

Como se estrutura uma palestra

O método completo, com os exemplos. Para usar na noite de sábado, na segunda de manhã, e daqui a seis meses quando você montar a próxima.

AUTOR

Thiago Athanazio

Campeão The Best Speaker 2024

O PRINCÍPIO, E TUDO AQUI DERIVA DELE

Toda palestra que funciona abre em algo que a plateia já reconhece e fecha reposicionando aquilo mesmo.

O caminho entre os dois pontos é escolha sua.

Os dois lados têm motivo. Ninguém presta atenção no que não reconhece: se a plateia não reconhece o começo, ela gasta os primeiros minutos tentando entender o assunto, e você perde o momento em que ela estava mais disponível. E ninguém guarda o que só confirma o que já pensava: se você entra pelo reconhecido e sai pelo mesmo lugar, todo mundo concorda e ninguém lembra.

© Thiago Athanazio. Todos os direitos reservados.

Este material é parte da metodologia Forja, do programa Speaker Expoente, e é protegido pela Lei 9.610/98. Nenhuma parte pode ser reproduzida, distribuída, adaptada ou usada para treinar sistemas automatizados sem autorização escrita do autor. O uso é pessoal e intransferível, restrito ao participante que o recebeu. Reprodução para fins comerciais, ensino ou consultoria depende de licença específica.



O que tem aqui

ANTES DE TUDO

- **Glossário** · os termos que você vai encontrar
- 00 **O inimigo declarado** · a palestra bem entregue e vazia

PARTE 1 · OS QUATRO CAMPOS

- 01 **O CCDA** · as quatro perguntas, e por onde começar
- 02 **Contexto** · pra quem
- 03 **Convicção** · contra o quê
- 04 **Destino** · pra onde
- 05 **Arsenal** · com o quê

PARTE 2 · COMO SE MONTA

- 06 **As seis peças** que toda palestra precisa ter
- 07 **Os cinco modos de entrada**
- 08 **Os sete modelos** · qual caminho usar
- 09 **Amarração** · como o fim conversa com o começo
- 10 **Elasticidade** · a mesma palestra em cinco tempos
- 11 **Poda** · por que cortar é o trabalho principal

PARTE 3 · O QUE FAZ VOCÊ SER VOCÊ

- 12 **O autós** · o quarto recurso
- 13 **Os quatro círculos** · do utilitário ao ideológico

ANEXOS

- A **Forjando palestras motivacionais** · quando o destino não é comportamental
- B **Três gabaritos** · Brio, Cinco Conselhos e The Best Speaker 2024
- C A Kalí e o NotebookLM
- D Checklist antes de subir no palco

COMO USAR ISTO

Não leia de ponta a ponta na primeira vez. Comece pelo glossário, que é curto e evita metade das dúvidas. Depois leia a parte 1 inteira, que são os quatro campos, e vá na parte 2 conforme precisar. A parte 3 vale quando você já tiver montado uma palestra e quiser saber por que ela funciona ou não. O anexo A vale se a sua palestra for de inspiração, de sentido ou de propósito.

Os exemplos vêm de áreas variadas e distantes de propósito. Um mecânico, um confeitoiro, um plantonista, um marceneiro. O que importa é o formato, e formato se aprende melhor em terreno neutro: quando o exemplo é da sua área, você discute o conteúdo em vez de ver a estrutura.



Glossário

leia antes. É curto e evita metade das dúvidas

OS QUATRO CAMPOS

Contexto

quem vai te ouvir, o que essa pessoa vive, o que ela já cansou de ouvir e em que ela acredita que atrapalha ela. *Pra quem?*

Convicção

a afirmação que você defende e que alguém poderia discordar. Não é o tema, não é uma pergunta, não é uma frase bonita. *Contra o quê?*

Destino

a única coisa que precisa acontecer com quem te ouve, e que alguém de fora consegue verificar. *Pra onde?*

Arsenal

tudo que você tem e que reforça o que você afirma: histórias, casos, dados, conceitos, comparações. *Com o quê?*

AS SEIS PEÇAS DE UMA PALESTRA

Ponto de partida

por onde a palestra entra. Sempre algo que a plateia já reconhece

Refutação

a crença comum que a sua afirmação contraria. Sem ela, ninguém entende contra o que você está

Antítese

a objeção mais forte contra você, dita por você antes que alguém levante a mão

Absolvição

tirar a culpa depois de um diagnóstico duro, sem retirar o diagnóstico. Absolver não é suavizar

Autós

você presente na palestra, sem virar o personagem principal. O quarto recurso, ao lado de ethos, pathos e logos

Reposicionamento

o fecho: a cena da abertura devolvida com outro sentido

OS CONCEITOS DE AVALIAÇÃO

Faixa fértil

a região entre o óbvio, que ninguém paga para ouvir, e o inacreditável, que ninguém segue. É onde a sua afirmação precisa estar

Oposição

o que existe do outro lado da sua afirmação. Pode ser uma pessoa, uma prática dominante ou uma crença de mercado

Peça-pivô

a trava que, se cair, derruba as outras. É o eixo da palestra

Reaplicação

a capacidade da sua afirmação de explicar casos que não são o seu. É o único teste que reprova

Lastro

o que autoriza você a defender uma afirmação. Vem do que você viveu, praticou, errou e estudou, nessa ordem de peso. Cargo e diploma não são lastro

Perspectiva única

o que só você viveu, e que ninguém consegue copiar. É a matéria-prima do autós, e o começo da convicção

OS MOVIMENTOS DE MONTAGEM

Amarração

o que liga o fim ao começo. Por costura, retomando uma imagem, ou por escalada, quando cada bloco cobra mais caro

Elasticidade

a mesma palestra em 1, 5, 10, 30 e 60 minutos. Não por encurtamento: por remontagem

Poda

remoção com motivo escrito. Quatro cortes, em ordem, e o que sai vai para um acervo, não para o lixo

Peça órfã

a que não responde três coisas: o que reforça, de onde vem, para onde leva

Acervo

onde vai o que foi cortado, com o motivo escrito e a indicação de onde serve depois

OS TIPOS DE DESTINO

Hábito

a pessoa faz algo diferente. Verifica-se por observação

Perspectiva

a pessoa vê algo de outro jeito. Verifica-se pelo reconto

Palavra

uma palavra do dia a dia muda de sentido para ela. Verifica-se pelo rangido

Gatilho

o que aciona um destino de perspectiva ou de palavra. Medido por frequência: semanal instala, anual não

Sensação

"sair inspirado". É o piso, e não sustenta nada

ALCANCE

Os quatro círculos

utilitário, marca, comunidade e movimento. Níveis de alcance, não de qualidade

Convicção distribuída

a que nunca é dita e que a sala consegue reconstituir sozinha

Cena universal

o momento cotidiano descrito com precisão. Quanto mais específica, mais gente se reconhece



O inimigo declarado

a palestra bem entregue e vazia

Existem duas palestras que dão errado, e só uma delas é óbvia.

A primeira é a palestra ruim. A pessoa gagueja, o slide não abre, a sala olha o celular. Todo mundo percebe, inclusive quem falou, e o problema tem conserto conhecido: técnica, ensaio, palco.

A segunda é a palestra boa e vazia. Três histórias que emocionam, ritmo impecável, sala de pé no fim. E na terça-feira ninguém consegue dizer o que foi afirmado. Ninguém mudou nada. Ninguém levou nada.

A segunda é mais perigosa exatamente porque ninguém percebe. O aplauso confirma que deu certo, o vídeo cortado circula bem, o feedback é elogioso. E o resultado é zero.

A FRASE QUE RESUME O MÉTODO

Aplauso não é prova.

A ovação não mede o que mudou. Mede quem concordou.

Isso não é cinismo: é mecânica. A sala aplaude quando se sente bem, e ela se sente bem quando é confirmada naquilo que já pensava. **Palestra que não contraria ninguém tem a maior chance de ser aplaudida e a menor chance de mudar alguma coisa.**

O teste que separa as duas, e você pode aplicar em qualquer palestra que assistir:

Se alguém da sala for embora e outra pessoa perguntar do que foi a palestra, **ela consegue dizer o que foi afirmado?** Não do que se falou. O que foi afirmado.

O que este método faz

Tudo aqui existe para atacar a segunda palestra. Cada campo do CCDA, cada peça, cada teste, serve para responder uma pergunta só: **o que fica depois que a emoção passa?**

O QUE A MAIORIA PERSEGUE

que a sala se emocione

que a palestra seja memorável

que o palestrante seja admirado

que não sobre nenhuma objeção

O QUE O MÉTODO PERSEGUE

que a sala consiga repetir o que foi afirmado

que o **destino** seja verificável

que a **convicção** sobreviva sem ele

que a objeção mais forte seja dita **por você**

A boa notícia: quase ninguém trabalha assim. A maior parte do mercado ainda mede palestra por aplauso, e é por isso que estrutura ainda é uma vantagem competitiva e não um pré-requisito.

E A QUE RESUME A CARREIRA

**Talento entrega uma palestra.
Lastro entrega uma carreira.**

Talento resolve uma noite. Ele faz a sala rir, faz a pausa cair no lugar, faz a história funcionar. E ele não se acumula: a próxima palestra começa do zero.

Lastro é o que você viveu, praticou, errou e estudou, organizado de um jeito que dá para acessar. Ele se acumula, e é por isso que a décima palestra de quem tem lastro é melhor que a primeira, enquanto a décima de quem só tem talento é igual à primeira.

O CCDA

quatro perguntas, e você responde as quatro

C CONTEXTO	C CONVICÇÃO	D DESTINO	A ARSENAL
Pra quem? uma pessoa, não uma categoria	Contra o quê? alguém precisa discordar	Pra onde? o que muda, verificável de fora	Com o quê? tudo que reforça o que você afirma

SE FALTAR UMA, VOCÊ TEM UM BOM PAPO. NÃO UMA PALESTRA.

Guarde as perguntas, não as palavras

As palavras servem para conversar com quem também estudou o método. **As perguntas servem para você, sozinho, na frente da tela em branco.**

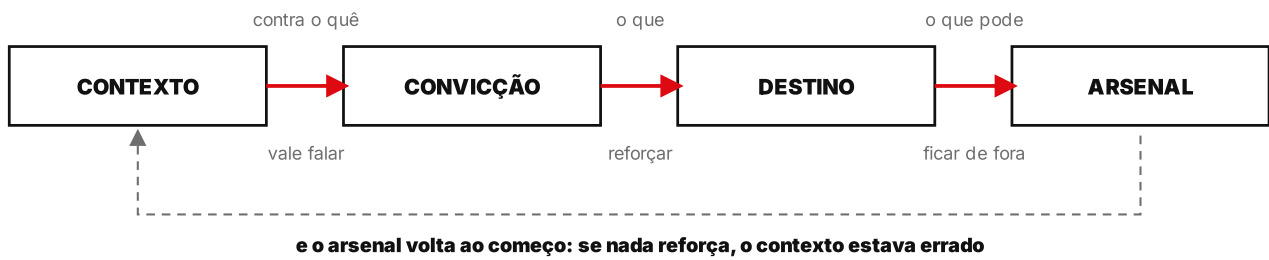
Um substantivo não te ajuda a começar. Ninguém consegue "fazer um contexto". Mas qualquer um consegue responder "pra quem", porque a pergunta já aponta para uma pessoa.

Como um campo alimenta o outro

Os quatro não são etapas independentes. **Cada um resolve um problema do seguinte**, e é por isso que responder na ordem, de uma vez só, quase nunca funciona.

ESTE CAMPO RESOLVE ISTO NO SEGUINTE

O contexto	te diz contra o que vale a pena falar . Sem saber em que a pessoa acredita, você escolhe um inimigo que não é dela, e a sala não se sente contrariada porque nunca defendeu aquilo
A convicção	te diz que arsenal buscar . Sem uma afirmação clara, você junta material bonito e desconexo, e depois tenta encaixar uma tese em cima
O destino	te diz o que pode ficar de fora . Sem ele, nada é candidato a corte, porque tudo parece relevante e nada é obrigatório
O arsenal	te diz se a convicção aguenta . Se você não achou nada que reforce a sua afirmação, ela é palpite, e vai cair na primeira pergunta da sala



O ciclo se fecha. Quando o arsenal não aparece, o problema quase nunca é falta de material: é que a convicção não é sobre aquela pessoa. Volte ao contexto.

A ordem não é fixa

Os quatro são o que a palestra **tem**. A ordem em que você **descobre** depende de onde você está hoje.

Já tem a palestra encomendada, com tema e data	comece pelo destino , porque ele restringe tudo depois
Ainda não escolheu o tema, ou tem tema demais	comece pelo contexto , porque é ele que produz matéria
Sabe exatamente o que te irrita na sua área	comece pela convicção , e o resto se organiza em volta
Tem muito material e nenhuma direção	comece pelo arsenal , liste tudo, e veja o que se repete

Duas regras que valem para os quatro

- **Escreva bagunçado.** Organizar é depois. Quem tenta escrever bonito na primeira versão escreve pouco, e o pouco que escreve é o mais óbvio.
- **Uma pessoa, nunca uma categoria.** "Donos de transportadora" não tem segunda-feira. O Jair tem.



Contexto

Pra quem?

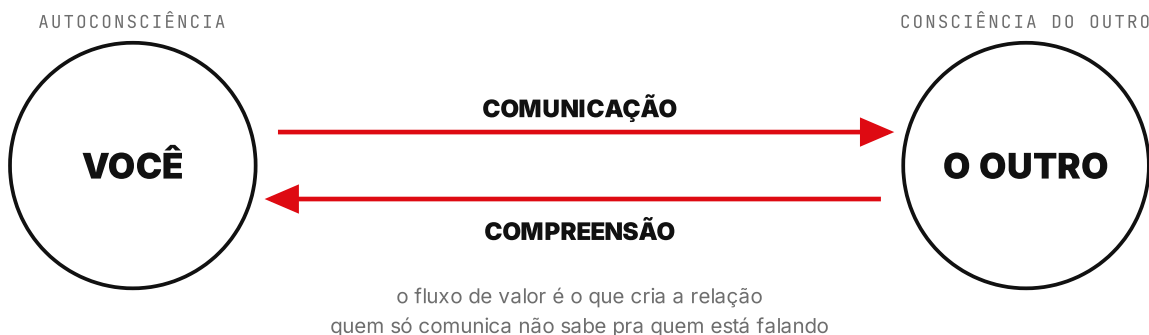
Quanta ousadia você tem em desejar ser compreendido, se não fez sequer o esforço mínimo em compreender antes.

THIAGO ATHANAZIO

A pessoa que vai te ouvir já tem uma vida acontecendo. Já ouviu gente falar do seu assunto. Já acredita em coisas sobre isso, e algumas atrapalham ela.

Compreender antes é o passo que quase todo mundo pula, e é o que decide se a palestra chega ou passa por cima.

Comunicação é o que vai. Compreensão é o que volta.



Uma pessoa, nunca uma categoria

CATEGORIA

"Empresários do setor de transporte que buscam reduzir custos operacionais."

Não tem segunda-feira. Não acorda, não abre planilha nenhuma. Você não consegue imaginar o rosto dela, e a sala também não.

PESSOA

"O Jair tem 6 caminhões. Segunda de manhã ele abre a planilha e vê que 2 estão parados. Quer dobrar a frota e vive com medo de não pagar o mês."

Tem hora, tem número, tem o que dá errado. Você consegue continuar a frase sem inventar.

O teste: você consegue descrever a segunda-feira de manhã dessa pessoa? Se não consegue, ainda é categoria.

Mais quatro pares, de áreas diferentes

CATEGORIA

PESSOA

"Profissionais de saúde sobrecarregados"	"A Rita faz plantão de doze horas, e na décima ela já não confere duas vezes a dose que confere sempre nas primeiras"
"Jovens em transição de carreira"	"O Bruno tem 26 anos, pediu demissão há três meses e ainda não contou pros pais que não tem outro emprego"
"Lideranças femininas em ascensão"	"A Cris virou gerente há cinco meses e ainda pede desculpa antes de discordar de alguém na reunião"
"Pequenos varejistas do interior"	"O Wilson tem uma loja na rua principal há 22 anos, e viu o filho abrir um perfil no Instagram que já vende mais que a vitrine"

Nenhuma das quatro da direita tem mais de duas linhas. **Não é sobre escrever muito: é sobre escrever alguém.**



As cinco coisas que você precisa saber dela

A ordem importa: começa pelo que você tem resposta pronta e termina no que é difícil de acessar.

1 • Que dores e aspirações ela tem

O que ela quer e não consegue. O que tira o sono. **Comece por aqui porque é onde você já tem material**, mesmo sem ter percebido.

"Quer dobrar a frota e vive com medo de não pagar o mês."

mecânico falando para donos de transportadora

"Quer ser vista como sênior e tem medo de que a espontaneidade dela pareça imaturidade."

consultora falando para gestoras em ascensão

"Quer atender melhor e não tem tempo de estudar, porque a agenda está cheia de encaixe."

médico falando para colegas de consultório

"Quer que o filho o respeite e só consegue falar com ele sobre nota e horário."

educador falando para pais de adolescentes

Dor e aspiração andam juntas, e é a tensão entre as duas que interessa. Quem só quer não tem urgência. Quem só sofre não tem direção.

2 • O que ela vive ouvindo sobre esse assunto

As frases que já cansaram. **É o vocabulário que você não pode usar na abertura.**

"Faça a revisão em dia." • "Você precisa se impor mais." • "Comunicação é a chave de tudo."

"Converse mais com seu filho." • "Saia da zona de conforto." • "Trabalhe com propósito."

o último grupo é o campeão absoluto, em qualquer área

Use ao contrário. A lista do que ela já ouviu demais é o que você **não** vai dizer. E é de graça, porque a pessoa já te contou sem saber.

Se a sua abertura usar esse vocabulário, você perde a sala nos primeiros noventa segundos. Não porque estava errado: porque soou igual a todo mundo que já falou com ela sobre isso.

3 • Que mitos ela vem seguindo

É o campo mais fértil dos cinco, porque entrega a sua convicção de graça.

"Manutenção é custo. Conserto é necessidade."

por isso ele só gasta quando quebra, e acha que está economizando

"Liderar é bater meta com o time fazendo o certo."

por isso ela deixa de exercer influência onde realmente pode, e se ausenta de si e de quem está por perto, inclusive dos filhos

"Se eu não responder rápido, perco o cliente."

por isso ela nunca tem duas horas seguidas para decidir nada

"Quem é bom não precisa se promover."

por isso ele vê gente que fala melhor passar na frente, e conclui que o mundo é injusto em vez de que a informação não chegou

"Preço baixo traz cliente."

por isso ela atrai justamente quem sai quando aparece alguém mais barato

"Adolescente não quer conversar com pai."

por isso ele para de tentar, e a distância vira prova do mito

"Quem entende de gente é quem tem dom pra isso."

por isso ela nunca estuda o assunto, e trata cada conflito como se fosse o primeiro

Repare no movimento: o mito vem sempre com um "por isso" colado. É o "por isso" que mostra o dano, e o dano é o que a sua palestra vai atacar.

Mito sem dano declarado é observação, não matéria. Se você escreveu o mito e não conseguiu escrever o "por isso", ou o mito é falso, ou ele não atrapalha ninguém, e nos dois casos não serve.



4 • O que ela já resolve sozinha

Onde você não precisa gastar tempo. **É aqui que a palestra soa condescendente**, e é o erro mais comum de quem fala para gente mais experiente do que imagina.

"Ele sabe trocar um óleo melhor que eu. O que ele não faz é anotar."

"Ela já sabe dar feedback. O que ela evita é a conversa que vem antes do feedback."

"Eles sabem vender. O que eles não sabem é recusar cliente que não cabe."

"Ele sabe tudo de produto. O que ele não sabe é o que o cliente faz depois de comprar."

Este campo faz um trabalho a mais que os outros quatro: ele te diz onde a sua palestra começa. Se a pessoa já resolve os três primeiros passos sozinha, começar do primeiro é desperdício, e a sala percebe em dois minutos.

5 • Se ela vai estar exposta

Tem chefe, cliente, sócio ou painel olhando o resultado dela naquele momento?

Isso muda quanto peso a palestra aguenta. Plateia exposta se defende mais rápido, e um diagnóstico duro sem explicação faz a sala fechar. Plateia não exposta aguenta muito mais confronto direto.

Time reunido com o diretor na primeira fila	exposta. Cada frase dura vai ser ouvida como acusação diante de quem decide a carreira dela
Evento aberto, pessoas de empresas diferentes	não exposta. Ninguém ali decide nada sobre a vida do outro
Convenção de vendas depois de um trimestre ruim	muito exposta. É o pior cenário possível para diagnóstico sem absolvição
Formatura, com as famílias presentes	exposta de outro jeito: a pessoa está sendo vista por quem ela quer orgulhar

"Mas eu não tenho esses dados"

Quase ninguém tem, e isso é esperado.

Escreva o que você supõe e marque como suposição.

Suposição marcada é dado, porque você sabe exatamente o que precisa confirmar. Suposição disfarçada de certeza é o que quebra a palestra na hora H, quando alguém levanta a mão e diz que não é bem assim.

O jeito mais rápido de sair da suposição: ligue para um cliente e pergunte. Quinze minutos de conversa valem mais que três horas imaginando, e você sai com frase pronta, dita por ele, que

| vira peça de arsenal.

Três perguntas que resolvem o campo inteiro

Se você tiver quinze minutos com alguém da plateia real, pergunte isto:

1. **Me conta um dia normal seu.** Não peça resumo: peça a sequência. Que hora acorda, o que faz primeiro, o que costuma dar errado.
2. **O que você já cansou de ouvir sobre isso?** A resposta vem rápida e vem irritada, e é ouro.
3. **O que você faria se tivesse certeza de que ia dar certo?** Aqui aparece a aspiração real, que quase nunca é a declarada.

SE TRAVAR

Pense num cliente real seu. Que hora ele acorda? O que ele quer e não consegue? O que dá errado no dia dele? E o que ele diz que é verdade e você acha que está errado?



Convicção

Contra o quê?

Uma afirmação que alguém poderia discordar. Não é o seu tema, não é uma pergunta, não é uma frase bonita.

É o que separa uma palestra de uma apresentação. Apresentação informa. Palestra afirma.

Da perspectiva única à convicção

Você já desenhou a sua **perspectiva única**: o que o Google não sabe sobre você, o que você viveu que provavelmente ninguém ali passou igual, o fato que mudou a sua forma de ver a vida.

Guarde isso, porque é a matéria-prima do que vem agora. Só que perspectiva única e convicção não são a mesma coisa, e confundir as duas é o erro que produz a palestra bonita e vazia.

PERSPECTIVA ÚNICA		CONVICÇÃO
é sobre	você	o mundo
responde	por que eu, e não outro?	o que eu afirmo que os outros discordariam?
ninguém pode	copiar	ignorar, se estiver na faixa fértil
na palestra é	autós, e vira arsenal	o eixo. Tudo se organiza em volta dela
se sozinha	vira biografia. A sala se emociona e não leva nada	vira palpite, se não tiver a sua vida sustentando

A PONTE ENTRE AS DUAS

**A sua perspectiva única não é a convicção.
É o que autoriza você a ter uma.**

A convicção nasce quando você pergunta: o que a minha história prova sobre gente que nunca passou por isso?

A ponte, em três casos

Perspectiva única: "Eu fui demitido três vezes antes dos trinta, sempre por falar demais em reunião."

A ponte: o que isso prova sobre quem nunca foi demitido?

Convicção: "A maioria das demissões por comportamento não é sobre o que a pessoa disse. É sobre ela ter dito antes de alguém pedir."

Perspectiva única: "Eu cuidei da minha mãe com Alzheimer por seis anos, sozinho."

A ponte: o que isso prova sobre quem nunca cuidou de ninguém?

Convicção: "Cuidar não é o oposto de produzir. É a forma mais exigente de gestão que existe, e ninguém treina ninguém para ela."

Perspectiva única: "Eu trabalhei doze anos em obra antes de virar arquiteto."

A ponte: o que isso prova sobre quem só conhece o projeto?

Convicção: "Projeto que o pedreiro não entende não é projeto complexo. É projeto mal desenhado, e quem paga a diferença é o cliente."

Repare no padrão: em todos os três, a experiência continua na palestra. Ela só deixa de ser o assunto e passa a ser a prova. **Ninguém joga a própria história fora: ela muda de lugar.**

Por onde começar, se você não tem a frase

DIFÍCIL

"Qual é a minha convicção? O que eu afirmo que essa sala não aceitaria?"

Isso pede a peça pronta. Para quem está começando é quase impossível: você fica olhando para o papel tentando ser profundo, e o que sai é frase de efeito.

CURTO

"O que me irrita quando eu ouço alguém falando do meu assunto?"

Isso qualquer um responde na hora. E a irritação vem inteira, com exemplo colado, sem você precisar procurar.

A convicção nasce da discordância, não da afirmação. Você descobre o que defende descobrindo primeiro contra o que está.



Dez coisas que parecem convicção e não são

Cada uma vem com três exemplos, porque o erro nunca é reconhecido no abstrato: é reconhecido na frase que você mesmo escreveu.

1 • TEMA

É o assunto, não o que você afirma sobre ele. Todo tema aceita mil afirmações diferentes, inclusive opostas.

"Liderança em tempos de mudança" · "Vendas na era digital" · "Saúde mental no ambiente corporativo"

2 • PERGUNTA

Abre, mas não afirma. Alguém precisa afirmar, e esse alguém é você. Pergunta como eixo transfere o trabalho para a plateia.

"Como liderar na era da IA?" · "O que faz um time performar?" · "Estamos preparados para o futuro do trabalho?"

3 • FRASE DE EFEITO

Não dá para discordar nem concordar, porque ela não afirma nada verificável. Soa bem e não sustenta nada em cima.

"Grandes líderes constroem pontes" · "O futuro pertence a quem se reinventa" · "Sucesso é uma jornada, não um destino"

4 • CONSENSO

Ninguém discorda, e por isso ninguém muda nada. A sala concorda, aplaude, e sai igual ao que entrou.

"Atendimento ao cliente é importante" · "As pessoas são o maior ativo da empresa" · "Comunicação é fundamental para o time"

5 • DIAGNÓSTICO

Descreve e não propõe. Todo mundo na sala já sabe, e ninguém sai sabendo o que fazer com aquilo.

"O mercado está mudando rápido" · "A geração Z tem outra relação com trabalho" · "Estamos todos sobrecarregados"

6 • FRAMEWORK

Organiza o que você já sabe, e não afirma nada. Framework é ferramenta dentro da palestra, não o eixo dela.

"Os cinco pilares da gestão" · "As quatro etapas da venda consultiva" · "O ciclo PDCA aplicado à liderança"

7 • PROMESSA

É o que você entrega, não o que você defende. Promessa vende o evento; convicção sustenta a palestra.

"Você vai sair daqui sabendo vender" · "Ao final, você terá um plano de ação" · "Vou te mostrar três ferramentas práticas"

8 • BIOGRAFIA

Prova o seu caso, e não afirma nada sobre os outros. É o erro mais comum de quem tem história forte, e o mais fácil de corrigir.

"Eu quebrei e me levantei" · "Saí do zero e cheguei aqui" · "Superei um diagnóstico e mudei minha vida"

9 • TÉCNICA

É instrução. Serve dentro da palestra, e não como eixo, porque técnica não tem lado contrário: ou funciona ou não.

"Use a regra dos três na abertura" · "Sempre repita o nome do cliente" · "Faça pausa antes da frase importante"

10 • PALPITE

Sem nada que reforce, cai na primeira pergunta. Palpite é convicção sem arsenal, e a sala descobre isso rápido.

"Acho que o futuro é híbrido" · "Na minha opinião, IA vai substituir vendedores" · "Sinto que as pessoas estão mais individualistas"

O padrão que os dez compartilham: nenhum tem alguém do outro lado. E se ninguém está do outro lado, não há o que defender.



Como consertar cada um

ESTAVA ASSIM

VIRA

Tema "liderança em tempos de mudança"	"Em mudança, o líder que mais fala é o que menos é seguido, porque a sala interpreta discurso como tentativa de controle"
Pergunta "como liderar na era da IA?"	"A IA não vai substituir o gestor. Vai expor quem só gerenciava tarefa e chamava aquilo de liderar"
Frase de efeito "grandes líderes constroem pontes"	"Ponte que só um lado atravessa não é ponte: é rampa. E a maioria do que a gente chama de integração é rampa"
Consenso "atendimento é importante"	"Treinar atendimento é desperdício enquanto o processo obriga o atendente a dizer não"
Diagnóstico "o mercado está mudando rápido"	"O que muda rápido não é o mercado: é a tolerância do cliente. E tolerância não se recupera com desconto"
Framework "os cinco pilares da gestão"	"Quatro dos cinco pilares que a gente ensina só funcionam depois que o quinto existe, e ninguém ensina o quinto"
Promessa "você vai sair sabendo vender"	"Ninguém aprende a vender numa palestra. O que dá para aprender é por que a sua venda trava sempre no mesmo ponto"
Biografia "eu quebrei e me levantei"	"A maior parte das quebras não acontece por falta de receita, e sim porque a pessoa parou de olhar o número antes de ele ficar feio"
Técnica "use a regra dos três"	"Técnica de palco resolve a primeira palestra. Da terceira em diante, o que sustenta é ter o que dizer"
Palpite "acho que o futuro é híbrido"	"Híbrido não é um modelo de trabalho: é a ausência de decisão, e o custo dela recai sobre quem tem menos poder de agenda"

Repare no que os dez consertos têm em comum: **todos ganharam um "não", um "enquanto" ou um "e sim"**. A afirmação precisa excluir alguma coisa para existir.

A faixa fértil

A sua afirmação precisa estar entre o óbvio, que ninguém paga para ouvir, e o inacreditável, que ninguém segue.

ÓBVIO

FAIXA FÉRTIL

INACREDITÁVEL

ninguém discorda

tem gente dos dois lados

a sala fecha

a sala concorda,
aplaude e sai igual

**tem argumento dos dois lados,
e responder dá trabalho**

a sala para de ouvir
nos dois primeiros minutos



Oito frases nas três zonas

Cada linha é o mesmo assunto nas três posições. Repare que a diferença nunca é de intensidade: é de quem estaria do outro lado.

ÓBVIO	FAIXA FÉRTIL	INACREDITÁVEL
Atendimento é importante	Treinar atendimento é desperdício enquanto o processo obriga o atendente a dizer não	Atendimento não importa, o produto resolve tudo
Contratar bem é essencial	Quem contrata por currículo está comprando o passado de alguém e pagando pelo futuro	Currículo não serve para nada, contrate por intuição
Reuniões devem ser produtivas	Reunião recorrente que ninguém consegue explicar em uma frase já morreu, e continua consumindo folha de pagamento	Reuniões deveriam ser abolidas
Segurança do trabalho salva vidas	A maioria dos acidentes não é falha humana: é falha de projeto que espera comportamento heroico	Treinamento de segurança é teatro corporativo
Preço é uma decisão estratégica	Vender barato não é estratégia de entrada: é escolha de qual cliente você quer ter para sempre	Nunca dê desconto, em nenhuma situação
Feedback ajuda o desenvolvimento	Feedback dado na avaliação semestral não é feedback: é registro de uma coisa que você deixou acontecer por seis meses	Feedback não funciona, as pessoas não mudam
É importante ouvir o cliente	Cliente não sabe dizer o que quer, mas sempre sabe dizer o que doeu. E quase ninguém pergunta a segunda coisa	Ignore o cliente, ele não sabe de nada
Saúde mental importa no trabalho	Programa de saúde mental em empresa que não mexe na carga de trabalho é analgésico pago com o dinheiro de quem adoeceu	Saúde mental é responsabilidade só do indivíduo

A oposição não precisa ter gente. Pode ser uma prática que todo mundo executa e ninguém defende em voz alta, uma explicação que sempre se dá para um fracasso, ou uma crença cujo dano você consegue nomear.

Um cuidado sobre a coluna da direita. Inacreditável não é sinônimo de ousado. Uma frase é inacreditável quando ela pede que a plateia abandone algo que a experiência dela confirma todo dia. Não é ousadia que fecha a sala: é a sensação de que você não conhece a realidade dela.

Como se quebra uma crença

Quebrar uma crença não é dizer que ela é falsa. É mostrar **o que ela custa**, e oferecer o que fica no lugar. O movimento tem três tempos.



quem para no segundo tempo soa amargo. A palestra vira reclamação bem articulada

O que cada tempo faz

TEMPO	O TRABALHO DELE	SE VOCÊ PULAR
1 • A frase feita	nomear com as palavras exatas que a plateia usa. Não a versão caricata: a versão que ela defenderia	a sala não se reconhece, e a crítica cai no vazio. Ninguém se sente contrariado porque ninguém pensa daquele jeito
2 • O dano	mostrar o que a crença custa na vida dela , não em abstrato. O dano precisa ser reconhecível	vira discussão teórica. A pessoa pode até concordar e não muda nada, porque não sentiu o preço
3 • O substituto	entregar o que fica no lugar. Uma palavra nova, um critério novo, uma pergunta nova	a sala sai sem chão. Você tirou a muleta e não deu a perna. É o erro que faz palestra crítica ser aplaudida e odiada ao mesmo tempo



Cinco crenças quebradas, com os três tempos

A FRASE FEITA	O DANO	O SUBSTITUTO
"Trabalhe enquanto eles dormem"	faz a pessoa competir com a própria sombra. Não existe medida, então nunca é suficiente	cria narrativa heroica de exaustão que destrói a presença e a conexão com quem está perto. Troque por: trabalhe enquanto você consegue estar inteiro nisso
"Tem que ter empatia"	virou palavra da moda e virou conexão emocional. Sentir junto não garante fazer nada	civilidade é outra coisa, e está em queda: a correria impede a pessoa de parar e estender a mão. Sem civilidade, toda técnica de conexão derrete
"Tô na correria"	todo mundo diz e ninguém termina a frase. Correria para onde?	correria é ausência de presença no momento. A animalização do humano. Troque por: pra onde você está correndo?
"Foco é dizer não"	vira desculpa para não decidir nada difícil. Dizer não ao que já não interessava é fácil	foco é dizer não ao que você quer . O resto não é foco, é agenda. E é por isso que quase ninguém tem foco de verdade
"Errar faz parte do processo"	consola sem ensinar. Vira licença para repetir o mesmo erro com a consciência tranquila	errar faz parte. Errar duas vezes a mesma coisa é falta de registro , e registro é escolha, não personalidade

O segundo é o mais forte dos cinco, e o motivo é específico: ele não nega a palavra, **troca a palavra**. Sai empatia, entra civilidade. Negar deixa a pessoa sem nada. Trocar deixa ela com uma ferramenta nova, e é a diferença entre a palestra que incomoda e a palestra que muda.

Os três testes

Antes de escrever a palestra, passe a frase por três perguntas. As duas primeiras te dizem se ela é forte. **A terceira te diz se ela é sua ou se é só sobre você.**

Teste 1 • Oposição

O que é. Oposição é o que existe do outro lado da sua afirmação. Não é alguém que discorda por ignorância: é alguém que discorda **com argumento**, e que defenderia o contrário numa mesa de gente competente.

A pergunta. Quem defenderia o oposto disso, e com que argumento?

Se falhar: é consenso. E consenso não move ninguém, porque não há o que decidir. A sala concorda e sai igual.

Três formas de oposição, e todas valem:

Uma pessoa ou escola. "Metodologia ágil aplicada a time de vendas" tem defensores e críticos, os dois com dados.

Uma prática dominante. Ninguém defende publicamente "avaliar gente uma vez por ano", e todo mundo faz.

Uma explicação padrão. Quando um projeto falha, a explicação padrão é "faltou alinhamento". Contrariar a explicação padrão é oposição legítima.

Como consertar: se você não achou ninguém do outro lado, a sua frase provavelmente descreve em vez de afirmar. Acrescente um "**não é X, é Y**" e veja se aparece alguém.



Teste 2 • Peça-pivô

O que é. Peça-pivô é a trava que, se cair, derruba as outras. Toda plateia chega com várias objeções ao que você vai dizer, e elas não são independentes: **algumas sustentam as outras.**

A sua convicção precisa mirar a que sustenta. Se ela derrubar só uma objeção periférica, você tem um argumento verdadeiro e pequeno demais para sustentar uma palestra.

A pergunta. Se a pessoa aceitar essa frase, quantas objeções caem sozinhas?

Se falhar: é detalhe. Verdadeiro, útil, e não dá palestra. Vira um bloco dentro de outra.

Como fazer o teste na prática, em quatro minutos:

1. Liste as objeções que a plateia tem hoje. Cinco ou seis, escritas do jeito que ela diria.
2. Marque quais desaparecem se ela aceitar a sua frase.
3. Se caírem três ou mais, você tem uma pivô. Se cair uma, você tem um detalhe.

A frase: "Caminhão não quebra por falta de manutenção. Quebra por falta de registro."

Cai: "revisão é cara demais" · "meu mecânico já sabe o que fazer" · "cada caminhão é diferente" · "não dá para prever quebra"

Não cai: "não tenho tempo de anotar"

quatro de cinco caem. E a que não cai vira o próximo bloco da palestra, o que é um achado, não um problema

A frase: "Feedback dado na avaliação semestral é registro, não feedback."

Cai: "não tenho tempo pra conversar toda semana" · "prefiro juntar tudo e falar de uma vez" · "a pessoa fica na defensiva se eu falar na hora" · "isso é papel do RH"

quatro objeções que pareciam separadas, e todas dependiam da mesma ideia: que feedback é evento, não rotina

O sinal de que você achou a pivô: quando você a diz em voz alta, a plateia fica em silêncio por um segundo antes de reagir. **Aquele silêncio é o som de várias objeções caindo ao mesmo tempo.**

Teste 3 • Reaplicação

O que é. Reaplicação é a capacidade da sua afirmação de **explicar casos que não são o seu.** Ela mede se você tem uma tese sobre o mundo ou uma conclusão sobre a sua própria vida.

A pergunta. Cite três casos que a sua frase explica, e nenhum dos três pode ser você.

Se falhar: é biografia. É o único teste que reprova, e a razão é dura: uma frase que só explica o seu caso não serve para ninguém que não tenha vivido o que você viveu.

Três regras do teste, e a terceira é a que pega:

1. Os três casos precisam ser de contextos diferentes. Três clientes do mesmo setor contam como um.

2. Nenhum pode ser você, nem alguém muito parecido com você.

3. A frase precisa explicar, não apenas caber. Se você tem que ajustar a frase para cada caso, você tem uma lista de exceções, não uma tese.

Reprova: "Quem persiste vence."

cabe em qualquer caso e não explica nenhum. Cabimento não é explicação

Passa: "A maior parte das quebras não acontece por falta de receita, e sim porque a pessoa parou de olhar o número antes de ele ficar feio."

explica o sócio que esconde o caixa, o médico que não abre o extrato do consultório, e o time que para de acompanhar a métrica quando ela vira notícia ruim. Três contextos, nenhum é você

Se você reprovou no terceiro, não jogue a história fora. A saída está na próxima página, e ela não pede que você abra mão de nada.



A armadilha da biografia

É o erro mais comum de quem tem uma história forte, e a saída não é jogar a história fora.

A FORMULAÇÃO QUE RESOLVE

A sua história não é a convicção. É o arsenal.

A convicção é o que a sua história prova sobre outras pessoas. A história continua na palestra, e provavelmente continua sendo a peça mais forte dela. Ela só muda de função: deixa de ser a tese e passa a ser a prova.

Quatro casos, e o terceiro tem um problema extra

Quebra financeira

BIOGRAFIA

"Eu quebrei aos 34, me levantei, e é possível se levantar." Só explica o caso dela.

ARSENAL

"A maior parte das quebras não acontece por falta de receita. Acontece porque a pessoa parou de olhar o número antes de ele ficar feio."

Agora explica o sócio que esconde o caixa, o médico que não abre o extrato, e o time que para de olhar a métrica quando ela vira notícia ruim.

Doença grave

BIOGRAFIA

"Eu tive câncer, encarei, e aprendi o valor de cada dia." Comove a sala inteira e não afirma nada usável.

ARSENAL

"A gente não adia o que é importante por falta de tempo. Adia porque o importante não tem prazo e o urgente tem."

A doença prova isso de forma extrema, e a mesma lógica explica o livro não escrito e a estratégia que nunca é revisada.

Carreira construída do zero

BIOGRAFIA

"Comecei como office boy e cheguei a diretor, então dá para qualquer um." Além de só explicar o caso dela, **soa como acusação a quem não chegou**, e esse é o problema extra: produz o oposto do acolhimento.

ARSENAL

"Quem sobe rápido quase nunca é quem trabalha mais. É quem consegue nomear o problema que ninguém estava nomeando."

Divórcio, luto, recomeço

BIOGRAFIA

"Eu perdi tudo e reconstruí." A sala respeita e não leva nada.

"O que trava o recomeço quase nunca é a falta de recurso. É a certeza de que recomeçar é admitir que a versão anterior falhou."

A pergunta que destrava, e ela tem o maior rendimento do método: o que a sua história prova sobre gente que nunca passou por isso? A resposta costuma sair inteira, na primeira tentativa.

SE TRAVAR EM TUDO

Volte para o que te irrita. Que frase feita da sua área você ouve e pensa "isso está errado"? Escreva a frase, escreva por que está errada, e escreva o que deveria estar no lugar. **Você acabou de escrever uma convicção.**



Destino

Pra onde?

Para onde você leva essa pessoa. Qual é a moral da história que você traz, e o que muda depois que ela entende isso.

É o único campo que se verifica de fora. Alguém que não estava na palestra consegue dizer se aconteceu.

O piso

Quatro coisas não sustentam, em nenhum tipo de palestra: **sair inspirado, sair tocado, sair motivado, refletir sobre.**

Inspiração é o combustível da palestra, não o destino dela. **O destino é o que sobra depois que a inspiração passa.**

Isso vale principalmente para palestra inspiracional, e não menos. Palestra corporativa vazia é chata e todo mundo percebe. Palestra inspiracional vazia é aplaudida de pé, e ninguém percebe até segunda-feira. Ver o anexo A.

Os três caminhos

HÁBITO ela FAZ algo diferente VERIFICA-SE POR observação VOLTA QUANDO ela senta pra fazer de novo	PERSPECTIVA ela VÊ de outro jeito VERIFICA-SE POR o reconto VOLTA QUANDO a situação reaparece	PALAVRA a palavra muda de sentido VERIFICA-SE POR o rangido VOLTA QUANDO qualquer pessoa disser a palavra
---	---	---

NEM TODA PALESTRA MUDA UM HÁBITO. E TUDO BEM.

O terceiro dura mais, e o motivo é mecânico, não estético: ele não depende de a pessoa lembrar de você. Basta alguém dizer a palavra perto dela, num assunto que não tem nada a ver.

Você pode usar um, dois ou os três

Os três caminhos não competem. **Palestra madura costuma usar os três ao mesmo tempo**, e cada um pega uma parte diferente da plateia: quem quer fazer, quem quer entender, e quem vai levar a coisa pra vida.

Um só	palestra curta, de 10 a 20 minutos, ou tema muito específico	nenhum, se for bem feito. Um destino claro vale mais que três difusos
Dois	o mais comum em palestra de 30 a 45 minutos. Geralmente perspectiva mais hábito	os dois precisam apontar para o mesmo lugar. Se apontarem para lados diferentes, a sala escolhe um e ignora o outro
Os três	palestra de 45 a 60 minutos, com convicção madura e arsenal grande	vira lista de recados se não estiverem encaixados. A perspectiva precisa produzir o hábito, e a palavra precisa sustentar a perspectiva

Um caso com os três · Liderança Expoente

Uma palestra sobre liderança que opera nos três caminhos ao mesmo tempo, e onde cada um sustenta o seguinte.

CAMINHO	O QUE MUDA	COMO SE VERIFICA
Perspectiva	a pessoa passa a ver liderança como algo que ela já exerce, e não como um cargo que ela ainda vai receber	ela para de esperar autorização para agir onde já tem influência
Hábito	ela larga o celular quando chega em casa, e fica presente para o filho pelos primeiros vinte minutos	alguém da casa percebe. É o teste mais duro e o mais honesto
Palavra	três palavras mudam de sentido: correria, potencial e expoente	ela não consegue mais dizer "tô na correria" sem completar a frase

Repare no encaixe, porque é ele que impede a lista de recados:

A palavra sustenta a perspectiva. Se "potencial" continua significando promessa não realizada, a pessoa continua esperando o cargo. Revirar a palavra é o que torna a nova perspectiva possível.

A perspectiva produz o hábito. Quem entende que liderança é exercício, e não posição, para de adiar a presença para quando tiver tempo. O celular na mesa deixa de ser detalhe e vira decisão de liderança.

E o hábito prova a perspectiva. A civilidade que ela aplica em casa é a mesma que ela vai aplicar na equipe. Não é metáfora: é o mesmo gesto.

O teste de quando os três estão encaixados: tire um deles e veja se os outros dois continuam de pé. **Se continuarem inteiros, eles não estavam encaixados: estavam empilhados.**



O mesmo tema, nos três caminhos

Tema: excesso de trabalho e esgotamento. Aqui os três aparecem separados, para você ver a diferença de natureza.

Hábito. Ao sair daqui, o gestor passa a bloquear duas horas sem reunião na quarta de manhã, de modo que exista um lugar na semana em que ele decide em vez de responder.

Perspectiva. Ao sair daqui, a pessoa passa a ver o cansaço como informação e não como fraqueza, de modo que, quando ele aparecer, ela pergunte de onde vem antes de perguntar como aguentar.

Palavra. Ao sair daqui, a pessoa não consegue mais dizer "depois eu descanso", porque descanso passa a significar condição de produzir e não prêmio por ter produzido.

O primeiro morre se ela mudar de emprego. **O terceiro sobrevive à mudança de emprego, ao divórcio e à aposentadoria.**

Caminho 1 • hábito

O que ela faz diferente na terça-feira. **Repare no tamanho: nenhum é grandioso.** Hábito que muda é sempre pequeno, e é por isso que muda mesmo.

O DESTINO

O QUE SE CHECA

O gestor passa a marcar uma conversa individual com a pessoa mais quieta do time, antes da próxima entrega	a conversa foi agendada
O líder passa a abrir a reunião semanal pedindo o que deu errado antes do que deu certo	a ordem da pauta mudou
O gestor passa a escrever o motivo de cada decisão que ele reverte	existe registro escrito
O pai larga o celular nos primeiros vinte minutos em casa	alguém da casa percebe
O vendedor passa a escrever a objeção do cliente antes de responder	a objeção está registrada
O representante passa a encerrar toda visita com uma data marcada	há data no calendário ao fim da visita
O dono do negócio passa a recusar por escrito o cliente que não cabe	existe uma recusa registrada
O supervisor passa a registrar o quase-acidente com o mesmo rigor do acidente	o número de registros subiu
O encarregado passa a parar a linha quando o operador pedir, sem discutir na hora	houve ao menos uma parada pedida e atendida
O professor passa a começar a aula pela pergunta que o aluno não sabe responder	o primeiro slide do próximo plano de aula

O empresário passa a separar a conta pessoal da conta da empresa	existe segunda conta e pró-labore definido
O fundador passa a conversar com cinco clientes antes de construir a próxima funcionalidade	as cinco conversas aconteceram
O paciente passa a levar a lista de medicamentos escrita na consulta	a lista existe em papel ou no celular
O dono do negócio passa a tirar um dia por mês fora da operação, com a agenda vazia	o dia está bloqueado no calendário

Seis pares · quase certo e certo

QUASE	CERTO	POR QUÊ
Que eles entendam a importância da comunicação no time	O líder passa a abrir a reunião pedindo o que deu errado antes do que deu certo	"entender a importância" ninguém verifica, e comunicação era o tema, não o destino
Que a empresa reduza o turnover em 20% no semestre	O gestor passa a fazer a conversa de permanência com quem ele não quer perder, antes do pedido de demissão	o primeiro é meta da empresa. Ninguém sai da palestra fazendo turnover: sai fazendo uma conversa
Que eles saiam inspirados a cuidar da saúde	O participante passa a marcar o exame que adia há mais de um ano, ainda esta semana	inspiração evapora no estacionamento. Um exame marcado sobrevive ao domingo
Que os vendedores conheçam melhor o produto e as objeções	O vendedor passa a escrever a objeção antes de responder	"conhecer melhor" são duas coisas, e destino é uma só
Que eles percebam que a cultura precisa mudar	O gestor passa a escrever o motivo de cada decisão que ele reverte	cultura não muda por percepção. A segunda é pequena de propósito: cultura muda por acúmulo de gesto repetido
Que cada um saia com um plano de ação para a sua realidade	O participante passa a bloquear um dia por mês, com a agenda vazia	é o destino que serve para qualquer palestra, o que significa que não serve para nenhuma

O critério que os seis pares ensinam: se a sua frase caberia no folder de um concorrente, ela ainda não é sua.



Caminho 2 • perspectiva

O que ela passa a ver de outro jeito. Todos têm a mesma forma: **ver X como Y, e o que muda quando a situação voltar.**

Sem a segunda parte, a perspectiva nova existe e nunca é acionada. Fica na cabeça da pessoa como uma boa ideia que nunca vira nada.

O DESTINO

O QUE SE CHECA

Passa a ver liderança como algo que já exerce, e não como cargo que ainda vai receber, de modo que pare de esperar autorização para agir	ela agiu antes de ser promovida
Passa a ver carreira como direção e não como escada, de modo que, ao ser perguntado do próximo passo, responda com um rumo e não com um cargo	a resposta mudou de natureza
Passa a ver o cansaço como informação e não como fraqueza, de modo que pergunte de onde vem antes de perguntar como aguentar	a primeira pergunta que ela faz a si mesma
Passa a ver competência como algo que se atualiza e não como algo que se conquista, de modo que, ao ser desafiado por alguém mais novo, pergunte em vez de defender	como ele reage ao próximo confronto
Passa a ver o erro como dado e não como veredito, de modo que consiga contar o que deu errado sem se desculpar antes	ela contou sem pedir desculpa
Passa a ver a discordância como interesse e não como ataque, de modo que a primeira reação seja perguntar por quê	a primeira frase de resposta
Passa a ver a escuta como presença e não como concordância, de modo que consiga ouvir o filho até o fim sem resolver no meio	a conversa chegou ao fim sem conselho
Passa a ver autoridade como algo que se empresta e não como algo que se tem, de modo que, ao ser obedecido, pergunte por que foi	a pergunta apareceu
Passa a ver o adiamento como decisão e não como espera, de modo que, ao adiar de novo, saiba que decidiu	ela usou o verbo decidir
Passa a ver reconhecimento como algo que se dá e não só como algo que se recebe, de modo que diga na hora em vez de guardar para a avaliação	alguém foi avisado
Passa a ver coragem como o que se faz com medo e não como ausência de medo, de modo que pare de esperar o medo passar para agir	ela agiu com o medo ainda ali
Passa a ver a rotina como escolha acumulada e não como imposição, de modo que, ao reclamar da agenda, consiga apontar quem a montou	o sujeito da frase mudou

O gatilho

É a exigência que faz o destino de perspectiva funcionar, e é a que quase ninguém declara. **A medida é frequência.**

uma palavra ou situação que aparece toda semana. "Todo mundo dessa sala diz 'urgente' umas dez vezes por dia. Depois de hoje, essa palavra não vai passar sem ranger."

FRACO

uma situação que acontece uma vez por ano. "Na próxima avaliação de desempenho, vocês vão lembrar disso."

Gatilho semanal instala. Gatilho anual não instala nada, porque quando ele chega a palestra já desbotou.



Caminho 3 • palavra

Uma palavra do dia a dia passa a significar outra coisa. **O teste é binário:** a pessoa não consegue mais usar a palavra do jeito antigo. Não que ela evite; é que quando usa, alguma coisa range.

Como escolher a palavra

Quatro condições, e todas precisam valer.

CONDIÇÃO	PASSA	FALHA
1 • A plateia usa muito	sucesso, cansaço, confiança, trabalho, crise, urgente, azar, correria	resiliência, empoderamento, protagonismo, mindset. São palavras de slide, não de conversa
2 • O sentido corrente é raso	merecimento, presença, autoridade, disciplina, potencial	dor, para plateia de médicos: eles já operam com o sentido preciso. Gratidão, para quase todo mundo: já foi revirada tanto que a sala espera a virada
3 • Os dois sentidos são verdadeiros ao mesmo tempo	expoente: tem origem em expor e designa o número que eleva. Quem eleva é quem expõe, e os dois valem juntos	trocadilho. Se você tirar o riso da sala e a frase deixar de ser verdadeira, não serve
4 • Você tem lastro para o novo sentido	descanso, dito por quem passou quinze anos montando escala de turno	disciplina, dito por quem leu a etimologia ontem. A virada é correta e a palestra é oca na primeira pergunta real

O teste rápido da primeira condição: você ouviu essa palavra num churrasco nos últimos seis meses?

Dezoito palavras, com o sentido novo

Correria	de vida cheia a ausência de presença no momento . E a pergunta que ninguém termina: correria para onde?
Potencial	de elogio a promessa que ninguém cobra . "Muito potencial" é o que se diz para quem ainda não fez
Expoente	de superlativo a quem expõe e por isso eleva . A mesma raiz sustenta os dois sentidos
Brio	de palavra quase morta a a excelência que você deve a si mesmo , não a quem te paga
Sucesso	de chegar ao topo a o que sucede ao que você faz hoje
Talento	de dom de nascença a o que foi confiado a você para multiplicar
Disciplina	de rigidez contra si a o que se faz por quem se admira , inclusive quem você quer ser

Trabalho	de oposto de vida a peso que sempre existiu . A pergunta não é como fugir, é qual carregar
Merecimento	de saldo moral do universo a transação: receber por serviço prestado
Descanso	de prêmio pelo esforço a condição de produzir
Autoridade	de poder de mandar a o que faz o outro crescer
Humildade	de diminuir-se a saber o próprio tamanho, para os dois lados
Concorrência	de quem disputa o mesmo pedaço a quem corre junto na mesma direção
Presença	de carisma a posição no espaço: estar diante . É algo que se faz
Crise	de desastre a momento de decidir
Confiança	de sentimento a aposta declarada, com risco assumido
Coragem	de ausência de medo a o que se faz com medo
Companheiro	de colega a com quem se divide o pão , não a sala

Aviso obrigatório. Circula muita etimologia falsa em palestra, e ela sempre soa boa. **Confira em dicionário etimológico antes de subir no palco.** Uma virada linda e falsa destrói a credibilidade da palestra inteira no momento em que alguém confere no celular, e alguém sempre confere.

O MOLDE

Ao sair daqui, **[quem]** não consegue mais dizer **[palavra]** do jeito que dizia, porque ela passa a significar **[novo sentido]**, de modo que, quando **[a palavra volta]**, ele **[o que muda]**.

O teste final do destino

Como alguém de fora saberia que aconteceu? Hábito: vendo. Perspectiva: ouvindo o reconto. Palavra: pelo rangido.

Se a resposta for "ninguém saberia", você escreveu uma sensação. Volte e escolha um dos três caminhos.



Arsenal

Com o quê?

Tudo que você tem e que reforça o que você afirma. Não precisa ser prova cabal, e não precisa estar pronto.

A pergunta certa

SE FOR "PROVA"

você começa a descartar tudo antes de escrever, porque nada parece prova suficiente. Perfeccionista trava aqui e sai da sala com o campo vazio, tendo material de sobra na cabeça.

SE FOR "REFORÇA"

você junta primeiro e escolhe depois. A poda vem no fim, com critério, e não agora, no impulso.

Peça meia pronta vale mais no papel do que peça perfeita na sua cabeça.

Doze tipos de peça, e a lista é aberta

Histórias suas, de clientes, de terceiros	Casos o que aconteceu com alguém	Dados número com fonte	Pesquisas estudo, levantamento
Conceitos de outra área, aplicado à sua	Premissas o raciocínio que sustenta	Etimologias de onde a palavra vem	Argumentos a lógica, dita em voz alta
Comparações isso é como aquilo	Paradoxos duas verdades que brigam	Cenas o cotidiano descrito	Objetos algo que você mostra

Não existe hierarquia entre eles. Um dado não vale mais que uma cena, e uma cena não vale mais que uma etimologia. Vale mais o que reforça melhor **aquela** afirmação.

Histórias e casos

SERVE

"Numa reunião de fechamento em Recife, o gerente da operação disse na frente de todos que a meta era impossível. Eu discordei na hora e fiquei sozinho. No mês seguinte a gente bateu, e ele nunca mais falou comigo do mesmo jeito."

NÃO SERVE

"Sempre que eu enfrento um cliente difícil, eu percebo que a firmeza no início muda a relação." Isso é padrão, e padrão é a conclusão de vários episódios.

A pergunta que resolve: se eu tivesse uma câmera, o que ela teria filmado?

Sobre a data: o exemplo que serve não tem data e não precisa. "Numa reunião de fechamento em Recife" ancora tão bem quanto "em março de 2024". O que separa episódio de padrão é o **singular**: aconteceu uma vez, com gente específica, num lugar.

Mais quatro, de fontes diferentes

Própria, de fracasso. "Eu montei a apresentação inteira em cima de um número que o cliente me passou por telefone. Na reunião, o diretor perguntou de onde vinha aquele número. Eu não sabia."

De cliente. "O caminhão do Jair quebrou três vezes no mesmo eixo em oito meses, e ninguém percebeu porque não havia registro."

Alheia, com crédito. "Um marceneiro me contou que desmontou uma mesa de encaixe depois de trinta anos e remontou sem trocar peça nenhuma."

Pública. um caso conhecido do setor.

cuidado: se as três peças mais importantes forem públicas, a palestra é de todo mundo



Três jeitos de usar número

1 • O número com fonte. "Três em cada dez caminhões param por falha que já tinha aparecido antes."

Cobre a fonte de você mesmo. Sem ela, vira palpite com aparência de dado, e alguém da sala vai perguntar

2 • O número que ninguém multiplicou. "Um guincho na BR custa 800 reais. Seis quebras por ano são 4.800, sem contar o dia parado, o cliente perdido e o motorista pago para esperar."

Todo mundo conhece o primeiro número. Ninguém fez a conta. **É o mais subestimado e o mais fácil de achar**

3 • A conta feita na frente da sala. Você calcula ao vivo, com a sala acompanhando.

Quem acompanhou a conta não consegue discordar dela

Como achar o número que ninguém multiplicou: pegue um número que o seu setor repete há anos e multiplique por frequência, por quantidade de gente, ou por tempo. O resultado quase sempre é maior do que qualquer um imaginava.

Conceitos, premissas e argumentos

Conceito emprestado • manutenção preditiva. Na aviação, peça boa é trocada por tempo de voo, não por defeito. Ninguém espera a turbina falhar.

serve para frota, equipe, saúde e relacionamento

Conceito emprestado • mise en place. Na cozinha profissional, tudo é cortado e posicionado antes do primeiro pedido entrar.

serve para preparação, reunião, venda e aula

Conceito emprestado • dívida técnica. Na engenharia de software, atalho de hoje cobra juros amanhã.

serve para processo, contratação e decisão adiada

Premissa • produto, não soma. "Numa parada de fábrica o resultado não é a soma do que cada área entrega. É o produto. Se uma área falha, ela não subtrai: ela anula o trabalho das outras."

Argumento • a cadeia dita em voz alta. Premissa falsa, depois a afirmação, depois o porquê, depois a consequência. Sem pular etapa.

funciona bem com sala técnica, que desconfia de conclusão sem caminho

Conceito de outra área é a peça mais barata que existe, e quase ninguém usa. A sala já conhece aviação, futebol, cozinha e medicina. Você não precisa explicar o campo, só fazer a ponte.

Etimologias

Companheiro. De *cum panis*, com pão. É com quem se divide o pão, não a sala.

Crise. Do grego *krisis*, momento de decidir.

deixa de descrever o tempo e passa a cobrar qual decisão está sendo adiada

Autoridade. Mesma raiz de *autor* e de *augmentar*. É o que faz o outro crescer.

Trabalho. De *tripalium*. Sempre carregou peso.

a pergunta deixa de ser como fugir do peso e passa a ser qual carregar

Humildade. De *humus*, chão. Saber com precisão o próprio tamanho, para os dois lados.

Comparações, paradoxos e cenas

Comparação • o dentista. "Você não vai ao dentista quando dói. Vai antes."

uma frase, e a sala entende manutenção preventiva sem você explicar nada

Comparação • o degrau gasto. Dois degraus de pedra lado a lado: um cavado no meio por décadas de uso, o outro intacto.

serve para frequência, hábito e o que realmente se repete

Paradoxo • o específico é o universal. Quanto mais específica a cena, mais gente se reconhece.

"todo mundo já ficou ansioso" não é de ninguém. A cena exata é de todos

Cena • a linha do slide. "Você já leu a mesma linha do seu slide três vezes seguidas e não entendeu nenhuma das três, porque estava ouvindo o próprio coração."

Cena • a mensagem não enviada. "Você já escreveu uma mensagem inteira, leu duas vezes, e apagou letra por letra em vez de mandar."

Objeto. Algo que você tira do bolso e mostra. Um capacete com a etiqueta apagada, uma ferramenta gasta, um caderno.

objeto ancora memória melhor que qualquer slide

A cena é a peça mais barata e a mais mal usada. Não custa pesquisa nem fonte, e o erro é sempre o mesmo: descrever genérico achando que assim serve para mais gente. Funciona ao contrário.



Depois de juntar, três perguntas por peça

PERGUNTA

POR QUE IMPORTA

O que ela reforça?	se não reforça nada, ela ilustra . Serve, e sai primeiro quando faltar tempo
Quanto tempo ela leva?	trinta segundos, dois minutos, cinco. Sem isso você não monta a versão curta quando o evento atrasar
De onde ela vem?	sua, de cliente, ou pública. Se as três principais forem públicas, a palestra é de todo mundo

Não faça isso durante a coleta. Junte primeiro, sem filtrar. A ficha é trabalho de depois, e fica muito mais rápida quando tem material sobrando.

O que sustenta e o que ilustra

SUSTENTA

um marceneiro afirma que móvel de encaixe dura mais que móvel de parafuso, e conta o caso da mesa que ele desmontou depois de trinta anos e remontou sem trocar peça. **O caso prova a afirmação.**

ILUSTRA

o mesmo marceneiro conta que aprendeu o ofício com o avô, numa oficina de piso de terra batida. É uma boa cena, dá lastro, e não prova nada sobre encaixe contra parafuso.

As duas servem, e ocupam lugares diferentes. Na poda, peça que só ilustra sai primeiro. E se todas as peças de uma palestra só ilustram, a palestra não afirma nada.

Se o campo estiver vazio

Cinco lugares onde você já tem material e ainda não olhou.

1 • A última vez que deu errado	fracasso próprio compra mais permissão que vitória, e você lembra dele com mais detalhe
2 • A pergunta que todo cliente faz	se três pessoas diferentes já te perguntaram a mesma coisa, ali tem peça
3 • A coisa que você explica sempre do mesmo jeito	você já tem a comparação pronta. Só nunca a chamou de peça
4 • Outra área que você conhece por acaso	esporte, cozinha, música, um hobby. Conceito emprestado é a peça mais barata que existe
5 • O número que o seu setor repete há anos	multiplique por alguma coisa. Ninguém multiplicou ainda

A regra de busca

Não procure uma história sobre o seu tema. Procure uma coisa que aconteceu e que reforça o que você afirma.

O exemplo do dentista não é sobre mecânica. O conceito de manutenção preditiva não é sobre liderança. **A peça certa quase nunca é do seu assunto, e é exatamente por isso que ela funciona:** ela tira a plateia da defesa que ela já tem montada sobre o seu campo.



Os sete modelos

qual caminho usar

São sete caminhos entre os dois pontos. Não foram inventados: foram observados em discursos que funcionaram, em países e décadas diferentes.

Modelo se escolhe pela convicção e pela sala, nunca por gosto. O modelo que você acha mais bonito é quase sempre o que você viu alguém executar bem, e aquilo funcionou porque servia àquela afirmação, naquela sala.

MODELO	COMO FUNCIONA	USE QUANDO
01 • Enigma	abre com perguntas sem resposta, entrega uma ferramenta, resolve as perguntas com ela	você tem uma notação própria: um trio de termos, uma fórmula, um desenho
02 • Três atos	como era e por que funcionava, o que quebrou, o que o mundo novo exige	nada mais encaixa, ou você fala em contextos variados
03 • Histórias	n histórias fechadas, e a afirmação nasce do acúmulo	você tem histórias próprias fortes
04 • Dado	o que a plateia acredita, o dado que prova o contrário, a virada	a sala é cética e você tem número verificável
05 • Promessa	o compromisso que a instituição assumiu por escrito, a distância, a convocação	público institucional com valores declarados
06 • Recusa	anuncia que não vai dar o discurso esperado e entrega o que vem depois	o tema está saturado
07 • Ressignificação	uma palavra do cotidiano revirada até virar a afirmação	a convicção é conceitual e o destino é de palavra

A REGRA RÁPIDA

Tenho um diagrama ou trio de termos próprio?	-----	01	enigma
Contrário uma percepção e tenho dado duro?	-----	04	dado
É dentro de empresa com valores escritos?	-----	05	promessa
O tema está saturado, todo mundo já ouviu?	-----	06	recusa
Tenho histórias próprias fortes?	-----	03	histórias
A convicção é conceitual e o público é técnico?	-----	07	ressignificação
Nada encaixa com clareza?	-----	02	três atos

UM RISCO POR MODELO

- 01** a sua notação vai ser testada várias vezes na frente da plateia. Se ela for lista disfarçada, desmancha na reaplicação
-
- 02** previsibilidade. Guarde uma virada para o segundo ato
-
- 03** se as histórias não crescerem em nada, vira coletânea e ninguém sai sabendo o que foi afirmado
-
- 04** sem dado verificável vira opinião com gráfico, e sala técnica percebe em segundos
-
- 05** exige citação exata do documento deles. Paráfrase derruba o modelo inteiro
-
- 06** recusar sem nomear com precisão o discurso esperado vira arrogância vazia
-
- 07** se os dois sentidos não forem verdadeiros ao mesmo tempo, vira trocadilho, e trocadilho encadeado cansa
-

Modelo certo dá a sensação de que a palestra já estava escrita e você só encontrou. Modelo errado dá a sensação de que você está encaixando material num molde. Não é mística: modelo certo é aquele cuja estrutura exige exatamente o material que você tem em maior quantidade.



Amarração

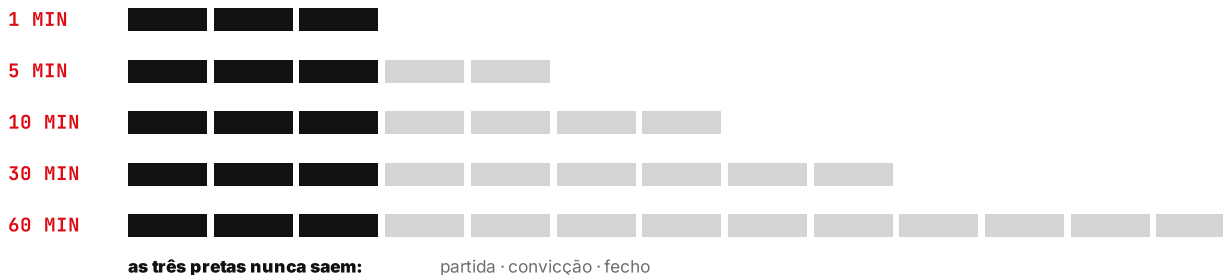
Amarrar é fazer o fim conversar com o começo. Nas dez palestras que o método estudou, **todas amarram**. Não existe exemplo forte sem amarração.

FORMA	COMO FUNCIONA	QUANDO USAR
Por costura	you retoma no fim uma imagem, frase ou cena plantada no começo	é a mais comum e a mais fácil. Serve em qualquer modelo
Por escalada	não existe ponte nenhuma. Cada bloco cobra mais caro e a resposta continua a mesma	quando a estrutura já é uma sequência de histórias

A costura custa quatro palavras no fim, se você plantou a âncora no começo. A âncora precisa ser visível ou memorável de toda a sala, e plantada sem alarde: se você anunciar que vai voltar nela, a surpresa acaba.

10 • Elasticidade

A mesma palestra em cinco tempos. **Não por encurtamento: por remontagem**, com outras peças.



TEMPO	COMPOSIÇÃO
1min	partida · convicção · fecho
5 min	+ uma peça de arsenal + antítese
10 min	+ mais uma peça + absolvição
30 min	as seis peças obrigatórias, inteiras
60 min	+ reaplicação em casos novos + descida de escala

Se a versão de um minuto precisa de uma quarta peça, a convicção ainda está longa demais. E encurtar todas as partes na mesma proporção produz uma palestra sem nenhuma parte inteira.



As seis peças

que toda palestra precisa ter

O CCDA diz o que a palestra tem. As seis peças dizem **como ela se monta**. Elas valem em qualquer caminho que você escolher, e a ausência de qualquer uma produz um sintoma específico, sempre o mesmo.

PEÇA	O QUE FAZ	O SINTOMA SE FALTAR
1 • Ponto de partida	entra por algo que a plateia já reconhece	a sala demora a entrar. Os primeiros minutos são gastos entendendo o assunto
2 • Refutação	nomeia a crença que você contraria	a sala concorda com tudo e não muda nada. Ninguém entendeu contra o que você estava
3 • Antítese	a objeção mais forte, dita por você	alguém pergunta no fim algo que você tinha resposta e não disse
4 • Absolvição	tira a culpa depois de um diagnóstico duro	a sala fecha os braços na metade e não volta
5 • Autós	você presente, sem virar o personagem	a palestra podia ter sido dada por qualquer um. Ninguém lembra de quem falou
6 • Reposicionamento	devolve a cena da abertura com outro sentido	o fim soa como resumo. A sala aplaude por educação e sai sem nada

1 • Ponto de partida

O que é. A cena por onde a palestra entra. Ela precisa ser algo que a plateia **já reconhece**, e não algo que você precise explicar.

Por que existe. Nos primeiros noventa segundos a plateia está decidindo se vale prestar atenção. Se ela precisa aprender contexto para entender a sua abertura, você gastou o momento em que ela estava mais disponível.

Serve. "Um plantonista tomando o quarto café da madrugada."

toda a sala já viu, e metade já foi

Serve. "Todo mundo aqui largou um sábado para aprender a falar melhor."

situação imediata: acontece naquele instante

Não serve. "Em 2019, um estudo da Universidade de Michigan analisou 4.200 profissionais..."

a sala ainda não sabe por que aquilo importa para ela

O teste: se você abrir com essa cena numa mesa de bar, alguém completa a frase por você?
Se sim, é reconhecida.

2 • Refutação

O que é. A crença comum que a sua afirmação contraria, dita com as palavras que a plateia usaria.

Por que existe. Convicção sem refutação vira informação. **A sala só sente que algo foi afirmado quando percebe que algo foi negado.** É a refutação que cria a tensão.

Serve. "A gente sempre ouviu que caminhão quebra por falta de manutenção."

a crença nomeada, na versão que a plateia defenderia

Não serve. "Tem gente que acha que manutenção não importa."

espantalho. Ninguém pensa isso, e a sala percebe que você está lutando contra um inimigo fácil

A regra que evita o espantalho: escreva a crença na versão mais forte que ela tem, a que uma pessoa inteligente defenderia. **Se a crença que você ataca é burra, a sua vitória não vale nada.**

3 • Antítese

O que é. A objeção que a pessoa mais competente da sala levantaria, dita por você **antes** que ela levante.

Por que existe. Faz dois trabalhos ao mesmo tempo. Impede que metade da sala passe a palestra construindo um contra-argumento em silêncio, o que a tira de escuta. E mostra que você conhece os pontos fracos do próprio assunto, o que compra mais credibilidade que qualquer credencial.

Serve. "E alguém aqui está pensando que encaixe é caro e demora três vezes mais. Está certo. Demora mesmo."

a objeção real, reconhecida, e não desmontada com desprezo

Serve. "Mas tem gente sem estrutura nenhuma lotando auditório. Tem mesmo. E enche uma vez: não enche por dez anos."

Não serve. "Alguns vão dizer que isso não funciona na prática."

é a objeção que você já responde de olhos fechados. Não dá trabalho, e a sala percebe

A pergunta que resolve: se a pessoa mais inteligente da sala levantasse a mão para discordar de você, o que ela diria? **Se a resposta vier fácil, você escolheu a objeção errada.**



4 • Absolvição

O que é. Tirar a culpa de quem ouve depois de um diagnóstico duro, mostrando que o erro tem explicação, e que a explicação quase sempre está no sistema, não no caráter.

Por que existe. Diagnóstico duro sem absolvição produz defesa. E plateia em defesa não escuta: ela passa o resto da palestra montando o argumento de por que aquilo não se aplica a ela.

A DISTINÇÃO MAIS MAL COMPREENDIDA DO MÉTODO

Absolver não é suavizar.

Na absolvição, a acusação permanece inteira e ganha uma explicação que não é moral. Na suavização, a acusação é retirada.

ABSOLVIÇÃO

"Ninguém aqui omite informação na passagem de turno por má fé. Vocês aprenderam o que acontece com quem admite um erro nesta empresa."

O diagnóstico continua inteiro. A culpa mudou de lugar.

SUAVIZAÇÃO

"Olha, isso acontece com todo mundo, não é nada demais, faz parte."

O diagnóstico foi embora junto com a culpa, e a palestra perdeu o motivo de existir.

Absolvição. "Você não deixou de anotar por preguiça. Ninguém te ensinou que registro é ferramenta de diagnóstico. Te ensinaram que registro é burocracia."

Absolvição. "Vocês não pararam de dar feedback por falta de coragem. Pararam porque a única vez que alguém foi honesto aqui, essa pessoa foi realocada três meses depois."

Absolvição. "Você não está ausente em casa por escolha. Você está ausente porque ninguém nunca te disse que presença é uma decisão de agenda, e não um traço de personalidade."

A pergunta que resolve: depois da minha frase, o problema continua sendo grave? Se não continua, você suavizou.

Quando é obrigatória e quando é opcional

Obrigatória sempre que o diagnóstico recai sobre o **comportamento** de quem ouve. "Vocês não escutam", "vocês não registram", "vocês adiam"

Opcional quando recai sobre um **mecanismo**: um sistema, uma regra, um processo. Ninguém se sente pessoalmente acusado por um processo

E há um calibrador que quase ninguém usa: **quanto mais exposta a plateia**, com chefe ou cliente na sala, **mais absolvição a peça precisa**. Não é a dureza do diagnóstico que decide: é a exposição de quem ouve.

5 • Autós

O que é. Você presente na palestra, sem virar o personagem principal. Está detalhado no capítulo 12, e aqui interessa a posição dele: **o autós não é um bloco, é uma camada.** Ele aparece dentro das outras peças.

Dentro da refutação. "Eu também acreditava nisso, e cobrei de time inteiro durante anos."

Dentro da antítese. "Essa objeção não é teórica pra mim: eu perdi um cliente exatamente por causa dela."

Dentro da absolvição. "Eu levei seis anos pra entender isso, então não é falta de inteligência de ninguém aqui."

Autós concentrado em um bloco vira biografia. Autós distribuído nas peças vira lastro. É a mesma matéria em dois arranjos, com resultados opostos.

6 • Reposicionamento

O que é. O fechamento. A mesma cena da abertura, devolvida com outro significado.

Por que existe. É o que transforma a palestra em uma coisa só, em vez de uma sequência de blocos bons. **Não é resumo e não é chamada para ação.**

Abertura. "Um plantonista tomando o quarto café da madrugada."

Fecho. "Aquele quarto café não é sinal de dedicação. É sinal de um sistema que já falhou antes do plantão começar."

Abertura. "Todo mundo aqui largou um sábado para aprender a falar melhor."

Fecho. "Não é uma sala de gente que quer palestrar. É uma sala cheia de minério que ninguém forjou."

Abertura. "O Jair abre a planilha na segunda e vê dois caminhões parados."

Fecho. "O Jair não tem dois caminhões parados. Ele tem oito meses de informação que ninguém anotou."

O teste: os dois pontos são a mesma coisa? Se o fecho for outra cena, você tem duas palestras. **E se o fecho apenas repetir a cena sem mudar o sentido, você tem uma moldura, não um reposicionamento.**



Os cinco modos de entrada

Por onde a palestra começa. Todos entram por algo que a plateia já reconhece; o que muda é o tipo de reconhecimento.

MODO	O QUE É	EXEMPLO
Rotina	o cotidiano da plateia, em cena concreta	a hora em que você não entende algo numa aula
Memória compartilhada	um marco que todos carregam	um ditado que todo mundo repete desde criança
Saturação	o excesso que a plateia já sente	listar em rajada tudo que trava o comunicador hoje
Anomalia	algo que deveria ser impossível e aconteceu	o caso que ninguém explica bem
Situação imediata	o que acontece naquele instante na sala	"todo mundo aqui largou um sábado para aprender a falar melhor"

Saturação se executa, não se descreve. Em vez de dizer "vocês estão sobrecarregados de informação", liste em rajada, sem respiro, até a sala sentir o peso. A diferença entre falar do excesso e produzir o excesso é a diferença entre a sala concordar e a sala sentir.

Qual escolher

Rotina	quando você conhece bem o dia a dia da plateia. É o mais seguro e o menos surpreendente
Memória compartilhada	quando a plateia tem uma origem comum: mesma empresa, mesma geração, mesma formação
Saturação	quando o tema está gasto e a plateia já ouviu tudo. É a entrada que mais ganha atenção rápido
Anomalia	quando você tem um caso que contraria o esperado. Exige que a sala conheça o caso
Situação imediata	quando algo do próprio evento serve. É a mais difícil de preparar e a que mais aproxima



Poda

por que cortar é o trabalho principal

Quase todo mundo acha que o trabalho de montar uma palestra é achar conteúdo. **Não é.** Achar conteúdo é a parte fácil, e você provavelmente já tem material para três palestras sem saber.

O trabalho é escolher o que fica de fora. E é por isso que ele dói.

A FRASE QUE MUDA A RELAÇÃO COM O CORTE

O que sai costuma ser bom.

Se fosse fraco, a decisão seria fácil. A poda existe justamente porque você vai ter que cortar coisa boa.

O que a poda compra

Cortar não é perda. É o que produz quatro coisas que você não consegue de outro jeito.

O QUE A PODA
ENTREGA

POR QUÊ

Densidade	a palestra podada tem mais peso por minuto. A mesma hora com metade das peças causa o dobro do efeito, porque cada peça tem espaço para respirar
Memória	ninguém lembra de doze coisas. Lembra de três. A poda é o que decide quais três, em vez de deixar a plateia escolher aleatoriamente
Elasticidade	quem podou sabe o que é essencial, e por isso consegue rodar a mesma palestra em cinco minutos quando o evento atrasar. Quem não podou tem uma peça única e frágil
Acervo	o que sai com motivo escrito vira material para a próxima palestra, para outro público, para um artigo, para um post. Poda não é descarte: é catalogação

O sinal de que faltou poda: a plateia sai dizendo "foi muito bom, tinha muita coisa". Isso não é elogio. É a descrição de alguém que não conseguiu guardar nada.

Os quatro cortes, nesta ordem

A ordem importa porque cada corte fica mais difícil que o anterior. Se você começar pelo último, vai gastar energia decidindo entre duas peças boas e depois descobrir que uma delas nem cabia no destino.

Corte 1 • contradiz o destino

Sai primeiro, sempre, e sem discussão. A peça leva a sala para outro lugar que não o seu destino.

O caso. Uma palestra cujo destino é "o gestor passa a escrever o motivo de cada decisão que reverte" tem uma história linda sobre intuição de liderança.

a história é ótima e ensina o contrário: que decisão boa vem do instinto. Ela sai, mesmo sendo a melhor peça do arsenal

Como identificar: pergunte de cada peça para onde ela empurra a plateia. Se a resposta não for o seu destino, ela contradiz mesmo que pareça compatível.

Corte 2 • repete

Duas peças que reforçam a mesma coisa **competem entre si**, e o efeito é pior que o de uma peça só: a segunda enfraquece a primeira, porque a sala já entendeu e agora está esperando você seguir.

Como escolher qual fica. Fica a que tem mais singular: gente com nome, lugar, desfecho. Empatou? Fica a que é sua, e não a pública.

Dois recursos que fazem a mesma coisa se anulam. Dois que fazem coisas diferentes se somam. É por isso que o limite nunca é a quantidade de peças: é a competição entre elas.

Corte 3 • não cabe no tempo

Aqui vale a elasticidade: talvez ela caiba na versão de sessenta minutos. **Anote onde ela cabe antes de tirar**, porque essa anotação é o que faz o acervo funcionar.

Corte 4 • vocabulário

A peça usa uma palavra que essa plateia já ouviu demais. **É o corte mais subestimado**, porque a peça está tecnicamente correta e mesmo assim vai produzir desengajamento.

O caso. Uma peça excelente sobre priorização usa a expressão "sair da zona de conforto" três vezes. a plateia ouve isso desde 2015. A peça não está errada: ela está gasta para essa sala. Reescreva ou corte

Todo descarte tem motivo escrito

Não é burocracia. É o que impede você de refazer a mesma discussão daqui a três meses, e o que transforma corte em patrimônio.

O formato, e ele cabe em uma linha:

Peça: a história do marceneiro e a mesa de trinta anos

Motivo: repete a peça do dentista, e a do dentista é mais curta

Onde serve: na versão de 60 min, ou em palestra para público técnico que precisa de mais prova

O teste da dependência: se cortar a peça mais longa derruba a palestra, o mapa depende demais de uma peça só, e você não tem uma palestra: tem uma história com introdução.



O autós

o quarto recurso

Aristóteles deu três: ethos, pathos e logos. **O autós é o quarto, e é o único que não é técnica: é você.**

Não a sua credencial, que é ethos. Não a sua emoção, que é pathos. Não o seu raciocínio, que é logos. **A sua vida como prova.**

OS TRÊS DE ARISTÓTELES • E O QUARTO

ETHOS

autoridade
reproduzível

PATHOS

emoção
reproduzível

LOGOS

razão
reproduzível

AUTÓS

você
ninguém copia

qualquer um estuda e executa os três primeiros. O quarto exige ter vivido aquilo

A PERGUNTA QUE A SALA TEM E NÃO FORMULA

Por que você, e não outro que fala do mesmo tema?

O autós é a única resposta possível. As outras três podem ser aprendidas por qualquer um.

Por que ele é o diferencial e não uma peça a mais

Ethos, pathos e logos são **reproduzíveis**. Qualquer um estuda retórica, aprende a construir credibilidade, treina emoção e monta argumento lógico. Duas pessoas com a mesma dedicação chegam ao mesmo nível.

O autós não é reproduzível por definição, porque ele exige ter vivido. Ninguém copia doze anos de obra, seis anos cuidando de alguém, ou a demissão que te ensinou a calar. É o único recurso que não tem atalho.

E isso tem uma consequência comercial direta: o autós é o que impede a sua palestra de virar commodity. Duas pessoas podem falar sobre o mesmo tema com a mesma técnica, mas só uma delas viveu o que viveu.

As cinco formas

FORMA	O QUE É	QUANDO USAR
História vivida	você conta a própria trajetória	quando a experiência é rara e explica a convicção. É a que mais vira biografia se não tiver cuidado
Fracasso	você conta o próprio erro	quando o seu sucesso já é evidente para a sala, ou quando o diagnóstico é duro

Obra	seu trabalho já está na sala antes de você falar	quando o lastro já está estabelecido. Gastar tempo com credencial vira desperdício
Presença	você demonstra ali o que está afirmando	quando o tema é comportamental. Se você fala de escuta, a sala repara em como você ouve a pergunta dela
Posição	você é parte do grupo de que fala	quando a plateia desconfia de quem vem de fora

Por fracasso. "Eu montei uma apresentação inteira em cima de um número que o cliente me passou por telefone. Na reunião, o diretor perguntou de onde vinha aquele número. Eu não sabia."

Por posição. "Eu falo como quem ainda está no plantão, não como quem estudou plantão."

Por obra. Não dizer nada sobre si, e deixar o trabalho responder.
a forma mais econômica, e a que exige mais lastro real

A REGRA QUE QUASE NINGUÉM SEGUE

Fracasso compra mais permissão que vitória.

Quem já sabe que você chegou lá não precisa ouvir de novo. Precisa saber que você já esteve onde ela está.

O erro de dose

Autós de menos: a palestra podia ter sido dada por qualquer um. Autós demais: a palestra vira sobre você, e a plateia sai admirando em vez de mudando.

A calibragem: o autós deve aparecer **dentro** das outras peças, não em bloco separado. Uma frase na refutação, uma na antítese, uma na absolvição. **Autós concentrado vira biografia.**
Autós distribuído vira lastro.



Os quatro círculos

do utilitário ao ideológico

Não são níveis de qualidade. São **níveis de alcance**, e a diferença entre eles decide se você tem uma palestra que se vende ou um corpo de trabalho que se expande.



A maioria faz ao contrário: abre no propósito e fecha na tarefa. Isso cria distância entre o inspirador e o executável, e é por isso que a sala sai emocionada e não faz nada.



O que cada círculo entrega, e o que ele abre

1 • Utilitário • "isso funciona?"

O que entrega. Clareza operacional. A pessoa sai sabendo o que fazer.

O que abre. O mercado de treinamento e capacitação. É onde a maior parte do dinheiro de palestra corporativa está hoje, e é o círculo mais fácil de vender porque o comprador entende o que está comprando.

A armadilha. Ser "o palestrante de [tema]". Você compete por agenda e cachê com todo mundo que fala do mesmo assunto, e **vira commodity**: se o seu preço subir, contratam outro.

Exemplo. Uma palestra sobre técnicas de fechamento de venda. Excelente, aplicável, contratada por três empresas do mesmo setor.

e substituível por qualquer consultor com o mesmo repertório

2 • Marca • "eu importo aqui?"

O que entrega. A sensação de ser vista. Tem alguém de verdade naquele palco, e essa pessoa sabe o que ela vive.

O que abre. Recontratação e indicação. **Círculo 1 vende uma vez; círculo 2 é chamado de volta**, porque a empresa não está contratando um tema: está contratando você.

A armadilha. Emocionalismo sem substância. Arranca lágrima e não muda nada, e a próxima contratação vem por saudade, não por resultado.

Exemplo. A mesma palestra de fechamento de venda, agora com o caso real do vendedor que ele treinou e que perdeu o maior cliente por medo de fazer a pergunta.

o tema é o mesmo. O que mudou foi haver alguém ali

3 • Comunidade • "quem mais pensa assim?"

O que entrega. Identidade coletiva. O "eles" vira "nós", e as pessoas passam a se reconhecer entre si por causa do seu vocabulário.

O que abre. **Aqui muda o modelo de negócio inteiro.** Comunidade sustenta programa contínuo, mentoria em grupo, certificação, evento próprio, assinatura. Deixa de ser venda por palestra e passa a ser relação recorrente.

A armadilha. Confundir audiência com comunidade. **Se só existe quando você posta, é audiência.** Comunidade continua conversando quando você some.

Exemplo. Os vendedores que passaram pela palestra começam a usar entre si a expressão "pergunta que trava" para descrever o momento que evitam. Eles se identificam por isso, e trocam casos sem você estar na sala.

o teste: alguém usou o seu vocabulário numa reunião onde você não estava

4 • Movimento • "por que isso importa além dele?"

O que entrega. Uma crença que sobrevive à sua ausência, e que tem um outro lado declarado.

O que abre. Múltiplos mercados de uma vez. **Quando a sua convicção é sobre o mundo e não sobre a sua área, ela viaja.** Uma tese sobre registro e padrão serve para frota, para saúde, para educação e para família, e cada uma dessas é um mercado com orçamento próprio.

A armadilha. A crença que não anda sem você. Se ninguém consegue defender a sua tese na sua ausência, você tem seguidores, não movimento.

Exemplo. A tese deixa de ser "como fechar mais vendas" e passa a ser "a maior parte do que a gente chama de resistência do cliente é medo de quem vende". Isso vale para venda, para consulta médica, para sala de aula e para conversa de casal.

quatro mercados a partir de uma frase



Por que isso é uma decisão de negócio

A pergunta comercial que quase ninguém formula é esta: **por que investir em estrutura de palestra e não em tráfego, em site, em prospecção?**

A resposta está nos círculos. Estrutura não melhora uma palestra. **Ela é o que permite que uma convicção gere muitas palestras, e que cada uma abra um mercado diferente.**

CÍRCULO	MODELO DE RECEITA TÍPICO	TETO
1 • Utilitário	cachê por palestra, treinamento fechado	as horas do seu dia. Você só ganha quando está no palco
2 • Marca	recontratação, indicação, cachê maior	ainda as suas horas, mas com preço melhor e menos esforço de venda
3 • Comunidade	programa contínuo, mentoria em grupo, certificação, assinatura	quebra o teto de horas. A receita passa a existir sem você estar presente
4 • Movimento	licenciamento, formação de multiplicadores, expansão setorial	a sua convicção passa a operar em mercados que você nunca visitou

Uma convicção, muitas palestras

Este é o mecanismo de expansão, e ele é o oposto de "ter vários temas". **Vários temas fragmentam. Uma convicção que reaplica multiplica.**

A convicção: "As pessoas não resistem à mudança. Resistem a perder o que a versão antiga garantia a elas."

Para o mercado corporativo: por que a implantação de sistema falha mesmo com treinamento.

Para o mercado de saúde: por que o paciente abandona o tratamento na terceira semana.

Para o mercado educacional: por que o professor experiente rejeita metodologia nova.

Para o mercado familiar: por que o adolescente resiste a regra que ele mesmo pediu.

Quatro palestras. Um arsenal parcialmente compartilhado. E a mesma frase no centro.

É por isso que o teste de reaplicação existe. Ele não é rigor acadêmico: é a diferença entre ter uma palestra e ter um corpo de trabalho que se expande.

Como a comunidade nasce da palestra

Comunidade não se cria com grupo de WhatsApp. **Ela nasce quando um vocabulário passa a circular sem você.**

1 • O vocabulário	a palavra que você revirou, o termo que você criou, a pergunta que você repete. É o que as pessoas usam para se reconhecer
--------------------------	--

2 • A reaplicação elas usam o seu conceito num caso que você nunca citou. Esse é o momento em que deixa de ser sua

3 • O lugar algum lugar onde elas se encontram: um programa, um evento, um grupo. **Sem isso, a reaplicação acontece e se dissipa**

Círculo 1 bem feito é melhor que círculo 4 mal feito. Não existe obrigação de chegar ao quarto, e tentar pular do primeiro direto para o quarto produz a palestra de propósito vazio, que é o pior produto do mercado.

O que existe é a informação de que os quatro existem, e de que **a mesma palestra pode alcançar todos eles** se você souber onde cada peça atua.



Forjando palestras motivacionais

quando o destino não é comportamental

Boa parte do que existe sobre estrutura de palestra foi escrita para um tipo só: a palestra corporativa, com tema contratado, plateia definida por cargo, e um comportamento a mudar na segunda-feira.

Só que muita gente não faz isso. **Faz palestra de sentido, de propósito, de virada de vida.** E aplicar a régua errada nesse gênero produz um diagnóstico falso: parece que falta destino, quando na verdade o destino é de outro tipo.

A inversão que justifica o rigor aqui

Palestra corporativa vazia é chata, e todo mundo percebe.

Palestra inspiracional vazia é aplaudida de pé, e ninguém percebe até segunda-feira.

A ovação quase nunca indica que funcionou. Costuma indicar que ninguém foi contrariado.

Este anexo não afrouxa nada. Ele move a exigência para o lugar onde ela morde.

Os três tipos, e por que o piso é o mesmo

Já vimos os três caminhos do destino: hábito, perspectiva e palavra. **A palestra motivacional quase sempre usa os dois últimos**, e é por isso que ela parece não ter destino quando medida pela régua do primeiro.

TIPO	DOMINANTE EM	VERIFICA-SE POR
Hábito	corporativo, treinamento, técnico	observação de terceiro
Perspectiva	convenção, evento aberto, palestra de sentido	reconto: ela explica diferente
Palavra	rito, formatura, keynote conceitual	o rangido: ela não consegue mais usar do jeito antigo

O piso é o mesmo nos três: sensação não sustenta. "Sair inspirado" é o que evapora no estacionamento, e isso vale igualmente para o gênero que vive de inspirar.

A exigência que substitui o prazo

Na palestra corporativa, o destino forte tem prazo: *até a próxima entrega, ainda esta semana*. Na motivacional, prazo não existe, e a tentação é aceitar destino sem verificação nenhuma.

O que substitui o prazo é o gatilho. E a medida do gatilho é frequência.

F O R T E

uma palavra ou situação que aparece toda semana. Ela não precisa que a pessoa lembre de você: ela é acionada de fora.

F R A C O

uma situação anual. Quando ela chega, a palestra já desbotou.

Destino de perspectiva sem gatilho declarado não sobe do primeiro degrau. A leitura nova existe, é bonita, e nunca é acionada.



A armadilha da biografia

É o problema mais comum deste gênero, e o mais delicado de tratar, porque a pessoa chega com o material mais precioso que ela tem.

Ela passou por algo difícil, superou, aprendeu, e acha que a história é a convicção. O teste de reaplicação pede três casos não relacionados, nenhum podendo ser ela, e reprova.

A história não é a convicção. É o arsenal.

A convicção é **o que a história prova sobre outras pessoas**. A história continua na palestra, e provavelmente continua sendo a peça mais forte dela. Muda de função: deixa de ser tese e passa a ser prova.

A pergunta que destrava: o que a sua história prova sobre gente que nunca passou por isso? A resposta costuma sair inteira, na primeira tentativa. **É a pergunta de maior rendimento do método para este público.**

Ordem importa. Ouça esta formulação *antes* de aplicar o teste, nunca depois. Quem ouve "sua história é o arsenal" antes de escrever chega no teste sabendo o que fazer. Quem ouve depois de reprovar sente que perdeu.

O alvo quando não há cargo

Palestra corporativa tem alvo por função. Palestra motivacional é para plateia mista, e é aqui que quase todo mundo trava.

O alvo continua existindo. Muda de eixo: deixa de ser cargo e passa a ser momento de vida.

ALVO	POR QUÊ
Fraco "empresários"	não diz nada sobre estado interno. Um de 25 abrindo a primeira e um de 60 vendendo a terceira não têm nada em comum
Fraco "jovens"	idade não é momento
Forte "quem está prestes a desistir de algo que começou há menos de dois anos"	estado interno específico, e quem está nele se reconhece na primeira frase
Forte "quem conseguiu o que queria e descobriu que não era aquilo"	ninguém fala disso em voz alta, o que torna o reconhecimento mais forte
Forte "quem é bom no que faz e está sendo passado para trás por quem fala melhor"	ressentimento comum e não nomeado. Nomear já é meia palestra
Forte "quem virou chefe dos colegas e ainda não sabe como sentar na mesa"	momento de transição, com data e desconforto reconhecível

O teste do alvo por momento: numa plateia de quinhentas, quantas estão nesse momento agora? Se a resposta for "todas", o alvo é fraco. Se for "umas oitenta", está bom. **A palestra**

fala para as oitenta, e as outras escutam sabendo que já estiveram ali ou que vão estar.



O arsenal muda de composição

Palestra corporativa prova por **evidência**. Palestra motivacional prova por **reconhecimento**, e isso pede outro material. Seis peças.

PEÇA	O QUE FAZ	CUIDADO
Etimologia	mostra que a palavra já disse outra coisa	confira. Etimologia falsa circula muito e sempre soa boa
Cena universal	o momento cotidiano descrito com precisão	quanto mais específica, mais universal
Paradoxo	duas coisas verdadeiras que não deveriam caber juntas	verdadeiro, não esperto
Texto canônico	filósofo, escritura, poeta, letra de música	com crédito, e a palestra continua de pé sem ele
Pergunta suspensa	a pergunta que fica trabalhando depois	uma por palestra. Duas viram evasiva
História própria	a sua, situada	é arsenal, não convicção

A regra da cena universal, que parece contraditória

Quanto mais específica a descrição, mais universal o reconhecimento.

GENÉRICO

"Todo mundo já ficou ansioso antes de uma apresentação importante."

ESPECÍFICO

"Você já leu a mesma linha do seu slide três vezes seguidas e não entendeu nenhuma das três, porque estava ouvindo o próprio coração."

Descrição genérica não é reconhecida por ninguém, porque não é de ninguém. A cena exata é de todos.

O teste do texto canônico

Tire a citação. A palestra continua de pé? Se cai, você não tinha argumento: tinha uma frase de outra pessoa.

Três filósofos em cinco minutos, cada um com uma frase, nenhum conectado ao que vem depois, é erudição decorativa. Prova que você leu, não prova o que você afirma.

O que não muda

A regra do lastro não afrouxa. Em palestra filosófica o estudo pesa mais do que pesaria numa palestra de processo, e essa é a única mudança. **Citar não é ter estudado.**

Os modelos dominantes

Dos sete, dois carregam quase toda a palestra motivacional.

07 • Ressignificação	uma palavra revirada até a última virada ser a convicção. Não use se a palavra falhar em qualquer um dos quatro critérios. Modelo bom com palavra errada produz peça tecnicamente correta que ninguém leva embora
03 • Histórias em escalada	histórias em que o círculo abre a cada bloco, de você até o grupo. O erro que ela evita: quatro histórias sem escalada é uma lista, e é a única variante com risco real de terminar sem afirmar nada
06 • Recusa do óbvio	aparece muito, porque tema motivacional é saturado por definição. Mal feita: "eu não vim aqui falar de motivação", e a pessoa fala de motivação por quarenta minutos com outro nome. A sala percebe no décimo minuto

A convicção que nunca é dita

Este gênero é o terreno natural da convicção distribuída: a palestra nunca enuncia a frase, e a sala sai sabendo qual é.

O critério é duro e não abre exceção: ela precisa ser reconstituível.

Se três pessoas escrevem frases diferentes que apontam para o mesmo lugar, ela existe. Se apontam para lugares diferentes, não existe, e o que houve foi uma coleção de momentos bonitos.

Na dúvida, escreva a frase. Você não precisa dizê-la no palco, mas precisa saber qual é.

Checklist do gênero

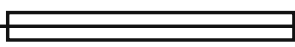
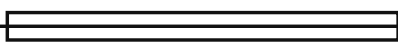
- O meu destino é de perspectiva ou de palavra? Escrevi ele no molde, ou é sensação?
- Declarei o gatilho? Com que frequência ele acontece na vida dela?
- A minha história está entrando como tese ou como prova?
- O meu alvo é um momento de vida, ou é um cargo, uma idade, uma categoria?
- Se eu tirar a citação mais bonita, a palestra continua de pé?
- Se eu não digo a frase, três pessoas diferentes conseguem escrevê-la?



Brio

Clóvis de Barros Filho

Uma palavra quase esquecida, revirada até virar critério de escolha. Arco curto, densidade alta.

ABRE	VIRA A PALAVRA	PROVA ENCENANDO	FECHA MANDANDO FAZER
a sala de aula	brio	faz as vozes da conversa interna	com nome e prazo
			
a cena que todo aluno já viveu	de palavra velha a critério de escolha		não termina em reflexão: termina em tarefa

C • Contexto gente que não entendeu alguma coisa e trata isso como limite pessoal, ou como sinal de que não serve para aquilo. **Alvo por momento de vida, não por cargo**

C • Convicção não entender não é limite seu: é um convite que espera resposta. E brio é como você responde. **Enunciada com todas as letras**

D • Destino **palavra.** Depois disso você não consegue mais dizer "tá bom assim" do mesmo jeito

A • Arsenal a cena de aula • a conversa encenada • o riso de si mesmo • a tarefa com prazo

Modelo **07 • Ressignificação.** A palavra passa nas quatro condições: é de uso raro mas compreensível, o sentido corrente é vago, os dois sentidos convivem, e ele tem lastro de sala de aula

Entrada **Rotina.** A hora em que você não entende algo numa aula

Amarração **Por costura.** Volta à cena de aula com a palavra já revirada

Os cinco recursos, e o que cada um faz

RECURSO	FUNÇÃO	POR QUE NÃO ATRAPALHA OS OUTROS
A cena de aula	localiza	é o único que situa. Ninguém precisa ser convencido de que aquilo existe
A conversa encenada	mostra	em vez de explicar o que a pessoa pensa, ele faz a voz. É demonstração, não descrição
Ele se inclui	desarma	usa "a gente". A sala não se fecha quando ele aperta, porque ele está dentro do alvo
Ele ri de si mesmo	compra permissão	é o que autoriza a parte dura logo depois. Sem isso, a cobrança soaria arrogante
A tarefa com prazo	cobra	é o único que exige ação. Termina em tarefa, não em reflexão

A lição de densidade: cinco recursos em poucos minutos e nenhum atrapalha o outro, porque cada um faz um trabalho diferente. **Dois recursos que fazem a mesma coisa se**

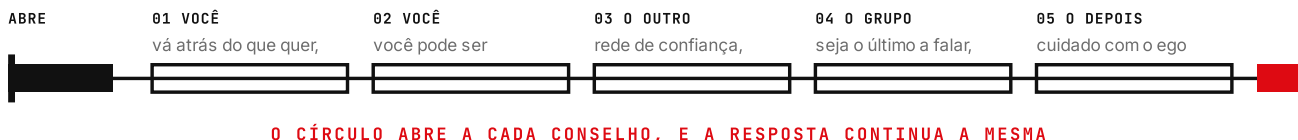
anulam. Dois que fazem coisas diferentes se somam. O limite nunca é a quantidade: é a competição.



Cinco conselhos

Simon Sinek

Cinco conselhos fechados em si. Ele nunca diz a frase central, e a sala sai sabendo qual é.



C • Contexto gente jovem, no começo da carreira, num evento em busca da própria centelha. Cultura de individualismo

C • Convicção **ele nunca diz.** Todo mundo procura a própria faísca, e o jogo é infinito e coletivo: importa como você joga, não onde chega

D • Destino **perspectiva.** Sai da busca individual e passa para a jornada coletiva. O "círculo maior"

A • Arsenal cinco conselhos, cinco arsenais. Cada um com cena e gente próprias

Modelo **03 • Histórias em escalada.** O que cresce não é o tempo de cada bloco: é o tamanho do círculo

Entrada **Situação imediata.** Abre pelo que está acontecendo ali, naquele momento

Amarração **Por escalada.** Não existe ponte: cada bloco cobra mais caro e a resposta continua a mesma

Os cinco conselhos, e o raio de cada um

CONSELHO	A QUEM SERVE
1 • Vá atrás do que você quer, mas nunca impeça os outros de irem	você, e quem está ao lado
2 • Você pode ser o problema, mesmo tentando ser a solução	você, e quem depende de você
3 • Não é sobre ser incrível: é sobre cuidar do outro e construir rede de confiança	o time
4 • Seja o último a falar. Ouça para ser ouvido, e lidere assim	o grupo inteiro
5 • Cuidado com o seu ego quando você chegar lá	todos os que vierem depois

As quatro coisas que ele faz

Avisa quantos são	a sala relaxa porque sabe onde está e quanto falta. E ele se compromete a entregar os cinco
Cada conselho se sustenta sozinho	não é um argumento longo cortado em cinco. São cinco inteiros, com cena, gente e desfecho próprios
A ordem não é livre	começa em você e termina em todo mundo. O que cresce a cada bloco é o tamanho do círculo
Não se apresenta	o trabalho dele já é conhecido. Autós por obra: quando o lastro está estabelecido, credencial é desperdício

A FRASE QUE ELE NUNCA DISSE

**O jogo é infinito e coletivo.
É sobre o caminho, não sobre o destino.**

Nenhum dos cinco conselhos diz isso. Os cinco somados afirmam exatamente isso.

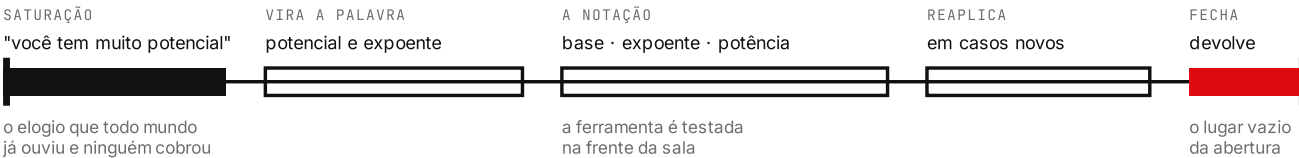
O teste que você pode aplicar no seu material: troque dois blocos de lugar. Muda alguma coisa? Se não muda, você tem uma lista. Se desmonta, tem uma escalada.



The Best Speaker 2024

Thiago Athanazio · palestra campeã

Uma palavra de elogio virada do avesso, com uma notação de três termos que se aplica na frente da sala. É o único gabarito aqui em que você pode ver todas as decisões de método por dentro, inclusive as que ficaram de fora.



C · Contexto gente que já ouviu a vida inteira que tem "muito potencial", e que carrega isso como elogio. **Alvo por momento de vida:** quem está sendo reconhecido pela promessa e não pela entrega

C · Convicção **não é sobre ser potente. É sobre ser expoente.** A posição já é sua: falta exercê-la, e exercer com sinal positivo

D · Destino **palavra.** "Potencial" deixa de ser elogio e passa a ser promessa que ninguém cobra. E "expoente" deixa de ser superlativo e passa a ser posição que se ocupa

A · Arsenal a notação de três termos · a reaplicação em casos não relacionados · o autós por posição · o silêncio como peça

Modelo **07 · Ressignificação, com 01 · Enigma dentro.** A palavra é revirada, e no meio entra uma notação própria que resolve o que foi aberto

Entrada **Saturação.** O elogio repetido até a sala sentir o peso de nunca ter sido cobrada por ele

Amarração **Por costura.** O fecho devolve a cena da abertura com o elogio já revirado

Por que a palavra passou nos quatro critérios

CRITÉRIO	COMO "EXPOENTE" PASSA
1 · A plateia usa muito	"potencial" é palavra de conversa, não de slide. Todo mundo já ouviu e já disse
2 · O sentido corrente é raso	"expoente" é usado como superlativo vago, sem ninguém pensar de onde vem
3 · Os dois sentidos são verdadeiros juntos	expoente vem de expor, e designa o número que eleva. Quem eleva é quem expõe. As duas coisas são verdadeiras ao mesmo tempo, e não é trocadilho

4 • Há lastro para o novo sentido

quem afirma passou pela exposição antes de ter o resultado, e não depois

A notação, e por que ela não é lista disfarçada

Base. O que você é hoje, o material com que se trabalha.

Expoente. A posição de exposição, que multiplica a base.

Potência. O resultado, que ninguém controla diretamente.

A notação passa no teste do modelo 01 porque **ela é aplicada na frente da sala, em casos que não foram preparados para caber nela**. Lista disfarçada desmancha na reaplicação; notação verdadeira aguenta.

O que ficou de fora, e por quê

Este é o valor específico deste gabarito: a poda está documentada.

Três conceitos de Aristóteles	repetiam o que a notação já entregava, com mais tempo e menos força
-------------------------------	---

Três correntes de liderança	não cabiam no tempo, e nenhuma reforçava a convicção central
-----------------------------	--

Fórmulas de física	vocabulário errado para a sala. Corretas, e afastavam
--------------------	---

Dois pares de cultura popular	ilustravam, não sustentavam. Saíram primeiro, pela regra
-------------------------------	--

Nenhuma dessas peças era ruim. Todas foram cortadas por um dos quatro motivos, com o motivo escrito. É o que a poda é na prática, e é o que a maioria não faz.

O teste de fechamento involuntário

Depois da apresentação, um jurado resumiu a mensagem em uma palavra, e outro formulou a frase de fecho por conta própria, sem que ela tivesse sido dita.

Isso é o teste de convicção reconstituível acontecendo ao vivo. Quando duas pessoas independentes chegam à mesma formulação sem terem ouvido a frase, ela existe de verdade. É a evidência mais forte que uma palestra pode receber, e ela não depende de aplauso.



Três palestras, três caminhos

	BRIO	CINCO CONSELHOS	THE BEST SPEAKER 2024
Convicção	enunciada	distribuída	enunciada, e revirada
Modelo	07 ressignificação	03 histórias em escalada	07 com 01 dentro
Entrada	rotina	situação imediata	saturação
Destino	palavra	perspectiva	palavra
Amarração	costura	escalada	costura
Arco	curto e denso	longo, círculo abrindo	médio, com ferramenta no meio
Autós	por posição, distribuído	por obra, ausente do texto	por posição e por fracasso

O QUE OS TRÊS PROVAM JUNTOS

Um disse com todas as letras. O outro nunca disse. O terceiro disse e revirou. Os três funcionaram.

Não existe um jeito certo de estruturar. Existe o jeito que serve àquela convicção, naquela sala.

Mas há uma exigência que não muda nos três. Quando você não diz a frase, a sala precisa conseguir escrevê-la sozinha. Se três pessoas escreverem frases diferentes apontando para o mesmo lugar, funcionou. Se apontarem para lugares diferentes, não existia frase nenhuma: só uma sequência de momentos bonitos.

O que copiar de cada um

Do Brio	a densidade sem competição. Cinco recursos, cinco funções diferentes, nenhum atrapalha o outro
Do Sinek	a escalada por raio. Se trocar dois blocos de lugar não muda nada, você tem uma lista
Do TBS 2024	a poda documentada, e a notação testada ao vivo em caso não preparado



A Kalí e o NotebookLM

A folha força a escolha. A IA força o rigor. As duas fazem coisas diferentes, e a ordem importa.

Ainda hoje	jogue o seu CCDA na Kalí, a IA da Forja. Cole o que você escreveu, do jeito que está. Ela lê, devolve o que entendeu campo por campo, e aprofunda só onde estiver raso
-------------------	--

No fim	ela entrega um documento com o trilha da sua palestra: o que você defende, com o que sustenta, quais caminhos existem e o que ganharia ficando mais forte
---------------	---

Amanhã	suba esse documento no NotebookLM e converse com ele. É de lá que a palestra completa sai
---------------	---

Na semana	preencha uma folha CCDA por semana, sobre palestra dos outros. Em um mês você lê estrutura sem esforço
------------------	--

Uma coisa que a Kalí não faz: ela não escreve a sua convicção. Ela monta arranjos com as suas palavras e devolve para você escolher. Se você corrigir, a sua versão prevalece, mesmo que pareça mais fraca.

Anexo D • Antes de subir no palco

O CCDA

- Consigo descrever a segunda-feira de manhã da pessoa que vai me ouvir?
- Sei o que ela já ouviu demais, e evitei esse vocabulário na abertura?
- Existe alguém que defenderia o contrário da minha afirmação, com argumento que dá trabalho responder?
- Se ela aceitar a minha frase, três ou mais objeções caem sozinhas?
- A minha frase explica três casos, e nenhum deles sou eu?
- Alguém de fora saberia dizer se o destino aconteceu?
- Declarei o gatilho, se o destino for de perspectiva ou de palavra?
- Cada peça do arsenal responde: o que isso reforça?

A ESTRUTURA

- Os dois pontos são a mesma coisa? O fecho devolve a cena da abertura com outro sentido?
- Os blocos reforçam coisas diferentes, ou é o mesmo bloco três vezes?
- Trocar dois blocos de lugar muda alguma coisa?
- As seis peças estão alocadas, ou alguma ficou de fora sem decisão?
- Escolhi a amarração, ou ela simplesmente não existe?

AS ARMADILHAS

- A minha história está entrando como tese ou como prova?
- Eu absolvi ou eu suavizei? Depois da minha frase, o problema continua grave?
- A antítese que eu escolhi dá trabalho, ou é a que eu já respondo de olhos fechados?
- A crença que eu ataco é a versão forte dela, ou é um espantalho?
- Se as três peças mais importantes forem públicas, a palestra é de todo mundo?
- Conferi as etimologias que vou usar?
- O autós está distribuído nas peças, ou concentrado num bloco?

O TEMPO

- Eu tenho a versão de cinco minutos, caso o evento atrase?
- Se cortar a peça mais longa, a palestra cai?
- Todo descarte tem motivo escrito e destino no acervo?



A única pergunta que importa mais que todas as outras

Se alguém da sala for embora e outra pessoa perguntar do que foi a palestra, essa pessoa consegue dizer o que foi afirmado?

Não do que se falou. O que foi afirmado.

Se a resposta for sim, o resto é ajuste. Se for não, nenhuma técnica de palco conserta.

Toda palestra que funciona abre em algo que a plateia já reconhece e fecha reposicionando aquilo mesmo. O caminho entre os dois pontos é escolha sua, e agora você tem sete deles.

FORJA · SPEAKER EXPOENTE

Aplauso não é prova. A ovação não mede o que mudou: mede quem concordou. Guarde essa, mesmo que esqueça todo o resto.

Forja · Speaker Expoente

Metodologia de **Thiago Athanazio** · Campeão The Best Speaker 2024

© **Thiago Athanazio. Todos os direitos reservados.**

Este material é protegido pela Lei 9.610/98. Nenhuma parte pode ser reproduzida, distribuída, adaptada, traduzida ou usada para treinar sistemas automatizados sem autorização escrita do autor. O uso é pessoal e intransferível, restrito ao participante que o recebeu. Reprodução para fins comerciais, de ensino ou de consultoria depende de licença específica. A metodologia Forja, o modelo CCDA e a nomenclatura aqui empregada são de titularidade do autor.

