



COMO FAZER REUNIÕES ESTRATÉGICAS MAIS EFETIVAS

Usar PowerPoint ou documentos em formato de texto? Ambas as ferramentas podem ser úteis, o importante é compreender suas potencialidades para aumentar a capacidade de formular, comunicar, memorizar e executar a estratégia corporativa.

Sandro Magalhães Manteiga – Vice-Presidente de Operações do Nubank, doutor em Administração de Empresas pela FGV EAESP e pesquisador de desenvolvimento de competências organizacionais em empresas de alto crescimento.

E-mail: smanteiga@gmail.com

Resumo

Objetivo: apresentar pontos frágeis e boas práticas no uso de linguagens baseadas em imagens e texto para reuniões sobre estratégia corporativa.

Estado da arte: estudos recentes indicam que o formato e a linguagem utilizados para a produção de narrativas, seja com base em imagens, seja em texto, influenciam a efetividade das estratégias.

Originalidade: com base em achados de pesquisas e casos recentes, o artigo propõe boas práticas para utilizar as linguagens visual e textual para melhorar a efetividade da estratégia.

Impactos: executivos e consultores de estratégia podem inspirar-se no artigo para produzir narrativas estratégicas mais eficazes ao compreenderem melhor as vantagens e as desvantagens de cada ferramenta.

Palavras-chave: estratégia, narrativas, linguagem, *six-pager*, PowerPoint.

Em novembro de 2021, faltavam poucas semanas para a abertura de capital (IPO) do Nubank. Mesmo sendo um executivo recém-contratado, eu tinha uma grande expectativa com relação ao evento. À medida que minhas atividades de integração avançavam, mesmo que de forma 100% remota, em função da pandemia de Covid-19, participei de uma reunião bastante diferente da usual.

Enquanto ainda aconteciam as saudações por voz e pelo chat da ferramenta de teleconferência, um dos participantes compartilhou o *link* de um artigo na nuvem para ser lido em 15 minutos. Durante esse período, todos ficaram absolutamente compenetrados na leitura. Então, um colega quebrou o silêncio e confirmou se os participantes estavam prontos para iniciar a discussão sobre o conteúdo do documento de texto. Assim, a reunião prosseguiu com a discussão.

Naquele mesmo dia, descobri que essa prática era utilizada pela Amazon, de onde veio a inspiração para o Nubank adotá-la. Na Amazon, em 2004, os principais líderes da empresa receberam um *e-mail* breve de Jeff Bezos, então *chief executive officer* (CEO), que dizia: “O PowerPoint não será mais usado em reuniões executivas”¹. Os gestores ficaram confusos, pois apresentações em PowerPoint sempre tinham sido a base para discutirem estratégia. Ao questionarem o que seria esperado a partir de então nessas reuniões, receberam como resposta: “Narrativas escritas na forma de texto, e não mais em imagens”².

A maioria das empresas utiliza *softwares* de apresentação como o PowerPoint para efetuar discussões complexas e estratégicas, contudo algumas empresas, principalmente da área de tecnologia e com centralidade no cliente, inspiradas pelo sucesso da Amazon, começaram a utilizar narrativas para basear suas reuniões estratégicas. Mas, afinal de contas, o que os estudos mostram sobre o uso de uma ou outra ferramenta?

O objetivo deste artigo é discutir o uso de ferramentas mais visuais, como o PowerPoint, ou textuais, como as narrativas adotadas pela Amazon e pelo Nubank, apontando os aspectos frágeis e as formas mais efetivas destacados na literatura para adotar imagem e/ou texto para melhorar a elaboração, comunicação, memorização e alinhamento para a execução da estratégia. O artigo apresenta primeiramente a polêmica em torno do PowerPoint para então mostrar caminhos para instrumentos de comunicação em reuniões estratégicas.

A DEMONIZAÇÃO DO POWERPOINT

Estima-se que 500 milhões de pessoas usem o PowerPoint em todo o mundo e que, a cada dia, sejam criadas 30 milhões de apresentações³. A popular ferramenta, no entanto, vem atraindo críticas crescentes há duas décadas. Em 2003, a catástrofe com o ônibus espacial Columbia, que resultou na morte de sete astronautas, foi o gatilho para a demonização do PowerPoint como ferramenta de tomada de decisão estratégica⁴.

O desastre foi causado por uma falha na integridade do revestimento de proteção térmica nas asas da nave, ocasionada pelo choque com um pedaço de espuma isolante que se despreendeu do Columbia já na decolagem. Ficou obscuro então o que levou à tomada de decisão de fazer o ônibus espacial reentrar na atmosfera com componentes danificados.

O cientista de informação Edward Tufte decidiu conduzir uma análise das comunicações que fundamentaram a decisão equivocada da Administração Nacional da Aeronáutica e Espaço (Nasa)⁵. Ele descobriu que, em vez de textos técnicos sobre os problemas enfrentados pelo Columbia, a base para a discussão foram 28 *slides* parcamente organizados e escritos em linguagem confusa e imprecisa.

O mais fundamental deles passava no título a ideia de resistência dos materiais da nave, para só ao final, com menor destaque, alertar que as condições reais de impacto eram muito mais críticas do que as testadas em laboratório. A conclusão de Tufte foi que, embora a lógica para uma melhor tomada de decisão estivesse implícita nos dados das apresentações, a má qualidade, as escolhas de sequência e a linguagem vaga ofuscaram a clareza quanto à decisão correta a ser tomada.

Diversos pesquisadores vêm estudando o uso do PowerPoint⁶ para tomadas de decisão estratégicas. Eles apresentam os seguintes pontos frágeis da ferramenta:

- Conflito de canal e sobrecarga cognitiva: os participantes de apresentações em PowerPoint utilizam audição e visão para compreender o que está sendo apresentado, contudo cientistas cognitivos comprovam que é impossível retermos toda a informação enquanto visualizamos imagens e texto em uma tela e ouvimos um apresentador ao mesmo tempo. Em outras palavras, o uso simultâneo de canais distintos de comunicação cria conflito ou sobrecarga cognitiva em nosso cérebro, que é incapaz de realizar essa multitarefa, o que resulta em perda de informação⁷;
- Linearização de narrativas complexas: por *design*, o PowerPoint induz à linearização de narrativas. Um *slide* sucede-se ao outro de forma mecânica, dificultando ao apresentador construir uma narrativa rica e complexa em nuances e inventividade. Essa estrutura tende a dificultar a compreensão de contexto e a avaliação de relacionamentos complexos, que caracterizam discussões estratégicas⁸;
- Ordenação incompleta e incoerente: em geral, quando uma narrativa complexa é condensada em PowerPoint, é o conteúdo que acaba comprimido e de certa forma fatiado para adequar-se ao formato da ferramenta de apresentação⁹. Isso resulta em uma falsa sensação de ordem na informação, que em geral está incompleta e às vezes incoerente. Ficam lacunas de informação entre os *slides* e entre os *bullet points*, e é o apresentador quem tem de completar esses vácuos em sua fala¹⁰;
- Introdução de vieses inconscientes: o PowerPoint é um instrumento incompleto que depende da variabilidade das

habilidades de apresentação e do carisma dos apresentadores¹¹. Ao mesmo tempo que essa característica pode ajudar um bom apresentador, acaba contribuindo para decisões equivocadas nos exemplos contrários, como no caso da catástrofe do ônibus espacial Columbia¹²;

- Dinâmica confusa da apresentação: costuma ser recorrente a realização de perguntas que acabam por interromper o fluxo planejado para a apresentação e que também podem conduzir a discussão por um caminho que se afasta dos temas relevantes¹³.

CAMINHOS

Estudos mostram que a linguagem, seja baseada em imagens, seja em textos, afeta a efetividade da estratégia, desde sua formulação até sua execução¹⁴. A questão central é como construir uma narrativa eficaz e escolher o formato mais adequado para a finalidade da reunião. No caso dos estrategistas, o desafio é montar narrativas que comuniquem mensagens convincentes e estimulantes de fácil memorização que influenciem, engajem e alinhem compreensões sobre linhas estratégicas de ação¹⁵.

O PowerPoint pode ser uma alternativa eficaz em determinados contextos, se bem utilizado¹⁶. O CEO do Google Sundar Pichai faz uso de *slides* para apresentar estratégias da empresa, contudo ele procura evitar os problemas citados neste artigo elaborando apresentações ricas em imagens e animações e minimalistas em palavras ou números¹⁷. Quando o texto aparece, é curto e tem a função de descrever uma imagem, ou seja, reforça a informação visual. Apresentações que adotam esses mesmos princípios são as TED Talks¹⁸, uma das razões por que é relativamente fácil lembrar-se do seu conteúdo mesmo após muito tempo após esses eventos.

Consultores de estratégia altamente especializados também costumam fazer bom uso do PowerPoint¹⁹, ao criarem *slides* com infográficos. Exemplos são *flywheels*, círculos que permitem representar visualmente relações complexas e mostrar retroalimentações que fomentam o crescimento da empresa; e gráficos que justapõem informações em eixos horizontais e verticais, facilitando comparações e permitindo a visualização de intersecções de aspectos da estratégia nos eixos. Os *slides* também destacam elementos visuais para enfatizar determinadas informações, com o uso de cor, forma, tamanho, contraste e localização dos elementos no *slide*. Os diferentes mecanismos permitem reconhecer e reinterpretar conjuntamente os aspectos mais importantes da estratégia.

As narrativas estratégicas textuais empregam uma lógica diferente, mas podem ter entre seus apêndices elementos visuais como *flywheels*, frequentemente usados na Amazon e no Nubank. A Amazon sugere um texto curto como base de suas reuniões, com um limite de seis páginas, o formato *6-pager*²⁰, que também é observado pelo Nubank. O texto é escrito de forma colaborativa, em geral assíncrona, antes da realização da reunião. Assim, quando esta se inicia, os participantes leem o texto do início ao fim, para se informar sobre os aspectos essenciais do que será discutido. Tão logo a leitura é finalizada por todos, a discussão em si se inicia.

Executivos da Amazon verificaram que uma narrativa estratégica baseada em texto tem entre sete e nove vezes mais densidade de informação do que uma apresentação em PowerPoint. Além disso, as pessoas leem três vezes mais rápido do que um apresentador é capaz de falar. Assim, as narrativas baseadas em texto permitem absorver mais informação do que a alternativa baseada em PowerPoint em determinado período de tempo. Além disso, narrativas estratégicas baseadas em texto resultam em um documento completo, autocontido, que passa a fazer parte da gestão de conhecimento da organização – embora apresentações em PowerPoint também possam ser gravadas em vídeo para serem reproduzidas posteriormente.

Narrativas em formato de texto ainda ajudam a promover inclusão. A interação inicial entre a audiência e o apresentador é silenciosa, por meio da leitura de um documento. Portanto, ideias e raciocínio tomam o lugar de habilidades como apresentação, fluência em outro idioma e criação de impacto visual. O Nubank, por exemplo, costuma promover reuniões em inglês por ter profissionais de mais de 45 nacionalidades distintas. Em geral, os profissionais têm maior facilidade com leitura e escrita em idioma não nativo do que com a fala. Assim, todo o processo de construção de narrativas tende a contribuir para fortalecer a inclusão da diversidade na organização.

O processo de produção de um *6-pager*, entretanto, demanda maior rigor e mais tempo de preparação do que outros formatos discursivos. Como a maioria dos profissionais têm mais experiência e prática na produção de apresentações em PowerPoint, tende a simplesmente transpor o conteúdo de *slides* para documentos em formato de texto. Quando realizou a mudança de PowerPoint para textos, a Amazon percebeu que seus funcionários usavam os mesmos *bullet points* dos *slides*, apenas reduzindo o tamanho da letra para comprimir conteúdos longos.

A Amazon levou tempo para aprimorar conteúdo, componentes e formato das narrativas em linguagem de texto, para torná-las efetivas nas reuniões executivas. O Nubank valeu-se da experiência de executivos experientes, contratados da Amazon, para acelerar o desenvolvimento dessa competência. Os exemplos mostram que a adoção de texto para a construção de narrativas estratégicas tem uma significativa curva de aprendizado que precisa ser considerada.

O modelo aprimorado da Amazon estrutura o texto em formato de uma história, por meio de uma lógica bem argumentada, com raciocínio claro e sintético. Gráficos e tabelas podem ser incluídos nos *6-pagers*, porém posicionados em apêndices, de tal modo que sua leitura seja opcional, e não obrigatória. Um apêndice particularmente importante consiste

nas *frequently asked questions* (FAQ), desenvolvidas de forma colaborativa.

Da perspectiva de conteúdo, as narrativas destacam as principais conclusões logo no início do documento, para facilitar a avaliação do raciocínio e da argumentação que vêm a seguir, em três aspectos da estratégia²¹:

- a formulação do desafio, ou seja, qual problema precisa ser resolvido;
- a abordagem, método ou política para a resolução desse problema;
- a escolha de um conjunto coerente de ações que alavanquem a efetividade dos recursos disponíveis.

Outra possibilidade é o conteúdo dos *6-pagers* apresentar:

- o problema;
- as abordagens diferentes que já foram cogitadas no passado;
- como as soluções propostas beneficiam os clientes.

O processo de participação dos profissionais no desenvolvimento das narrativas pode ser mais orgânico ou mais estruturado. O(s) autor(es) pode(m) atribuir papéis distintos para determinados participantes desse processo, como contribuidores e revisores, por exemplo. Ao documento, podem ser atribuídos diferentes estados ao longo do tempo, como: aberto a comentários, sob revisão, finalizado ou descontinuado.

Tais recomendações ajudam na escrita de uma narrativa textual focada e eficaz, mas seu uso ainda assim deve ser seletivo e direcionado a escolhas estratégicas com consequências de fato relevantes²². Em outras palavras, por causa dos esforços necessários para a elaboração de narrativas em forma de texto, não se recomenda a sua criação para toda e qualquer tomada de decisão²³.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pesquisas e os casos práticos sugerem que o uso combinado de imagem e texto para a produção da estratégia tende a ser mais efetivo, juntamente com uma maior recorrência de rituais de reforço da estratégia, com a ajuda coordenada de uma área de comunicação interna²⁴. Os rituais de comunicação devem ser tanto *top-down* (a liderança comunicando) quanto *bottom-up* (profissionais da linha de frente contando histórias selecionadas, que reforçam a estratégia corporativa). O Nubank, por exemplo, tem eventos quinzenais nesse sentido.

Finalmente, por conta das mudanças introduzidas no trabalho em razão da pandemia de Covid-19, ainda é preciso compreender melhor a influência do trabalho remoto e do presencial para o desenvolvimento das atividades no ambiente híbrido²⁵. O grau de familiaridade dos profissionais com ferramentas digitais de colaboração influencia a comunicação, o compartilhamento de informações e os questionamentos. Assim como o uso das linguagens, discutido neste artigo, uma melhor compreensão sobre a interação em reuniões presenciais e virtuais pode contribuir para a maior efetividade da estratégia nas empresas.

NOTAS

1. Bryar, C., & Carr, B. (2021). *Working Backwards: Insights, Stories, and Secrets from Inside Amazon*. Pan MacMillan.
2. Bryar & Carr (2021).
3. Bazin, Y. (2011). La pensée powerpoint (The PowerPoint Thought). *Society and Business Review*, 6(2), 188-190. <https://doi.org/10.1108/17465681111144000>
4. Roosen, C. (2021) An ode to PowerPoint - why the 'worst' presentation tool of all time is so seductive. *Adventures in a Designed World*. <https://www.christopherroosen.com/blog/2021/5/9/an-ode-to-powerpoint-why-the-worst-presentation-tool-of-all-time-is-so-seductive>
5. Tufte, E. (2006). *The cognitive style of PowerPoint: pitching out corrupts within*. Graphics Press.
6. Kaplan, S. (2011). Strategy and PowerPoint: An inquiry into the epistemic culture and machinery of strategy making. *Organization Science*, 22(2), 320-346; Roosen, C. (2021); Savoy, A., Proctor, R. W., & Salvendy, G. (2009). Information retention from PowerPoint™ and traditional lectures. *Computers & Education*, 52(4), 858-867. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2008.12.005>.
7. Buchko, A.A., Buchko, K. J.; Meyer, J.M. (2012). Is there power in PowerPoint? A field test of the efficacy of PowerPoint on memory and recall of religious sermons. *Computers in Human Behaviour*, 28(2), 688-695. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2011.11.016>; Gallo, C. (2017). Google's CEO doesn't use bullet points and neither should you. <https://www.inc.com/carmine-gallo/how-googles-ceo-creates-brain-friendly-presentations.html>
8. Bryar & Carr (2021); Gabriel, Y. (2008). Against the tyranny of PowerPoint: Technology-in-use and technology abuse. *Organization Studies*, 29(2), 255-276. <https://doi.org/10.1177/0170840607079536>; Savoy et al. (2009).
9. Tufte (2006).
10. Gabriel (2008); Savoy et al. (2009).
11. Bryar & Carr (2021).
12. Tufte (2006).
13. Bryar & Carr (2021).
14. Bryar & Carr (2021); Vaara, E., & Fritsch, L. (2022). Strategy as language and communication: theoretical and methodological advances and avenues for the future in strategy process and practice research. *Strategic Management Journal*, 43(6), 1170-1181. <https://doi.org/10.1002/smj.3360>; Carriger, M. (2011). Narrative approach to corporate strategy: empirical foundations. *Journal of Strategy and Management*, 4(4), 304-324. <https://doi.org/10.1108/17554251111180981>; Kaplan (2011); Tufte (2006); Barry, D., & Elmes, M. (1997). Strategy retold: toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of Management Review*, 22(2), 429-452. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707154065>
15. De la Ville, V.-I., & Mounoud, É. (2010) A narrative approach to strategy as practice: Strategy making from text and narratives. In Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (Eds.), *Cambridge handbook of strategy as practice* (pp. 183–197). Cambridge University Press.

16. Kaplan (2011).
17. Gallo (2017).
18. Anderson, C. (2016). *TED Talks: The official TED guide to public speaking: Tips and tricks for giving unforgettable speeches and presentations*. Hachette.
19. Knight, E., Paroutis, S., & Heracleous, L. (2018). The power of PowerPoint: A visual perspective on meaning making in strategy. *Strategic Management Journal*, 39(3), 894-921. <https://doi.org/10.1002/smj.2727>; Paroutis, S., Franco, L. A., & Papadopoulos, T. (2015). Visual interactions with strategy tools: Producing strategic knowledge in workshops. *British Journal of Management*, 26, S48-S66. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12081>.
20. Bryar & Carr (2021).
21. Bryar & Carr (2021); Grant, A. (2021). Pense de novo: o poder de saber o que você não sabe. Sextante; Rumelt, R. P. (2012). Good strategy/bad strategy: The difference and why it matters. *Strategic Direction*, 28(8). <https://doi.org/10.1108/sd.2012.05628haa.002>.
22. Kaplan (2011).
23. Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63-72.
24. Carriger (2011).
25. Santiago, C., Wood Jr., T., & Braga, B. M. (2022). Como implantar o local de trabalho digital. *GV-Executivo*, 21(1).