê-los numa tela. Procure no site do TED “Hans Rosling mostra as melhores estatísticas que você

já viu”. (O trecho começa aos 4:05.)

Nem todo mundo pode ser um Hans Rosling, mas todo mundo pode se perguntar: “Recursos visuais são indispensáveis para explicar o que eu quero dizer? Se forem, qual é a melhor forma de combiná-los com minhas palavras de modo que a interação seja intensa?”

EMPOLGUE!

Uma contribuição dos recursos visuais que muitas vezes passa despercebida é a capacidade de dar a uma palestra um imenso apelo estético.

Espanta-me que os artistas visuais muitas vezes reduzam o que querem mostrar a uma fração mínima de seu trabalho. Realmente, é preciso limitar os *conceitos* numa palestra. Mas *imagens*? Nem tanto. O erro é pensar que você precisa *explicar* cada imagem. Não precisa. Se você tivesse convidado um público selecionado para ver seu trabalho em um enorme salão de exposições, mas só tivesse tempo para se concentrar numa única galeria, primeiro faria as pessoas percorrerem depressa o restante do salão, pelo menos para que se encantassem e conhecessem melhor seu trabalho em geral. No caso das imagens, uma visualização de cinco segundos, mesmo sem nenhuma explicação, pode causar impacto. Se é tão fácil dar essa apresentação à plateia, por que não fazer isso?

Existem diversas formas de estruturar uma palestra de modo a permitir momentos de concessão visual que aumentarão bastante a sensação de prazer da plateia, mesmo quando o assunto não for agradável.

Lucy McRae, designer e TED Fellow, incluiu em sua palestra dezenas de imagens e vídeos sedutores e fantásticos, que geraram sua própria sensação de encantamento — embora ela estivesse falando sobre odores corporais.

O estilo gráfico de uma exposição, com a escolha de fontes elegantes, ilustrações e/ou animações personalizadas, também pode torná-la irresistível.

Esses são alguns princípios fundamentais. Contudo, no caso de recursos visuais, o diabo se esconde nos detalhes. Para nos dar mais informações, convido novamente Tom Rielly, que chega a sentir dor física quando vê recursos visuais ruins. Tom, a palavra é sua!

Tom Rielly escreve:

Pois bem! Comecemos com as ferramentas que você vai usar.

DICAS SOBRE SOFTWARE

Em 2016, são três as principais ferramentas para apresentações: PowerPoint, Keynote (para Mac) e Prezi. O PowerPoint é a mais comum, embora eu ache que o Keynote é mais fácil de usar e tem fontes tipográficas e elementos gráficos melhores. O Prezi (aplicativo do qual o TED foi um dos primeiros investidores) conta com uma modalidade alternativa na qual, em vez de uma sucessão linear de slides, você se movimenta numa paisagem bidimensional, dando mais ou menos zoom no que lhe interessa.

Hoje em dia, a maior parte dos projetores e das telas segue as dimensões de uma tela moderna de televisão: o padrão 16:9, e não o 4:3 dos televisores antigos. Entretanto, o software de apresentações abre em 4:3. Se quiser, mude imediatamente a configuração para 16:9 (a menos que esteja fazendo a palestra num local onde só haja projetores de formato 4:3).

Não utilize os templates-padrão do aplicativo, ou sua apresentação ficará parecida com todas as outras, pois os templates acabam sendo limitadores. Recomendo que você comece com um slide totalmente em branco. Se for exibir muitas fotografias, use fundo preto — ele desaparecerá, e suas fotos vão se destacar bastante.

De modo geral, as fotos devem “sangrar”. Não, esse não é um termo de filme de terror, apenas um termo antigo de impressão que indica que a imagem deve ocupar toda a tela, sem moldura. É melhor mostrar três fotos sangradas em sequência do que três fotos juntas no mesmo slide. Em geral, as fotos ainda são batidas no formato 4:3, de modo que, se você quiser mostrar uma fotografia sem cortá-la em cima e embaixo, deve colocá-la num slide preto. Isso deixará margens pretas discretas à esquerda e à direita.

Resolução das fotos: para evitar a desagradável pixelização das imagens quando projetadas em telas de grandes dimensões, use fotografias com a mais alta resolução possível. Não existe resolução alta demais, a menos que ela deixe o programa mais lento.

FONTES TIPOGRÁFICAS

Em geral, é melhor usar uma só fonte durante a apresentação. Algumas são mais adequadas do que outras. Normalmente, recomendamos fontes de peso médio e sem serifa, como Helvetica ou Arial. Não use fontes finas demais, pois não dão boa leitura, sobretudo se o fundo for escuro. Na dúvida, opte sempre pela simplicidade.

Tamanho
Uma fonte minúscula cansa a vista da plateia. De modo geral, use caracteres com corpo 24 ou maior. Empregue *no máximo* três corpos da fonte escolhida, e para cada tamanho deve haver uma razão clara: o corpo maior destina-se a títulos; o médio, às ideias principais; o menor, às ideias secundárias.

Fundo
Caso decida usar texto sobre uma fotografia, insira-o numa área em que a plateia consiga lê-lo. Se a foto tiver elementos demais e impedir a inserção direta de texto, acrescente uma barrinha preta na parte inferior e coloque o texto nela.

Cor
Nesse ponto, as palavras fundamentais são *simplicidade* e *contraste*. Preto sobre branco, cor escura sobre branco e branco ou amarelo sobre preto ficam bem, pois criam ótimo contraste e facilitam a leitura. Use apenas uma cor de fonte na apresentação, a menos que queira dar ênfase ou causar surpresa. Nunca use fonte clara contra fundo claro ou fonte escura contra fundo escuro — por exemplo, textos em azul-claro sobre amarelo ou textos em vermelho sobre preto não dão boa leitura.

LEGIBILIDADE

Depois de escolher a fonte e as cores, veja a apresentação no computador ou — muito melhor — num televisor ou com um projetor. Afaste-se de dois a quatro metros. Consegue ler tudo? As fotos parecem nítidas e sem pixelização? Caso contrário, faça os ajustes necessários.

O QUE NÃO SE DEVE FAZER

- Não use bullets para os tópicos. Evite a todo custo.
- Não use travessões no início do texto.
- Resista ao sublinhado e ao itálico (são difíceis de ler). Prefira o negrito.
- Sombreados às vezes melhoram a legibilidade, sobretudo no caso de textos em cima de fotografias, mas use esse recurso com discrição.
- Não use vários recursos tipográficos na mesma linha. Fica horrível.

EXPLICAÇÕES E DIAGRAMAS

Para manter a atenção do público em uma coisa de cada vez, acrescente palavras e imagens a um slide mediante cliques. Dê à plateia tempo suficiente para absorver cada passo. Não inclua coisas demais num slide, ou as pessoas se sentirão perdidas.

CRÉDITOS DAS FOTOGRAFIAS

Para a comunidade científica, é fundamental creditar cada fotografia dos slides. No entanto, convém evitar corpos grandes, pois vão desviar a atenção do slide em si. Se todas as imagens forem de uma só fonte, você pode agradecer oralmente à *National Geographic*, por exemplo, ou acrescentar uma linha de crédito que diga "Fotos: cortesia da *National Geographic*". Com isso não será necessário repetir a linha a cada slide.

Caso tenha de incluir créditos, insira-os sempre no mesmo lugar, na mesma fonte e no mesmo corpo (não maior do que 10) em cada slide. E, em vez de "Crédito da foto: Augustín Álvarez, Ames Research Center, Nasa, Mountain View, CA", reduza para "Augustín Álvarez, Nasa". Leve em conta que alguns detentores de direitos, como museus, talvez se oponham à abreviação de créditos. Mas vale a pena pedir permissão para isso. Em geral, eu insiro os créditos vazados em branco e rotacionados em noventa graus, de modo a aparecerem na vertical, do lado direito do slide. Pergunte aos seus amigos: os créditos desviam a atenção das imagens? Se desviarem, é porque estão com muito destaque.

FOTOS SUAS E DE SUA EQUIPE

É ótimo ter uma foto sua no ambiente de trabalho: no laboratório, na floresta ou no Grande Colisor de Hádrons. Mas resista à tentação de incluir mais de uma, a menos que haja uma razão. Ben Saunders nos falou de suas viagens ao Polo Norte e ao Polo Sul. Na maioria das fotos, sua imagem é necessária para narrar a história. Havia também toda uma equipe trabalhando incessantemente para possibilitar as expedições de Ben, porém mostrar fotos dela teria desviado a atenção do público. Compreendemos que você queira dividir os créditos, mas fotos dos membros da equipe, principalmente em forma de retratos estilo 3x4, são importantes para você, não para o público. Refreie o impulso e, se tiver mesmo de mostrar a equipe, use uma só foto do grupo inteiro. E é muito melhor

descrever a equipe no contexto da apresentação.

VÍDEOS

Os vídeos podem ser ferramentas sensacionais para demonstrar seu trabalho e suas ideias. Entretanto, são raras as ocasiões em que você deve mostrar clipes de mais de trinta segundos. Numa palestra de dezoito minutos, mostre no máximo quatro clipes, a menos que seja absolutamente necessário. É melhor que os vídeos mostrem seu trabalho e que você tenha direitos sobre eles (em vez de pôr um clipe de *Star Wars*), que eles expliquem algo inexplicável por meio de fotografias e que sejam muito bem produzidos (gravados em alta definição, com boa iluminação e som de alta qualidade). Um vídeo cuja produção é deficiente fará a plateia pensar mais na má qualidade do que no conteúdo. O ideal é que seja natural e autêntico, e não produzido pelo departamento de relações públicas de sua empresa ou com uma trilha sonora bombástica. *Um conselho*: quando estiver trabalhando, faça vídeos de tudo, porque você pode resolver usá-los mais tarde, mesmo que ainda não saiba quando. O TED investe em vídeos e fotografias de alta qualidade, e com o passar do tempo eles vêm se tornando cada vez mais valiosos.

Você pode incorporar um filme à apresentação, mas, antes de subir ao palco, lembre-se de se certificar com a equipe de som e vídeo que ele está funcionando.

TRANSIÇÕES

Para muitos palestrantes, as transições entre slides constituem uma temida areia movediça. A regra prática é a seguinte: evite quase todas. *Shimmer*, *sparkle*, *confetti*, *twirl*, *clothesline*, *swirl*, *cube*, *scale*, *swap*, *swoosh*, *fire explosions* e *dropping and bouncing* são transições do Keynote. Eu só as uso para criar humor e ironia. São artifícios chamativos e desviam a atenção, que sai das ideias e cai na mecânica do software. Há duas transições de que eu gosto: *cut* (um corte instantâneo, como na edição de um filme) e *dissolve*. Não usar nenhuma (ou usar *cut*) é excelente quando você quer uma resposta instantânea ao clique; e *dissolve* parece natural, se configurada para um intervalo de, no máximo, meio segundo. Cortar (*cut*) e dissolver (*dissolve*) têm dois significados subconscientes: com cortar, você está passando para uma ideia nova, e ao dissolver os dois slides têm alguma relação. Essa regra não é rígida, mas vale. Você pode usar as duas formas de transição na mesma apresentação. Se não houver motivo para transição, não

use. Em resumo: a transição nunca deve chamar a atenção.

TRANSPORTE DE ARQUIVOS

Envie os arquivos para os organizadores do evento e leve consigo um pen drive com a apresentação completa *e* seu vídeo em separado. Copie também as fontes usadas nos slides. Sempre que vou falar, levo comigo uma cópia da apresentação, mesmo que a tenha enviado antecipadamente aos organizadores. Importante: antes de gravar ou copiar esses arquivos no pen drive, junte-os numa pasta e compacte-os num arquivo .zip. Isso garante que aplicativos como o Keynote ou o PowerPoint reúnam todas as partes da apresentação num só local. Nomeie cada vídeo com clareza, indicando também a localização. Exemplo: SIOBHAN STEPHENS SLIDE 12. VÍDEO. MARIPOSA EMERGE DO CASULO.

DIREITOS

Certifique-se de ter as licenças exigidas para o uso de fotografias, vídeos, músicas e qualquer fonte, ou de que esses elementos estejam incluídos nas licenças Creative Commons ou sejam de utilização gratuita. É sempre mais fácil e melhor utilizar seus próprios trabalhos. Caso queira incluir uma música da Whitney Houston, por exemplo, pode ter de pagar uma nota pelo uso na palestra ao vivo e principalmente na internet.

TESTE

Existem dois tipos de teste: o humano e o técnico. Para o humano, recomendo que você teste a apresentação — sobretudo os slides — com parentes e amigos que não trabalhem na sua área. Depois, pergunte o que entenderam, o que não entenderam e se têm alguma pergunta a fazer. Os testes são fundamentais, sobretudo no caso de assuntos muito técnicos ou complexos.

O teste técnico também é fundamental. Eu tenho um controle remoto Kensington que pode ser plugado na entrada USB do meu computador, de modo que posso clicar durante a palestra, tal como faria no palco. Os slides são nítidos e claros? As transições estão rápidas o bastante? As fontes estão corretas? Os vídeos estão sendo bem reproduzidos? Há problemas técnicos de qualquer natureza? Repassar sua palestra várias vezes ajudará a saber se ela está ok.

Sempre pergunte que tipo de computador será usado para mostrar a

apresentação e se ela poderá ser exibida no mesmo programa e com as mesmas fontes que você usou para criá-la. Se for o mesmo software, pergunte a versão.

Certifique-se de usar a versão mais recente do software, porque em geral é a que os organizadores desses eventos utilizam e porque converter às pressas um arquivo de uma versão para outra do mesmo software causa tensão e exige muito cuidado. Certa vez, criei uma apresentação no Keynote, num Mac, e ela foi importada para o PowerPoint. Durante o ensaio, o desastre parecia iminente. Convenci os organizadores a arranjarem um Mac e o Keynote, e deu tudo certo.

Nunca faça uma apresentação se ainda não testou os slides, e principalmente os vídeos, no equipamento a ser usado durante a palestra. É fundamental pedir ao técnico de som que verifique os níveis sonoros de qualquer áudio, sobretudo se você pretende falar enquanto ele toca. Um som inaudível ou uma barulheira repentina podem derrubar um palestrante.

COLABORAÇÃO DE DESIGNERS

Em geral, as pessoas sabem produzir bons slides, mas, se os riscos forem altos e o orçamento permitir, não deixe de contratar os serviços de um artista gráfico que trabalhe com apresentações. Observe que eu não disse qualquer designer. Um profissional habituado a trabalhar com sites ou materiais impressos pode não ter o mesmo desembaraço com a arte e a gramática da transmissão de ideias por meio de slides. Peça para ver trabalhos anteriores. É possível encontrá-los em sites especializados, como o Behance.

Outros quatro pontos importantes:

1. Mesmo que você disponha de um departamento de artes gráficas profissional para realizar o trabalho, participe do processo desde o começo. Antecipe-se. Não se limite a revisar o vídeo terminado, esteja sempre presente e ativo. Em geral, os designers são ótimos no que fazem, mas estão ajudando você a se expressar, então sua participação faz todo sentido.
2. Caso não se sinta à vontade com as recomendações de outra pessoa a respeito dos slides, confie em seus instintos. Afinal, quem subirá ao palco é você.
3. Trabalhamos com vários designers a distância, usando Skype, e-mail e Dropbox. Funciona bem. Não há motivo algum para que o designer esteja bem a seu lado.
4. A colaboração profissional não precisa ser dispendiosa. Para elementos

gráficos de apresentação, gosto de trabalhar com pequenos estúdios que empregam de um a quinze funcionários, porque acabo trabalhando mais com os responsáveis por esses estúdios. Há também no mercado um grande número de recém-formados em escolas de arte e design.

CONTROLE DAS VERSÕES

Controle as versões religiosamente, usando uma ferramenta como o Dropbox para armazenar todos os rascunhos, assim como as fontes, as fotos, os vídeos e os áudios. É sempre conveniente nomear os arquivos conforme o número da versão, seu nome, o local de apresentação e, mais tarde, a sessão do TED, caso saiba. O resultado será algo como v4trjwTomRiellyApresTED2016Sessão11**.** As iniciais ("trjw") indicam quem trabalhou na versão pela última vez. *Dica:* ponha o número da versão e as iniciais do responsável por ela no começo do nome, para distinguir claramente uma versão de outra. Toda vez que passar esse arquivo, salve uma nova versão com um novo número e novas iniciais, e, antes de passar o link do Dropbox à equipe de produção de um evento, faça uma pasta dentro do próprio Dropbox para as versões antigas e guarde a versão mais recente em separado. Marque a versão final com "FINAL" no começo ou no fim do nome.

Seu designer vai adorar se você ou alguém de sua equipe juntar o máximo de recursos possíveis (fotos, vídeos, áudios) numa pasta antes que ele comece a trabalhar. Além disso, para ajudar o designer, às vezes eu crio um arquivo no Keynote e preparo slides falsos com instruções, mais ou menos assim: "Este slide mostrará uma das espécies que estamos tentando proteger", "este slide mostrará o leito seco do lago" etc.

Faça isso para o maior número de slides possível, ordene tudo e mande o arquivo para o designer. Esses slides equivalem aos post-its de um cineasta colados nas paredes. Eles ajudam a organizar suas ideias.

Por fim, como tudo na área gráfica, menos é mais.

E de volta ao Chris:

Uma salva de palmas para Tom, por favor!

E, finalmente, se você quer ver em que nível se encontram as artes gráficas, há três outros palestrantes cujos recursos visuais são nada menos que fantásticos.

As imagens de tirar o fôlego apresentadas pelo fotógrafo Mac Stone no TEDxUC justificam plenamente o título de sua palestra: "Photos that make you

want to save the Everglades” (“Fotografias que vão fazer você querer salvar as Everglades”).

No TEDxVancouver, Jer Thorp discorreu sobre o impacto dos infográficos claros e provou suas ideias com inúmeros exemplos.

E, no TEDxSydney, o animador e biomédico Drew Barry utilizou animações assombrosas em 3-D para mostrar processos ocultos em nossas células.

Após planejar os recursos visuais, é hora de voltar às palavras e decidir o que fazer para transformá-las numa palestra real. Há duas maneiras bem distintas de fazer isso, e, como veremos, os melhores oradores do mundo discordam frontalmente com relação a esse ponto. Para nossa sorte, há uma forma de transpor esse fosso.

11
ROTEIRIZAÇÃO
Decorar ou não decorar?

Numa Conferência TED recente, um físico brilhante e promissor tinha sido convidado a dar uma palestra sobre novas descobertas importantes em sua área. Ele tinha fama de ser o melhor expositor de temas científicos na universidade em que trabalhava. As palestras que realizava sempre lotavam, graças ao seu dom de transformar o complexo em simples, o obscuro em instigante. E, na preparação da palestra, ele nos encantou com sua paixão, sua eloquência, sua clareza. Fiquei ansioso à espera de seu grande momento.

Ele começou bem, dominando o palco e apresentando uma metáfora intrigante que a plateia lotada estava adorando desvendar. E aí... veio o primeiro escorregão. Por alguns instantes, ele ficou perdido. Sorriu, pediu um tempo, pegou o iPhone e tentou se situar. E foi em frente. Nenhum problema. Só que isso se repetiu quarenta segundos depois. A metáfora estava ficando complicadíssima. As pessoas coçavam a cabeça e começavam a se sentir desconfortáveis por ele. Dava para perceber a voz dele começando a ficar tensa. Ele tossiu. Passei-lhe uma garrafa d'água. Por um instante, parece que ajudou. Mas não. Numa aterrorizante câmera lenta, a palestra implodiu bem diante de nós. Como mais tarde observou a comediante Julia Sweeney, era como se ele estivesse desaparecendo em um dos buracos negros de que falava. Pegou o celular de novo, mais duas, três, quatro vezes. Começou a ler do aparelho. O sorriso e a paixão sumiram. A garrafinha d'água ficou vazia. Gotas de suor brilhavam em sua testa. A impressão era de que ele estava prestes a morrer sufocado. Ele deu um jeito de terminar, sob aplausos acanhados, solidários.

Sua palestra foi a que mais deu o que falar no evento. Mas não da forma como ele havia sonhado.

A questão é a seguinte: a culpa não foi dele. Foi minha. Na preparação, eu o incentivei a empregar um tempo na criação de uma palestra bombástica e roteirizá-la minuciosamente. Era uma técnica usada pela maioria dos palestrantes e pareceu funcionar bem no ensaio. Só que esse não era o estilo dele. Ele havia

explicado magistralmente o assunto a inúmeras turmas de estudantes usando palavras que lhe saíam com fluência, espontâneas, vindas direto de seu cérebro extraordinário. Eu deveria ter lhe pedido que trouxesse essa sua aptidão para o TED. (Na verdade, ele *trouxe*. Na véspera, subira ao palco para dar de improviso uma explicação brilhante sobre uma importante questão atual da física. Foi o roteiro que o confundiu.)

Existem muitas maneiras de preparar e dar uma palestra, e é importante descobrir a que mais combina com você. Porque, quando chega a hora, mesmo com algo sensacional preparado, há uma longa lista de coisas que podem dar errado. Por exemplo:

- Seu tom de voz dar sono na plateia.
- Você falar como se estivesse recitando.
- Seu tempo acabar antes de você dizer metade do que pretendia.
- Você se embaralhar tentando casar os slides com as frases que preparou.
- Você não conseguir passar os vídeos ou o controle remoto não funcionar direito.
- Você não conseguir fazer contato visual com um só membro da plateia.
- Você se sentir desconfortável no palco, sem saber se deve caminhar um pouco ou ficar no mesmo lugar. Entre uma coisa e outra, acaba balançando o corpo ou andando esquisito.
- A plateia não rir quando você esperava que risse.
- A plateia rir quando você não esperava *em absoluto* que risse.
- A ovação com que você sonhava dar lugar a umas palminhas chochas só por educação.
- E aquilo que todos nós mais tememos: você esquecer o que ia dizer, dar um branco e paralisar.

Felizmente, com uma preparação cuidadosa, pode-se minimizar esses riscos. Mas, como mostra o caso relatado, a preparação tem de ser correta. E o ponto de partida é saber *como* você pretende fazer a palestra. Cada orador tem sua abordagem. Neste capítulo, vamos mostrar como identificar o melhor enfoque para você.

Há alguns anos, o TED era bem rígido quanto às regras das palestras: *nada de púlpito. Nunca leia sua palestra.* E, em geral, essas regras faziam sentido. As pessoas reagem bem à vulnerabilidade de um orador que fica ali desprotegido, sem púlpito, falando de memória. É a forma mais pura de comunicação pessoal.

Mas a variedade também tem sua força. Se todo palestrante ficasse no meio do

palco, enunciando com clareza vibrante uma palestra perfeitamente decorada, logo a plateia se cansaria. Quando um grupo de pessoas se mobiliza para uma semana de palestras, os oradores mais impactantes são os que fazem as coisas de um modo diferente. Se todos falarem sem roteiro, o professor excêntrico que lançar olhadelas de esguelha a um púlpito para *ler* a palestra poderá muito bem ser o único a ficar na lembrança.

E, acima de tudo, o que importa é que os oradores se sintam à vontade e confiantes, fazendo sua apresentação do modo que melhor lhes permita focar no assunto que os entusiasma.

Descobrimos isso quando convidamos o ganhador do Prêmio Nobel Daniel Kahneman para falar no TED. Conhecido como pai da economia comportamental, ele é um pensador extraordinário, dono de um instrumental de ideias capaz de mudar qualquer visão de mundo. De início, pedimos a ele que falasse à maneira tradicional do TED. Nada de púlpito. Fique de pé no palco, com algumas anotações, caso necessário, e faça a palestra. Mas, no ensaio, ficou claro que ele se sentiu pouco à vontade. Não conseguira decorar a palestra toda, por isso ficava fazendo pausas, baixando os olhos desajeitadamente e procurando o fio da meada.

Enfim, eu lhe disse: “Danny, você já deu milhares de palestras na vida. Como se sente mais à vontade para falar?” Ele respondeu que gostava de pôr o computador no púlpito para consultar as anotações com mais rapidez. Tentamos fazer isso, e ele relaxou de imediato. Mas estava olhando para a tela um pouco demais. Chegamos a um acordo: ele poderia usar o púlpito em troca de olhar para a plateia o máximo que pudesse. E foi exatamente o que ele fez. Em nenhum momento de sua excelente palestra pareceu que ele estivesse recitando ou lendo. Ficou coerente. E ele disse tudo o que pretendia, sem embaraço algum.

Por isso, hoje em dia, não temos regras fixas. Damos apenas sugestões para ajudar os palestrantes a encontrar o caminho mais eficaz para cada um.

Uma das primeiras decisões importantes que você precisa tomar — de preferência, assim que começar a preparar a exposição — é se vai querer:

> A. escrever toda a palestra, como um roteiro completo (para ler, decorar ou combinar as duas coisas), ou
> B. ter uma estrutura claramente desenvolvida e falar na hora sobre os pontos a tratar.

Há argumentos fortes a favor de cada uma dessas estratégias.

PALESTRAS ROTEIRIZADAS

A maior vantagem de optar pelo roteiro é poder fazer o melhor uso possível do tempo. Pode ser dificílimo condensar tudo o que você quer dizer em dez, quinze ou dezoito minutos. Se houver necessidade de explicações complicadas, ou passos importantes em seu processo de persuasão, talvez seja indispensável selecionar cada palavra e ajustar à perfeição cada frase ou parágrafo. A palestra roteirizada tem outra vantagem: podemos compartilhá-la antecipadamente. Adoramos quando os palestrantes nos mandam um esboço do que vão dizer dois meses antes do ciclo de palestras. Isso nos dá tempo de comentar quais elementos podem ser cortados e quais talvez precisem de explicação mais detalhada.

Mas o grande obstáculo da palestra roteirizada é que, a menos que seja feita da maneira correta, ela pode não parecer saída do forno. Uma coisa é ouvir a leitura, outra é ouvir a fala. Em geral (há exceções), os ouvintes preferem de longe a fala. É um enigma. Se as palavras são as mesmas e todos os presentes sabem que foram escritas pelo palestrante, que importa como elas chegam a nós?

Talvez seja porque a comunicação de pessoa para pessoa se configure um processo dinâmico, que se desenrola em tempo real. Você diz uma coisa. Eu olho nos seus olhos e inconscientemente faço todo tipo de juízo. Será que você quer dizer isso mesmo? Seu entusiasmo por isso é genuíno? Você se comprometeu com isso? Como ouvinte, até que eu descubra essas respostas, seria um risco me abrir com você. Isso significa que é da maior importância observar alguém “pensar alto” na hora. Podemos perceber sua convicção e nos dispomos a participar do entusiasmo de ver que alguém identificou uma boa ideia, lutou por ela e, por fim, lhe deu forma. O fato de percebermos que você quer dizer *exatamente* o que está dizendo no momento nos permite aderir àquele significado.

Por outro lado, quando são lidas, as palavras podem soar impessoais e distantes. É um pouco como assistir à reprise de uma partida. O jogo já acabou. Mesmo quando não sabemos o resultado, não nos envolvemos demais. (E imagine como a experiência de ver uma reprise seria ainda pior se percebêssemos que a narração foi lida e acrescentada depois do jogo, e não feita em tempo real. As palestras lidas podem passar essa sensação.)

Portanto, se você prefere a opção do roteiro, pode recorrer a três estratégias principais:

1. Tenha o texto na ponta da língua, de modo que em *momento algum* ele

pareça roteirizado. (Em breve falaremos mais sobre esse ponto.)
2. Recorra ao roteiro (esteja ele num púlpito — preferencialmente de um tipo que não esconda seu corpo todo — ou talvez numa tela ou monitor), mas compense isso olhando para o público a cada frase, para fazer contato visual com ele. Observe que eu não disse "*leia* o roteiro". Você pode ter o discurso todo diante de si, mas é importante que se encontre no modo fala, e não no modo leitura. A plateia percebe a diferença. Tudo depende da expressividade das palavras, conforme você as pronuncia com toda a naturalidade e o entusiasmo possíveis. Trata-se de fazer contato visual com a plateia, sorrir e assumir outras expressões faciais. Trata-se de ter tal intimidade com o roteiro que você só precise dar uma olhada nele a cada uma ou duas frases. Claro que isso dá trabalho, mas vale a pena, e é bem menos assustador do que a memorização total.
3. Concentre o roteiro em tópicos e planeje-se para expressar cada um em palavras espontâneas. Essa técnica tem suas dificuldades, que serão tratadas adiante em "Palestras não roteirizadas".

Há apenas duas situações em que você deve se ater à leitura do roteiro:

1. Sua palestra é acompanhada de imagens ou vídeos deslumbrantes exibidos enquanto você fala. Nesse cenário, o que você diz funciona como uma legenda que confere intensidade poética às imagens. A atenção dos ouvintes está na tela. Assim foi a palestra do fotógrafo James Nachtwey, ganhador do Prêmio TED.
2. Você é um escritor de mão cheia, e a plateia sabe que está ouvindo um texto escrito. Mas, como veremos mais à frente, mesmo no caso de grandes escritores e de roteiros poéticos, *não ler* pode ser mais eficaz.

Apesar dessas recomendações, para a maior parte dos oradores, a maneira mais segura de realizar uma palestra eficaz consiste em roteirizar e estudar até assimilar tudo. Mas essa é uma tarefa árdua. Para a maioria das pessoas, decorar uma palestra de dezoito minutos pode levar cinco ou seis horas. Uma hora por dia, durante uma semana. Se você não dispõe desse tempo, melhor nem tentar seguir esse caminho. Quando subir ao palco, a última coisa que vai querer é sofrer tentando se lembrar do roteiro.

Quando isso acontece, o problema não é tanto o risco de paralisar. É que seus ouvintes *vão perceber* que você está recitando. Vão ver seus olhos rolarem entre dois parágrafos, tentando lembrar a frase seguinte. O mais provável é que notem

seu tom de voz monótono e robotizado, porque você está concentrado em recuperar as frases certas em vez de lhes atribuir uma expressividade real.

Isso é quase uma tragédia. Você dedicou tanto esforço para criar uma palestra fascinante, mas na hora nem lhe deu chance de causar impacto.

É possível corrigir esse problema. Mas dá trabalho.

Imagine-se observando um amigo que, ao longo de uma semana, tenta decorar sua apresentação. Vamos supor que todos os dias você peça para ele fazer a melhor versão de sua palestra sem se valer de anotações. Você perceberá algo estranho: no início, ele vai ser muito convincente (ainda que um tanto desestruturado). Seu amigo ainda não sabe nada de cor, então se limita a fazer o que pode para dar as informações mais ou menos na ordem planejada.

Mas depois de alguns dias você observa uma mudança. Ele chega ao ponto de saber de cor boa parte da palestra, e essa parte é expressa em parágrafos eloquentes. *Mas*... você não vê neles a vivacidade original. Percebe o estresse a que ele está submetido. Escuta coisas como “vejamos”; “um minutinho”; “vou recomeçar”. Ou simplesmente ouve aqueles parágrafos como que declamados por um robô.

Essas características revelam que a palestra está sendo recitada, em vez de falada com expressividade. Eu chamo essa fase da preparação de Vale da Estranheza. O termo, emprestado da animação computadorizada, designa o fenômeno que ocorre quando os personagens antropomorfizados estão muito perto de parecerem reais, mas ainda falta *um pouco*. O efeito é de arrepiar, pior do que se o animador desistisse totalmente do realismo. Se seu amigo orador subir ao palco nesse modo, a palestra provavelmente irá fracassar. Seria melhor ele deixar de lado a apresentação roteirizada e, em vez disso, escrever sete tópicos para falar um pouquinho de cada um. Ou levar o roteiro para o palco.

Mas, se ele insistir no processo de memorização, lá pelo sexto ou sétimo dia você vai observar uma mudança animadora. De uma hora para outra, seu amigo passará a saber a palestra de verdade. Ele a conhecerá tão bem que se lembrará dela de estalo. De repente, seu amigo se tornou capaz de usar sua atenção consciente para se concentrar outra vez na expressividade das palavras.

Portanto, o que eu digo aos oradores que pretendem decorar a palestra é o seguinte: *Que ótimo. Você está se dando a melhor oportunidade de um grande sucesso. Mas é fundamental que atravesse o Vale da Estranheza e não fique lá. Caso não se disponha a assumir esse compromisso, não decore!*

E como fazer para decorar? Os palestrantes do TED usam uma porção de métodos. Ao que parece, Pamela Meyer, que deu uma palestra de sucesso sobre como descobrir um mentiroso, falava sinceramente ao dar este conselho:

> No Camp Seafarer, Carolina do Norte, tínhamos de cantar as músicas do acampamento e nadar cachorrinho ao mesmo tempo. Depois, para dificultar, além de nadar cachorrinho tínhamos de balançar os dedos indicadores na batida da música, numa coreografia complicada. Você só decora plenamente sua fala quando é capaz de realizar outra atividade que exija energia mental *enquanto* dá a palestra. Consegue realizá-la enquanto mede os ingredientes para fazer brownies? Consegue fazer a apresentação arquivando todos os papéis espalhados em sua mesa? Caso consiga dar a palestra com seu esforço cognitivo mobilizado a esse ponto, será capaz de se sair bem no palco.

Assista à apresentação de Pam. Parece decorada? Não. Soa totalmente natural. O palestrante do TED e artista performático Rives concorda:

> Quando tenho tempo de decorar uma palestra, eu decoro a $#@! toda. Decoro minha fala até que saia como uma melodia. Trabalho a fala na minha boca. Falo rápido e falo devagar, cantarolando e a todo volume, calmo e calmíssimo. Ensaio até conseguir representar a palestra, sem me lembrar dela. E, ufa, recitando. Meu ritual de memorização normalmente acontece na noite, ou nas noites, da véspera da palestra, num quarto de hotel. Eu ligo a TV num programa de entrevistas, com o volume um pouco mais alto do que o habitual para gerar o máximo de interferência cognitiva. Então (sem brincadeira) seguro uma das pernas levantada e recito a palestra diante da minha imagem no espelho. Se paro de sorrir, eu tenho de recomeçar. Se perco a postura, tenho de recomeçar. Quando sobrevivo a uma recitação completa, não esqueço mais a palestra, e os sorrisos aparecem na hora certa.

Se você passa muito tempo dirigindo, pode considerar a possibilidade de gravar a palestra (lendo-a para seu smartphone, por exemplo) e depois ouvi-la em volume baixo tentando se antecipar à gravação. Depois tente de novo numa velocidade maior (a maioria dos smartphones tem essa função). Uma das instrutoras de palestras prediletas do TED, Gina Barnett, afirma que o importante é ser capaz de recitar a fala no dobro da velocidade normal. Quando você conseguir fazer isso sem dificuldade, dar a palestra à velocidade normal se tornará uma ação automática, e você poderá focar 100% na expressividade. Ela tem também um excelente *insight* sobre como se deve considerar a memorização. “O que eu digo às pessoas é: a prática não leva à perfeição. *A prática torna a imperfeição tolerável.* Isso porque, quando você sabe algo de trás para frente, pode JOGAR com os imprevistos, em vez de suprimi-los.”

Então, esse é o segredo. Não pretenda *recitar* a palestra. Você deve *vivê-la*. Incorporá-la. Seu único objetivo é chegar ao ponto em que lembrar as palavras deixe de ser um esforço e você possa usar o tempo de apresentação para passar paixão e expressividade a seus ouvintes. *Você deve dar a impressão de que está expondo essas ideias pela primeira vez.*

Isso é possível. Nem toda ocasião em que você vá falar justifica esse investimento de tempo. Mas, quando justifica, vale a pena.

Outra questão essencial para as palestras roteirizadas é a do tipo de linguagem a se usar. Linguagem falada ou escrita? A linguagem que usamos no dia a dia é bem diferente da que os escritores usam. Mais direta, menos poética.

O conselho da maioria dos treinadores é se ater rigidamente à linguagem falada. Dessa forma, pode-se falar de memória, no momento. Afinal, trata-se de uma *palestra*, não de um *texto*. Martin Luther King não disse: “Vívida, potente, inesquecível é a visão que trago hoje até vocês.” Ele disse: “Eu tenho um sonho.”

Dan Gilbert, professor de Harvard, aconselha seus alunos a fazer primeiro sua apresentação diante de um gravador, depois transcrevê-la e por fim usar a transcrição como primeira versão da palestra. Por quê? “Porque, quando escreve, a pessoa é levada a usar palavras, frases, estruturas e ritmos que ninguém usa na fala espontânea. É por isso que, se partir de um texto escrito e tentar adaptá-lo para a apresentação oral, você estará basicamente tentando transformar uma forma de comunicação em outra, e o mais provável é que a alquimia dê errado.”

Como veremos, muitos outros oradores acreditam que a melhor maneira de “escrever” uma palestra é simplesmente tentar dizê-la em voz alta inúmeras vezes.

No entanto, mais uma vez, é um erro ser excessivamente rígido acerca disso. Bons escritores são capazes de fazer outro tipo de palestra, voltada de antemão para a elegância da linguagem escrita.

Vamos dar uma olhada neste parágrafo de uma memorável apresentação de Andrew Solomon no TED2014:

> Não procuramos as experiências dolorosas que talham nossa identidade, mas procuramos nossa identidade na esteira de experiências dolorosas. Não somos capazes de suportar um tormento que não tenha razão de ser, mas podemos resistir a uma grande dor se acreditarmos que há nela um propósito. A tranquilidade nos marca menos do que a dificuldade. Poderíamos ser nós mesmos sem nossos prazeres, mas não sem as desventuras que conduzem nossa busca por sentido.

Como se vê, Solomon é um escritor extraordinário. Esse é o tipo de linguagem que encontraríamos num livro ou numa revista, e não a que usamos espontaneamente numa conversa com amigos na mesa de bar. O segredo está no lirismo da linguagem — palavras como “talhar” e “desventura”. Trata-se de um *texto* forte e deve ser ouvido como tal. Mesmo que ele tenha falado a partir de suas anotações, o poder poético da linguagem fez com que nos sentíssemos nas mãos de um grande artífice. Nós *desejávamos* que a palestra tivesse sido escrita de antemão. (Aliás, Andrew me contou que é assim que ele *realmente* fala com os amigos nas mesas de bar. Bem que eu queria ver isso.)

Palestras como a de Andrew podem ser lidas. Talvez *devam* ser lidas. Mas, se você pretende tomar esse caminho, mesmo sendo excepcional na arte da escrita, dê à plateia a honra de *conhecer seu próprio roteiro* tão bem que possa passar uma sensação de *sentimento* na hora. Atribua significado a cada frase. Erga os

olhos sempre que puder e faça contato visual. E, quem sabe, se quiser agregar um momento de forte impacto já perto do fim, abandone o roteiro antes de chegar à última página. Afaste-se do púlpito, jogue fora as anotações, vá para a frente do palco e chegue à conclusão com todo sentimento.

PALESTRAS NÃO ROTEIRIZADAS

Esse termo cobre uma grande variedade de palestras, desde as totalmente improvisadas até as preparadas e estruturadas em detalhe, acompanhadas de ricas imagens. O que todas elas têm em comum é que, na hora de falar, o orador não tenta recorrer a uma frase escrita específica, mas pensa sobre o assunto e procura as melhores palavras para transmitir a essência da questão. No máximo, usa algumas anotações para ajudar a abordar os principais elementos da palestra.

Muito pode ser dito sobre não usar roteiro. A palestra pode soar original, cheia de vida, real, como se você estivesse pensando em voz alta. Se esse é o estilo com que você se sente mais à vontade, e se vai falar sobre um assunto que conhece muito bem, talvez essa seja a melhor escolha.

Mas é fundamental distinguir *não roteirizada* de *não preparada*. Numa palestra importante, a segunda possibilidade é inadmissível. Infelizmente, muitas palestras não roteirizadas desembocam em exposições capengas, incongruências, esquecimento de elementos indispensáveis e digressões repetitivas.

Sendo assim, como você pode se preparar para uma palestra não roteirizada? Depende muito da viagem para a qual pretende levar a plateia. É bem mais fácil construir uma palestra em torno de um único tema do que uma exposição complexa ou permeada de sutilezas. O segredo do processo é voltar à metáfora da viagem e se perguntar como será cada passo. No mínimo, o rótulo de cada passo pode ser uma lista de tópicos ou suas anotações mentais.

Você também vai precisar de uma estratégia para evitar as armadilhas mais comuns dessa abordagem:

1. *De repente não conseguir encontrar palavras para explicar um conceito essencial.* Antídoto: praticar em voz alta diversas versões dos passos da viagem até ficar confiante de que tem absoluta clareza mental sobre cada um deles.
2. *Deixar de fora algo essencial.* Vale a pena trabalhar na transição de cada passo, o que faz com que a sequência surja naturalmente. Talvez seja bom dedicar-se a lembrar as frases de transição ou acrescentá-las às anotações.

3. *Estourar o tempo.* Isso é preocupante para os organizadores do ciclo de palestras e para todos os oradores seguintes. Também pode cansar a plateia. Evite. Os únicos antídotos são: A. Ensaiar a palestra diversas vezes para ter certeza de que ela cabe no tempo estipulado. Se não couber, corte material. B. Consultar disciplinadamente o relógio e saber em que ponto é preciso estar na metade do tempo. C. Preparar uma apresentação que não ocupe mais de 90% do tempo reservado.

Muitos oradores sucumbem à tentação de usar slides como muletas. Essa opção, em sua pior forma, leva à projeção de uma série de slides sem graça, repletos de texto e tópicos que o orador enumera cansativamente. Hoje em dia, a maioria das pessoas reconhece que essa é uma péssima forma de dar uma palestra. Quando já foi vista no slide, a palavra falada tem impacto zero. Deixa de ser novidade.

Um conjunto de slides bem estruturado pode aumentar sua confiança e fazer avançar a palestra, mas precisa ser usado com sutileza. Você pode, por exemplo, mostrar uma nova imagem para cada elemento de sua fala, desde que o tema esteja relacionado. Se empacar, basta avançar para o próximo slide. Você voltará ao caminho naturalmente. Mas lembre-se de que isso não é o ideal. Uma transição engenhosa e oportuna de slides pode acrescentar bastante impacto a uma apresentação. Muitas vezes, é possível criar expectativa antes de mostrar um slide. *E isto nos leva ao futuro das grandes cidades* [clique] é muito mais eficaz que *Ah, sim, agora quero falar sobre o futuro das grandes cidades.*

Para dizer a verdade, o velho método das fichas com breves anotações escritas à mão ainda é uma forma aceitável de manter o fio da meada. Use palavras que evoquem frases fundamentais, ou falas que façam avançar para o próximo passo da palestra.

Uma coisa a levar em conta é que o público não se importa se você fizer uma pausa para tomar pé da situação. Talvez você sinta algum desconforto. Eles, não. O segredo é relaxar. Quando o astro dos DJs Mark Ronson participou do TED2014, foi exemplar a esse respeito. Em dado momento ele se perdeu, mas simplesmente sorriu, foi até uma garrafa de água, bebeu um gole, disse ao público que aquela era sua muleta mental, examinou suas anotações e bebeu outro gole. Quando recomeçou, todos estavam gostando dele mais do que antes.

Aliás, os oradores do TED têm opiniões muito diversas sobre a escolha entre o roteiro decorado e uma palestra preparada espontânea.

A escritora Elizabeth Gilbert é definitivamente adepta da primeira opção:

> Eu sempre decoro minhas palestras — ou pelo menos chego o mais perto possível da memorização

total. A memorização faz com que eu me sinta à vontade e segura; a improvisação me faz sentir caótica e vulnerável. Mesmo quem, como eu, gosta de falar em público pode considerar isso algo assustador, e o medo é capaz de provocar um branco. Mas, quando me esforço bastante para decorar uma fala, como se fosse um poema ou uma música, posso simplesmente recitá-la, mesmo que minha mente consciente esteja vazia. Prefiro dar a impressão de estar recitando a correr o risco de me perder, de parecer que não tenho um plano ou não faço a mínima ideia do assunto sobre o qual estou falando. Na minha primeira Conferência TED, fiquei tão nervosa e inquieta que minha mente consciente parou de funcionar por completo durante pelo menos meus cinco primeiros minutos no palco. Felizmente, minha memória profunda e minha boca ainda funcionavam, e assim as palavras saíram exatamente como eu tinha ensaiado. Com o passar dos minutos, conforme entrei na seara conhecida da minha fala, consegui relaxar aos poucos, e lá pela metade da palestra eu já estava gostando daquilo e improvisando em alguns momentos. Mas a memorização rigorosa foi o que garantiu minha segurança durante o ataque de nervos inicial. Assim, passei a pensar na memorização como um treino de combate; quando a batalha começa, você quer agir por instinto, não por pensamento consciente.

Amanda Palmer concorda:

Sou uma improvisadora de mão cheia, mas palestra não é lugar de improviso, ainda mais num palco como o do TED, em que o tempo é rigorosamente controlado. Pensei em deixar espaços na palestra em que eu me permitiria refletir e divagar um pouco, mas, ao escrever, reescrever e ensaiar, entendi que poderia transmitir MUITO mais conteúdo se fizesse o trabalho de antemão e reduzisse meus quarenta segundos de divagação a uma pílula concentrada de cinco segundos.

Pam Meyer me disse que a razão para roteirizar uma palestra é que, com isso, você pode ter certeza de que cada frase vale a pena:

Sabe quando você vai dar uma palestra e gosta mais de algumas partes do que de outras? Você tem de adorar cada frase. É indispensável que você repasse o roteiro e os slides, então se pergunte: “Isto é essencial para passar minha mensagem e é interessante, interessante de verdade? Eu adoro dizer esta frase?” Depois passe cada frase e slide por esse teste. Se algo entrar na lista do talvez... está fora.

Salman Khan tem uma posição diferente:

Quando o público acredita que você está falando em tempo real, o impacto é muito maior do que se ele ouvisse as palavras exatas. Sou mais propenso a fazer uma lista de tópicos sobre os quais quero falar e tentar comunicar essas ideias em linguagem espontânea, como se estivesse conversando com amigos à mesa de jantar. O segredo é manter o foco nas ideias e deixar que as palavras fluam. A plateia percebe se você está pensando no que diz ou se apenas decorou um roteiro.

Steven Johnson concorda:

Em cada uma das minhas Conferências TED, decidi não decorar nada, exatamente porque o público detecta o texto decorado com muita clareza, e isso tira a atenção da natureza espontânea e comprometida própria da fala ao vivo. O outro problema do discurso decorado é que, quando ele falha, o resultado é catastrófico. Se você falar orientado por um esquema básico e deixar algo escapar, ou esquecer um pedacinho, o mais provável é que só você perceba. Mas, se estiver recitando de memória e lhe der um branco, provavelmente vai travar, sem ter como fugir. É como se seu teleprompter mental congelasse.

Um dos oradores mais talentosos do mundo, Sir Ken Robinson, também é da mesma opinião. Ele me contou que diversos trechos da bombástica palestra sobre criatividade foram improvisados.

> As pessoas devem fazer o que as deixa à vontade no palco e as ajuda a relaxar. Se a memorização funciona, devem memorizar. Mas comigo não é assim. Uma de minhas prioridades ao dar uma palestra é estabelecer uma relação pessoal com a plateia, e para isso preciso de espaço para improvisar. Sejam dez pessoas ou dez mil, seja um seminário ou um comício, sinto que o essencial é falar com as pessoas, e não para as pessoas, e ser autêntico ao fazer isso. No entanto, planejo minhas palestras com o maior cuidado. Sempre que subo ao palco, sei o que quero dizer até a hora de sair. Mas eu quero também me conectar com os ouvintes que estão na sala naquele exato momento. Não importa em quantas salas eu já tenha falado: a plateia do presente é sempre nova e diferente.

Já para Dan Gilbert, não se trata de isto ou aquilo. Em primeiro lugar, ele roteiriza suas palestras (tomando o cuidado de usar uma linguagem coloquial):

> Mas, quando vou falar, não me prendo ao roteiro que escrevi. Então, por que escrevo? Porque é escrevendo que você descobre onde estão as lacunas! Uma grande palestra é, ao mesmo tempo, roteirizada *e* improvisada. É exatamente como uma grande apresentação de jazz: primeiro, porque a abertura e o fechamento são sempre totalmente roteirizados; segundo, porque a estrutura geral é toda determinada antes do primeiro sopro da trompa; e, terceiro, o que torna o jazz interessante e sedutor é que, no meio da melodia, sempre haverá um ponto (ou diversos pontos) em que o intérprete pode abandonar a partitura e criar espontaneamente algo que capte o espírito daquele público específico, naquela sala específica, naquele momento específico. O intérprete pode até passar alguns instantes nisso, mas sempre deve saber quando voltar para casa e onde fica a casa. Uma palestra toda improvisada é como o free jazz: quase sempre uma abominação. Uma palestra toda roteirizada é como um concerto de música clássica: intrincada, profunda, executada com perfeição, mas quase sempre tão previsível que dá sono à plateia, pois desde o início ela sabe que não haverá surpresas.

E o guru Rory Sutherland também recomenda o melhor de cada alternativa:

> Acho que foi Churchill quem disse: “Ensaie suas observações improvisadas.” Ou pelo menos deixe espaço na palestra para alguns adendos opcionais. Se tudo caminha para a conclusão em perfeita sincronia, a palestra ganha pontos na lógica, mas pode levar o público a se sentir como que compelido a uma marcha forçada, e não a uma caminhada prazerosa em boa companhia.

A conclusão é a seguinte: na verdade, a maior parte dos oradores do TED roteiriza e decora a palestra inteira e faz de tudo para evitar que *pareça* decorada. Se você tiver tempo e quiser abrir caminho através do automatismo do Vale da Estranheza, provavelmente terá mais chances de encapsular tudo o que pretende dizer *e* evitar as armadilhas comuns da palestra decorada. Mas, caso não tenha tempo para decorar de verdade até que a apresentação se transforme em algo já internalizado, ou caso já saiba que não é assim que vai dar uma excelente palestra, por favor, não tome esse rumo.

O segredo é descobrir o modo como você se sente confiante e se ater a ele.

Caso a opção lhe pareça preocupante, tenho boas notícias: quando você

começa a ensaiar, a diferença entre os dois modos começa a se desvanecer. Os pontos de partida podem ser diferentes, mas nos dois casos você terminará com uma palestra preparada em detalhes e feita com paixão.

12
ENSAIOS GERAIS
Espere aí, eu preciso ensaiar?

Seja qual for seu modo de falar, existe um instrumento bem simples e óbvio que pode melhorar sua palestra, mas que a maioria dos oradores raramente usa: *ensaiar*. *Muitas vezes*.

Os músicos ensaiam antes de tocar. Os atores ensaiam antes de as portas do teatro se abrirem ao público pagante. No caso da palestra, o que está em jogo é tanto ou mais do que em qualquer concerto ou peça, ainda que muitos oradores ajam como se achassem que podem simplesmente subir ao palco, que tudo dará certo de primeira. É por isso que, volta e meia, simplesmente porque alguém não se preparou da forma adequada, centenas de ouvintes precisam suportar minutos intermináveis de uma aflição desnecessária. Lamentável.

O maior comunicador corporativo dos últimos tempos, Steve Jobs, não chegou lá apenas com talento. Dedicou horas a cuidadosos ensaios para lançar cada produto importante da Apple. Ele era obcecado pelo detalhe.

A maior parte dos grandes sucessos do TED só existiu porque os oradores trabalharam horas em seu preparo. Jill Bolte Taylor, cuja palestra sobre seu AVC explodiu na internet em 2008, me contou:

> Eu ensaiei literalmente centenas de horas. Muitas e muitas vezes, mesmo durante o sono, quando eu acordava recitando a palestra. Como o assunto era muito delicado para mim, eu revivia a manhã do AVC toda vez que relatava o caso. E, como minha emoção era autêntica, a plateia percebeu que a história era autêntica, e embarcamos juntos nessa viagem.

Susan Solomon, cientista especializada em células-tronco, é igualmente enfática sobre a importância do ensaio:

> Para que você se prepare para a palestra, deve ensaiar tantas vezes que se sinta capaz de realizá-la dormindo e para qualquer público. Ensaie diante de amigos. Ensaie sozinho. Ensaie de olhos fechados. Ensaie caminhando pelo jardim. Ensaie na mesa de trabalho, mas sem consultar anotações. E certifique-se de incluir nos ensaios as imagens que vai apresentar, pois a sincronia entre elas e a fala é decisiva.

Rachel Botsman acha que se deve ter cuidado com quem assiste aos ensaios:

> Treine a fala diante de alguém que não saiba nada sobre seu trabalho. Cometi o erro de ensaiar com pessoas muito chegadas a mim e àquilo que faço. O melhor retorno virá de quem possa mostrar as lacunas ou se você está pressupondo que a plateia já saiba isto ou aquilo.

Introvertida confessa, Susan Cain credita ao público dos ensaios melhorias importantes em sua fala:

> Levei a sério o conselho do TED: se você vai decorar sua palestra, decore tão bem que as palavras saiam espontaneamente. Não basta treinar diante do espelho ou enquanto leva o cachorro para passear. Use um palco de verdade e tenha pelo menos um ouvinte. Na noite da sexta-feira que antecedeu minha palestra, o extraordinário professor Adam Grant, de Wharton, reuniu um grupo de trinta de seus melhores alunos e ex-alunos, e eu dei minha palestra para eles. O retorno deles foi tão pertinente que passei o resto da noite acordada reescrevendo a parte final da apresentação. Depois tive de passar o resto do fim de semana decorando tudo outra vez. Não aconselho esperar até o último minuto, como eu fiz! Mas recomendo fortemente trabalhar com um público de verdade e um amigo sagaz como Adam.

Mas temos aqui uma surpresa: mesmo palestrantes que *não acreditam* em roteirização e memorização acentuam a importância do ensaio. Eis o que diz o educador Salman Khan:

> Faça a palestra pelo menos cinco vezes em seu quarto, parafraseando as ideias centrais. Mesmo que se confunda ou esqueça algo, obrigue-se a terminar cada tentativa (e sempre controle o tempo). Na minha opinião, o mérito do treino está menos na memorização e mais em fazer você se sentir à vontade, reduzir a tensão. Se estiver confiante e em estado de relaxamento, todos vão ficar mais satisfeitos.

A escritora Mary Roach concorda:

> Minha palestra não foi escrita palavra por palavra nem decorada. Mas foi ensaiada — pelo menos 25 vezes, usando dez fichas e um cronômetro. Existe um tipo de memorização não intencional que surge naturalmente com a repetição. Acho que é isso que se procura. Decorar pode parecer mais seguro, porém um pouco de risco vai bem. Medo é energia, e você vai querer um pouco de energia passando por você.

A expressão *memorização não intencional* é importante. Se ensaiar bastante, você pode acabar conhecendo a palestra da melhor forma possível. Quando Clay Shirky veio ao TED falar sobre uma inflamada polêmica a respeito da legislação de direitos autorais, fiquei assombrado com sua capacidade de transmitir aquela coisa complicada com clareza, sem recorrer a um roteiro e mesmo sem anotações. Perguntei a ele como fazia isso. Resposta: ensaios sucessivos. Mas ensaios que realmente *dessem vida* à palestra. Veja o que ele respondeu:

> Certa vez ouvi a resposta que Ron Vawter, o maior ator que já conheci, deu a uma pergunta sobre sua

técnica de ensaio. Ele disse: “Simplesmente digo as palavras até que elas pareçam estar saindo de mim.” Isso é o que eu faço — me preparo para uma palestra dando a palestra. Começo com uma ideia básica, imagino uma ou duas frases introdutórias e depois me imagino explicando-as a pessoas que se interessam pelo assunto.

No início, trata-se mais de ter uma ideia sobre o que serve e o que não serve — mais uma edição do que um ensaio. Naquela Conferência TED, eu tinha um bom trecho sobre a falta de recursos em outras atividades que não a TV, mas achava esquisito insistir naquilo, então cortei. Depois de um tempo, ajusto o ritmo e o compasso. No fim, analiso sobretudo as transições. Os slides ajudam, claro, mas é particularmente importante ensaiar a transição de um para o outro. O público precisa perceber na sua voz quando você está reforçando uma ideia e quando está mudando de assunto.

Sempre tomo notas, mas nunca escrevo a palestra — uma palestra não deve parecer um texto lido em voz alta. O que faço é uma lista daquilo que o pessoal de teatro chama de sequências: aqui temos uma ideia sobre o DMCA, depois outra sobre o Sopa, depois outra sobre o DNS e assim por diante. Fiz a última lista dessas sequências pouco antes de subir ao palco, como um último lembrete.

Se juntar os conselhos de Cain, Khan, Roach e Shirky, você verá que a distância entre as palestras decoradas e as improvisadas começa a diminuir. O orador que memoriza bem domina de tal forma a apresentação que pode se concentrar em sua *paixão* pelas ideias que ela contém. As melhores palestras improvisadas foram ensaiadas tantas vezes que os oradores sabem exatamente que caminho seguir e encontram na memória muitas de suas frases de maior efeito.

Não estamos falando aqui de duas maneiras de *dar* uma palestra, mas de duas maneiras de *construí-la*. Algumas pessoas partem de um roteiro, outras de uma lista de tópicos, mas o processo de ensaio aproxima muito esses dois grupos. Em ambos os casos, o objetivo é uma palestra minuciosamente estruturada e feita com foco no que acontece na hora.

Talvez, a essa altura, você possa retrucar que odeia apresentações ensaiadas. Sempre descobre que são ensaiadas, por mais que o orador tente fazê-las parecer espontâneas. *As palestras precisam ter viço, singularidade, vida!*

Eu conheço um grupo minúsculo de oradores capazes disso. Eles são produto de uma vida de experiência e/ou de uma capacidade extraordinária de elaborar uma ideia e focar nela em tempo real. Mas, para a maioria das pessoas, o fato de dar uma palestra “fresca” traz consigo terríveis desvantagens: perda de foco, esquecimento de pontos essenciais, falta de clareza, extrapolamento do tempo, isso para só mencionar algumas. Não recomendo em absoluto essa opção. Quando o público acha que uma palestra parece ensaiada, o problema não é ensaio *demais*, é ensaio *de menos*. O orador ficou preso no Vale da Estranheza.

Mas vamos admitir: ensaiar dá trabalho. O ensaio é estressante. Até uma repassada em voz alta no quarto é trabalhosa. Pode haver ocasiões em que simplesmente não há tempo para isso (nesse caso, falar tendo em mãos uma lista de tópicos, ou um roteiro ao qual se recorra o mínimo possível, é a melhor

opção). Mas, caso a palestra seja importante, você tem para consigo mesmo e para com sua plateia a obrigação de ensaiar para vencer o estresse. Assim, o nervosismo começa a dar lugar à confiança e depois ao entusiasmo.

A escritora Tracy Chevalier superou a relutância ao ensaio e descobriu como ele pode dar forma à palestra:

> Os organizadores do TED dão muita ênfase ao ensaio. Tanto me disseram que eu devia ensaiar que me aborreci. Já havia feito muitas palestras sem nunca treinar da maneira como o TED esperava. Afinal, acabei ensaiando e fiquei muito contente. Em geral as palestras não são cronometradas de modo tão estrito, e meu estilo é quase sempre mais coloquial e superficial. O treino faz você perceber como muitas palestras são palavrosas. Treine, controle o tempo e corte digressões e tudo o que não for necessário. Descobri também que, ao falar em voz alta, encontrava frases que funcionavam bem. Decorei as frases e usei-as como âncoras, ou como colchões de amortecimento. Não decorei a palestra toda — pode soar falsa, a menos que você seja um ator —, mas decorei sua estrutura e algumas frases de colchão de amortecimento, o que tornou a palestra melhor e mais compacta.

Até Bill Gates, um dos homens mais ocupados do mundo, dedica bastante esforço a aprender e ensaiar suas Conferências TED. Já houve um tempo em que ele foi considerado um orador fraco. Levando a sério a preparação, ele deu a volta por cima e ministrou influentes palestras sobre saúde pública, energia e educação.

Se ensaiar para fazer uma boa apresentação merece o tempo de Bill Gates, Susan Cain, Tracy Chevalier e Salman Khan, provavelmente também merece o seu.

Algumas perguntas a fazer à plateia durante ou depois dos ensaios:

- Consegui prender sua atenção logo de cara?
- Fiz contato visual?
- A palestra conseguiu transmitir uma ideia nova?
- Cada passo da jornada foi satisfatório?
- Houve exemplos suficientes para esclarecer tudo?
- Como ficou meu tom de voz? Soou coloquial (o que em geral é bom) ou como um sermão (o que em geral é ruim)?
- Eu variei tons e ritmos?
- Parecia que eu estava recitando?
- As tiradas humorísticas pareceram naturais ou forçadas? O humor foi suficiente?
- Como estavam os recursos visuais? Ajudaram ou atrapalharam?
- Você notou algum detalhe irritante? Estalei a língua? Engoli muitas vezes? Andei demais de um lado para o outro? Usei muitas expressões como “né?”

ou “aí”?
- Meus gestos foram naturais?
- Terminei na hora certa?
- Em algum momento você se entediou? Devo cortar alguma coisa?

Recomendo que você filme esses ensaios para se ver em ação. É possível que note algum trejeito do qual não tinha a menor consciência e prefira eliminá-lo.

Por fim, falemos do limite de tempo. É muito importante levar o relógio a sério. Isso vale sobretudo quando se faz parte de um grupo de palestrantes. Estourar o limite roubará tempo dos oradores seguintes. Mas não se trata apenas de evitar que eles ou o organizador se aborreçam. Trata-se também de dar a melhor palestra possível. Com a louca e moderna economia da atenção, as pessoas reagem a conteúdos fortes e claros. Ninguém tem paciência para gordura. E não é apenas um fenômeno atual. Ao longo da história, muitas das falas de maior impacto foram breves e diretas. O discurso de Gettysburg, de Abraham Lincoln, durou pouco mais de dois minutos. O orador que o antecedeu falou durante duas horas; o que ele disse já foi esquecido há muito tempo.

No que se refere aos dias atuais, a última coisa que você vai querer é se preocupar com o tempo. Por isso, use os ensaios para burilar a palestra. Considere cortar material até ter certeza de terminar com folga dentro do limite. Isso vai dar tempo para os risos da plateia e uma ou duas pequenas mancadas. No dia da apresentação, caso tenha certeza de que vai ficar dentro do tempo, volte-se completamente para o assunto em que deve estar focado: explicar com entusiasmo a ideia que lhe é tão cara.

O artista performático Rives tem uma boa sugestão.

> Considere seu prazo como sendo 0,9 multiplicado pelo tempo que lhe deram. Escreva e ensaie sua palestra de modo a ocupar nove décimos do tempo estipulado: 1 hora = 54 minutos; 10 minutos = 9; 18 minutos = 16min12s (sim, é isso). Depois, suba ao palco e ignore o relógio. Você vai ter tempo para andar de lá para cá, fazer pausas, se confundir um pouco, arrancar uma reação do público. Além disso, seu texto vai ficar mais enxuto, e você se destacará entre os demais oradores que dançarão conforme a música do limite de tempo.

Resumindo:

- Para uma palestra importante, ensaiar diversas vezes é fundamental, de preferência diante de pessoas de confiança.
- Trabalhe nela até que caiba com folga no tempo que lhe deram e insista no feedback sincero da plateia do ensaio.
- Seu objetivo é chegar a uma palestra cuja estrutura se torne algo

internalizado, para assim poder se concentrar no conteúdo do que está dizendo.

13
ABERTURA E ENCERRAMENTO
Que impressão você quer causar?

Decorando ou não, você deve atentar para como quer começar e terminar a palestra. No começo, terá cerca de um minuto para despertar o interesse do público. E o desfecho vai influenciar decisivamente o modo como ela será lembrada.

Seja qual for sua escolha para o resto da palestra, recomendo muitíssimo que roteirize e decore o primeiro minuto e as frases finais. Isso combate o nervosismo e aumenta sua confiança e o impacto da sua apresentação.

QUATRO FORMAS DE COMEÇAR COM FORÇA

A atenção do público é uma mercadoria preciosa. Você sempre vai tê-la no momento em que subir ao palco. Não a desperdice com conversa mole. Não importa quanto você se sente honrado por estar ali ou se precisa agradecer à mulher do organizador. O que interessa é convencer os ouvintes de que não se atrevam a se desligar nem por um nanossegundo. Você precisa de uma introdução que capture o público desde o primeiro instante. Uma afirmação surpreendente. Uma pergunta instigante. Uma historinha. Uma imagem incrível.

É claro que há ocasiões em que você pode começar com um ou dois agradecimentos, principalmente se o evento tiver um acentuado sentimento de comunidade. Nesse caso, será absolutamente certo começar com agradecimentos a umas poucas pessoas. Isso faz de *você* parte da comunidade. Mas, caso agradeça, faça-o num estilo muito pessoal, de preferência com humor ou com autêntico calor humano. Bill Clinton é mestre nisso. Ele sempre descobre um caso pessoal que faz seu anfitrião se sentir o máximo e, ao mesmo tempo, conquista os demais convidados. No entanto, mesmo num ambiente comunitário, controle os agradecimentos. Longas e insípidas listas de agradecimento acabam com a atenção em qualquer contexto. E, quando começar a palestra, faça-o com uma introdução atraente.

Lembre-se de que, em nossa era, cada mínimo conteúdo participa de uma guerra pela atenção. Ele luta contra milhares de outras solicitações de tempo e energia. Isso acontece também quando você está de pé, no palco, diante de ouvintes sentados. Eles têm no bolso instrumentos fatais de distração chamados smartphones, os quais podem usar para ter diante dos olhos milhares de alternativas à palestra. Quando os e-mails e as mensagens de texto começam a disputar a atenção da plateia, sua palestra pode estar condenada. Temos também o demônio furtivo da vida moderna: o cansaço. Todos eles são inimigos mortais. Não dê pretexto para que as pessoas se distraiam. Seja um general sagaz e controle o desfecho da guerra. Para isso, uma de suas principais armas é um começo forte.

Isso vale sobretudo se a palestra estiver sendo gravada para a posteridade on-line. Dezenas de outras palestras, artigos e jogos atraentes estão a um clique de distância. Se você desperdiçar o primeiro minuto de sua apresentação, estará perdendo uma parcela importante de sua plateia on-line antes mesmo de ela perceber que haverá partes interessantes. E isso pode fazer toda a diferença entre uma palestra viral e uma vítima de morte trágica.

Seguem-se quatro recursos para prender a atenção do público.

1. Faça um pouco de teatro

Suas primeiras palavras têm muita importância.

A comediante Maysoon Zayid, que tem paralisia cerebral desde o nascimento por causa de um procedimento médico malfeito, entrou no palco tremendo e começou a palestra assim: “Eu não estou bêbada, mas o médico que me trouxe ao mundo estava.” Bingo! Apesar dessa introdução insólita, vimos na hora que seríamos tratados a pão de ló. Ela tomou conta de cada globo ocular e de cada célula cerebral da sala.

O chef e ativista Jamie Oliver veio ao TED para receber o Prêmio TED anual. Ele começou assim: “Infelizmente, nos próximos dezoito minutos [...] quatro americanos que estão vivos vão morrer por causa do que comem.”

Aposto que você ia querer ouvir mais.

Ao planejar a introdução, guie-se pelo tema da apresentação. Qual é a maneira mais eficaz de tornar atraente a ideia de sua palestra? Pergunte a si mesmo: se sua palestra fosse um filme ou um romance, de que modo começaria? Isso não quer dizer que você precise enfiar um drama logo na primeira frase, pois no começo você terá alguns momentos de atenção. Mas, até o fim do primeiro parágrafo, vai ter de desembuchar alguma coisa.

Zak Ebrahim chegou ao TED2014 com uma história incrível. Mas, no roteiro original, ele planejava abrir a palestra assim:

> Nasci em Pittsburgh, Pensilvânia, em 1983, de uma adorável mãe americana e um pai egípcio que fizeram de tudo para eu ter uma infância feliz. Mas quando eu fiz sete anos a dinâmica da nossa família começou a mudar. Meu pai me apresentou um lado do islã que poucas pessoas, considerando também a maior parte dos muçulmanos, chegam a conhecer. A verdade, porém, é que, quando dedicam tempo a interagir umas com as outras, as pessoas não demoram muito a entender que a maioria quer da vida as mesmas coisas.

É uma introdução legal... mas não conquista os ouvintes. Zak e eu quebramos a cabeça, e a introdução ficou assim:

> Em 5 de novembro de 1990, um homem chamado El-Sayyid Nosair entrou num hotel de Manhattan e assassinou o rabino Meir Kahane, líder da Liga de Defesa Judaica. De início, Nosair não foi condenado pelo crime, mas, enquanto esteve preso por delitos menores, ele e outros homens começaram a planejar ataques a uma dúzia de pontos de referência de Nova York, entre eles túneis, sinagogas e a sede da ONU. Felizmente, esses planos foram frustrados por um informante do FBI. Infelizmente, o atentado contra o World Trade Center em 1993 não foi. Nosair acabou condenado por envolvimento nessa conspiração. El-Sayyid Nosair é meu pai.

A plateia ficou vidrada. A introdução também deu certo on-line, e a palestra logo chegou a dois milhões de visualizações.

Esta é a introdução do roteiro original que a socióloga Alice Goffman nos mandou:

> Quando eu era caloura da Universidade da Pensilvânia, me inscrevi numa matéria de sociologia para a qual deveríamos ir a campo estudar a cidade por meio da observação e da participação diretas. Consegui emprego numa cantina do campus, fazia sanduíches e saladas. Minha chefe era uma afro-americana de uns sessenta anos que morava num bairro negro perto dali. No ano seguinte, fui monitora da neta dela, Aisha, que estava entrando no ensino médio.

Ela estava apenas contando sua história de uma forma que considera natural, mas quando chegou ao TED veio com uma introdução revista digna da paixão ardente de sua palestra:

> Duas instituições estão no caminho que as crianças americanas percorrem para chegar à idade adulta. Sobre a primeira, muito ouvimos falar: é a faculdade. Mas a faculdade tem alguns problemas. É cara e deixa os jovens endividados. No fim das contas, porém, é uma possibilidade bastante boa [...]
>
> Hoje eu quero falar da outra instituição que está no caminho que leva da infância à maturidade nos Estados Unidos. Essa instituição é a cadeia.

A brilhante introdução lhe permitiu falar da tragédia dos presos americanos de uma forma que exige atenção: *Ei, eles poderiam estar na faculdade.*

Claro que um exagero na teatralidade pode levar o orador a perder público. Talvez seja melhor interagir um pouco com a plateia antes de atingi-la com o raio dramático. E com certeza você não vai querer simplificar demais o seu conteúdo. Mas, usada da forma correta, ela é um jeito atraente de começar uma palestra.

2. Provoque curiosidade

Se eu lhe oferecesse a oportunidade de ouvir uma palestra sobre parasitas, aposto que você recusaria. Mas isso porque você não conhece Ed Yong, autor de textos científicos. Veja como ele começou sua apresentação:

> Uma manada de animais selvagens, um cardume, um bando de aves. Muitos animais se reúnem em grandes grupos que constituem alguns dos mais belos espetáculos do mundo natural. Mas por que eles formam grupos? Entre as respostas mais comuns estão a segurança, a caça coletiva ou o acasalamento e a procriação. Todas essas explicações, ainda que verdadeiras em muitos casos, implicam suposições sobre o comportamento dos animais, como se eles controlassem seus próprios atos e se encarregassem de seu corpo. Mas muitas vezes não é o que acontece.

Ele então conta que os indivíduos de uma espécie de camarão se agrupam simplesmente porque o cérebro deles foi tomado por parasitas que precisam tornar os camarões visíveis por flamingos predadores em cuja barriga o parasita dá continuidade a seu ciclo vital. Em menos de um minuto, seu cérebro está dando cambalhotas. *O quêêêê?!* A natureza é capaz disso? E você está pedindo aos gritos para saber mais. Como? Por quê? O que isso significa?

Aguçar a curiosidade é a ferramenta mais versátil que você tem à disposição para garantir a atenção da plateia. Se o objetivo da palestra é incutir uma ideia na mente dos ouvintes, a curiosidade funciona como combustível que dá energia à participação ativa deles.

Os neurocientistas falam de perguntas que geram uma lacuna no conhecimento, lacuna essa que o cérebro luta para fechar. E a única maneira de alcançar isso é fazendo seus donos ouvirem com atenção o que você tem a dizer. Isso é bom.

Como provocar a centelha da curiosidade? A maneira mais óbvia é fazer uma pergunta. Mas não qualquer pergunta. Precisa ser uma pergunta surpreendente.

Como construir um futuro melhor para todos? Amplo demais. Clichê demais. Já fiquei entediado.

Como foi que esta menina de catorze anos, com menos de duzentos dólares na conta bancária, fez sua cidade dar um gigantesco salto para o futuro? Agora a história mudou.

Às vezes, uma breve citação ilustrativa pode transformar uma pergunta banal num disparador de curiosidade. O filósofo Michael Sandel começou assim:

> Eis uma questão que precisamos repensar juntos: qual deve ser o papel do dinheiro e dos mercados em nossa sociedade?

Já se interessou? Talvez sim, talvez não. Mas veja como ele prossegue:

> Hoje em dia, há pouquíssimas coisas que o dinheiro não pode comprar. Se você for condenado a

> cumprir pena de prisão em Santa Barbara, Califórnia, saiba que, se não gostar das acomodações comuns, pode comprar um upgrade para sua cela. É verdade. Quanto você acha que custa? Qual seria o seu palpite? Quinhentos dólares? Não é o hotel Ritz-Carlton. É uma prisão! Oitenta e dois dólares por noite.

Se a pergunta inicial não capturar sua atenção de imediato, o exemplo maluco da prisão mostrará por que o assunto é tão importante.

Na verdade, os oradores bons em acionar a curiosidade *não* fazem uma pergunta explícita. Pelo menos não de cara. Eles simplesmente contextualizam o tema de uma forma inesperada, assim pressionando o botão da curiosidade.

Eis a introdução de V. S. Ramachandran:

> Eu estudo o cérebro humano, as funções e estruturas do cérebro humano. E queria que vocês pensassem um minuto sobre o que isso significa. Eis aqui um quilo e meio dessa massa gelatinosa que você pode segurar na palma da mão, e ela pode contemplar a vastidão do espaço interestelar. Pode contemplar o significado do infinito e pode contemplar a si mesma ao contemplar o significado do infinito.

Atiçou sua curiosidade? A minha, atiçou. De forma análoga, a astrônoma Janna Levin encontrou um meio de me deixar muitíssimo curioso sobre seu trabalho.

> Peço que todos aqui considerem por um segundo o simples fato de que a imensa maioria das coisas que sabemos sobre o universo chega até nós pela luz. Podemos, aqui da Terra, olhar o céu noturno e ver estrelas a olho nu. O sol queima nossa visão periférica. Vemos a luz refletida pela Lua. E, desde que Galileu apontou seu telescópio rudimentar para os corpos celestes, o universo conhecido vem chegando a nós através da luz, ao longo de vastas eras da história cósmica. E, com todos os nossos telescópios modernos, temos captado esse assombroso filme mudo do universo — essa série de instantâneos que nos remete ao Big Bang. Contudo, o universo não é um filme mudo, porque o universo não é mudo. Quero convencê-los de que o universo tem trilha sonora, e que ela soa no próprio espaço, porque o espaço é capaz de vibrar como um tambor.

A curiosidade é o ímã que puxa a plateia atrás de você. Caso consiga manejá-lo com eficácia, até assuntos difíceis renderão palestras de sucesso.

E com “assuntos difíceis” não estou falando apenas de física avançada. As palestras sobre temas e causas desafiadores são ainda mais complicadas. Se quiser propor novas ideias sobre o HIV, a malária ou o trabalho escravo, você precisa ter ciência de que as pessoas não se abrem facilmente para esses assuntos. Elas sabem que vai chegar o momento em que vão ficar desconfortáveis. Sentem-se tentadas a pegar o iPhone e se desligar mentalmente antes de chegar a esse momento. Uma ótima forma de combater isso é *começar despertando a curiosidade*.

Como já se disse, Emily Oster deu sua palestra sobre aids. Em vez da ladainha de horrores que a plateia devia estar esperando, ela começou perguntando se as

quatro coisas que todos pensamos saber sobre a aids na África são verdadeiras. Mostrou um slide com a lista. Os itens pareciam corretos, mas estava claro que ela ia questionar cada um deles. Pronto: uma parte diferente do cérebro entrou em ação. Ela ganhou a atenção.

Se seu tema é desafiador, a curiosidade será provavelmente seu motor mais poderoso para prender a atenção.

3. Mostre um slide, um vídeo ou um objeto cativante

Às vezes, o melhor gancho introdutório é uma foto ou um vídeo magnífico, impactante ou intrigante.

A artista plástica Alexa Meade começou por mostrar a imagem impressionante de uma de suas obras enquanto dizia: “Talvez vocês queiram dar uma olhada mais de perto. Essa pintura é mais complexa do que aparenta. Sim, é a pintura em acrílico de um homem, mas eu não a pintei sobre uma tela. Pintei-a diretamente no corpo do homem.” Uau.

Elora Hardy começou assim: “Quando eu tinha nove anos, minha mãe me perguntou como eu queria que fosse minha casa, e eu desenhei este cogumelo de conto de fadas.” Ela mostrou um desenho infantil engraçadinho. “E então ela construiu a casa.” Deu para ouvir a plateia respirando fundo quando ela mostrou a imagem da casa de bambu que a mãe tinha construído. Esse foi apenas o prenúncio de uma série de imagens surpreendentes das obras da própria Elora como arquiteta, mas note com que rapidez ela prendeu a atenção dos ouvintes. Duas frases e pronto: eles já estavam pasmos.

Com o material certo, essa é sem dúvida uma ótima maneira de começar uma palestra. Em vez de dizer “hoje eu pretendo falar do meu trabalho, mas antes preciso lhes dar algumas informações”, você pode começar dizendo apenas: “Vou mostrar uma coisinha.”

É claro que essa abordagem funciona bem para fotógrafos, artistas plásticos, arquitetos, designers ou outros profissionais cuja obra seja essencialmente visual. Mas também pode funcionar muito bem para palestras conceituais. Quando contou sua história do universo em dezoito minutos, David Christian começou com um vídeo mostrando o preparo de um ovo mexido. Só depois de mais ou menos dez segundos você percebia que o processo estava acontecendo ao contrário — o ovo estava sendo “*des*mexido”. Logo aí, nesse intrigante vídeo de abertura, ele revelou o enredo de sua história: o tempo tem uma direção; a história do universo apresenta uma complexidade crescente.

Uma imagem magnífica capta a atenção. Mas, com frequência, o impacto pleno ocorre com a revelação de algo surpreendente sobre ela. Carl Zimmer começou com a belíssima imagem de uma vespa cor de esmeralda. Daí revelou

que ela procria transformando baratas em zumbis e depositando seus ovos no corpo em coma desses insetos. Foi outra introdução vitoriosa nesse estranho nicho das Conferências TED, um nicho dedicado a parasitas inquietantes.

Dependendo do seu material, há muitas formas de descobrir inícios ainda mais cativantes:

"A imagem que vocês vão ver agora mudou a minha vida."

"Vou pôr um vídeo que, à primeira vista, pode parecer impossível."

"Eis o meu slide de abertura. Vocês podem adivinhar o que é esta coisa?"

"Até dois meses e meio atrás, nenhum ser humano vivo tinha posto os olhos neste objeto."

Procure a introdução que lhe pareça mais adequada. Instigante, mas autêntica. Uma introdução que aumente sua confiança para entrar na palestra.

4. Provoque, mas não entregue demais

Às vezes, os oradores tentam inserir coisas demais no parágrafo de abertura e acabam entregando a palestra inteira: "Hoje vou explicar que o segredo do sucesso do empreendedor é simplesmente isto: determinação." A intenção é boa, mas o orador já pode ter perdido a atenção da plateia. Ela vai achar que já ouviu essa palestra. Mesmo que o que venha a seguir seja cheio de sutilezas, lógica, paixão e persuasão, talvez ela já não esteja mais ouvindo.

Suponha que, em vez disso, a palestra comece assim: "Nos próximos minutos, pretendo revelar o que acredito ser o segredo do sucesso de um empreendedor, e como qualquer um aqui pode pôr isso em prática. Vocês vão encontrar as pistas no caso que vou começar a contar." Provavelmente, esse orador terá pelo menos alguns minutos de atenção.

Então, em vez de entregar tudo de bandeja logo de cara, imagine uma linguagem capaz de seduzir a plateia e fazê-la desejar seguir viagem com você. Cada público responde de um jeito a uma linguagem. Quando criança, eu não gostava muito de ser arrastado para passeios a pé. Meus pais faziam um bravo esforço de convencimento... em vão. Diziam: "Vamos sair para caminhar. Podemos ver uma bela paisagem do vale." E o menino desajustado de seis anos que eu era não dava a mínima para paisagens, reclamava o tempo todo na ida e na volta. Com o passar do tempo, eles ficaram espertos e recorreram a um discurso mais elaborado: "Temos uma boa para você. Vamos a um lugar especial onde você vai poder lançar um avião de papel num espaço aberto de oito quilômetros." Louco por qualquer coisa que voasse, eu saía para a rua antes deles. Era a mesma caminhada.

É correto poupar as grandes revelações para o meio ou para o fim da apresentação. Nas frases de abertura, seu único objetivo é dar ao público um

motivo para sair da zona de conforto e seguir sua espantosa expedição de descoberta.

Como lembrou J. J. Abrams em sua palestra sobre a força do mistério, muito do impacto de *Tubarão* se deve a uma escolha do diretor Steven Spielberg, que manteve o monstro oculto durante toda a primeira metade do filme. É claro que você sabia que ia vê-lo, mas a invisibilidade mantinha a tensão.

Ao planejar sua apresentação, não hesite em trazer à tona seu Spielberg interior. Edith Widder fez exatamente isso, embora com a ajuda de outra criatura marinha. Quando deu sua palestra sobre a lula-gigante descoberta por sua equipe, ela queria, claro, uma introdução forte. Mostrou as assombrosas dimensões da lula? Ah, não. Preferiu usar no slide de abertura uma impressionante imagem artística do Kraken, o monstro em forma de lula da lenda nórdica. Isso lhe permitiu enraizar profundamente na mitologia a história que iria contar. O momento em que a lula-gigante aparece fica cem vezes mais dramático por ter sido adiado.

A técnica funciona tanto para criaturas fantásticas quanto para descobertas fantásticas. Fei-Fei Li, professora de Stanford, veio ao TED em 2015 para apresentar seu notável trabalho, mostrando que a aprendizagem automática permitiu que os computadores identifiquem visualmente o conteúdo de fotografias. Mas ela não começou com uma demonstração. Começou com um vídeo em que uma criança de três anos olha para fotos e identifica o conteúdo: “Esse é um gato sentado numa cama.” “O menino acaricia o elefante.” Ela nos ajudou a compreender como é surpreendente a capacidade demonstrada pela criança e como seria importante se pudéssemos treinar computadores a desenvolver competências semelhantes. Foi uma bela maneira de descrever seu trabalho. Só depois ela passou os vídeos de demonstração sobre inteligência artificial, de cair o queixo, e ficamos siderados o tempo todo.

Caso você decida fazer um pouco de mistério, não se esqueça de que é muito importante indicar para onde está indo e por quê. Não mostre o tubarão, mas deixe claro que ele está vindo. Toda palestra precisa de um mapeamento — *uma ideia do lugar aonde você quer chegar, onde está e onde esteve.* Se não souberem em que ponto se encontram na estrutura da palestra, seus ouvintes logo ficarão perdidos.

Ao elaborar a introdução, você pode buscar inspiração em qualquer dos exemplos anteriores, ou em todos. Também pode se basear em algumas técnicas já discutidas: contar uma história, fazer rir. O segredo é encontrar algo adequado para você e para o assunto. Experimente com amigos. Se parecer artificial ou dramático demais, mude. Tenha em mente que o objetivo é convencer os

ouvintes, em poucos instantes, de que sua palestra merece o investimento da atenção deles.

Quando estava no ramo das revistas, eu pedia a nossos editores e designers que pensassem na capa como se ela fosse participar de uma guerra em duas etapas pela atenção. Primeiro, a guerra de meio segundo: quando alguém correr os olhos pela banca, será que vai encontrar em nossa capa algo que prenda a atenção e o faça parar por um momento? Em seguida, a guerra de cinco segundos: depois que ele parar e olhar, será que vai ler na capa algo atraente o bastante para fazê-lo pegar a revista?

Pode-se pensar na abertura de uma palestra da mesma forma, só que com tempos diferentes. Em primeiro lugar vem a guerra dos dez segundos: você é capaz de fazer algo para garantir a atenção do público enquanto expõe o tema da palestra? Em segundo lugar vem a guerra do um minuto: você consegue usar o primeiro minuto para garantir que a plateia se empenhe a empreender com você a jornada completa?

As quatro técnicas referidas oferecem excelentes opções para ganhar as duas etapas da guerra, dando à apresentação sua melhor forma. Talvez você queira combinar duas ou mais delas na introdução, embora com certeza não deva usar todas. Escolha as que lhe pareçam certas. Assim, você e seu público plenamente interessado caminharão juntos.

SETE MANEIRAS DE ENCERRAR COM FORÇA

Se você conseguiu manter a atenção do público ao longo da palestra, não estrague tudo com um final medíocre. Como Danny Kahneman explicou tão bem no livro *Rápido e devagar: duas formas de pensar* e em sua Conferência TED, podemos nos lembrar de um acontecimento de um modo muito diferente de como ele foi vivenciado, e, no que diz respeito à lembrança, a experiência final é importantíssima. Em resumo, se o final não é memorável, a palestra inteira pode perder esse status.

Eis como *não se deve* encerrar:

- “Bem, meu tempo acabou, vou ficando por aqui.” *(Como assim? Você tinha muito mais a dizer, mas não pôde continuar porque não soube se organizar?)*
- “Por fim, quero agradecer à minha fantástica equipe, aqui representada: David, Joanna, Gavin, Samantha, Lee, Abdul e Hezekiah. E também à

minha universidade e a meus patrocinadores.” *(Muito amável, mas você tem mais apreço por eles do que por sua ideia ou por nós, seus ouvintes?!)*

- “Assim, dada a importância do tema, espero que possamos iniciar uma nova conversa sobre ele.” *(Uma conversa?! Isso não é meio capenga, não? Qual seria o resultado dessa conversa?)*
- “O futuro está cheio de desafios e oportunidades. Cada um dos aqui presentes tem como objetivo profundo fazer a diferença. Vamos sonhar juntos. Vamos ser a mudança que queremos ver no mundo.” *(O sentimento é lindo, mas clichê não ajuda ninguém.)*
- “Vou encerrar com este vídeo que resume meus argumentos.” *(Não! Nunca termine com um vídeo. Termine com você!)*
- “Com isso encerro a discussão. Perguntas?” *(Ou como evitar aplausos.)*
- “Lamento não ter tido tempo de discutir algumas das principais questões sobre o tema, mas espero ter lhes dado ao menos um vislumbre dele.” *(Não se desculpe! Planeje melhor! Seu trabalho era dar a melhor palestra possível dentro do tempo estipulado.)*
- “Para encerrar, gostaria de comentar que minha organização provavelmente conseguiria resolver esse problema se tivesse os recursos necessários. Está nas mãos de vocês mudar o mundo conosco.” *(Ah, então tudo isso foi um discurso para arrecadar fundos?)*
- “Obrigado por serem esse público maravilhoso. Adorei cada momento em que estive aqui falando com vocês. Vou guardar essa experiência na lembrança por muito, muito tempo. Vocês foram tão pacientes, e sei que vão levar para casa o que ouviram hoje e fazer algo magnífico com isso.” *(“Muito obrigado” estaria de bom tamanho.)*

É incrível o número de palestras que simplesmente malogram no final. E quantas outras enveredam por uma série de falsos finais, como se o orador não conseguisse sair do palco. Se não planejar com cuidado o final, você pode acabar acrescentando parágrafos e mais parágrafos. *Finalmente, o ponto essencial, como eu disse... Assim, em conclusão... E, só para destacar mais uma vez, isso é importante porque... E, claro, também é importante ter em mente... Ah, uma última coisinha.* É cansativo. E prejudica o impacto da palestra.

Vejamos sete maneiras mais eficazes de encerrar a palestra:

Dar uma visão panorâmica

Você usou a palestra para explicar um trabalho específico. No fim, por que não proporcionar uma visão geral, um conjunto mais amplo das possibilidades que seu trabalho encerra?

David Eagleman mostrou que o cérebro humano pode ser entendido como um reconhecedor de padrões, e, se você conectar a ele novos dados elétricos, ele poderá interpretá-los como se proviessem de um novo órgão sensitivo, de modo que se poderiam perceber por intuição novos aspectos do mundo em tempo real. Eagleman encerrou sugerindo as possibilidades ilimitadas dessa realidade:

> Imagine um astronauta capaz de sentir o estado de saúde de toda a tripulação da Estação Espacial Internacional; ou você ser capaz de sentir estados invisíveis de sua saúde, como o nível de açúcar no sangue e as condições de seu bioma; ou ter visão de 360 graus; ou visão em infravermelho ou ultravioleta. A questão é a seguinte: à medida que avançamos para o futuro, somos cada vez mais capazes de escolher nossos próprios dispositivos periféricos. Não teremos que esperar as dádivas sensoriais da Mãe Natureza, em sua escala de tempo; ela, como qualquer boa mãe, já nos deu os instrumentos necessários para sairmos de casa e definirmos nossa trajetória. Portanto, agora a pergunta é: como você quer sair de casa e sentir seu universo?

Convoque para a ação

Se você deu uma grande ideia a seu público, por que não encerrar instigando-o a trabalhar nela?

Amy Cuddy, professora da faculdade de administração de Harvard, concluiu sua palestra sobre posturas de poder instando os presentes a tentar aplicá-las na vida e a repassá-las a outras pessoas:

> Compartilhe. Divida [essa ideia] com as pessoas, porque as que vão se beneficiar mais dela são as que não têm recursos, tecnologia, status ou poder. Compartilhe, porque elas podem aplicá-la de maneira privada. Só vão precisar do próprio corpo, de privacidade e de dois minutos, e isso pode mudar muito o rumo da vida delas.

Talvez esse chamado assertivo tenha contribuído para o extraordinário sucesso da apresentação.

Em sua palestra sobre humilhação pública, o escritor Jon Ronson fez um chamado à ação admiravelmente sucinto:

> A melhor coisa em relação às mídias sociais foi ter dado voz a quem não tinha, mas agora estamos criando uma sociedade de vigilância em que a maneira mais inteligente de sobreviver é voltar a não ter voz. Não devemos fazer isso.

Compromisso pessoal

Convocar a plateia à ação é ótimo, mas de vez em quando o orador acerta em cheio ao assumir um compromisso gigantesco. No TED, o exemplo mais espantoso disso aconteceu quando Bill Stone falou sobre as possibilidades da volta do homem à Lua e afirmou estar convencido de que uma expedição poderia criar uma nova indústria de massa e abrir a exploração espacial para uma nova geração. Foi então que ele disse:

> Gostaria de encerrar dando o primeiro passo aqui no TED. Pretendo liderar essa expedição.

Um compromisso pessoal como esse pode ser incrivelmente atraente. Lembra o exemplo de Elon Musk no Capítulo 1? “De minha parte, nunca hei de desistir. Repito: nunca.” Foi esse o segredo que deu vida nova à sua equipe da SpaceX.

Em 2011, a nadadora Diana Nyad deu uma Conferência TED na qual relatou a tentativa de fazer algo que ninguém tinha conseguido: nadar de Cuba à Flórida. Ela tentou a façanha em três ocasiões, às vezes resistindo a cinquenta horas ininterruptas de natação, enfrentando correntes perigosas e medusas de ferroada quase letal, mas acabou fracassando. No fim da palestra, ela eletrizou a plateia ao dizer:

> O mar continua ali. A esperança continua viva. E não quero ser a louca que faz isso durante anos e anos e anos, tenta e falha, tenta e falha, tenta e falha [...] Eu posso nadar de Cuba até a Flórida e vou nadar de Cuba até a Flórida.

Dois anos depois, Diana retornou ao palco do TED para descrever como, aos 64 anos, havia enfim conseguido.

Assim como em qualquer outra situação, assumir um grande compromisso exige bom senso. Se isso for feito da forma errada, pode levar a um desconforto na hora e a uma perda de credibilidade depois. Mas, caso você se envolva plenamente na transformação de uma ideia em ação, talvez valha a pena.

Valores e visão

É possível transformar o tema da palestra numa visão inspiradora ou esperançosa de como as coisas deveriam ser? Muitos oradores tentam. A falecida Rita Pierson, que fez uma bela apresentação sobre a construção de um relacionamento verdadeiro entre professores e alunos, terminou assim:

> Ensinar e aprender deveriam trazer alegria. Como este mundo seria poderoso se nossas crianças não tivessem medo de correr riscos, não tivessem medo de pensar e contassem com um mentor! Toda criança merece um mentor, um adulto que nunca desista dela, que entenda a força desse relacionamento e insista em que a criança seja o melhor indivíduo possível. Essa tarefa é árdua? Pode apostar que sim! Pode apostar tudo. Mas impossível não é. Isso é realizável. Somos educadores. Nascemos para fazer a diferença. Muito obrigada.

Rita morreu meses depois da palestra, mas seu chamado ainda ecoa. A professora Kitty Boitnott escreveu um comovente tributo: “Eu não a conheci e não sabia *dela* até hoje, mas agora, com sua palestra, ela mexeu comigo e me fez lembrar por que sou professora há mais de três décadas.”

Moldura que dá certo

Alguns oradores encontram uma forma de recontextualizar habilmente a ideia

que defendem. A terapeuta Esther Perel fez um apelo por um enfoque mais sincero da infidelidade, que incluísse a possibilidade de perdão. E encerrou assim:

> Encaro a traição amorosa de uma perspectiva dupla: mágoa e traição, por um lado; crescimento e autoconhecimento, por outro — o que ela fez a você e o que significou para mim. Quando um casal recorre a mim depois de uma traição amorosa revelada, com frequência eu digo: hoje em dia, no Ocidente, muita gente terá dois ou três relacionamentos ou casamentos, e alguns vão tê-los com a mesma pessoa. Seu primeiro casamento acabou. Vocês querem criar um segundo casamento juntos?

Amanda Palmer, que desafiou a indústria fonográfica a repensar seu modelo de negócio, terminou desta forma:

> Acho que as pessoas ficaram obcecadas com a questão errada, sobre como fazer o público pagar pela música. Mas e se começássemos perguntando como permitir que ele pague pela música?

Em ambos os casos, uma pergunta inesperada trouxe um agradável momento de *insight* e encerramento, fazendo a plateia aplaudir de pé.

Simetria narrativa

Uma palestra meticulosamente construída em torno de uma linha mestra pode, ao remeter à introdução, dar ensejo a uma conclusão satisfatória. Steven Johnson começou sua palestra sobre o nascimento de ideias falando da importância dos cafés na Grã-Bretanha industrial. Estes eram lugares em que os intelectuais se reuniam para estimularem uns aos outros. No fim da apresentação, contou o curioso caso da invenção do GPS, exemplificando todos os seus argumentos sobre o assunto. E então, com brilhantismo, mencionou o fato de que, provavelmente, todos na plateia haviam usado o GPS naquela semana para fazer coisas como... encontrar o café mais próximo. Deu para ouvir a plateia suspirar em reconhecimento, o que foi seguido de aplausos ocasionados pela maneira satisfatória como ele fechou o círculo da narrativa.

Inspiração poética

Às vezes, se a palestra consegue envolver a plateia, é possível encerrar com um texto poético que emocione. Não se deve recorrer a isso à toa. Mas, quando funciona, é lindo. Brené Brown terminou assim sua palestra sobre vulnerabilidade:

> Foi isto o que eu descobri: nos deixarmos ser vistos, vistos em toda a nossa profundidade, vistos em toda a nossa vulnerabilidade; amar de todo o coração, mesmo quando não há garantias [...] praticar a gratidão e a alegria nos momentos terríveis em que nos perguntamos *Posso amar você tanto assim? Posso acreditar nisso com tanta paixão? Posso ser tão ardente assim?*, simplesmente parar [...] e dizer: “Sou muito grata, porque toda essa vulnerabilidade significa que estou viva.” Por último, acho

> que talvez o mais importante seja acreditar que somos o suficiente. Porque eu acredito que, quando começamos com um sentimento que diga “eu sou suficiente”, paramos de gritar e começamos a ouvir, somos mais bondosos e gentis com os que nos cercam e mais bondosos e gentis com nós mesmos. É o que tenho a dizer. Obrigada.

E o advogado especialista em direitos humanos Bryan Stevenson fechou sua palestra de enorme sucesso sobre as injustiças do sistema prisional americano com as seguintes palavras:

> Eu vim ao TED por acreditar que muitos de vocês entendem que o arco moral do universo é longo, mas pende para a justiça. Que não nos tornaremos seres humanos plenamente evoluídos se não nos importarmos com direitos humanos e dignidade básica. Que tudo em nossa sobrevivência está ligado à sobrevivência de todos. Que nossas visões sobre tecnologia, design, entretenimento e criatividade precisam casar com visões de humanidade, compaixão e justiça. E, acima de tudo, para aqueles entre vocês que, assim como eu, acreditam nisso, venho dizer simplesmente: mantenham o olhar fixo na recompensa, sigam em frente.

Repito, não se pode fazer isso de maneira superficial. Só dá certo quando o resto da palestra já preparou o terreno e quando ficou claro que o orador conquistou o direito de evocar tais sentimentos. No entanto, nas mãos certas e no momento certo, esses encerramentos podem ser transcendentais.

Seja qual for seu encerramento, assegure-se de planejá-lo. Um parágrafo final criativo, seguido de um simples “obrigado”, é sua melhor chance para dar um fim satisfatório a seu esforço. Vale a pena descobri-lo.

No palco

14
FIGURINO
O que devo usar?

Muitos oradores se preocupam com as roupas que devem usar para causar boa impressão. Talvez eu seja a última pessoa a quem deveriam recorrer para pedir conselhos. Eu sou o cara que, um dia, subiu ao palco com um belo colete amarelo vivo sobre uma camiseta preta da última moda e calça também preta, achando que estava ótimo, enquanto o público simplesmente se perguntava: *Por que será que esse cara veio fantasiado de abelha?*

Por isso, entreguei este capítulo a Kelly Stoetzel, pois ela tem não só um estilo fabuloso como uma fantástica capacidade de deixar os oradores à vontade. Eis os conselhos dela.

Kelly Stoetzel escreve:

A última coisa que você quer é se estressar com o figurino nas horas que antecedem a palestra, e a escolha da roupa é um dos itens da lista de tarefas que podem ser resolvidos com antecedência.

Na maioria dos ambientes, o importante é usar algo com que se sinta bem. No TED, preferimos roupas razoavelmente informais, que deem a impressão de que estamos todos juntos em um retiro. Em outros lugares pode se preferir terno e gravata. Provavelmente você não vai querer que o primeiro pensamento inconsciente da plateia sobre você seja algo como: *enfadonho*, *desleixado*, *de mau gosto*, *chato* ou *peixe fora d'água*. Mas, se você evitar essas possíveis armadilhas e usar algo com que se sinta bem, terá melhores condições de projetar uma imagem de segurança. E o público vai reagir a isso. Acredite se quiser, mas a roupa pode lhe valer uma sintonia com o público antes mesmo de você abrir a boca.

Ao decidir o que usar, vale a pena se fazer algumas perguntas, como: *Há um* dress code*? Como o público estará vestido?* Você provavelmente vai querer se vestir como os ouvintes, só um pouquinho mais elegante.

Vai haver filmagem? Se houver, evite o branco (a luz pode estourar), o preto (você pode acabar parecendo uma cabeça flutuante) e estampas ou padrões muito pequenos (que podem causar uma estranha tremulação nas imagens fotográficas ou de vídeo, conhecida como efeito *moiré*).

Você vai usar microfone auricular? Há alguns riscos: muitas vezes, nem bem o orador começa a falar, ruídos estranhos, fortes, metálicos começam a surgir do nada. São os brincos batendo no microfone. Evite brincos de pingente! Para os homens, uma barba de três dias também pode causar ruídos que lembram arranhões.

Ao escolher acessórios, evite pulseiras que chacoalhem e coisas brilhantes que possam causar reflexo. Uma echarpe pode ser um bom modo de acrescentar um pouco de cor caso você tenha escolhido uma roupa em tons neutros.

Talvez você use uma bateria de microfone no cinto. Por isso, sentirá mais segurança se tiver um cinto firme ou uma cintura definida para pendurar a bateria.

Como será o palco? Pense em usar algo colorido para se destacar do fundo e em se vestir para as pessoas da última fileira. No TEDWomen, Linda Cliatt-Wayman usou um vestido rosa vivo — evitando assim que sua figura se confundisse com o cenário —, e os olhos da plateia não desgrudaram dela, do momento em que subiu ao palco até os aplausos finais.

A plateia, assim como a câmera, adora cores fortes e vibrantes.

Roupas bem marcadas tendem a ficar melhor no palco do que as folgadas e frouxas. Procure algo que proporcione uma boa silhueta e certifique-se de usar o tamanho certo — nem folgado, nem apertado.

Embora seja bom levar essas diretivas em conta, uma expressão de estilo pessoal pode superar tudo isso. Semanas antes do TED2015, mandamos uma nota aos oradores com lembretes finais, entre eles uma recomendação de que os homens dispensassem a gravata. O produtor e apresentador de rádio Roman Mars questionou: “Por que não usar gravata? As gravatas são ótimas.” Respondemos que, caso ele considerasse a gravata algo essencial, poderia ignorar a sugestão. Mars apareceu de gravata. Ele se sentia bem, parecia bem e se saiu bem. Com seu pronunciado e maravilhoso senso de estilo, o capista de livros Chip Kidd também quebrou satisfatoriamente a regra de não usar gravata.

Caso ainda não tenha certeza sobre o que usar, vá às compras com alguém em cujo gosto você confie. Às vezes, a imagem que você vê no espelho não corresponde exatamente à visão dos outros. Eu mesma quase sempre faço isso, e me arrependi das vezes em que não fiz. Uma segunda opinião pode ser inestimável.

Antes de subir ao palco, veja se as roupas estão bem passadas. Roupas

amassadas são a maneira mais fácil de mostrar que você não se empenhou muito. Se for falar no fim do dia, vale a pena levar a roupa num cabide e vesti-la pouco antes da apresentação. E uma lição importante que aprendi da pior maneira: se pretende usar o ferro de passar do hotel, passe as roupas de véspera e teste o ferro numa toalha antes. Esses ferros nem sempre estão em boas condições, podem estar vazando ou sujos. (A equipe do TED Fellows leva consigo um pequeno vaporizador portátil com o qual socorre oradores amarrotados!)

Vale a pena ensaiar a palestra usando a roupa que vestirá no dia. Eu me lembro de uma palestrante cuja roupa saiu do lugar no início da apresentação. As alças do sutiã caíram e ficaram penduradas nos braços durante a palestra. Nossos editores de imagem conseguiram fazer uma mágica, então no vídeo não se nota, mas isso seria evitado com um ensaio com figurino e alfinetes.

Repito: o mais importante é usar algo que reforce sua segurança. Isso é algo que se pode resolver com antecedência. E vai ser uma coisa a menos com que se preocupar e a mais para trabalhar a seu favor.

E de volta a Chris:

Obrigado, Kelly. Gente, tome nota!

Dito e feito tudo isso, não atente demais a essa parte. Sua paixão e suas ideias importam mais do que sua aparência.

Quando o professor Barry Schwartz se apresentou no palco do TED em Oxford para dar sua palestra sobre o paradoxo da escolha, era um dia quente de verão, e ele usou bermuda e camiseta. Disse que, se soubesse que a palestra seria gravada e pararia na internet, teria escolhido outro figurino. Mas isso não impediu que a apresentação tivesse milhões de visualizações.

Amanda Palmer diz que o único arrependimento quanto aos preparativos para sua palestra foi ter escolhido uma camiseta cinza que escureceu debaixo dos braços por causa da transpiração. Mas a plateia achou que aquilo fazia parte de sua postura diante da vida, que privilegia a quebra de regras, e a palestra foi um sucesso ao vivo e on-line.

Resumindo:

1. Faça o que Kelly diz.
2. Escolha com antecedência roupas e acessórios com que se sinta bem.
3. Foque nas ideias, não nas roupas!

15
PREPARO MENTAL
Como controlar os nervos?

O medo desencadeia nossas reações ancestrais de luta ou fuga. O corpo se contrai com as descargas químicas, pronto para atacar ou fugir. Pode-se medir fisicamente essa reação pelo aumento da adrenalina na corrente sanguínea.

A adrenalina é ótima quando fornece a energia necessária para você sair em disparada pelas savanas africanas em busca de segurança e sem dúvida fornecerá energia e entusiasmo para sua presença de palco. Mas, em excesso, é ruim. Pode fazer a boca ficar seca e provocar um nó na garganta. Sua função é turbinar os músculos, mas, se os músculos não forem usados, podem se contrair e dar origem ao tremor associado a casos extremos de tensão nervosa.

Nesses casos, alguns orientadores aconselham o uso de remédios, em geral betabloqueadores, mas o inconveniente é que eles podem reduzir sua energia. Há várias outras estratégias para fazer a adrenalina trabalhar a seu favor.

Voltemos a Monica Lewinsky. No Capítulo 1, ela relatou a intensidade de seu nervosismo ao realizar a palestra. Se ela conseguiu dominar os nervos, aposto que você também consegue. Veja o que ela fez, em suas próprias palavras:

> Quando a mente começa a divagar ou perde o foco, alguns tipos de meditação nos orientam a nos concentrarmos na respiração ou em nosso mantra. Foi o que fiz com a minha ansiedade. Sempre que pude, tentei ao máximo voltar ao objetivo da palestra. Um de meus dois mantras era ISTO É IMPORTANTE. (Na verdade, rabisquei isso no alto da primeira página da minha fala, que levei ao palco.) O outro mantra que funcionou foi EU CONSIGO FAZER ISTO.
>
> Se você vai ficar de pé num palco e falar a um público, é porque alguém, em algum lugar, achou que você tinha algo relevante para dividir com os outros. Passei um tempo definindo para mim mesma como eu esperava que minha fala ajudasse outras pessoas que estavam sofrendo. Eu me agarrei à importância e ao objetivo da minha fala como se ela fosse uma tábua de salvação.
>
> Utilizei ferramentas que funcionaram para mim. Usei tudo a que tinha direito em termos de apoio e para ter as reservas no nível máximo no dia da palestra, e assim dar conta dela. Nos últimos dezessete anos, passei um tempão aprendendo a controlar a ansiedade e os traumas do passado. Na manhã da apresentação, sem ordem específica, eu me vali de terapia de biorressonância, exercícios respiratórios, uma terapia chamada Técnica de Libertação Emocional (mais conhecida como “tapping”; fiz isso nos bastidores, minutos antes de subir ao palco), cantei, fiz diversos exercícios de aquecimento com meu orientador de palestras, caminhei para fazer a adrenalina correr pelo corpo,

me certifiquei de rir pelo menos uma vez, fiz exercícios de visualização e, por último, assumi pose de poder (por sorte, com a inigualável Amy Cuddy).

Em mais de uma ocasião, duvidei da minha capacidade de concretizar a palestra. Na noite anterior ao ensaio de conteúdo, três semanas antes da apresentação, eu me debulhei em lágrimas, exasperada porque o conteúdo não estava tomando forma. Pensei em desistir depois do ensaio, mas fiquei impressionada com a recepção positiva. Esperei os "mas" e "poréns", no entanto eles nunca chegaram.

Ainda insegura, passei muito tempo pensando nessa reação, mas, como acabei concluindo, se gente que sabe o que está fazendo no que se refere a Conferências TED acha que minha fala é convincente, eu posso confiar nela; já tinha ido longe demais para desistir.

Durante o processo, quando me deparava com dúvidas, procurava me concentrar na mensagem que queria passar, e não na mensageira. Sempre que me sentia nervosa ou insegura, eu simplesmente tentava ser forte e me convencer de que só tinha de fazer o melhor que conseguisse [...] e, se minha mensagem chegasse a pelo menos uma pessoa e eu ajudasse pelo menos uma pessoa a se sentir menos solitária em sua experiência de vergonha e humilhação on-line, a palestra já teria valido a pena.

A experiência mudou minha vida em muitos aspectos.

Esse é o mais completo conjunto de ferramentas de controle dos nervos que você já viu. Deve-se tentar todas as técnicas de Monica? Não. Cada pessoa é de um jeito. Mas o fato de ela ter transformado um medo paralisante numa presença de palco calma, segura e interessante serve para convencer qualquer um de que isso é possível.

O que eu recomendo é o seguinte:

Use o medo como motivação. É para isso que ele serve. Assim, fica mais fácil você se comprometer de verdade a ensaiar a palestra quantas vezes forem necessárias. Sua segurança vai aumentar, o medo vai diminuir, e a palestra será melhor.

Deixe seu corpo ajudar! Antes de subir ao palco, há uma série de coisas importantes a fazer que ajudam a contornar a descarga de adrenalina. A mais importante é *respirar*. Respirar fundo, como na meditação. O oxigênio acalma. Você pode fazer isso até na plateia, enquanto aguarda sua chamada. Inspire fundo, pelo diafragma, e deixe o ar sair devagar. Repita três vezes. Se estiver fora da vista do público e sentir a tensão tomar conta do corpo, convém experimentar exercícios físicos mais vigorosos.

No TED2014, eu estava superestressado com a perspectiva de entrevistar Richard Ledgett, da Agência Nacional de Segurança, sobre a polêmica envolvendo Edward Snowden. Dez minutos antes da sessão, fugi para um corredor nos fundos do palco e comecei a fazer flexões. Não conseguia parar. Acabei fazendo 30% mais do que achava ser capaz. Era adrenalina pura, e, ao queimá-la daquela forma, senti a calma e a segurança voltarem.

Beba água. A pior parte do nervosismo é quando a adrenalina suga toda a água da sua boca e você começa a sentir dificuldade para falar. Como eu já disse, controlar a adrenalina é o melhor antídoto, mas se hidratar também é. Cinco minutos antes de começar, tente beber um terço de uma garrafa de água. Isso ajuda a evitar a boca seca. (Mas não beba com muita antecedência. Salman Khan bebeu e teve de correr para o banheiro bem na hora da apresentação. Voltou no último instante.)

Evite o estômago vazio. Quando a pessoa está nervosa, comer pode ser a última coisa que ela quer fazer, mas o estômago vazio pode aumentar a ansiedade. Coma algo leve mais ou menos uma hora

antes de subir ao palco e/ou tenha à mão uma barrinha de proteína.

Lembre-se do poder da vulnerabilidade. O público recebe bem oradores nervosos, sobretudo quem reconhece a situação. Se você disser algo errado ou gaguejar de leve nas primeiras palavras, diga algo legal como: “Epa, desculpem. Estou um pouquinho nervoso.” Ou: “Como podem ver, não costumo dar palestras. Mas esta era importante demais para recusar.” O público vai começar a torcer por você ainda mais. Numa Sydney Opera House lotada, a cantora e compositora Megan Washington confessou aos espectadores do TEDx que tinha lutado a vida inteira contra a gagueira que eles estavam ouvindo. Sua franqueza e seu desconforto inicial tornaram ainda mais sensacional a música que ela cantou com perfeição.

Procure “amigos” na plateia. No começo da palestra, procure rostos que lhe pareçam simpáticos. Se encontrar três ou quatro em pontos diferentes da plateia, dirija a eles sua palestra, olhando de um para outro. Todos perceberão a sintonia, e o incentivo que você vai descobrir nesses rostos lhe dará calma e segurança. Talvez você consiga levar alguns de seus amigos de verdade ao auditório. Fale para *eles*. (Além do mais, falar aos amigos também ajuda a encontrar o tom de voz adequado.)

Tenha um plano B. Se estiver achando que as coisas podem dar errado, planeje algumas jogadas alternativas. Tem medo de esquecer o que vai dizer? Mantenha anotações, ou o roteiro, ao alcance da mão. (Roz Savage levou o dela dentro da blusa. Ninguém se importou quando ela perdeu o fio da meada algumas vezes e recorreu a ele.) Teme que o equipamento falhe e você precise improvisar? Bem, em primeiro lugar, o problema é do organizador, e não seu, mas não há nada de mau em ter uma historinha para contar se precisar encher linguiça, melhor ainda se for pessoal: “Enquanto eles dão um jeito nisso, vou lhes contar a conversa que tive há pouco com um taxista...”, ou “Ah, que bom! Agora tenho a oportunidade de contar algo que precisei cortar por questão de tempo...”, ou “Ótimo! Temos alguns minutos extras. Então *eu* vou fazer a *vocês* uma pergunta. Alguém aqui, alguma vez...”.

Concentre-se no que está dizendo. A sugestão de Monica — escrever ISTO É IMPORTANTE nas anotações — é excelente. É o melhor conselho que posso dar. Não se trata de você, mas da ideia pela qual você tem paixão. Sua tarefa é estar ali a serviço da ideia, dá-la de presente. Se mantiver isso em mente quando subir ao palco, vai se sentir livre.

O cantor Joe Kowan ficava paralisado pelo nervosismo a ponto de não conseguir fazer o que mais amava: cantar para as pessoas. Assumiu isso, passo a passo, e se obrigou a participar de pequenos eventos, mesmo ouvindo o tremor na voz. Acabou escrevendo uma música sobre o medo do palco, a qual cantava nos shows quando precisava. O público adorava, e ele passou a ver o nervosismo como um amigo. Ofereceu uma maravilhosa palestra (e uma música) para explicar como conseguiu isso.

Num ciclo de palestras em Toronto, há mais de quinze anos, eu vi a romancista Barbara Gowdy congelar no palco. Ela simplesmente ficou ali, tremendo. Não conseguia falar. Barbara achava que seria entrevistada, mas no último minuto lhe disseram que precisaria falar. O medo lhe saía por todos os poros. Mas aí aconteceu a coisa mais inesperada. A plateia começou a aplaudir e dar vivas. Ela começou hesitante, parou. Mais aplausos. E aí começou a falar dos *insights* mais eloquentes, mais íntimos de seu pensamento e seu processo

criativo. Foi a palestra mais memorável daquele ciclo. Se ela tivesse chegado cheia de confiança e começasse a falar, não teríamos ouvido com tanta atenção nem dado tanta importância ao que disse.

O nervosismo não é uma maldição. Ele pode ser transformado e com isso gerar um ótimo resultado. Faça as pazes com seu nervosismo, reúna coragem e vá em frente!

16
O CENÁRIO
Púlpito, monitor de referência, fichas ou (epa!) nada?

A ambientação da palestra é fundamental. Compare dois cenários. Cenário A: um orador num pódio, atrás de um púlpito grandalhão, lendo um roteiro dirigido a uma plateia um tanto distante. Cenário B: um orador de pé, desprotegido, num palco pequeno e cercado de público por três lados.

Nos dois casos fala-se em público, mas na verdade são atividades bem diferentes. O cenário B pode parecer assustador. Você fica ali, vulnerável, sem laptop, sem roteiro, o corpo inteiro exposto, sem ter onde se esconder, penosamente consciente de que todos os olhos estão em você e a curta distância.

O cenário A evoluiu ao longo dos anos para se adaptar às necessidades de cada orador. Antes da eletricidade, ele precisava de um pequeno púlpito onde pôr as anotações. Mas, ao longo do século XX, os púlpitos (ou pódios) foram crescendo cada vez mais, de modo a acomodar uma lâmpada para o roteiro, botões para passar slides e, mais recentemente, um laptop. Acreditava-se que, com a maior parte do corpo ocultada e apenas o rosto à mostra, o orador ganhava autoridade, talvez em virtude da associação inconsciente com um pregador religioso no púlpito. De propósito ou não, os púlpitos maiores ergueram uma grande barreira visual entre orador e público.

Do ponto de vista do orador, tudo isso pode ser muito confortável. Como não achar bom? Todo o necessário para sua palestra está ali, ao alcance das mãos. E você sente mais segurança. Não importa se esqueceu de lustrar os sapatos ou se vestiu uma camisa meio amarrotada. Ninguém vai ver. Você tem uma linguagem corporal esquisita ou má postura? Problema nenhum. O púlpito também esconde isso. Praticamente só seu rosto estará visível. Ufa! E viva!

Mas, do ponto de vista do público, perde-se muito. Dedicamos um capítulo inteiro à importância da sintonia entre orador e plateia. E grande parte da sintonia depende da disposição do orador a se mostrar vulnerável. É uma interação sem palavras, mas poderosa. Se um orador baixa a guarda, a plateia repete o gesto. Se ele se mantém distante e em segurança, a plateia faz o mesmo.

Richard Saul Wurman, um dos fundadores do TED, era inflexível quanto a isso. Nada de pódio! Nada de púlpito! Nada de palestras lidas! Ele não gostava de nada que tornasse mais formal a relação entre plateia e orador. (Isso incluía a gravata, que ele proibiu terminantemente. Quando Nicholas Negroponte o desafiou e apareceu de terno e gravata, Richard subiu ao palco com uma tesoura e a cortou!)

Essa posição é uma das razões pelas quais as Conferências TED são diferentes daquelas a que o público se acostumou. Os palestrantes são *obrigados* a ser vulneráveis. E a plateia corresponde.

Caso você se sinta à vontade, realizar a palestra diante da plateia sem púlpito é a melhor escolha. A grande maioria das Conferências TED é assim, e incentivamos todos os palestrantes a tentar. Mas tudo tem um preço, e no TED de hoje admitimos que há diversas maneiras de dar uma palestra, tanto em benefício da variedade quanto para atender às necessidades de cada orador. Para os palestrantes, é bom que sejam levados ao limite de sua zona de conforto. Mas, como eu disse, você pode acabar indo longe demais. Aprendi com Daniel Kahneman e outros que fazer alguém falar num cenário que o faça se sentir seguro e lhe permita encontrar as palavras com mais naturalidade é mais importante que maximizar a vulnerabilidade.

Portanto, o objetivo deste capítulo é mostrar os prós e contras de cada cenário e encontrar o modo de falar que lhe pareça mais adequado.

A primeira questão fundamental: para fazer uma boa palestra, quantas anotações você precisa consultar? A escolha é fácil se você decorou todo o texto ou poderá falar consultando uma pequena lista de tópicos escrita à mão: suba ao palco e faça uma palestra direta, de ser humano para seres humanos. Nada de púlpito, nada no meio, só você, uma ficha na mão e a plateia. Em muitos aspectos, esse é o padrão-ouro desejável. Ele vai lhe dar a melhor oportunidade de construir uma forte sintonia, baseada na vulnerabilidade que você transmite.

Mas nem todos se sentem bem nessas condições, e talvez nem toda palestra justifique o investimento necessário para você se sair bem nessa situação.

Portanto, se você acha que vai precisar de muitas anotações, ou mesmo de um roteiro completo, qual é o problema? Eis aqui uma lista de possibilidades de apoio. Estão em ordem crescente em relação à segurança que proporcionam, mas algumas são bem melhores do que outras.

CÓPIA DE SEGURANÇA

Nesta modalidade, antes de subir ao palco, você põe um conjunto completo de

anotações ou mesmo o roteiro na mesa ou no púlpito na lateral do palco, ou ao fundo, junto com uma garrafa d'água. Você procura dar a palestra na frente do palco, sabendo que, se emperrar, pode ir até as anotações, tomar um gole d'água e prosseguir. Do ponto de vista da plateia, isso é completamente natural, não há problema algum. Com as anotações a certa distância, você evitará a tentação de ficar olhando para elas toda hora e terá grandes chances de terminar a apresentação sem usá-las. Mas você sente um alívio só de saber que elas estão ali, à sua mão.

SLIDES COMO GUIAS

Muitos palestrantes usam slides para refrescar a memória. Já falamos disso brevemente. O que não se deve fazer, claro, é usar o PowerPoint como uma cópia completa da palestra e mostrar uma série de slides crivados de texto. Isso é horrível. Mas, caso você tenha imagens adequadas para acompanhar cada ponto principal da apresentação, essa possibilidade pode funcionar muito bem, desde que tenha pensado nas transições. As imagens são lembretes eficientíssimos, mas ainda assim você pode usar uma ficha com anotações adicionais.

FICHAS MANUAIS

Talvez suas anotações não caibam numa única ficha. Você quer se lembrar de cada transição de slide, dos exemplos que acompanham cada tópico principal ou do texto exato de encerramento. Nesse caso, o melhor pode ser usar um conjunto de fichas e folhear uma a uma. Convém prendê-las com um clipe para evitar que saiam da ordem em caso de queda. Essas fichas são quase imperceptíveis e permitem checar em que ponto da palestra você se encontra. O único inconveniente é precisar consultá-las poucas vezes e, quando quiser encontrar um tópico, ter de passar por cinco ou seis fichas para chegar ao que procura.

Uma alternativa é usar uma prancheta ou folhas de papel de tamanho normal. Elas exigem poucas viradas de página, porém são mais visíveis. É provável que as fichas sejam melhores, e, caso a palestra recorra bastante a imagens, uma boa técnica seria ter uma ficha por slide, com o texto de transição para o slide seguinte.

Dito tudo isso, ainda é importante que você tenha a palestra na ponta da língua para não ficar toda hora olhando para baixo.

Muitos oradores do TED usam fichas. Talvez você não as veja na tela, mas

isso se deve, em parte, ao bom trabalho de nossos editores de imagem e, em parte, ao fato de muitos oradores usarem as fichas apenas como apoio ocasional. O ponto positivo dessa técnica é permitir que o orador caminhe livremente pelo palco, levando consigo tudo de que precisa para manter a apresentação nos trilhos.

SMARTPHONE OU TABLET

Alguns oradores vêm preferindo usar aparelhos eletrônicos como substitutos tecnológicos das fichas. Em vez de levar uma porção de fichas, a ideia é simplesmente fazer rolar a palestra na tela. Isso sem dúvida pode libertar o orador do púlpito. Mas não sou grande fã desse recurso. Um dos motivos é que, quando o orador olha para a tela, inconscientemente a plateia pensa que a sintonia entre os dois se quebrou. A culpa é das tantas mensagens de texto que não paramos de receber.

Além disso, muita coisa pode dar errado. Um simples toque acidental na tela pode fazer o roteiro sumir, e aí você precisar rolar *muitas telas* até se situar. Talvez alguém ainda invente o aplicativo perfeito para remediar o problema, porém, até agora, essa solução é mais demorada e atrapalhada do que as boas e velhas fichas. Tudo bem que você tenha seu roteiro num iPad como cópia de segurança, mas não recomendo usar um aparelhinho eletrônico para consultas frequentes.

MONITORES DE REFERÊNCIA

Em muitas palestras de alto nível, os organizadores instalam monitores de referência dentro do campo visual do palestrante. Podem ficar no chão do palco ou no fundo da sala, atrás e acima do público. Seu principal objetivo é permitir que o palestrante se certifique de que o slide avançou sem precisar se virar toda hora. Mas eles também podem ser usados (apenas por você) para mostrar o texto que acompanha um slide e/ou o slide seguinte, para que possa se preparar. Tanto o PowerPoint quanto o Keynote contam com esse recurso, o modo de exibição do apresentador. Há vantagens óbvias em usá-lo. Se você estruturou a palestra para mostrar um slide por tópico, pode usar monitores de referência para manter o fio da meada com conforto. Mas também há armadilhas a evitar.

Às vezes, o orador olha para o monitor errado, confunde o slide *atual* com o *seguinte* e entra em pânico, achando que está mostrando o slide errado. Mas

muito pior é a tendência de ficar dependente demais das notas na tela e consultá-las com excessiva frequência. Isso é ainda mais embaraçoso do que um orador que não para de olhar para as anotações. A menos que os monitores de referência tenham sido instalados bem no meio da plateia, ela perceberá claramente quando o palestrante estiver olhando para as telas. O olhar dele estará sempre voltado para o piso do palco, ou pairando sobre a cabeça dos ouvintes. Pode ser muito desconcertante, o inverso do desejado contato visual que promove a identificação.

Além do mais, há algo de familiar e reconfortante em ver que um orador recorre de vez em quando às anotações. Elas estão ali, e todos podem ver o que ele está fazendo. Isso não é problema. Entretanto, quando os olhos dele procuram um monitor de referência, pode haver um distanciamento. De início, talvez a plateia nem note, mas, se continuar acontecendo, ela começa a achar estranho. É um pouco como o Vale da Estranheza, ao qual já me referi. As coisas estão quase certas, mas ainda falta algo. E a lacuna fica esquisita.

Isso pode virar um desastre quando o orador decide ler a palestra inteira estampada nos monitores de referência. Os dois primeiros minutos são ótimos, mas aí o público percebe que o orador está lendo, e de alguma forma a apresentação perde a vida. Há uns dez anos, tivemos no TED uma experiência desagradável nesse sentido, quando uma celebridade esportiva veio dar uma palestra e nos convenceu de que precisava ter o texto completo nas telas no fundo da sala. Durante a apresentação, o que ele disse saiu perfeito. Mas dava para acompanhar os olhos dele lendo, um metro acima da cabeça de todos, e isso acabou com o impacto da palestra.

O único palestrante que já vi lendo com sucesso nas telas dos monitores de referência foi o cantor Bono. Ele é um artista nato e conseguiu ler no limite de seu campo de visão enquanto mantinha muito contato visual com a plateia, usando um tom de voz natural e soltando tiradas agradáveis. Mesmo assim, as pessoas que perceberam que sua fala, inclusive as piadas, estavam nos monitores do fundo do auditório ficaram decepcionadas. Elas queriam a mente de Bono ao vivo diante delas. Se quisessem um discurso poderiam ter recebido por e-mail.

Nossa recomendação veemente quanto aos monitores de referência é: use-os apenas para mostrar slides, os mesmos que a plateia está vendo. Se precisar acrescentar notas, que sejam poucas e com tópicos de apenas duas ou três palavras. Depois, ensaie a palestra com o menor número possível de olhadas para os monitores. Nada de ler! Essa é a única maneira de manter a sintonia com a plateia.

TELEPROMPTER

Se os monitores de referência são perigosos, o teleprompter é muito mais. À primeira vista, trata-se de uma invenção brilhante. Ele põe as palavras numa tela invisível para a plateia mas bem diante da linha de visão do orador, que assim pode ler um discurso mantendo contato visual permanente com o público.

Mas tanta engenhosidade também tem seu calcanhar de aquiles. Se usar um teleprompter, você correrá o risco de comunicar à sua plateia: *Estou fingindo olhar para vocês, mas na verdade estou lendo.* E a confusão que isso causa pode ser prejudicial.

Você pode retrucar dizendo que é possível que funcione. O presidente Obama, um dos maiores oradores de nossa época, vive usando o teleprompter. Isso é fato. Mas divide opiniões entre seus ouvintes. Os que estão dispostos a confiar nele e a gostar dele ignoram e consideram a palestra seu modo autêntico de falar. Mas seus opositores adoram usar o teleprompter contra Obama, zombam dele por não ser capaz de falar abertamente e ao vivo. Por isso, o estrategista de mídia Fred Davis acredita que o recurso é deletério para todos os políticos. Disse Davis ao *The Washington Post*: "Ele é negativo porque sinaliza falta de autenticidade. Indica que você não é capaz de falar por si. Sinaliza que há alguém por trás soprando o que você deve dizer."

No TED, hoje em dia, relutamos em fixar normas rígidas e definitivas, mas sempre desencorajamos o uso de teleprompter no palco principal. O público atual prefere que os oradores façam o melhor possível de memória, com anotações, com ideias espontâneas, e rejeita um trabalho "perfeito", que misture leitura com falso contato visual.

Assim, o que fazer se você precisar de um roteiro de toda a palestra mas não puder lê-lo num monitor de referência ou num teleprompter por medo de não parecer autêntico? Eis a nossa sugestão.

PÚLPITO QUE NÃO BLOQUEIE A VISÃO

Se você precisar consultar um roteiro completo, longas anotações ou um tablet, não dissimule. Simplesmente ponha o material num púlpito. Mas pelo menos se certifique de que o organizador do evento consiga um púlpito legal, moderno e que não esconda seu corpo, que seja transparente ou de pé fino, ao contrário do púlpito pesadão de madeira que esconde o corpo todo. Depois, dedique-se a conhecer a fundo sua palestra para encarar a plateia durante a maior parte do tempo, e não o púlpito.

No caso da palestra de Monica Lewinsky, essa foi a solução perfeita. Para ela, decorar tudo aquilo era um risco grande demais. No ensaio, ela tentou consultar as anotações em monitores de referência, mas achamos que não estava dando certo. Ela não parava de olhar por cima das cabeças dos ouvintes, o que quebrava a sintonia. Felizmente, Monica saiu-se com algo que nunca tínhamos tentado no TED, mas que funcionou à perfeição: ela apoiou suas anotações num atril de partitura. Se você assistir à palestra dela, vai ver que isso não a afasta nem um pouco da plateia. Na verdade, ela quase nunca desce o olhar. Mas aquilo lhe deu a segurança de que precisava para brilhar de verdade.

Por que isso funciona melhor do que monitores de referência ou o teleprompter? Por que não há dúvida sobre o que está acontecendo. É sincero e manifesto. A plateia pode gostar do fato de você claramente estar se esforçando para *não ler* sua fala, olhando em volta, fazendo contato visual, sorrindo, mostrando espontaneidade. E, caso isso sirva para lhe dar mais conforto e segurança, o público vai perceber isso em seu tom de voz e relaxar junto com você.

Assim, essas são suas principais opções. Você pode também inventar algo exclusivo. Clifford Stoll tinha cinco tópicos para sua apresentação e escreveu um em cada dedo. Cada vez que mudava de tema, a câmera dava um close em sua mão e, ao mesmo tempo que ele, víamos qual seria o tema seguinte. Foi original e simpático.

O importante é encontrar um modelo de palestra que funcione, dedicar-se a ele com antecedência e treinar o melhor que puder, com os mesmos recursos que usará no palco. (Esse, aliás, é outro ponto contra a dependência de monitores de referência. Você nunca pode ter 100% de certeza de que o palco é exatamente igual àquele onde ensaiou.)

Resumindo, é bom ser vulnerável. Também é bom descobrir seu ponto de conforto e segurança. E é essencial ser autêntico.

17
VOZ E PRESENÇA
Dê a suas palavras a vida que elas merecem

A pergunta a seguir é radical: por que se dar ao trabalho de fazer uma palestra?

Por que não preferir simplesmente mandar por e-mail o texto para cada membro em potencial da plateia?

Uma palestra de dezoito minutos compreende cerca de 2.500 palavras. Muita gente é capaz de ler 2.500 palavras em menos de nove minutos e entendê-las bastante bem. Então, por que não fazer isso? Evita-se o custo do aluguel da sala. Evita-se a viagem de todos. Evita-se o risco de confundir as falas e parecer maluco. E sua palestra ocupa menos da metade do tempo que levaria se a falasse.

Quando eu era jovem, não conseguia entender a vantagem de falar em público. Na faculdade de filosofia, fiquei arrasado ao ver que o magnífico P. F. Strawson, grande escritor e brilhante pensador, era, pelo menos no dia em que o ouvi, um péssimo orador. Ele balbuciou durante sessenta minutos, lendo cada frase no mesmo tom de voz, e mal levantou os olhos. Percebi que estava perdendo tempo indo a suas palestras quando podia focar em seus livros. Parei de assisti-las. Na verdade, parei de ir a palestras e ponto final. Limitei-me a ler.

Um dos motivos pelos quais me encantei com o TED foi o fato de perceber que as palestras feitas da forma correta podiam proporcionar algo mais que simplesmente não se pode extrair da palavra impressa. No entanto, isso não cai do céu nem vale para todos os casos. É preciso pensar esse algo mais, investir nele, desenvolvê-lo. É preciso conquistá-lo.

Mas o que é esse algo mais? É a dimensão humana que transforma *informação* em *inspiração.*

Pense numa palestra como dois fluxos de dados paralelos. As palavras são processadas pelo motor cerebral da linguagem, que opera mais ou menos da mesma forma quando você ouve e quando lê. Mas acima disso há um fluxo de metadados que lhe permite (em grande medida de forma inconsciente) avaliar cada segmento de linguagem que ouve, determinar o que fazer com ele e como priorizá-lo. Não há nada parecido com isso na leitura. Isso só ocorre quando

você vê um orador e ouve a voz dele. Seguem-se alguns dos efeitos que essa dimensão extra pode causar:

- Sintonia: *Eu confio nessa pessoa.*
- Envolvimento: *Cada frase parece tão interessante!*
- Curiosidade: *Eu percebo o que você quer dizer em sua voz e vejo em seu rosto.*
- Compreensão: *A ênfase* naquela *palavra com* aquele *gesto — agora entendi.*
- Empatia: *Posso sentir como isso lhe causa mágoa.*
- Entusiasmo: *Uau! Essa paixão é contagiosa.*
- Convicção: *Quanta determinação nesse olhar!*
- Ação: *Quero fazer parte do seu grupo. Conte comigo.*

Tudo isso junto é inspiração, em seu sentido mais amplo. Penso nela como a força que diz ao cérebro o que fazer com uma nova ideia. Muitas ideias são arquivadas e provavelmente esquecidas em pouco tempo. A inspiração, pelo contrário, capta uma ideia e invade o núcleo da atenção de nossa mente: *Alerta geral! Ideia nova relevante chegando! Preparar para ativar!*

Há muitos mistérios referentes a como e por que reagimos com tanta força a certos oradores. Essas funções evoluíram ao longo de centenas de milhares de anos e estão profundamente enraizadas. Em algum ponto dentro de você existe um algoritmo para a confiança. Um algoritmo para a credibilidade. Um algoritmo para a forma como as emoções se transferem de um cérebro para outro. Não conhecemos os detalhes desses algoritmos, mas podemos definir pistas importantes. E elas se dividem em duas grandes categorias: o que você faz com a *voz* e o que você faz com o *corpo.*

FALE COM EXPRESSIVIDADE

Se puder, ouça o primeiro minuto da palestra de George Monbiot. O texto é atraente, mas não especialmente sensacional.

> Quando eu era jovem, passei seis anos de aventuras selvagens nos trópicos, trabalhando como jornalista investigativo em algumas das partes mais encantadoras do mundo. Era irresponsável e sem juízo como só um jovem consegue ser. É por isso que se fazem guerras. Mas eu também me sentia mais vivo do que me senti em qualquer época desde então. E, quando voltei para casa, senti o propósito de minha existência diminuir aos poucos, até o ponto em que usar a máquina de lavar louça era um desafio interessante. E eu me vi como se estivesse arranhando as paredes da vida, tentando sair para um espaço maior. Estava, acho, ecologicamente entediado.

Mas, quando ele fala, você ouve algo bem diferente. Se eu tivesse de reproduzir isso usando apenas sinais gráficos, seria mais ou menos assim:

> Quando eu era jovem, passei *seis anos de aventuras selvagens* nos trópicos, trabalhando como jornalista **investigativo** em algumas das partes mais **encantadoras** do mundo. Era irresponsável e sem juízo como só um jovem consegue ser. É-por-isso-que-se-fazem-guerras. Mas eu *também* me sentia mais v i v o do que me senti em qualquer época desde então. E, quando voltei para C A S A, senti o propósito de minha existência diminuir aos poucos, até o ponto em que **usar a máquina de lavar louça era um desafio interessante.** E eu me vi como se estivesse *arranhando* as *paredes* da vida, tentando SAIR para um espaço m a i o r. Eu estava, acho, **ecologicamente entediado**.

Na versão impressa, fica horrível. Mas, quando você ouve Monbiot falando, sente-se transportado para o mundo dele de imediato. Praticamente cada palavra é elaborada numa camada diferente de tom ou expressividade subjacente, e o resultado da introdução é uma incrível sucessão de nuances intransponíveis para a forma impressa. Esse talento continuou se manifestando durante toda a palestra. As palavras que ele emitia suscitavam, sem dúvida, expectativa e curiosidade, mas sua *voz* praticamente obrigava o ouvinte a sentir curiosidade e assombro.

Como ele fazia isso? Os orientadores de voz falam de pelo menos seis ferramentas: volume, altura, ritmo, timbre, tom e uma coisa que se chama *prosódia*, que é a musicalidade que distingue, por exemplo, uma afirmação de uma pergunta. Caso queira se aprofundar um pouco mais no assunto, recomendo vivamente uma Conferência TED de Julian Treasure intitulada “Como falar de forma que as pessoas queiram ouvir”. Ele não só explica o que é necessário, mas dá exercícios que ajudam a preparar a voz.

Para mim, o segredo é simplesmente injetar variedade no modo de falar, baseada no *conteúdo* que você pretende transmitir. Muitos oradores esquecem isso. Dão uma palestra em que todas as frases saem na mesma inflexão. Uma leve elevação no início e uma queda no fim. Sem pausas ou mudança de ritmo. Isso dá a impressão de que todas as partes da apresentação têm a mesma relevância. Ela vai se arrastando até acabar. O efeito biológico disso é hipnótico — simplesmente põe os ouvintes para dormir.

Se sua palestra for roteirizada, tente o seguinte: procure, em cada frase, as duas ou três palavras mais importantes e sublinhe-as. Depois, procure a palavra *mais importante* de cada parágrafo e sublinhe-a mais duas vezes. Procure a frase de tom mais leve do roteiro e sublinhe-a com um leve ondulado a lápis. Procure todos os pontos de interrogação e destaque-os com marca-texto amarelo. Faça um grande círculo preto logo antes da grande descoberta. Se houver um caso engraçado em algum ponto, faça pontinhos cor-de-rosa sobre ele.

Depois tente ler o roteiro aplicando uma mudança de tom para cada marca. Por exemplo, sorria quando chegar aos pontinhos rosa, faça uma pausa no círculo preto, acelere um pouco no sublinhado a lápis enquanto fala com mais suavidade. Que tal lhe parece? Convence? Tente de novo com algumas nuances a mais.

Agora experimente mais uma coisa. Tente se lembrar de todas as emoções ligadas a cada passagem da palestra. De que partes você gosta mais? Quais questões mais lhe causam irritação? De que você ri? O que intriga? Deixe as emoções virem à tona enquanto fala. Que tal? Tente fazer isso na presença de um amigo e veja como ele reage e o que o faz revirar os olhos. Grave a leitura e reproduza a gravação com os olhos fechados.

A questão é começar a pensar em seu tom de voz como uma nova caixa de ferramentas para entrar na cabeça dos ouvintes. Sim, você quer ser compreendido, mas também quer que eles sintam a mesma paixão que você. E a maneira de fazer isso não é *recomendar* que se apaixonem pelo tema, mas mostrar paixão. Ela se espalha automaticamente, assim como acontece com qualquer outra emoção autêntica.

O tempo curto é motivo de preocupação? Pode deixar isso de lado. Em certo sentido, você vai duplicá-lo. Vai poder usar cada segundo não apenas para transmitir informação, mas para comunicar *como* essa informação deve ser recebida. Tudo isso sem acrescentar uma só palavra.

Para outros ótimos exemplos do uso correto da voz, dê uma olhada nas palestras de Kelly McGonigal, Jon Ronson, Amy Cuddy, Hans Rosling e do incomparável Sir Ken Robinson.

Alguns orientadores de voz podem querer levar as variações vocais para além do limite que você considera correto. Não permita isso. Deixe que as variações surjam com naturalidade, a partir da sua paixão pelo assunto. Acima de tudo, o ideal é falar coloquialmente, enxertando curiosidade e entusiasmo onde for cabível. Sempre recomendo que o palestrante se imagine num encontro de ex-colegas de escola contando o que tem feito nos últimos tempos. Esse é o tom de voz que você deve buscar. Autêntico, natural, mas sem medo de botar pra quebrar se for o caso.

Outro aspecto importante: a velocidade da sua fala. Em primeiro lugar, é ótimo variá-la de acordo com o que você diz. Quando for apresentar ideias essenciais ou explicar algo complexo, vá devagar e não tenha medo de fazer pausas. Ao contar casos e em momentos mais leves, acelere. Mas, no geral, você deve se planejar para usar seu ritmo espontâneo e coloquial. Para a maioria dos oradores, isso dá entre 130 e 170 palavras por minuto.

Alguns instrutores de oratória recomendam diminuir deliberadamente o ritmo.

Na maioria das vezes, acho que é um mau conselho. Em geral, o ritmo da compreensão é mais acelerado do que o da articulação. Em outras palavras, os circuitos cerebrais do orador levam mais tempo para formular o pensamento do que o ouvinte para compreendê-lo (*exceto* nos momentos de explicação complexa, nos quais você deve, sim, desacelerar). Se você falar no seu ritmo coloquial normal, tudo bem, o ouvinte não vai se importar, mas caso vá muito mais devagar do que isso estará cortejando a impaciência do público. A impaciência não é sua amiga. Enquanto você aproveita o momento mais importante de sua vida, o público morre aos poucos por escassez de palavras.

De alguma forma, Rory Sutherland conseguiu manter dezessete minutos de uma fala hilária e inteligente num ritmo de 180 palavras por minuto. Para ele, muitos palestrantes poderiam tirar proveito de uma leve acelerada:

> Há duas maneiras de perder a plateia: ir depressa demais é de longe a menos frequente. Ir devagar demais é o maior problema, pois dá à mente dos ouvintes tempo para se distrair. Eu me sinto um pouco culpado ao dizer isto, mas, se você falar depressa, poderá evitar a estranheza causada por passar de um assunto para outro sem interrupção. É claro que eu não recomendo *non sequiturs* clamorosos. Falar depressa também ajuda a dissimular as quebras do discurso, pois ninguém se importa, ou sequer nota, os estranhos *hãs* e *ahs*, pois eles aparecem e somem depressa.

Nem ele nem eu estamos recomendando que você saia em disparada ou se atropele, apenas que fale em ritmo coloquial... e se prepare para acelerar em passagens em que isso seja natural. Dá certo, tanto ao vivo quanto on-line.

Isso lhe causa surpresa? Você achava que falar em público é o oposto de falar coloquialmente?

Num ciclo de Conferências TED, um orador de primeira viagem da Ásia Meridional começou seu ensaio berrando a plenos pulmões. Sou totalmente a favor da variedade nos estilos de falar, mas aquilo era de fato cansativo. Perguntei por que estava falando daquela forma. Ele refletiu por um momento e respondeu: “Na minha cultura, falar em público significa falar para uma multidão. Para os que estão ao fundo poderem ouvir, é preciso gritar. Mas…”, ele fez uma pausa, “…acho que aqui não vou precisar disso, porque temos um aparelho automático de gritar”. Ele deu um peteleco no microfone, e todos desatamos a rir.

Esse ponto é importantíssimo. A arte de falar em público surgiu muito antes da era da amplificação. Para falar a uma multidão de qualquer tamanho, os oradores precisavam fazer pausas, respirar fundo e soltar a voz, com pausas dramáticas ao fim de cada frase. Esse é um estilo de falar que hoje chamamos de *discurso.* Ele é capaz de mobilizar fortemente as emoções e reações das massas. Está associado a alguns dos mais destacados discursos da literatura e da história, desde o “Amigos, romanos, cidadãos”, de Marco Antônio, ao “Dê-me a

liberdade ou a morte!”, de Patrick Henry.

Contudo, em ambientes mais modernos é melhor economizar nessa técnica. Ela é capaz de transmitir paixão, imperatividade e indignação, mas não se dá bem com as muitas outras emoções mais sutis. E, do ponto de vista da plateia, pode ser forte durante quinze minutos, mas cansativo ao longo de uma hora. Se fosse falar com uma só pessoa, você não faria um discurso. Não se pode programar um ciclo de palestras com um dia inteiro de duração com base em discursos.

E o discurso é muito mais lento. O “Eu tenho um sonho”, de Martin Luther King, foi dito a um ritmo de umas cem palavras por minuto. Foi elaborado e pronunciado à perfeição para aquele fim. Mas é improvável que hoje em dia você seja incumbido de falar a uma multidão de duzentas mil pessoas dentro de um grande movimento social.

A amplificação nos deu a possibilidade de falar de modo intimista a toda uma multidão. Vale a pena usá-la. Ela suscita sintonia e curiosidade com muito mais facilidade do que o discurso. O tom coloquial é ainda mais importante quando se assiste a uma palestra on-line. Nessa situação, você está só, diante de uma tela, e quer que o orador se dirija a você de modo adequado. É raro discursos dirigidos a uma grande massa se tornarem virais.

Nesse aspecto, alguns oradores caem numa armadilha. Levados pela emoção de estar no palco, eles se deixam tomar de um ímpeto um pouco grandioso demais e começam a discursar sem se dar conta. Reduzem o ritmo. Falam um tanto alto. Inserem pausas dramáticas entre as frases. Isso acaba com qualquer palestra. A oratória é uma arte sutil em que poucos são bons de verdade. Ela pode ser apropriada para uma igreja ou um comício. Mas, para outras ocasiões em que se fala em público, recomendo que seja deixada de lado.

USE O CORPO

Sir Ken Robinson brinca ao dizer que alguns professores parecem encarar o próprio corpo como um mero instrumento para levar a cabeça até a próxima reunião. Às vezes, o palestrante passa a mesma impressão. Depois que o corpo leva a cabeça ao palco, não sabe mais o que fazer. O problema se agrava num ambiente sem púlpito atrás do qual se esconder. Ele fica ali, de pé, desajeitado, com as mãos coladas nas laterais ou transferindo o peso do corpo de uma perna para outra.

A última coisa que pretendo é receitar uma única técnica de linguagem corporal. Se todos os oradores fizessem a mesma coisa, logo as palestras

ficariam entediantes. Mas você pode pensar em algumas soluções para se sentir mais à vontade e ajudar a projetar autoridade para o auditório.

A maneira mais simples de dar uma palestra eficiente é ficar de pé, distribuir o peso do corpo igualmente nas pernas — mantendo os pés um pouco afastados — e usar as mãos e os braços para amplificar o que está dizendo com naturalidade. Se a disposição da plateia for um pouco curva em relação ao palco, gire um pouco a cintura para se dirigir às diferentes partes. Não há necessidade alguma de ficar andando de lá para cá.

Essa escolha pode transmitir serenidade e autoridade; é o método usado pela maioria dos palestrantes do TED, entre eles Sir Ken. O essencial é relaxar e deixar que a parte superior do corpo se movimente à vontade. Uma boa postura ajuda; evite deixar os ombros caídos. Uma postura aberta pode parecer vulnerável... mas essa vulnerabilidade age a seu favor.

No entanto, alguns oradores preferem andar no palco. Isso os ajuda a pensar; contribui para destacarem momentos essenciais. Isso também pode funcionar, desde que o andar seja relaxado, e não forçado. Dê uma olhada em Juan Enríquez. Ou em Elizabeth Gilbert. Eles parecem extremamente à vontade. E (isto é importante) muitas vezes se detêm para detalhar um tópico. É esse ritmo que faz o método dar certo. O andar incessante pode ser cansativo. Já o andar pontuado por pausas pode ser muito eficaz.

Evite transferir nervosamente o peso do corpo de uma perna para outra, ou dar alguns passos para a frente e para trás, num movimento oscilatório. Muitos palestrantes fazem isso sem perceber. Talvez estejam ansiosos, e mudar o peso do corpo de uma perna para a outra alivia o desconforto. Mas, do ponto de vista da plateia, o nervosismo fica mais evidente. Nos ensaios do TED já houve muitos casos em que incentivamos os oradores a relaxarem e simplesmente se aquietarem. A diferença é imediata.

Portanto, caso queira se movimentar, movimente-se. Mas faça-o de maneira intencional. Depois, quando quiser destacar um ponto, detenha-se e dirija-se ao público numa pose estática de poder.

Há muitas outras maneiras de falar com energia. Stephanie Shirley preferiu dar a palestra sentada, com o pé apoiado numa travessa de seu banco metálico e as anotações no colo. Ficou descontraído e natural. O grande neurologista Oliver Sacks, já falecido, também deu a palestra sentado. No outro extremo do espectro, Clifford Stoll correu e saltou pelo palco com tanta energia que atribuiu uma dimensão inteiramente nova e singular a sua palestra.

Portanto, não há regras quanto a isso, fora a de que você deve encontrar um modo de se sentir à vontade e seguro no palco e de não desviar a atenção daquilo que está dizendo. O teste é simples: ensaie diante de um pequeno público e

pergunte se sua linguagem corporal está esquisita e/ou grave o ensaio em vídeo e veja se está fazendo algo sem perceber.

O mundo comporta e recebe bem muitos estilos de apresentação. Certifique-se de que seu corpo saiba que não está ali só para transportar a cabeça. Você pode desfrutar seu tempo no palco.

FAÇA DO SEU JEITO

E, agora, a lição mais importante. É uma arapuca bem comum se preocupar demais com a questão de *como* dar a palestra e acabar esquecendo o que mais importa — dar a *sua* palestra à *sua* maneira.

Assim como o que se refere à escolha do figurino, quando encontrar o estilo de apresentação que funciona para você, não pense demais no assunto. Não tente ser outra pessoa. Concentre-se em *seu* conteúdo e em *sua* paixão por ele... e não tenha medo de deixar sua personalidade transparecer.

O sucesso da palestra de Jill Bolte Taylor, em 2008, levou toda uma geração de palestrantes do TED a tentar imitar seu tom emotivo. É um erro. E por pouco Mary Roach não o cometeu:

> A primeira coisa que fiz depois de ser convidada a dar uma palestra foi clicar na palestra mais popular da época, a de Jill Bolte Taylor. Depois de dois minutos parei, porque sabia que não podia ser Jill Bolte Taylor. Insegura como sou, eu sabia que seria melhor ser Mary Roach do que ser Mary Roach tentando ser Jill Bolte Taylor.

Dan Pink concorda:

> Fale do seu jeito. Não imite o estilo alheio nem procure se enquadrar no que considera o “modo TED” de apresentação. Isso é entediante, banal e antiquado. Não tente ser o novo Ken Robinson ou a nova Jill Bolte Taylor. Seja você.

18
NOVOS FORMATOS
A promessa (e o perigo) das palestras de amplo espectro

Em novembro de 2011, John Bohannon, que escreve sobre temas científicos, subiu ao palco do TEDxBrussels com um inusitado recurso auxiliar. Em vez de uma apresentação em PowerPoint, levou um grupo de dança. Na verdade, foi o grupo que o levou. Os dançarinos o carregaram para o palco. E, enquanto Bohannon falava sobre lasers e superfluidos, eles representavam fisicamente os assuntos abordados.

Foi uma apresentação surpreendente. Mais adiante, Bohannon defendeu a ideia de que a dança pode ser um excelente acompanhamento para palestras científicas e até lançou um movimento chamado Dance Your PhD (Dance seu Doutorado).

Se você quer que sua palestra de fato se destaque das demais, há muitas opções para inovar.

Se nós analisarmos os pontos fundamentais, a única verdadeira limitação de uma apresentação é o tempo. No decorrer de dezoito minutos, você pode pronunciar cerca de 2.500 palavras. No entanto, o que mais poderia fazer? Os ouvintes têm cinco sentidos e são capazes de absorver múltiplos estímulos.

Usamos no TED a expressão “amplo espectro” para nos referirmos às tentativas de incluir numa palestra algo além de palavras e slides. A seguir, daremos dezesseis sugestões que você pode avaliar. Temos a impressão de que veremos enormes inovações nos próximos anos.

No entanto, todas essas propostas devem ser tratadas com extremo cuidado. Quando postas em prática da maneira errada, podem parecer embromação. Por outro lado, se bem executadas, podem conferir a uma palestra um nível de altíssima qualidade.

1. ACESSÓRIOS DRAMÁTICOS

Há mais de vinte anos, assisti a uma palestra sobre a necessidade de dar

prosseguimento à luta pelo desarmamento nuclear. Não consigo lembrar quem a deu. Nem a organização a que o orador estava ligado. Nem muita coisa do que ele disse. Mas nunca vou me esquecer do que ele fez. Ele pegou uma única ervilha seca, exibiu-a para a plateia e falou: “Quero que vocês imaginem que isto aqui é uma arma termonuclear, uma bomba de hidrogênio. É mil vezes mais poderosa do que a bomba de Hiroshima.” Dito isso, atirou a ervilha num grande balde de metal ligado a um microfone. O silvo estridente produzido pela queda e pelos quiques da ervilha foi assustadoramente alto. Daí ele perguntou: “E quantas ogivas termonucleares vocês imaginam que existam hoje na Terra?” Uma pausa. “Trinta. Mil.” Sem mais uma só palavra, ele estendeu a mão e pegou um saco de ervilhas secas, as quais arremessou no balde, primeiro uma a uma, depois em torrente. O som foi ensurdecedor, aterrorizante. Todos na sala entenderam de maneira profunda, visceral, por que o assunto era importante.

Muitas Conferências TED ganharam uma nova dimensão com o uso de acessórios inesperados. Para comprovar o que dizia sobre os hemisférios cerebrais esquerdo e direito, Jill Bolte Taylor levou para o palco um cérebro humano de verdade, completo, até com a medula espinhal. No prazer com que ela retirou o conjunto de seu recipiente, havia algo que calou fundo na mente de todos. Aquilo era um objeto de paixão! Bill Gates ganhou as manchetes do mundo inteiro com sua palestra sobre a malária ao soltar uma nuvem de mosquitos, dizendo, de brincadeira: “Não há motivo algum para que só os pobres vivam esta experiência.” J. J. Abrams fascinou a plateia ao levar para o palco uma caixa misteriosa que seu avô lhe dera de presente e que ele nunca abrira (e é claro que, ao fim da apresentação, ele deixou o palco com a caixa ainda fechada).

Se você tiver algo de grande efeito que possa usar com legitimidade, pode ser um jeito magnífico de garantir que sua palestra se torne inesquecível.

Mas tenha cuidado. E não deixe de ensaiar o número em condições reais. Certa vez, levei ao palco uma espetacular píton birmanesa amarela enrolada no corpo para demonstrar o quanto a natureza pode ser assustadora. Achei que estivesse abafando... até o público começar a gargalhar. O que eu não sabia era que as jiboias birmanesas procuram lugares quentes. A cobra desceu pelas minhas costas, passou a cabeça entre as minhas pernas e começou a agitá-la para a frente e para trás. Impactante, mas não como eu tinha imaginado.

2. TELAS PANORÂMICAS

No TED2015, a artista plástica e designer Neri Oxman deixou o público sem

fôlego com uma apresentação em que dois telões, cada um de um lado dela, exibiam conjuntos paralelos de imagens ao mesmo tempo. Um revelava o lado técnico de seu trabalho; o outro, o lado mais orgânico.

Cada conjunto de imagens causava forte efeito, e a combinação dos dois simplesmente atordoava, e não só pelo impacto visual. Tínhamos diante de nós, num nível visceral, a natureza dupla de seu trabalho como artista e designer numa base científica. O ciclo de palestras Google Zeitgeist também está entre os que têm inovado no campo das apresentações com telões, o que permite mostrar múltiplas versões da mesma imagem, fotografias panorâmicas espetaculares e linhas ousadas de texto que se estendem por trinta metros de cada lado do palestrante. A sensação cinética é inacreditável. (Mais complicado é editá-las para exibição na internet. Até agora, os únicos formatos acessíveis são os convencionais de vídeo, nas proporções 16:9 e 4:3, de modo que essas apresentações podem ser assombrosas numa sala, mas são de difícil apreciação para o público on-line.)

3. ESTIMULAÇÃO MULTISENSORIAL

Alguns palestrantes têm tentado ir além da simples bidimensionalidade e do som estereofônico. Já vimos chefs que encheram a sala com o aroma delicioso de um prato preparado no palco. Ou distribuíram sacolas com amostras de pratos, o que permitiu ao público sentir bem de perto seu cheiro e sabor. Woody Norris nos mostrou como sua invenção, o som hipersônico, pode ser projetado do palco e captado por ocupantes de apenas alguns assentos na plateia. Steve Schklair, pioneiro das câmeras 3-D, nos brindou com uma das primeiras demonstrações de eventos esportivos em 3-D, graças aos óculos distribuídos a todos os presentes. O criador de perfumes Luca Turin usou uma máquina para aspergir diferentes aromas na sala. Essas palestras inovadoras são sempre interessantes, mas, com a possível exceção da fala de Schklair sobre 3-D, é provável que se limitem a um punhado de tópicos.

No TED2015, contudo, David Eagleman mostrou que a tecnologia pode acrescentar novos sentidos aos cinco sentidos naturais dos seres humanos, treinando o cérebro para compreender padrões elétricos oriundos de qualquer fonte, como a meteorologia ou a bolsa de valores. Talvez numa palestra futura o público use coletes elétricos, com circuitos preparados para experimentar diretamente a imaginação do palestrante. Se alguém puder inventar *isso*, por favor, entre em contato conosco.

4. PODCASTING AO VIVO

Um dos destaques do TED2015 foi a palestra de Roman Mars, guru do design. Entretanto, em vez de caminhar pelo palco com um microfone, Mars sentou atrás de uma mesa de mixagem. Começou a falar assim: “Eu sei o que vocês estão pensando: *por que esse cara sentou?* É porque... isto é rádio!” Uma vinheta musical, e ele começa a palestra. Mars é o apresentador do podcast 99% Invisible e fez toda a palestra como se estivesse produzindo o podcast ao vivo. Diversos clipes de áudio e de imagens foram mixados ali mesmo com absoluta precisão. Essa abordagem deu à palestra uma incrível vitalidade. Mark Ronson, o astro dos DJs, também usou uma mesa de mixagem em partes da palestra. Com um iPad, Ira Glass, apresentador do programa *This American Life*, também mixou partes de seu programa ao vivo.

Na verdade, essa técnica está além da capacidade da maioria das pessoas, mas dá para perceber que vem se tornando uma forma de arte: um orador atua como DJ e mixa ao vivo ideias vindas de múltiplas fontes em tempo real. Caso ache possível dominá-la, talvez valha a pena o investimento de tempo.

5. ENTREVISTA ILUSTRADA

Uma entrevista pode ser uma boa alternativa a uma palestra. Ela lhe dá oportunidade de fazer duas coisas:

- explorar diversos tópicos sem que haja uma linha mestra única, a não ser a vida e a atividade do palestrante; e
- incentivar o orador a ir mais fundo do que normalmente iria numa palestra convencional. (Isso ocorre sobretudo com oradores de elevada notoriedade, cujas apresentações públicas em geral são escritas por seu departamento de comunicação.)

No TED, temos experimentado um formato de entrevista que estimula a preparação tanto do entrevistador quanto do entrevistado, ao mesmo tempo que dá margem para a manifestação entusiástica de opiniões diferentes, algo comum nas entrevistas tradicionais. Trata-se de uma conversa acompanhada por uma sequência de imagens preparada de antemão por ambos. As imagens atuam como marcadores de capítulos para os diversos tópicos a serem cobertos e acrescentam pontos de referência para a conversa.

Quando entrevistei Elon Musk, pedi que ele nos enviasse vídeos raros que

ilustrassem assuntos vitais que desejávamos debater, como seu trabalho na construção de naves espaciais reutilizáveis. No momento apropriado, simplesmente exibi o vídeo relevante e lhe pedi que explicasse. Aquilo emprestou vida e variedade à entrevista.

Do mesmo modo, quando eu me preparava para entrevistar Bill e Melinda Gates sobre a vida de filantropia que levavam juntos, pedi fotografias que mostrassem a participação inicial deles em questões de saúde, algum indício visual do motivo pelo qual haviam decidido se tornar filantropos, um gráfico ou imagem significativo para cada um deles e — como queríamos tocar na questão de herança — algumas fotografias de família. As imagens nos permitiram tornar a entrevista muito mais pessoal.

Esse formato é um meio-termo satisfatório entre palestra e entrevista. Permite aos entrevistados pensar de verdade em como desejam estruturar uma ideia que consideram importante. E diminui o risco de o palestrante divagar ou se perder. Consigo imaginar muitas inovações nesse formato. Por exemplo, uma palestra, complementada por slides, feita informalmente pelo entrevistado para o entrevistador, ao mesmo tempo que este pode pedir explicações mais detalhadas sobre algo que não ficou claro, ao vivo, no palco, enquanto a palestra se desenrola.

6. A SPOKEN WORD

Nas décadas de 1970 e 1980, as comunidades afro-americanas criaram uma robusta forma de arte que explodiu na cultura popular. Pode-se entender a *spoken word* (literalmente, “palavra falada”, uma precursora do *rap*) como poesia performática. Em geral ela combina a narração de uma história com um complexo jogo de palavras. Os artistas capazes disso oferecem uma sedutora extensão da tradicional arte de falar em público. Eles não procuram “explicar” ou “persuadir” da maneira descrita neste livro. Em vez disso, exploram um uso mais poético, mais primitivo da linguagem; uma linguagem capaz de atrair, comover, informar e motivar.

Há muitas formas de mesclar o gênero com a fala em público. Sarah Kay, Clint Smith, Malcolm London, Suheir Hammad, Shane Koyczan e Rives estão entre os que realizaram inesquecíveis palestras performáticas no TED. Entretanto, não é algo que se possa ensaiar de maneira leviana. Malfeita, a *spoken word* pode ser uma tortura.

7. EXPLORAÇÃO DA VIDEOPOESIA

O poeta canadense Tom Konyves definiu a videopoesia como uma “justaposição poética de imagens com texto e som”. O vídeo on-line deu ensejo a uma explosão de experimentação com a poesia em vídeo, combinando toda mistura imaginável de texto, cenas filmadas, animação e acompanhamento falado. A videopoesia é um gênero capaz de animar uma palestra. Em sua Conferência TED, o laureado poeta americano Billy Collins apresentou cinco de suas obras transformadas em vídeo. Foi incontestável que as animações realçaram o impacto de suas palavras, que por si sós já eram impactantes. A apresentação de *spoken word* de Shane Koyczan no TED foi reforçada por um fundo de vídeo criado por oitenta animadores num crowdsourcing. Há um enorme potencial de experimentação com videopoesia ao vivo, seja como parte de uma palestra ou como toda uma performance.

8. TRILHA SONORA

Por que será que quase todos os filmes têm trilha sonora? A música intensifica todas as emoções. Pode indicar momentos de significado especial. Pode evocar drama, sofrimento, anseios, entusiasmo, esperança. Então, por que não usá-la em palestras?

Vários oradores já fizeram experiências com música. Quando Jon Ronson contou a arrepiante história de um homem internado em um hospital psiquiátrico por se suspeitar que era um psicopata, Julian Treasure estava atrás dele no palco, criando um fundo sonoro. A *Pop Up Magazine*, que procura transformar conteúdos de revista em performances, costuma usar um quarteto de cordas ou um trio de jazz para acompanhar suas matérias ao vivo, como ocorreu na palestra de Latif Nasser, que contou a assombrosa história do homem que inventou o analgésico moderno.

O risco dessa opção, além do intenso esforço extra exigido pelos ensaios, é destacar o aspecto de espetáculo ensaiado em detrimento da apresentação ao vivo. Isso pode distanciar o público. E, em muitas situações, a utilização de música pode parecer manipulação emocional.

Ainda assim, o campo é fértil para a experimentação. Uma possibilidade seria incorporar músicos capazes de improvisar com base no que estão ouvindo no momento. Outra seria apostar mais alto no aspecto performático e esclarecer que é assim que *essa* palestra está sendo feita.

9. O MÉTODO LESSIG

O professor de direito Lawrence Lessig lançou um estilo próprio de apresentação, um tipo de PowerPoint bombado. Toda frase e quase toda palavra significativa é acompanhada de um novo elemento visual, seja ele apenas uma palavra, uma fotografia, uma ilustração ou um jogo de palavras visual. O trecho seguinte corresponde a uma passagem de dezoito segundos de sua palestra de 2013, em que cada // representa a transição de um slide para outro.

> O Congresso produziu uma dependência diferente, // que não é mais uma dependência apenas do povo, // é cada vez mais uma dependência dos financiadores. // Ora, isso também é dependência, mas é // conflitante e diferente // de uma dependência apenas do povo, // uma vez que // os financiadores não são o povo. // Isso é corrupção. //

Não era para dar certo. O dilúvio de mudanças de tipologia em seus slides viola todas as regras prescritas nos manuais. Entretanto, nas mãos de Lessig, o resultado impressionou. São tamanhas a inteligência e a elegância em sua escolha de fontes, formatação e imagens que o público simplesmente se deixa levar, extasiado. Lessig me disse que tinha começado a fazer suas apresentações desse jeito porque não suportava mais ver as pessoas olhando para as telas dos tablets e smartphones enquanto ele falava. Ele não queria lhes dar a chance de desviar a atenção nem por um segundo.

O estilo de Lessig é tão original e diferente que há quem o chame de método Lessig. Se tiver coragem, você pode tentar imitá-lo. Mas se disponha a gastar muito tempo em preparação e ensaios. E, mais uma vez, tenha cuidado. Grande parte do brilho de Lessig está nos detalhes e nas transições no instante preciso. Em mãos menos hábeis, o estilo pode, e vai, ficar desajeitado e cansativo.

10. DOIS PALESTRANTES

De modo geral, desaconselhamos apresentações feitas por mais de um palestrante. Por um motivo ou outro, a plateia parece ter mais dificuldade para entrar em sintonia com mais de um orador no palco. As pessoas não sabem para quem olhar e podem acabar não se ligando profundamente a nenhum deles. Contudo, há ocasiões em que a interação entre os palestrantes cria um efeito vívido e autêntico. Foi o que aconteceu quando Beverly e Dereck Joubert descreveram o trabalho que realizaram durante toda a vida com leopardos e outros felinos selvagens: o afeto e o respeito evidentes entre os dois comoveram o público.

Desconfio que há aqui muita margem para inovação. Na maioria das

apresentações duplas, quando um fala, o outro fica imóvel ou olha para o companheiro. Mas há diversas possibilidades:

- Gesticular
- Representar
- Acompanhar com um instrumento musical ou com percussão
- Desenhar ou pintar
- Interpor comentários

Se Lawrence Lessig tivesse um irmão gêmeo, daria para imaginar um terminando as frases do outro, de forma a duplicar o impacto.

Essa é uma opção muitíssimo arriscada. No caso de dois oradores, a preparação é bem mais complexa. Afinal, um depende do outro, e é fácil que as contribuições e transições pareçam forçadas. Não recomendo este método, a menos que os participantes tenham uma enorme confiança recíproca e boa química e se sintam à vontade juntos. No entanto, acredito na possibilidade de êxito.

11. NOVAS FORMAS DE DEBATE

No caso de haver duas pessoas no palco, em geral é mais interessante que defendam lados opostos de uma questão. Com frequência, o melhor caminho para se entender uma ideia é vê-la contestada. Há inúmeros formatos de debate que criam climas instigantes para isso. Um dos melhores é o formato da Oxford Union — dois contra dois. Os palestrantes se revezam, fazendo apresentações de, digamos, sete minutos a favor e contra uma ideia controversa. Depois da participação de um moderador ou da plateia, cada dupla tem direito a mais dois minutos para as considerações finais. Segue-se a votação do público. (Pode-se ver como o formato funciona no excelente site IntelligenceSquaredUS.org.)

Contudo, existem várias alternativas, e eu adoraria ver inovações. Por exemplo, pode-se tentar um formato de tribunal, em que cada “testemunha” é interrogada por alguém hábil. Estamos planejando introduzir mais debates em futuros eventos do TED.

12. BARRAGEM DE SLIDES

Muitas palestras de fotógrafos, pintores e designers assumem a forma de

exibição de uma sequência de slides, com comentários sobre cada um. A ideia é boa, porém o orador pode acabar se alongando demais nos comentários. Se seu talento for basicamente visual, é provável que queira muitas imagens, e não muitas palavras. Por isso, faz sentido aumentar o número de imagens e reduzir o de palavras sobre cada uma delas.

Já houve várias tentativas de sistematizar isso. Por exemplo, o formato de apresentações PechaKucha prevê a exibição de vinte imagens, com vinte segundos de comentários sobre cada uma. Os slides avançam automaticamente, e o palestrante deve encerrar cada comentário antes que o slide seguinte surja na tela. A série de palestras Ignite, autoproclamada um “evento geek”, apresenta formato semelhante, embora o tempo concedido aos comentários sobre cada imagem seja reduzido para quinze segundos. Os dois métodos criam apresentações rápidas e fascinantes.

Há margem para mais inovações. Acho que não se deve dedicar a todos os slides o mesmo tempo para comentários. Eu gostaria de ver palestras que mostrem cem imagens em seis minutos. Dos cem, em doze o orador poderia parar e falar durante vinte segundos; cada slide restante apareceria durante um segundo, com fundo sonoro ou silêncio.

13. EXIBIÇÃO AO VIVO

Podemos levar o formato da barragem de imagens ao ponto de imaginar que, na verdade, o orador não está fazendo uma palestra, mas, sim, criando uma experiência de extrema imersão em seu trabalho. Imagine que você seja um fotógrafo, pintor ou designer que teve a oportunidade de realizar uma exposição na sala principal de uma das grandes galerias de arte do mundo. Como desejaria que fosse essa experiência? Imagine o público caminhando de uma obra para outra, todas iluminadas à perfeição e com legendas feitas com esmero para dar aos visitantes o contexto correto. Ora, por que não recriar essa experiência ao vivo, no palco?

Pense em suas palavras não como as palavras de uma palestra, mas como se elas estivessem destinadas a provocar a expectativa ou a percepção corretas. Não é preciso que formem frases lógicas. Podem ser legendas, letreiros (palavras ou frases criadas para guiar os leitores ao longo do conteúdo de seu ensaio), poesia. E podem se cercar do silêncio. Isso mesmo, silêncio. Se você tem algo incrível para mostrar, a melhor forma de chamar a atenção é mostrá-la e simplesmente se calar!

Como eu já disse, o escultor cinético Reuben Margolin sabe fazer isso.

Durante trinta segundos de sua palestra/exposição ao vivo, tudo o que ele disse foi: “Uma única gota de chuva aumentando de amplitude.” Essas palavras foram cercadas de silêncio, mas a tela ganhou vida com o movimento de sua escultura, e a plateia mergulhou na contemplação da beleza que ele havia criado.

O fotógrafo Frans Lanting criou toda uma performance em torno de suas imagens, que ilustram a evolução da vida na Terra. À medida que as fotos estupendas eram apresentadas, ouvia-se uma trilha sonora de Philip Glass, e Frans narrava em voz baixa a história da vida.

Com todos os recursos hoje disponíveis numa sala moderna — iluminação, som ambiente, projeção em alta resolução —, chega a ser trágico que os melhores artistas plásticos do mundo muitas vezes não façam uso deles. Em vez de pensar em como levar uma plateia a imergir na obra que criaram, eles partem do princípio de que, como foram convidados a dar uma *palestra*, é isso que têm de fazer. Espero que no futuro haja mais exibição e menos falação.

14. APARIÇÕES SURPRESA

Depois do relato de uma história extraordinária sobre alguém, o surgimento dessa pessoa no palco pode produzir um impacto adicional.

Por ocasião do TED2014, Hugh Herr, professor do MIT, contou que havia desenvolvido uma perna biônica para Adrianne Haslet-Davis, dançarina ferida no atentado durante a edição de 2013 da Maratona de Boston. Em seguida, assombrou a plateia ao chamar Adrianne ao palco para realizar sua primeira apresentação pública com a nova perna.

E, no TEDxRiodelaPlata, a palestra de Cristina Domenech sobre poesia na prisão ganhou nova emoção com a leitura ao vivo de trabalhos do presidiário Martín Bustamante, que obtivera autorização para ir se apresentar no evento.

Essa linha rende melhores resultados quando um convidado especial pode dar uma contribuição autêntica. Se não for possível, é melhor simplesmente anunciar a presença da pessoa na plateia. Chamar alguém ao palco apenas para ele dar um tchauzinho pode ser constrangedor.

15. APRESENTADORES VIRTUAIS

A tecnologia vem criando meios de levar um orador ao palco. Em junho de 2015, o palestrante motivacional Tony Robbins participou de uma conferência sobre negócios em Melbourne, Austrália. Detalhe: ele não quis fazer a longa viagem à

Austrália. Por isso, mandou um holograma em 3-D. Os organizadores declararam que o avatar teve tanto impacto quanto Robbins teria em carne e osso.

Em 2014, Edward Snowden, que divulgou detalhes de programas de vigilância global do governo americano, foi convidado para o TED. Mas havia um problema: ele estava exilado em Moscou e não podia viajar a Vancouver por medo de ser preso. Entretanto, nós o trouxemos mesmo assim, na forma de um robô de telepresença chamado BeamPro. A solução só fez aumentar a dramaticidade. Durante os intervalos, o robô Snowden caminhava pelo corredor, o que permitia aos presentes conversar e tirar fotos com ele (o que criou um trend no Twitter, #SelfiesWithSnowden).

É claro que as duas palestras foram beneficiadas pela relativa novidade das tecnologias usadas. No entanto, a tecnologia não para de evoluir. Uma das surpresas do sucesso do TED tem sido o fato de um palestrante em vídeo ter quase o mesmo impacto de um ao vivo. Então, não há motivo para que um holograma ou o robô de telepresença não tenham impacto total.

As possibilidades nessa área não têm limites. Por exemplo, quando o compositor Eric Whitacre fez o lançamento mundial de uma música sua no TED, em 2013, ela não só foi executada por um coro no palco como contou com a participação de músicos de trinta países, que cantavam juntos e ao vivo, graças a um canal de emissão conjunta que o Skype montou para nós. Vendo-os se apresentarem juntos na tela, tivemos a sensação fugaz de que as diferenças que dividem o mundo poderiam sumir mediante elementos simples como uma conexão de internet, a música que brota do coração e o desejo de aproximação das pessoas. Olhei para a plateia e vi muitos olhos rasos d’água.

Acredito que podemos esperar que surjam muitos outros experimentos como esse. Essas inovações permitirão às pessoas se reunirem em eventos que, de outra forma, não seriam possíveis. Com efeito, é bem possível que um dia robôs *reais* subam ao palco e façam palestras que eles próprios ajudaram a preparar. (Estamos trabalhando nisso!)

16. PALESTRAS SEM PLATEIA AO VIVO

A inovação mais extrema no campo das palestras talvez seja não contar com o que acontece num palco, mas eliminar o palco. E também a sala, a plateia ao vivo e o organizador. Afinal, vivemos num mundo conectado. Graças à internet, podemos nos comunicar com milhares de pessoas, ao vivo ou por vídeo. Essa plateia global eclipsa em dimensões qualquer grupo reunido fisicamente num

salão. Então, por que não planejar uma palestra diretamente para esse público?

O estatístico sueco Hans Rosling fez uma série de fantásticas Conferências TED que contaram, coletivamente, com mais de vinte milhões de visualizações. E uma de suas apresentações mais populares não se deu num palco. Foi filmada pela BBC num armazém vazio, e os gráficos, marca registrada de Rosling, foram acrescentados na pós-produção.

Numa época em que todo mundo tem acesso a câmeras de vídeo e ferramentas de edição, será impossível deter o número de palestras interessantes postadas diretamente na internet. Nossa iniciativa OpenTED, explicada no fim do Capítulo 20, busca justamente tirar proveito dessa tendência.

Isso não vai substituir o poder da reunião física de indivíduos — os benefícios da antiga experiência de contato humano real são incalculáveis. Entretanto, as palestras feitas diretamente em vídeo serão um campo maravilhoso para experimentação, inovação e aprendizado rápidos.

Eu me entusiasmo demais ao imaginar como a arte de falar em público poderá evoluir nos próximos anos. Mas penso também que vale a pena ter cautela. Muitas das inovações mencionadas podem ser poderosas, mas não devem ser usadas com exagero. A tecnologia básica da comunicação de pessoa para pessoa remonta a centenas de milhares de anos e está profundamente arraigada em nós. Na procura de variantes modernas, precisamos ter cuidado para não perder algo de fundamental. A atenção humana é muito frágil. Se acrescentarmos ingredientes demais a uma palestra, sua essência poderá se perder.

Por isso... vamos ficar atentos ao espírito de inovação. Existem diversas oportunidades maravilhosas para fazer avançar a grande arte de falar em público. Mas não vamos esquecer que o conteúdo importa mais do que o estilo. No fim das contas, o que vale mesmo é a ideia.

Reflexão

19
O RENASCIMENTO DA PALESTRA
A interconectividade do conhecimento

Eu pretendo convencer você de uma coisa: por mais que sejam importantes hoje, as aptidões para falar em público se tornarão fundamentais no futuro.

Por causa de nossa conectividade cada vez maior, uma das mais antigas aptidões da humanidade vem sendo reinventada na era moderna. Estou convencido de que, no futuro, mais ainda do que hoje, aprender a apresentar ideias ao vivo a outras pessoas será uma qualificação absolutamente essencial para:

- Qualquer criança que queira adquirir confiança.
- Qualquer um que, formado, queira iniciar uma carreira séria.
- Qualquer um que deseje progredir na profissão.
- Qualquer um que se interesse por uma questão.
- Qualquer um que pretenda construir uma reputação.
- Qualquer um que aspire a conhecer outras pessoas ao redor do mundo que compartilhem sua paixão.
- Qualquer um que se proponha a catalisar uma ação de impacto.
- Qualquer um que deseje deixar um legado.
- Qualquer um, e ponto final.

A melhor forma de defender esse ponto de vista é dividir minha história de aprendizado nas últimas décadas, período que modificou radicalmente meu entendimento do motivo pelo qual falar bem em público é importante e do que essa qualificação poderia se tornar. Venha comigo a Monterrey, Califórnia, quarta-feira, dia 18 de fevereiro de 1998, local e horário em que tive meu primeiro contato com um ciclo de Conferências TED.

Nessa época, eu via os ciclos de palestras como um mal necessário. Você suportava horas de painéis e exposições para conhecer pessoas da sua área com quem precisava travar contato. Contudo, minha amiga Sunny Bates, especialista

em promover o encontro entre criadores e empreendedores, convenceu-me de que o TED era diferente e de que eu deveria ir a um de seus eventos.

Cheguei ao fim do primeiro dia um tanto perplexo. Tinha ouvido uma série de palestras breves realizadas por um programador de software, um biólogo marinho, um arquiteto, um empreendedor da área tecnológica e um artista gráfico. Todas bem-feitas. Mas ainda lutava para descobrir a relevância delas para *mim*. Eu trabalhava com mídia. Publicava revistas. Como aquilo poderia me ajudar a melhorar meu trabalho?

Quando o TED foi criado, em 1984, Richard "Ricky" Wurman e o cofundador da organização, Harry Marks, defendiam a ideia de que havia uma convergência crescente entre as indústrias da tecnologia, do entretenimento e do design (o T, o E e o D de TED). Fazia sentido. Naquele ano foi lançado o primeiro Macintosh, da Apple, e a Sony apresentou os primeiros CDs. Os dois produtos tinham raízes profundas nesses três ramos de atividade. Era interessante imaginar outras possibilidades que poderiam surgir da ligação dos campos. Talvez os tecnólogos pudessem tornar seus produtos mais atraentes se ouvissem ideias de designers e artistas criativos mais centrados no lado humano da coisa. Talvez arquitetos, designers e líderes das empresas de entretenimento imaginassem novas áreas de atuação se compreendessem os avanços tecnológicos.

Foi o que aconteceu. Na década de 1990, depois de um começo hesitante e de um choque de personalidades entre os fundadores (que levou Harry a vender a Ricky sua participação, de 50%, por 1 dólar), o TED decolou, acompanhado pelas tecnologias multimídia possibilitadas pelo CD-ROM, pela revista *Wired* e pelos primórdios da internet. Ricky já havia criado a expressão "arquitetura da informação" e ficado obcecado com a ideia de tornar acessíveis conhecimentos obscuros. Essa habilidade o ajudou a persuadir os palestrantes e a encontrar o ângulo mais atraente para eles exporem suas ideias, um ângulo que outras pessoas, que não atuavam nas áreas dos palestrantes, pudessem compreender ou achar relevante. E Ricky tinha outro traço de personalidade que indiretamente se mostraria fundamental para o sucesso do TED: a impaciência.

Ricky se aborrecia facilmente com apresentações longas. À medida que o TED crescia, ele passou a conceder um tempo cada vez mais curto aos oradores. E simplesmente subia ao palco e interrompia aqueles que estourassem o limite. Também proscreveu as perguntas da plateia, alegando que seria mais interessante encaixar um novo palestrante do que escutar alguém disposto a promover seu negócio sob o pretexto de fazer uma pergunta. Isso pode ter aborrecido alguns, mas para o público em geral a decisão foi uma dádiva. Contribuiu para uma sequência rápida de apresentações. Você podia tolerar uma ocasional falação vazia porque sabia que acabaria logo.

No segundo dia no TED, comecei a apreciar de verdade o formato de palestras breves. Embora ainda não estivesse seguro quanto à relevância daquilo para mim ou para o meu trabalho, sem dúvida eu estava sendo exposto a muitos assuntos. Video games para meninas, design de cadeiras, uma nova forma de explorar informações em 3-D, um avião movido a energia solar. Uma coisa se seguia a outra rapidamente. Era estimulante saber quantos conhecimentos variados estavam sendo desenvolvidos no mundo. E algo começava a faiscar. De alguma forma, um comentário de um palestrante sobre certo assunto fazia eco ao que alguém, de uma área muito diferente, tinha dito na véspera. Eu ainda não compreendia bem o que estava acontecendo, mas comecei a me entusiasmar.

A maioria das conferências diz respeito a um único ramo de atividade ou determinada especialização. Nesse caso, todos os presentes têm uma linguagem comum e partem do mesmo ponto, e faz sentido dar aos oradores tempo suficiente para apresentar seus resultados de forma completa e descrever uma descoberta específica. No entanto, se os assuntos são variados e a plateia é composta de indivíduos de um amplo leque de atividades, o objetivo do palestrante não pode ser esgotar um tema específico, mas tornar seu trabalho acessível a outras pessoas. Mostrar por que ele é interessante. Em geral, é possível atingir esse objetivo em menos de vinte minutos. O que é bom, pois, para alguém de outra área, esse é o tempo que ele provavelmente está disposto a dar. Como ouvintes, podemos nos dispor a investir 45 minutos ou uma hora para escutar uma exposição sobre um tema que precisamos aprender ou ouvir alguém que atue exatamente com que trabalhamos. Mas dar tanto tempo a alguém de outro ramo de atividade? Impossível. Ninguém tem tempo para isso.

No terceiro dia, aconteceu algo bem estranho. Superestimulado, meu cérebro se pôs a lançar relâmpagos como uma tempestade de verão. Toda vez que um palestrante subia ao palco, eu tinha a sensação de estar diante de um novo raio de conhecimento. Ideias de uma palestra se ligavam de modo emocionante a coisas ditas por outros oradores dois dias antes.

E então veio Aimee Mullins.

Aimee tivera as pernas amputadas com um ano de idade, mas isso não a impediu de levar uma vida plena. Sentada no palco, ela contou que, três anos antes, quando entrara na faculdade, tinha participado de sua primeira corrida de velocidade e que, com a ajuda de um par de próteses bem projetadas para corridas desse tipo, logo passara pelas eliminatórias para a equipe americana que participaria dos Jogos Paraolímpicos. Em seguida, simplesmente tirou as próteses e mostrou que podia substituí-las com facilidade por outras pernas, destinadas a outras situações.

Enquanto Aimee falava de seus surpreendentes sucessos e constrangedores

fracassos, eu ouvia tudo no fundo da sala, aturdido com as lágrimas que rolavam por meu rosto. Ela era uma pessoa tão cheia de vida, com tantas possibilidades. Parecia simbolizar algo que eu tinha sentido algumas vezes naquela semana: que era possível controlar o próprio futuro. Seja o que for que a vida lhe tenha dado, você pode achar um meio de modificá-la e, assim, mudar também a vida de outras pessoas.

Quando tive de ir embora, eu já compreendia por que o ciclo de palestras significava tanto para aqueles ali presentes. Estava empolgado com tudo o que havia aprendido. Senti-me tomado por uma sensação de poder demonstrar um "jogo de cintura" que vinha me faltando havia muito tempo. Era como se eu tivesse passado por uma revelação.

Dois anos depois, ao saber que Ricky Wurman pretendia vender o TED, eu me senti seduzido pela ideia de assumi-lo. Durante toda a minha vida empresarial, meu mantra tinha sido seguir a paixão. Não a minha paixão, mas a de outras pessoas. Se via algo por que as pessoas eram sincera e profundamente apaixonadas, isso era para mim a indicação de que havia ali uma oportunidade. A paixão era outro nome para potencial. Era assim que eu justificava o lançamento de dezenas de revistas sobre hobbies, que cobriam desde computação a mountain bike e ponto de cruz. Essas coisas podem ser chatíssimas para muitos, mas para o público-alvo dessas revistas valiam mais do que ouro.

A paixão que eu tinha visto e vivido no TED estava fora dos padrões. Pessoas que haviam empreendido realizações assombrosas tinham me dito que consideravam aquela a melhor semana do ano. Por isso, embora se tratasse de um breve ciclo anual de palestras, havia grande possibilidade de que, com base naquela paixão, se pudesse construir algo maior.

Por outro lado, aquilo significava envolver-me num novo negócio, e eu estaria assumindo o lugar de um homem de personalidade muito maior e mais enérgica do que a minha. E se eu fracassasse? A humilhação pública seria imensa. Consultei amigos, passei noites insones imaginando todas as possibilidades, mas não conseguia me decidir.

O que enfim me convenceu a topar foi, acredite ou não, um trecho de um livro que por acaso eu estava lendo na época: *A essência da realidade*, do físico David Deutsch. Na passagem, ele fazia uma pergunta provocante: será mesmo que o conhecimento tem de se tornar cada vez mais especializado? Que a única maneira de alcançarmos sucesso é sabendo cada vez mais sobre cada vez menos? A especialização em todos os campos — na medicina, na ciência e na arte — parecia indicar que sim. No entanto, Deutsch argumentava de forma persuasiva que devemos distinguir conhecimento de compreensão. De fato, era inevitável

que o conhecimento de fatos específicos se tornasse cada vez mais especializado. Mas e a *compreensão*? Não. De modo algum.

Para *compreender* algo, dizia ele, tínhamos de nos mover na direção oposta. Tínhamos de buscar a *unificação* do conhecimento. E ele dava uma série de exemplos nos quais teorias científicas mais antigas foram substituídas por outras, mais profundas e mais amplas, que abarcavam áreas do conhecimento. Por exemplo, uma teoria simples e precisa, que situa o Sol no centro do sistema solar, substituiu explicações complicadíssimas envolvendo os rodopios dos diversos planetas em torno da Terra.

No entanto, argumentava Deutsch, há algo ainda mais importante. Para o físico, a chave para o entendimento de qualquer fato é compreender o *contexto* em que ele se insere. Se imaginarmos uma vasta teia de conhecimentos, não poderemos compreender de verdade os complexos nós de qualquer parte da teia sem recuar a câmera e ver como os fios se interligam de maneira mais geral. Apenas observando a estrutura maior poderemos chegar a uma compreensão real.

Li isso quando estava sonhando com o TED, e uma luz se acendeu. Claro! Era isso! Por isso o TED fascinava tanto. Era porque o próprio ciclo de palestras refletia a realidade de que todo o conhecimento constitui uma teia única e gigantesca. O TED de fato oferecia algo a todo mundo. Talvez não percebêssemos na época, mas, ao pensar em ideias tão ecléticas, todos estávamos atingindo um nível de compreensão bem mais profundo do que possuíamos antes. Na verdade, as ideias isoladas tinham menos relevância do que a forma como todas se combinavam — e do que ocorria quando as juntávamos com nossas ideias preexistentes.

O que fazia o TED funcionar não era a sinergia entre tecnologia, entretenimento e design. Na verdade, era a interligação de *todos* os conhecimentos.

Visto assim, o TED era um projeto que nunca ficaria sem ter do que falar. Em quantos eventos era possível explorar aquela interligação? E explorá-la de um modo que qualquer pessoa curiosa considerasse acessível e motivador? Eu não conseguia me lembrar de nenhum.

Peguei um avião para visitar Ricky e sua mulher, Gloria Nagy, em Newport, Rhode Island. E, para resumir uma história longa e complicada, no fim de 2001 eu deixei a empresa que vinha construindo havia quinze anos para me tornar o orgulhoso, embora um tanto nervoso, curador do TED.

De lá para cá, só me convenci, cada vez mais, do significado da interligação dos conhecimentos e venho incentivando o TED a se expandir, passando do *T-E-D* original a praticamente todos os campos da criatividade e da imaginação

humanas. Não vejo essa visão do conhecimento e da compreensão apenas como uma receita para um ciclo de palestras mais interessante, mas como a chave para sobrevivermos e crescermos no mundo novo que bate à nossa porta. Vejamos:

A ERA DO CONHECIMENTO

Muitos de nossos pressupostos sobre a importância e a finalidade do conhecimento e o modo de adquiri-lo — inclusive a estrutura de todo o nosso sistema educacional — são sobras da Era Industrial. Nessa época, a chave do êxito de uma empresa ou país estava em desenvolver ampla capacidade de produzir bens físicos. Isso exigia enormes conhecimentos em várias áreas especializadas: a geologia, necessária para localizar e extrair carvão e petróleo; a engenharia mecânica, para construir e operar máquinas em escala industrial; a química, para produzir com eficiência uma grande quantidade de materiais; e assim por diante.

A economia do conhecimento requer algo diferente. Cada vez mais, o conhecimento especializado, tradicionalmente dominado por seres humanos, vem sendo assumido por computadores. O petróleo não é mais localizado por geólogos, mas por softwares que analisam uma vasta quantidade de dados geológicos em busca de padrões recorrentes. Hoje, os melhores engenheiros civis não precisam calcular à mão as tensões e deformações de um novo edifício; modelos computacionais ocupam-se disso.

Praticamente todas as profissões foram afetadas. Eu assisti a uma demonstração do sistema cognitivo IBM Watson. Seu objetivo era diagnosticar um paciente que apresentava seis sintomas específicos. Enquanto médicos coçavam a cabeça e pediam uma série de exames para obter mais dados, o Watson, em poucos segundos, leu quatro mil trabalhos de pesquisa recentes e relevantes, aplicou algoritmos de probabilidade a cada sintoma e concluiu, com 80% de certeza, que o paciente sofria de uma enfermidade rara da qual apenas um dos médicos tinha ouvido falar.

Nesse ponto, as pessoas começam a se sentir deprimidas. Começam a fazer perguntas como: “Num mundo em que as máquinas rapidamente se tornam superinteligentes em qualquer tarefa especializada a que as submetemos, para que servem os seres humanos?”

É uma pergunta importante. E a resposta dá o que pensar.

Para que servem os seres humanos? Os seres humanos servem para ser mais humanos do que jamais fomos. Mais humanos na forma como trabalhamos. Mais humanos naquilo que aprendemos. E mais humanos no modo como dividimos

esse saber uns com os outros.

Nossa enorme oportunidade para o amanhã consiste em ascender. Ascender acima de nossa longa história de utilizar conhecimentos especializados para realizar tarefas repetitivas. Seja o trabalho estafante de colher arroz entra ano, sai ano, ou a monótona tarefa de montar um produto numa linha de produção, a maioria dos seres humanos, durante a maior parte da história, tem ganhado seu sustento fazendo repetidamente as mesmas coisas.

Nosso futuro não será mais assim. Tudo o que puder ser automatizado ou calculado acabará sendo. Bom, nós podemos temer essa situação ou podemos aceitá-la e aproveitar a chance para descobrir um caminho mais rico para uma vida plena. Como será esse caminho? Ninguém sabe ao certo. No entanto, ele provavelmente incluirá:

Mais pensamento estratégico sobre sistemas. As máquinas se encarregarão do trabalho pesado, mas nós teremos de definir a melhor forma de fazê-las atuar de forma eficiente umas com as outras.

Mais inovação. Diante das imensas possibilidades criadas por um mundo interconectado, quem for capaz de realizar uma inovação genuína terá enormes vantagens.

Mais criatividade. Os robôs realizarão muitas atividades que hoje cabem a nós, o que levará a uma explosão na procura de criatividade humana, seja na área de invenções técnicas, design, música ou artes.

Mais utilização de valores exclusivamente humanos. Os serviços pessoais florescerão, desde que as qualidades humanas inerentes a eles sejam cultivadas. Será possível criar um barbeiro robótico, mas será que o serviço prestado por ele substituirá a conversa prazerosa de um hábil profissional que às vezes age também como terapeuta? Duvido. O médico do futuro talvez possa solicitar a genialidade do sistema Watson para ajudá-lo em diagnósticos, mas isso deve lhe permitir dedicar mais tempo a compreender de verdade as circunstâncias humanas de seus pacientes.

Se uma parte disso tudo se concretizar, provavelmente exigirá um tipo de conhecimento bem diferente daquele que a Era Industrial nos impunha.

Imaginemos um mundo em que qualquer conhecimento especializado esteja à nossa disposição instantaneamente quando quisermos. Se você tem um smartphone, já está vivendo nesse mundo em larga medida. E, se isso não ocorre com você hoje, ocorrerá com seus filhos. Nesse caso, o que nós, e eles, deveríamos aprender com vistas ao futuro?

Em vez de um volume cada vez maior de conhecimento especializado, vamos precisar de:

- Conhecimento contextualizado
- Conhecimento criativo
- Uma compreensão mais profunda da nossa humanidade

Conhecimento contextualizado significa conhecer o quadro geral, saber como as peças se encaixam.

Conhecimento criativo é o conjunto de qualificações obtido pela exposição a uma ampla variedade de outras pessoas criativas.

Uma compreensão mais profunda da nossa humanidade não surge ao darmos ouvidos a nossos pais e amigos, nem a psicólogos, neurocientistas, historiadores, biólogos evolucionários, antropólogos ou mestres espirituais. Surge ao ouvirmos *todos* eles.

Esses tipos de conhecimento não estão apenas nas mãos de um grupo de professores em grandes universidades. Você não o descobre no programa de aprendizado de uma grande empresa. Trata-se de um conhecimento que só pode provir de uma ampla variedade de fontes.

E isso é um dos principais fatores que impulsionam o renascimento da arte de falar em público. Estamos entrando numa era em que todos precisamos passar muito mais tempo *aprendendo uns com os outros*. Assim, um número muito maior de indivíduos pode contribuir para esse processo coletivo de aprendizado. Quem produzir uma obra original, ou tiver uma percepção única e relevante, poderá participar de modo produtivo. E isso inclui você.

Mas como? Seja você um astrofísico brilhante, um pedreiro talentoso ou apenas um sábio estudioso da vida, eu não preciso aprender com você tudo o que você sabe. Claro que não. Isso levaria anos. O que eu preciso saber é como seu trabalho se liga a tudo mais. Você sabe descrever a essência de seu trabalho de forma que eu entenda? Consegue comunicar o processo de seu trabalho em termos leigos? Pode explicar por que ele é importante e por que você tem paixão por ele?

Se puder fazer tudo isso, você ampliará a minha visão do mundo. E talvez faça outra coisa: desencadeie em mim uma nova criatividade ou uma nova inspiração. Todo campo de conhecimento é diferente, porém todos estão ligados. E muitas vezes caminham juntos. Isso quer dizer que algo na maneira como você descreve seu processo de trabalho poderá provocar em mim um *insight* crucial ou catalisar uma nova ideia em meu cérebro. Assim se formam as ideias quando trocamos estímulos mentais.

A era do conhecimento que estamos adentrando exige um tipo diferente de conhecimento, que incentive as pessoas a buscar inspiração em outras que não trabalhem no mesmo campo e, assim, adquirir uma compreensão mais profunda

do mundo e do papel que desempenham nele. Esse é o primeiro grande impulso ao renascimento da arte de falar em público.

Mas isso não é tudo.

20
POR QUE ISSO É IMPORTANTE
A interligação das pessoas

O segundo grande impulso ao renascimento da arte de falar em público é a tremenda mudança tecnológica que fez com que todos nós nos tornássemos visíveis uns para os outros: a internet e, em particular, a difusão do vídeo on-line. Deixe-me contar a história ao mesmo tempo que a vivenciamos, pois em menos de um ano a transmissão de vídeos on-line virou o TED de cabeça para baixo e contribuiu para que nos transformássemos em um dos pioneiros de uma nova maneira de compartilhar conhecimento.

Uma grande razão para isso é o fato de o TED ser uma organização sem fins lucrativos. Em geral, não vemos esse tipo de organização como um poderoso veículo de inovação, mas isso de fato ajudou. Vou explicar.

Quando eu ainda trabalhava com revistas, comecei a investir dinheiro numa fundação sem fins lucrativos como forma de retribuição. Foi essa fundação que adquiriu o TED. Trabalho para ela sem receber salário. Para mim, eliminar o objetivo de lucro enviou um claro sinal de intenção. Tornou muito mais fácil dizer ao mundo de modo convincente: *Venham nos ajudar a construir uma nova forma de descobrir e partilhar ideias.* Afinal, pedimos às pessoas que nos prestigiam que gastem muito dinheiro para assistir a nossas conferências principais e pedimos aos palestrantes que participem sem remuneração. É muito mais fácil fazer isso quando as pessoas veem que estão contribuindo para o bem público, e não para engordar a conta bancária alheia.

De que forma o TED *poderia* contribuir melhor para o bem público? O pequeno grupo que vem dirigindo o TED depois da transição pensou muito nessa questão. Afinal, o evento não passava de um ciclo de palestras privado. As pessoas se inspiravam nele, mas era difícil ver como expandir essa experiência. Nossas primeiras tentativas de promover a missão não lucrativa do TED consistiram em testar um programa de membros a fim de levar ao evento pessoas que não podiam pagar,[7] aumentar o foco em questões globais e tentar transformar inspiração em ação com a criação do Prêmio TED, que concedia aos

ganhadores a realização de um plano para melhorar o mundo, plano esse que outras pessoas presentes às palestras financiariam.

Entretanto, em certo momento, percebemos que tínhamos de achar um meio de partilhar o *conteúdo* do TED. As ideias e informações apresentadas mereciam mais audiência. No início de 2005, descobri a pessoa perfeita para solucionar o problema. June Cohen tinha um conhecimento profundo de muitos dos avanços mais importantes da internet. Era uma das principais integrantes da equipe que desenvolveu o site pioneiro HotWire — que veiculou os primeiros anúncios on-line do mundo — e tinha publicado um livro sensacional em que expunha o que era necessário para criar um site de sucesso. Além disso, começou a ir ao TED no mesmo ano que eu, apaixonou-se pelo projeto tanto quanto eu, e cada conversa entre nós acabava sendo estimulante e valiosa.

June juntou-se ao nosso grupo de novatos, e nós nos empenhamos no que parecia ser a estratégia lógica para partilhar mais amplamente o conteúdo do TED: levá-lo à televisão. Todas as palestras realizadas até então tinham sido gravadas em vídeo, e, com tantos canais a cabo, sem dúvida alguém se interessaria em veicular uma apresentação semanal. Produzimos um piloto, o qual, em junho de 2005, exibimos animadamente para quem quisesse vê-lo. O veredicto retumbante do mundo da TV: indiferença total.

Ouvimos incontáveis vezes que *discursos na TV são uma chatice*. Tentamos convencer os que diziam isso, argumentando que talvez a chatice não se deva aos discursos em si, mas ao fato de os oradores dizerem coisas chatas. Não tivemos sucesso.

Entretanto, uma mudança profunda vinha ocorrendo na infraestrutura do mundo. Animadas com o crescimento explosivo da internet, as empresas de telecomunicações tinham decidido investir bilhões de dólares em redes de fibra óptica e em outros aperfeiçoamentos na banda larga. Isso possibilitou o crescimento de uma tecnologia que, de início, parecia totalmente inócua: o vídeo on-line. Em 2005, essa tecnologia, que não atraía maior atenção, tornou-se algo capaz de despertar interesse genuíno. Foi lançado então um site esquisito, chamado YouTube, que apresentava vídeos curtos, gerados pelos próprios usuários, muitos dos quais estrelados por gatinhos. Apesar da aparência amadora, o site decolou como um foguete.

Em novembro de 2005, June me procurou com uma proposta radical: deixar de lado a TV por enquanto e tentar veicular os vídeos do TED pela internet.

À primeira vista, era uma ideia louca. Afora a qualidade ainda pouco aceitável dos vídeos on-line, não existia um modelo comprovado de receita oriunda de vídeos. Faria mesmo sentido correr o risco de disponibilizar nosso conteúdo de graça? Não era pela qualidade desse conteúdo que as pessoas pagavam tão caro

para assistir às palestras?

Contudo, por outro lado, distribuir as palestras on-line seria um passo importante no sentido de promover a missão sem fins lucrativos do TED: partilhar ideias em benefício do público. E a possibilidade de controlar nossa própria distribuição sem depender das redes de TV era auspiciosa. Valia pelo menos experimentar.

E foi assim que, em 22 de junho de 2006, as seis primeiras Conferências TED estrearam em nosso site. Na época, o ted.com recebia mil visitas diárias, na maioria para consultas a detalhes sobre apresentações passadas ou futuras. Sonhávamos que a liberação daquelas palestras pudesse quintuplicar o número de visitas, levando talvez a dois milhões de visualizações anuais, crescimento de cobertura bastante significativo.

No primeiro dia, tivemos cerca de dez mil visualizações. Imaginei que, como em geral acontece com novos veículos, assim que passasse o interesse inicial, esse número logo cairia. Aconteceu o oposto. Apenas três meses depois, tínhamos alcançado um milhão de visualizações, e os números não paravam de aumentar.

Ainda mais empolgante era o tom das reações. Tínhamos duvidado que as palestras pudessem ter, on-line, o impacto que causavam ao vivo. Afinal, em vista da existência de tantas distrações, como se poderia prender a atenção de alguém que assistia a uma palestra numa telinha? Contudo, a intensidade das reações nos surpreendeu: *Uau! É de arrepiar! Legal e inspirador. A melhor apresentação de um gráfico complexo que já vi. As lágrimas escorreram pelo meu rosto...*

De repente, foi como se a emoção que as pessoas sentiam nos ciclos de palestras tivesse ganhado o mundo. E isso só podia significar uma coisa: a experiência que tínhamos feito, liberando apenas um punhado de palestras, precisava ser ampliada de modo a cobrir tudo o que tínhamos de melhor. Em março de 2007, relançamos o site com cem apresentações, e desde então o TED deixou de ser um ciclo anual de palestras e se tornou uma empresa de comunicação dedicada a “ideias que merecem ser espalhadas”.

Ah, e o que dizer do receio de pôr em perigo o ciclo de palestras ao vivo ao distribuir o conteúdo de graça? Na verdade, aconteceu o contrário. As pessoas que compareciam se mostravam empolgadas por poder passar a dividi-las com amigos e colegas, e, à medida que se falava mais sobre as palestras, aumentava a procura de inscrições para participação ao vivo.

Quase dez anos depois, o interesse pelas Conferências TED se espalhou pelo mundo. Para nossa surpresa e alegria, elas se transformaram numa plataforma global[8] para a identificação e disseminação de ideias, graças aos esforços de

centenas de palestrantes, milhares de tradutores voluntários e dezenas de milhares de organizadores de eventos locais. No fim de 2015, as palestras somavam cem milhões de visualizações mensais — 1,2 bilhão por ano. E o TED não está sozinho, é claro. Muitas outras organizações também disseminam ideias em forma de vídeo. De modo geral, o interesse pela educação on-line explodiu. A Khan Academy, o MIT, a Universidade de Stanford e um número incontável de outras instituições disponibilizam gratuitamente um volume inacreditável de recursos acessíveis a todo mundo.

Refletir sobre as implicações disso causa espanto. Consideremos a situação primeiro do ponto de vista do palestrante. Ao longo da história, muitas pessoas devotadas a uma ideia passaram anos percorrendo um país ou continente tentando atrair a atenção de uma plateia. Em termos realistas, o máximo que se poderia esperar seria falar, quem sabe, cem vezes por ano, para plateias de, em média, quinhentas pessoas. Ou seja, o orador conseguiria falar para umas cinquenta mil pessoas em um ano, e isso exigiria uma programação exaustiva e uma formidável máquina publicitária. De forma análoga, em geral, o autor de um livro sério considera um sucesso estrondoso vender cinquenta mil exemplares.

Entretanto, na internet, pode-se alcançar esse número no primeiro dia. E mais de mil oradores do TED já alcançaram uma plateia superior a um milhão de pessoas *para uma única palestra*. Isso representa um salto radical em termos de influência, e muitos palestrantes já comprovaram o impacto disso em seus trabalhos.

No entanto, do ponto de vista dos ouvintes as implicações são ainda mais fantásticas. Quase todas as pessoas, não importa onde ou quando tenham nascido, tiveram o seu potencial modificado por um fato sobre o qual não exerciam quase controle nenhum: a qualidade dos professores ou mentores a que tiveram acesso. Se tivesse nascido na Alemanha da Idade Média, um garoto com o cérebro de Albert Einstein não provocaria uma revolução científica. Se uma menina com o intelecto de uma Marie Curie nascesse numa aldeia remota da Índia há vinte anos, talvez hoje estivesse colhendo arroz e lutando para criar os filhos.

Entretanto, atualmente, pela primeira vez na história, é possível a qualquer um no planeta com acesso à internet receber em casa os maiores professores e inspiradores do mundo. O potencial disso é assombroso.

E não devemos pensar nesse processo como algo unidirecional, do orador para o ouvinte. A implicação mais profunda do vídeo on-line é o fato de ter criado um ecossistema interativo no qual todos podemos aprender uns com os outros. Com efeito, talvez você se surpreenda ao saber com quem aprendi essa ideia: Madd

Chadd, Jay Smooth, Kid David e Lil' C são estrelas da Legion of Extraordinary Dancers, a LXD. A apresentação deles no TED, em 2010, deixou todos nós de queixo caído. No entanto, o que mais me espantou foi descobrir que eles tinham aprendido grande parte do que faziam no YouTube!

O produtor do grupo, Jon Chu, assim se expressou:

> Os dançarinos criaram todo um laboratório global de dança on-line. Com isso, crianças japonesas aprendem passos num vídeo gravado em Detroit e postado no YouTube, treinam o que aprenderam e postam um novo vídeo, daí adolescentes da Califórnia pegam o vídeo japonês e o remixam com um toque de Filadélfia, criando assim todo um novo estilo de dança. E isso acontece diariamente. De quartos, salas e garagens, e com filmadoras baratas, saem os grandes dançarinos do futuro.

O YouTube tinha provocado uma espécie de concurso global para inovação na dança, fazendo com que essa arte evoluísse com uma rapidez assombrosa. Chu notara isso e transformara o site em sua principal fonte de recrutamento de novos talentos. E a LXD era um grupo tão bom que naquele ano foi escolhido para se apresentar na festa de entrega do Oscar.

Ouvindo Chu e vendo a atuação da LXD, ocorreu-me que exatamente o mesmo fenômeno estava acontecendo na arte de falar em público. Oradores viam palestras alheias na internet e aprendiam uns com os outros, procurando copiar o que era bom e depois incorporando suas inovações ao que aprendiam.

Na verdade, via-se o mesmo fenômeno em *tudo* o que podia ser mostrado em vídeo, desde a decoração de bolos até o malabarismo. O vídeo on-line estava proporcionando duas coisas que nunca tinham estado tão acessíveis:

- Visibilidade dos melhores talentos no mundo
- Um enorme incentivo para melhorar o que já existia

O incentivo era simplesmente a emoção de tornar-se uma estrela do YouTube. A perspectiva de todas aquelas visualizações, curtidas e comentários pode motivar alguém a labutar durante horas ou semanas, aprimorando suas aptidões, que serão gravadas e postadas na internet. Se passar algum tempo no YouTube, você vai descobrir milhares de comunidades dedicadas a um assunto específico, que variam do monociclismo ao parkour, da videopoesia ao Minecraft. Os usuários dessas comunidades ensinam coisas incríveis uns aos outros.

Esse fenômeno exigia um nome. Comecei a chamá-lo de *inovação acelerada pela multidão*. E sua aplicação mais interessante ocorre no mundo das ideias.

Ao longo da história, a vasta maioria das palestras feitas diante de uma plateia só chegou ao conhecimento daqueles que as assistiram. Hoje, pela primeira vez, você pode ligar um computador e ver milhares de oradores em ação, discorrendo

sobre praticamente todos os assuntos. Por meio da contagem de visualizações, dos comentários etc., você verifica como essas palestras foram recebidas e, com isso, filtra as que mais quer ver.

Ou seja, de repente temos à disposição um esplêndido laboratório. E temos também um novo e fantástico incentivo para que milhões de pessoas participem dele. Se sua melhor oportunidade de fazer uma palestra é para apenas alguns colegas ou num clube de sua cidade, talvez você não tenha tanto incentivo para se preparar melhor. Mas agora, com a possibilidade de gravar o que diz e postar na internet, a coisa muda de figura. Sua plateia potencial pula para milhões de indivíduos. Com isso em mente, quanto tempo você se dispõe a dedicar à preparação?

Essa é uma receita para uma fantástica espiral ascendente de aprendizado, inovação, divisão de conhecimentos e mais aprendizado. Por isso, acredito que o renascimento da arte de falar em público esteja apenas começando. No TED, temos procurado estimular esse crescimento de três maneiras principais (além de postar palestras no site).

1. UM EVENTO TEDx PERTO DE VOCÊ

Em 2009, começamos a oferecer uma licença gratuita a quem desejasse organizar um evento ao estilo TED em sua cidade. Empregamos nesses casos o rótulo *TEDx*, em que *x* indica que o evento é organizado de forma independente, além de remeter ao efeito multiplicador do programa. Para nossa satisfação, milhares de pessoas já organizaram eventos TEDx. Mais de 2.500 ocorrem a cada ano em mais de 150 países. Eles fizeram com que mais de sessenta mil Conferências TEDx tenham sido postadas no YouTube. E um número cada vez maior dessas apresentações viraliza na internet. Se você acha que não é capaz de realizar a palestra que gostaria no trabalho, pense em entrar em contato com o organizador de eventos TEDx em sua cidade. Talvez o palco perfeito esteja à sua espera, e perto de sua casa.[9]

2. UM PROGRAMA DE COMPETÊNCIA COMUNICATIVA PARA CRIANÇAS

Lançamos um programa gratuito e destinado a escolas chamado TED-Ed Clubs. Ele permite a qualquer professor dar a um grupo de crianças a chance de realizar sua própria Conferência TED. Uma sessão semanal, durante treze semanas,

incentiva a escolha de uma ideia, dá conselhos em relação à pesquisa a ser feita e mostra como preparar e dar a palestra. É animador ver o aumento da confiança e da autoestima das crianças que levam o projeto até o fim. Achamos que a competência comunicativa deveria fazer parte do currículo de todas as escolas, ao lado da leitura e da aritmética. Ela será uma qualificação importante para o resto da vida.[10]

3. POSTE SUA CONFERÊNCIA TED NA INTERNET

Temos um programa, chamado OpenTED, que possibilita a qualquer um postar sua palestra no estilo TED numa seção especial do nosso site. Incentivamos sobretudo a inovação, não só em termos de conteúdo, como também na forma de realizar a apresentação. Nossa aposta é a de que alguém há de descobrir uma forma nova e eficaz de comunicar ideias. Talvez seja você.[11]

E, no decurso da próxima década, quando bilhões de outras pessoas passarão a ter acesso à internet, poderemos chegar a elas e lhes oferecer um meio de aprender com grandes professores, que lhes darão formas de levar uma vida melhor e nos transmitir suas percepções e ideias. A perspectiva de uma população mundial de dez bilhões de habitantes dentro de trinta anos é intimidante, mas se torna mais aceitável se pensarmos que isso trará não só mais consumo, como também mais conhecimento.

A revolução na arte de falar em público é um fenômeno de que todos podem participar. Se descobrirmos um meio de realmente ouvir e aprender uns com os outros, o futuro será promissor.

---

7. Liderado por Tom Rielly, o programa TED Fellows atraiu mais de quatrocentos membros nos últimos dez anos, uma rede global de talentos que deu vitalidade a todas as conferências recentes do TED.
8. A plataforma consiste em eventos físicos (o ciclo anual de Conferências TED em Vancouver, o TEDGlobal, o TEDYouth, o TEDWomen, uma série de eventos empresariais e vários salões), o movimento global TEDx (eventos locais organizados de forma independente) e diversos canais on-line (nosso TED.com, mas também o YouTube, o iTunes, *The TED Radio Hour* na NPR — rede de rádio pública dos Estados Unidos —, aplicativos para celulares e um amplo leque de colaborações com dezenas de outras organizações). Existe ainda o TED-Ed, iniciativa separada destinada a estudantes, além do Prêmio TED (anual) e do programa TED Fellows.
9. Você pode encontrar os eventos realizados mais perto de você ou candidatar-se a organizar seu próprio evento em http://ted.com/tedx.
10. O site do TED-Ed Clubs é http://ed.ted.com.
11. Detalhes sobre como postar sua palestra em http://open.ted.com.

21
SUA VEZ
O segredo do filósofo

Meu pai era oftalmologista e missionário. Dedicou a vida a tentar curar a cegueira no Paquistão, no Afeganistão e na Somália, ao mesmo tempo que tentava divulgar o evangelho cristão. Provavelmente foi bom que ele não chegasse a ver um dos primeiros palestrantes que levei ao palco do TED. Foi o filósofo Dan Dennett, ateu declarado. Os dois teriam discordado quanto a quase tudo. Menos em relação a uma coisa.

Mais ou menos no meio de uma apresentação fascinante sobre o poder dos memes, Dennett disse: “O segredo da felicidade é o seguinte: descobrir alguma coisa mais importante que você e dedicar sua vida a ela.”

Essas são palavras com que meu pai concordaria plenamente.

Dennett dedica-se a proclamar o poder das ideias. Em sua palestra, destacou um fato extraordinário a respeito do homem, algo que é próprio de nossa espécie: às vezes, nós nos dispomos a subjugar nossas necessidades biológicas à busca de ideias que julgamos importantes. E, no entender de Dennett (e no de meu pai e também no meu), essa busca é um dos segredos de uma vida significativa e satisfatória.

Somos criaturas estranhas, nós, humanos. Em determinado nível, só queremos comer, beber, nos divertir e adquirir mais coisas. Entretanto, a vida numa rotina hedonista acaba se mostrando insatisfatória. Uma boa solução para isso é largar essa rotina e começar a buscar uma ideia maior do que você.

Ora, é claro que eu não sei que ideia é essa. E talvez, neste momento, você também não saiba.

Talvez você deseje destacar uma comunidade invisível em sua cidade, fazer uma pesquisa histórica a respeito de um membro de sua família cuja coragem deveria ser mais conhecida, organizar dias de faxina em sua comunidade, mergulhar em estudos oceanográficos, militar num partido político, desenvolver algum aparelho, viajar a algum lugar onde as necessidades humanas sejam cem vezes maiores do que qualquer coisa que você já tenha enfrentado ou apenas

tirar proveito da experiência e dos conhecimentos de pessoas que conhece.

Seja lá o que você procure, prevejo duas coisas, caso de fato se dedique a esse objetivo:

- Sim, você vai encontrar uma forma significativa de felicidade.
- Você vai descobrir algo muito mais importante do que qualquer conselho deste livro: *algo que merece ser dito.*

E aí? Bem, é claro que aí você vai ter de *dividir* isso, usando todo o entusiasmo, as aptidões e a determinação possíveis. Dividir de uma forma que só você saberá fazer. Acender uma fogueira que espalhará novos conhecimentos.

Tom Chatfield é autor de vários livros sobre tecnologias modernas e falou num de nossos eventos. Meu colega Bruno Giussani lhe perguntou que conselho daria a outros palestrantes. Eis sua resposta:

> Para mim, o que uma palestra tem de mais assombroso é seu potencial de causar impacto. A breve apresentação que você vai fazer poderá não só alcançar centenas de milhares de pessoas, mas dar início a muitos milhares de conversas. Por isso, o principal conselho que eu daria é o seguinte: faça todo o esforço possível para ser ousado e corajoso, procure fugir da zona de conforto do que você sabe com certeza, ou do que outras pessoas já falaram, e dê ao mundo perguntas e motivações que mereçam mil conversas. O importante não é estar certo ou em segurança — assim me parece —, mas sobretudo ter uma chance incrível de criar algo capaz de gerar novas ideias.

Eu adoro essas palavras. Quero um futuro em que as pessoas percebam sua capacidade de cutucar o mundo. Estou convencido de que semear uma ideia valiosa é o ato mais impactante que alguém pode realizar. Isso porque, num mundo conectado, essa ideia, se bem semeada, é capaz de se propagar. Não há limite para o número de pessoas que ela pode influenciar, hoje e no futuro.

Mas o que dizer sobre quem cutuca o mundo para que ele tome uma direção ruim? Se alguém fala em público para o bem, outro não pode falar para o mal?

Pode. São abundantes os dolorosos exemplos disso, que variam de demagogos a cínicos mal-intencionados.

No entanto, acho que nesse ponto a simetria não é perfeita. Há fortes motivos para acreditar que o crescimento acelerado da palavra falada se inclinará para o lado positivo. Vou explicar.

Como já sabemos, para realizar uma palestra eficaz, um orador tem de ir aonde estiver um ouvinte e dizer: *Venha, vamos construir algo juntos.* O orador precisa mostrar a razão pela qual vale a pena construir aquela ideia. Há um gesto de busca de comunicação. Um apelo para o compartilhamento de valores, desejos, esperanças e sonhos.

Em certas circunstâncias, esse processo pode ser terrivelmente deturpado. Pode-se irritar uma multidão. Pode-se inflamar o ódio. Pode-se divulgar uma concepção falsa do mundo como real. Na história, porém, isso sempre ocorreu quando, pelo menos em algum grau, os ouvintes estavam isolados do resto do mundo. O chamamento que o orador faz nesses casos não é universal, é tribal. É o "nós contra eles". E fatos cruciais são ocultados desses ouvintes.

Entretanto, quando estamos ligados mais de perto — quando as pessoas veem o mundo plenamente e também umas às outras —, algo diferente começa a acontecer. Os oradores que passarão a exercer maior influência serão os que explorarem os valores e sonhos que forem divididos mais amplamente. Serão os que usarem argumentos baseados em fatos que muitos indivíduos, e não somente alguns, podem verificar.

Imaginemos dois religiosos que desejam ter influência em todo o mundo. Um fala da superioridade de sua religião sobre todas as demais e insiste na conversão em massa. O outro nota que o único valor profundo de sua religião, a compaixão, é também partilhado por todas as outras religiões. Decide que vai falar sobre isso e faz um esforço para falar em termos universais, que alcancem os seguidores de outras religiões. Qual desses oradores exerce mais impacto no longo prazo e tem mais chance de alcançar uma plateia ampla?

Ou imaginemos dois líderes políticos mundiais. Um deles se dirige apenas aos interesses de uma etnia, enquanto o outro procura se comunicar com toda a humanidade. Qual deles mobiliza mais apoio? Se as pessoas fossem irremediavelmente xenófobas, intolerantes e racistas, o segundo político não teria esperança alguma. Mas acho que não é esse o caso. Acho que o que temos em comum é muitíssimo mais significativo e profundo do que aquilo que nos separa. Todos sentimos fome, temos anseios, sofremos, rimos, choramos e amamos. Todos sangramos. Todos sonhamos. Todos somos capazes de sentir empatia, de nos colocarmos no lugar do outro. E os oradores visionários — ou qualquer um com coragem para se levantar e dizer algo — podem explorar essas qualidades humanas compartilhadas e fomentá-las.

Eu já falei sobre o poder da razão no longo prazo. A razão busca, por natureza, ver o mundo não de uma perspectiva pessoal, mas da perspectiva de toda a humanidade. A razão rejeita argumentos que dizem *Quero que isso aconteça porque vai ao encontro de meu interesse* em favor de *Eis por que todos nós devemos querer que isso aconteça*. Se a razão não fizesse isso, jamais poderia ter se tornado a moeda comum de discussão que permite aos homens se alinharem. Quando dizemos *Seja razoável*, é exatamente isso o que queremos dizer. Estamos dizendo *Por favor, analise a questão de uma perspectiva mais ampla.*

Aliado à crescente conectividade do mundo, o poder da razão faz a balança da

influência pender para o lado dos oradores dispostos a se colocarem no lugar de todos nós, e não apenas no lugar dos outros membros de sua tribo. Estes últimos podem até ter seus momentos de poder, mas, no fim, os primeiros vencerão.

É por isso que creio firmemente na brilhante declaração de Martin Luther King Jr.: “O arco do universo moral é longo, mas pende para a justiça.” Existe mesmo uma seta na história. Existe mesmo o que chamamos de progresso moral. Se recuarmos a câmera por um momento, afastando-a deste ou daquele mal da época que esteja dominando o noticiário, veremos esse progresso escrito em letras garrafais na história dos últimos séculos, e em especial no impacto que o próprio Martin Luther King teve. E esse progresso tem todas as chances de prosseguir.

À medida que os homens se aproximam uns dos outros — não apenas graças à tecnologia, mas por uma compreensão recíproca cada vez mais profunda —, encontram novas maneiras de ver em cada um de nós as coisas que todos consideramos importantes. E é assim que as barreiras desmoronam e as almas se unem.

Isso não acontecerá depressa, nem com facilidade. Esse tipo de mudança se processa ao longo de várias gerações. E são muitos os desastres imagináveis que poderiam retardá-lo. Mas pelo menos temos uma chance.

As conversas constituem parte crucial do incentivo a essa mudança. Estamos programados para reagir à vulnerabilidade, à honestidade e ao entusiasmo de outras pessoas — desde que tenhamos uma chance de vê-las. Hoje nós temos essa chance.

No fim das contas, é muito simples: mais do que nunca, estamos fisicamente ligados uns aos outros. Isso significa que nossa capacidade de dividir as melhores ideias nunca foi tão relevante. A maior lição que aprendi com as Conferências TED é a seguinte: *O futuro ainda não está escrito. Estamos todos nós, coletivamente, no processo de escrevê-lo.*

Há uma página aberta — e um palco vazio — à espera de sua contribuição.

AGRADECIMENTOS

Assim como todas as ideias, as que constam deste livro têm muitos pais.

Passei um sem-fim de horas com meus colaboradores mais próximos no TED, em especial Kelly Stoetzel, Bruno Giussani e Tom Rielly, tentando, juntos, compreender a essência de uma excelente Conferência TED. Este livro é tanto deles quanto meu.

Temos obtido acesso a muitos dos melhores pensadores e oradores do mundo, pessoas cujo saber exploramos avidamente na tentativa de isolar o significado das ideias e todos os aspectos de sua transformação em palavras memoráveis. Quero fazer uma menção especial a Steven Pinker, David Deutsch, Sir Ken Robinson, Amy Cuddy, Elizabeth Gilbert, Dan Pallotta, Daniel Kahneman, Bryan Stevenson, Daniel Gilbert, Lawrence Lessig, Amanda Palmer, Pamela Mayer, Brené Brown, Allan Adams, Susan Cain, Steven Johnson, Matt Ridley, Clay Shirky, Daniel Dennett, Mary Roach, Rory Sutherland, Sarah Kay, Rives, Salman Khan e Barry Schwartz. Na verdade, aprendemos com todos os oradores e nos sentimos imensamente gratos a eles pelo presente que nos deram. Agradeço também a nossos três instrutores de palestrantes prediletos: Gina Barnett, Abigail Tenembaum e Michael Weitz.

Muitos membros veteranos da comunidade TED contribuíram com um apoio maravilhoso no decorrer desse tempo e nos ajudaram a imaginar aquilo que o TED poderia se tornar. Scott Cook, Sunny Bates, Juan Enríquez, Chee Pearlman, Tim Brown, Stewart Brand, Danny Hillis, Cyndi Stivers, Rob Reid, Arch Meredith, Stephen Petranek... vocês são o máximo! E há ainda muitos outros.

Algumas das pessoas mais ocupadas do mundo encontraram tempo para ler o original deste livro e oferecer conselhos valiosos. Entre elas estão Helen Walters, Michelle Quint, Nadia Goodman, Kate Torgovnick May, Emily McManus, Beth Novogratz, Jean Honey, Gerry Garbulsky, Remo Giuffre, Kelo Kubu, Juliet Blake, Bruno Bowden, Rye Barcroft, James Joaquin, Gordon Garb e Erin McKean.

Um obrigado sincero a meu agente milagroso, John Brockman, meu brilhante editor, Rick Wolff (de quem subtraio o poder de eliminar *este* uso de “brilhante”, embora ele tivesse razão ao eliminar muitos outros), minha incansável preparadora de texto, Lisa Sacks Warhol, e toda a equipe da Houghton Mifflin

Harcourt. Foi um prazer trabalhar com todos vocês.

Richard Saul Wurman, nada disso teria acontecido sem você. June Cohen, muito obrigado por seus onze anos no TED e por levar as primeiras palestras para a internet. Mike Femia e Emily Pidgeon, obrigado pela orientação no projeto gráfico. A toda a equipe do TED, uau! Só isso: *uau!* Vocês me assombram com tudo o que fazem. Especialmente você, Susan Zimmerman!

Agradeço a nosso exército de tradutores voluntários por levarem as palestras ao mundo. Quero dizer às dezenas de milhares de voluntários do TED que me espantam o entusiasmo e o brilho investidos em cada evento que vocês organizam. Agradeço à comunidade TED global... Em última análise, é a vocês que devemos tudo. Sem vocês, milhares de ideias importantes não teriam sido disseminadas.

Uma palavra de gratidão a minhas filhas extraordinárias, Elizabeth e Anna. Vocês não têm ideia de como sinto orgulho de vocês, nem de quanto me ensinaram. E, por fim, a força da natureza com quem sou casado, Jacqueline Novogratz... Obrigado, um milhão de vezes obrigado, pelo amor e pela inspiração a cada dia.

CONFERÊNCIAS TED CITADAS NESTE LIVRO

Essas palestras estão disponíveis em uma única playlist em:
www.ted.com/tedtalksbook/playlist

Palestrante: Monica Lewinsky
Título da Conferência TED: O preço da vergonha

Palestrante: Chris Anderson
Título da Conferência TED: Chris Anderson compartilha a sua visão sobre o TED

Palestrante: Sophie Scott
Título da Conferência TED: Por que nós rimos

Palestrante: Robin Murphy
Título da Conferência TED: Esses robôs fazem resgates após desastres

Palestrante: Kelly McGonigal
Título da Conferência TED: Como fazer do estresse um amigo

Palestrante: Brené Brown
Título da Conferência TED: O poder da vulnerabilidade

Palestrante: Sherwin Nuland
Título da Conferência TED: Sherwin Nuland sobre terapia de eletrochoque

Palestrante: Ken Robinson
Título da Conferência TED: Ken Robinson diz que as escolas acabam com a criatividade

Palestrante: Dan Pink
Título da Conferência TED: Dan Pink e a surpreendente ciência da motivação

Palestrante: Ernesto Sirolli
Título da Conferência TED: Quer ajudar alguém? Fique quieto e escute!

Palestrante: Eleanor Longden
Título da Conferência TED: As vozes em minha cabeça

Palestrante: Ben Saunders
Título da Conferência TED: Ao Polo Sul e de volta — os 105 dias mais difíceis da minha vida

Palestrante: Andrew Solomon
Título da Conferência TED: Como os piores momentos de nossa vida nos tornam quem somos

Palestrante: Dan Gilbert
Título da Conferência TED: Dan Gilbert pergunta: por que somos felizes?

Palestrante: Deborah Gordon
Título da Conferência TED: Deborah Gordon fala sobre formigas

Palestrante: Sandra Aamodt
Título da Conferência TED: Por que fazer dieta normalmente não funciona

Palestrante: Hans Rosling
Título da Conferência TED: Hans Rosling: Deixe meus dados mudarem sua mentalidade

Palestrante: David Deutsch
Título da Conferência TED: Um novo jeito de explicar as explicações

Palestrante: Nancy Kanwisher
Título da Conferência TED: Nancy Kanwisher: Um retrato neural da mente humana

Palestrante: Steven Johnson

Título da Conferência TED: Steven Johnson: De onde vêm as boas ideias

Palestrante: David Christian
Título da Conferência TED: David Christian: A grande história

Palestrante: Bonnie Bassler
Título da Conferência TED: Bonnie Bassler explica como as bactérias se comunicam

Palestrante: Steven Pinker
Título da Conferência TED: Steven Pinker fala sobre o mito da violência

Palestrante: Elizabeth Gilbert
Título da Conferência TED: Elizabeth Gilbert em: alimentando a criatividade

Palestrante: Barry Schwartz
Título da Conferência TED: Barry Schwartz sobre o paradoxo da escolha

Palestrante: Dan Pallotta
Título da Conferência TED: Dan Pallotta: A maneira como pensamos em caridade está totalmente errada

Palestrante: David Gallo
Título da Conferência TED: David Gallo sobre a vida nas profundezas oceânicas

Palestrante: Jeff Han
Título da Conferência TED: Jeff Han demonstra sua inovadora tela sensível ao toque

Palestrante: Markus Fischer
Título da Conferência TED: Markus Fischer: Um robô que voa como um pássaro

Palestrante: Maysoon Zayid
Título da Conferência TED: Eu tenho 99 problemas... a paralisia é só um deles

Palestrante: Jamie Oliver

Título da Conferência TED: Jamie Oliver faz seu desejo do Prêmio TED: ensinar a todas crianças sobre comida

Palestrante: Zak Ebrahim
Título da Conferência TED: Zak Ebrahim: sou filho de um terrorista. Veja como escolhi a paz

Palestrante: Alice Goffman
Título da Conferência TED: Alice Goffman: Como estamos encaminhando alguns jovens para a faculdade — e outros para a prisão

Palestrante: Ed Yong
Título da Conferência TED: Ed Yong: Grilos suicidas, baratas zumbis e outras histórias de parasitas

Palestrante: Michael Sandel
Título da Conferência TED: Michael Sandel: Por que não deveríamos confiar nossa vida cívica aos mercados

Palestrante: V. S. Ramachandran
Título da Conferência TED: Vilayanur Ramachandran sobre a sua mente

Palestrante: Janna Levin
Título da Conferência TED: Janna Levin: O som que o universo faz

Palestrante: Alexa Meade
Título da Conferência TED: Alexa Meade: Seu corpo é minha tela

Palestrante: Elora Hardy
Título da Conferência TED: Elora Hardy: Casas mágicas, feitas de bambu

Palestrante: David Eagleman
Título da Conferência TED: David Eagleman: Podemos criar novos sentidos para os seres humanos?

Palestrante: Amy Cuddy
Título da Conferência TED: Amy Cuddy: Sua linguagem corporal molda quem você é

Palestrante: Jon Ronson

Título da Conferência TED: Quando a espiral de humilhações on-line sai fora do controle

Palestrante: Bill Stone
Título da Conferência TED: Bill Stone explora as cavernas mais profundas do mundo

Palestrante: Diana Nyad
Título da Conferência TED: Diana Nyad: Não desista nunca, jamais

Palestrante: Rita Pierson
Título da Conferência TED: Rita Pierson: Toda criança precisa de um campeão

Palestrante: Esther Perel
Título da Conferência TED: Esther Perel: Repensando a infidelidade: uma palestra para quem já amou

Palestrante: Amanda Palmer
Título da Conferência TED: Amanda Palmer: A arte de pedir

Palestrante: Bryan Stevenson
Título da Conferência TED: Bryan Stevenson: Precisamos falar sobre uma injustiça

Palestrante: George Monbiot
Título da Conferência TED: George Monbiot: Para mais maravilhas, retornem à vida selvagem

Palestrante: Roman Mars
Título da Conferência TED: Por que as bandeiras municipais podem ser a coisa mais mal projetada que você nunca notou

Palestrante: Lawrence Lessig
Título da Conferência TED: Lawrence Lessig: Nós, o povo, e a República que temos de reivindicar

Palestrante: Reuben Margolin
Título da Conferência TED: Reuben Margolin: Esculpindo ondas em madeira e no tempo

Palestrante: A LXD
Título da Conferência TED: A LXD: Na era da internet, a dança evolui

Palestrante: Dan Dennett
Título da Conferência TED: Dan Dennett fala sobre memes perigosos

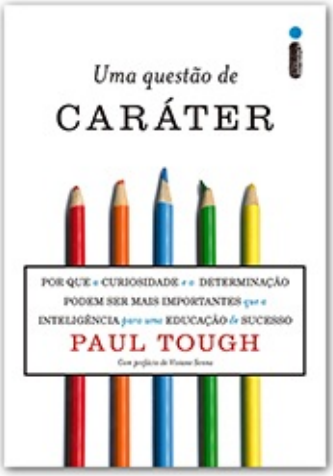
Sobre o autor



© TED/Chris New

CHRIS ANDERSON é presidente e curador-chefe do TED. Atuou como jornalista depois de se formar na Universidade de Oxford e lançou mais de cem revistas e sites antes de voltar sua atenção para o TED, comprado por ele e sua organização sem fins lucrativos em 2001. Seu mantra — “ideias que vale a pena compartilhar” — tem sido a inspiração de espectadores em todo o mundo. Anderson mora em Nova York.

Leia também



Uma questão de caráter
Paul Tough



Um mundo, uma escola
Salman Khan



Faça boa arte
Neil Gaiman



A arte de pedir
Amanda Palmer



Como o Google funciona
Eric Schmidt e Jonathan Rosenberg



Como Steve Jobs virou Steve Jobs
Brent Schlender e Rick Tetzeli



Elon Musk
Ashlee Vance

Table of Contents

Folha de rosto
Créditos
Dedicatória
Sumário
Prólogo
Fundamentos
- 1. Competência comunicativa
- 2. Construção da ideia
- 3. Armadilhas comuns
- 4. A linha mestra

Ferramentas da palestra
- 5. Sintonia
- 6. Narração
- 7. Explicação
- 8. Persuasão
- 9. Revelação

Processo de preparação
- 10. Recursos visuais
- 11. Roteirização
- 12. Ensaios gerais
- 13. Abertura e encerramento

No palco
- 14. Figurino
- 15. Preparo mental
- 16. O cenário
- 17. Voz e presença
- 18. Novos formatos

Reflexão
- 19. O renascimento da palestra
- 20. Por que isso é importante
- 21. Sua vez

Agradecimentos
Apêndice
Sobre o autor
Leia também