

# COMO FAZER PROPOSTAS E RELATÓRIOS

Andrew Leigh

- **Elaboração de Propostas e Relatórios de Forma objetiva e com Criatividade**
- **Detalhamento para Torná-los Transparentes e Fidedignos**
- **Uso de Textos, Imagens e Números**





Tradução do *Persuasive Reports and Proposals*  
originalmente publicada em 1997, em comum acordo  
com o *Institute of Personnel and Development*.  
© 1997 Andrew Leigh

Direitos desta edição reservados à  
**Livraria Nobel S.A.**

Rua da Balsa, 559 - 02910-000 — São Paulo, SP  
Fone: (11) 3933-2800— Fax: (11) 3931-3988  
e-mail: ednobel@livrarianobel.com.br

*Coordenação editorial:* Clemente Raphael Mahl  
*Produção gráfica:* Mirian Cunha  
*Revisão:* Dina Beck e Creusa de Sousa Maria  
*Capa:* João Lino Oliveira  
*Ícones:* Cecília de P. Alves e Marcela Guimarães  
*Composição:* CompLaser Studio Gráfico  
*Impressão:* Book RJ Gráfica e Editora Ltda.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

---

Leigh, Andrew

Como fazer propostas e relatórios/Andrew Leigh; tradução Márcia Cruz Nóboa  
Leme — São Paulo: Nobel, 2000.

Título original: *Persuasive Reports and Proposals*.  
ISBN 85-213-0998-8

1. Comunicação na administração 2. Propostas empresariais —  
Redação 3. Relatórios — Redação I. Título.

98-0290

CDD-658.453

---

Índices para catálogo sistemático:

1. Propostas : Comunicação escrita : Administração de empresas 658.453
2. Relatórios : Comunicação escrita : Administração de empresas 658.453

**É PROIBIDA A REPRODUÇÃO**

Nenhuma parte desta obra poderá ser reproduzida, copiada, transcrita ou mesmo transmitida por meios eletrônicos ou gravações, sem a permissão, por escrito, do editor. Os infratores serão punidos pela Lei nº 9.610/98.

Impresso no Brasil / *Printed in Brazil*

A Editora Nobel tem como objetivo publicar obras com qualidade editorial e gráfica, consistência de informações, confiabilidade de tradução, clareza de texto, impressão, acabamento e papel adequados.

Para que você, nosso leitor, possa expressar suas sugestões, dúvidas, críticas e eventuais reclamações, a Nobel mantém aberto um canal de comunicação.

Entre em contato com:  
Central Nobel de Atendimento  
ao Consumidor  
Fone: (11) 3933-2800  
Fax: (11) 3931-3988  
End.: Rua da Balsa, 559  
São Paulo – CEP 02910-000  
Internet: [www.livrarianobel.com.br](http://www.livrarianobel.com.br)

# Sumário

## capítulo 1

Propostas e relatórios  
persuasivos, 7

## capítulo 2

Finalidade, 14

## capítulo 3

O leitor, 19

## capítulo 4

Imagem, 31

## capítulo 5

Especificidades, 45

## capítulo 6

Zelo, 58

## capítulo 7

Qual é o seu poder de  
persuasão? (respostas), 67

Leituras complementares, 69



## capítulo 1

# Propostas e relatórios persuasivos

Segundo Somerset Maugham, há três regras para escrever um romance, mas o problema é que ninguém sabe quais são. O mesmo se aplica a propostas e relatórios. Há uma infinidade de princípios, diretrizes e fontes de consulta. O problema é saber quais funcionam e quais não funcionam.

Escrever persuasivamente é uma habilidade empresarial essencial. A maior parte das pessoas bem-sucedidas dentro de uma empresa se comunica bem ao escrever, e poucas pessoas alcançam uma posição de destaque sem dominar essa arte. E você tem uma sensação incrivelmente satisfatória quando o que escreveu causa o impacto que desejava.

O que significa escrever persuasivamente? É quando as pessoas tendem a fazer o que você quer, devido ao que você escreveu. Por exemplo, elas agem, fazem acordos, tomam decisões, etc.

Uma vez que você não pode estar lá, sua comunicação escrita deve falar por você. Você não poderá contar com a linguagem do corpo, expressões faciais ou outros meios físicos de estabelecer sua presença. As pessoas que escrevem de maneira persuasiva estão constantemente experimentando, aprendendo com isso e descobrindo o que funciona melhor para elas.

Quer você esteja elaborando um relatório ou uma proposta, o ponto de partida é sempre o mesmo:

- Use uma linguagem clara.

A linguagem comercial persuasiva invariavelmente consiste de palavras simples e curtas e de parágrafos breves e fáceis de ler. Não importa a complexidade do assunto ou a complicação do material, você sempre pode transformar tudo num português claro e legível.

Para aprender a escrever de maneira mais simples e clara, há vários manuais de redação disponíveis, dentre os quais podemos citar o livro *Tudo sobre português prático* (veja Leituras complementares, na página 69). Este livro vai um pouco mais longe – em direção ao obscuro mundo da arte da persuasão.

### Mapa da rota

A pessoa que redige de modo persuasivo, transporta você em uma viagem, ao contar uma história, ao dramatizar um assunto ou destacar uma oportunidade. Então, vamos começar! A rota de nossa viagem durante a leitura deste livro envolve cinco aspectos do texto persuasivo:

- finalidade;
- especificidades;
- leitor;
- imagem;
- zelo.

Todos esses aspectos contribuem para tornar seu texto influente. Incidentalmente, as iniciais de cada uma dessas cinco palavras formam uma palavra que serve como um lembrete de como você deve se sentir com relação a suas propostas e a seus relatórios:

F - E - L - I - Z

Você tornará seus documentos eficientes aceitando a necessidade de maximizar o impacto por meio das idéias aqui expostas. Quando finalmente estiver pronto para apresentar seu documento, verifique se você realmente se sente feliz em relação a eles. É mais provável ser persuasivo quando for assim que se sentir.



## Por que por escrito?

Não importando a eficiência com que foi escrito, um documento raramente é capaz de alcançar o mesmo impacto que uma comunicação entregue pessoalmente. Mesmo oradores relutantes são normalmente mais persuasivos do que qualquer documento. Antes de se convencer completamente a realizar uma apresentação escrita, esteja certo de saber o motivo que torna essa alternativa melhor que uma mensagem oral. Sempre pergunte a si mesmo: “Por que a apresentação deve ser por escrito?”.

Se você tiver algum receio em fazer a apresentação pessoalmente, invista em algum curso formal de técnicas de apresentação. Por outro lado, não tem muita lógica optar por uma apresentação oral se ela não passar de um relato de informações. Contudo, invariavelmente, é preferível convocar uma reunião a preparar um relatório que tome muito tempo. Se seu objetivo for persuadir, considere uma combinação que envolva a apresentação de seu documento seguida por uma apresentação oral.

O argumento para uma apresentação pessoal é que seu documento não pode responder às perguntas ou sustentar suas opiniões com empenho. Os documentos são passivos e podem ficar parados sobre uma mesa por semanas sem serem lidos por inteiro. Opte por uma apresentação escrita apenas se:

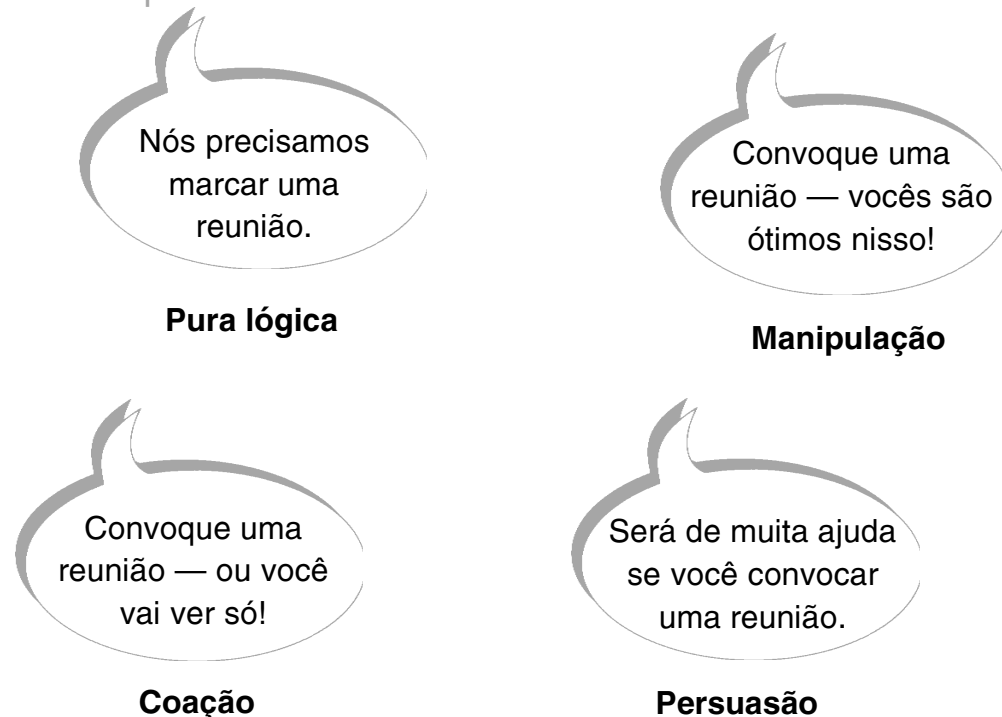
- for a maneira mais viável de alcançar um conjunto disperso de leitores;
- as pessoas precisarem de tempo para assimilar o conteúdo;
- uma apresentação oral for inaceitável;
- ela oferecer a melhor maneira de transmitir sua mensagem específica;
- ela servir de suporte para sua mensagem oral.

## Como conseguir o que você quer

Há diversas maneiras básicas de procurar alcançar seu objetivo por meio de um texto:

- pura lógica;
- manipulação;
- coação;
- persuasão.

Figura 1  
Não é o que você diz...



Muitas pessoas acreditam que a melhor maneira de persuadir é puramente por meio da lógica, convencendo pela força dos argumentos e usando uma comunicação factual. Essa abordagem presume que “Os fatos vão falar por si mesmos”. Alternativamente, você pode tentar conseguir o que deseja por meio da manipulação. É quando você insinua falsas promessas ou ameaças. Talvez não haja substância por trás disso, e essa abordagem às vezes envolve distorção da

realidade. A manipulação faz com que as pessoas acreditem, talvez equivocadamente, que há vantagens ou desvantagens em fazer aquilo que você quer que elas façam. Uma outra opção, a simples coação, é diferente, porque aqui você faz indubitavelmente uma ameaça real. “Faça como eu digo”, você avisa, “ou haverá problemas”. Você pode até explicar a natureza exata da ameaça que está fazendo:

- “Aumente o meu salário ou deixarei a empresa.”
- “Qualquer falha na autorização do novo sistema trará sérias consequências.”
- “Sem essa campanha, perderemos uma fatia do mercado.”

Uma quarta abordagem, a persuasão, estimula as pessoas a chegarem à conclusão, por elas mesmas, das razões de concordarem com você. Isto é, você encontra maneiras de fazer com que elas decidam por elas mesmas, permitindo que se sintam mais comprometidas com as ações, as conclusões e as decisões.

A lógica apenas raras vezes é suficiente para obter apoio completo e incondicional. Conseqüentemente muitos técnicos especialistas, que mergulham em detalhes, sempre tropeçam quando precisam elaborar propostas e relatórios. Os fatos não “falam por si mesmos”, porque é importante quais deles você seleciona e a maneira como você os expõe e os interpreta – tudo isso determina se um material escrito é persuasivo.

Afinal de contas, a persuasão é a maneira mais eficiente de você conseguir o que quer, porque as pessoas geralmente resistem à idéia de serem manipuladas e coagidas. Ocasionalmente, você pode ser bem-sucedido ao aplicar ambas as abordagens – a manipulação e a coação; no entanto, nenhuma delas ajudará a melhorar sua reputação e com o tempo a tendência é elas deixarem de ser confiáveis.

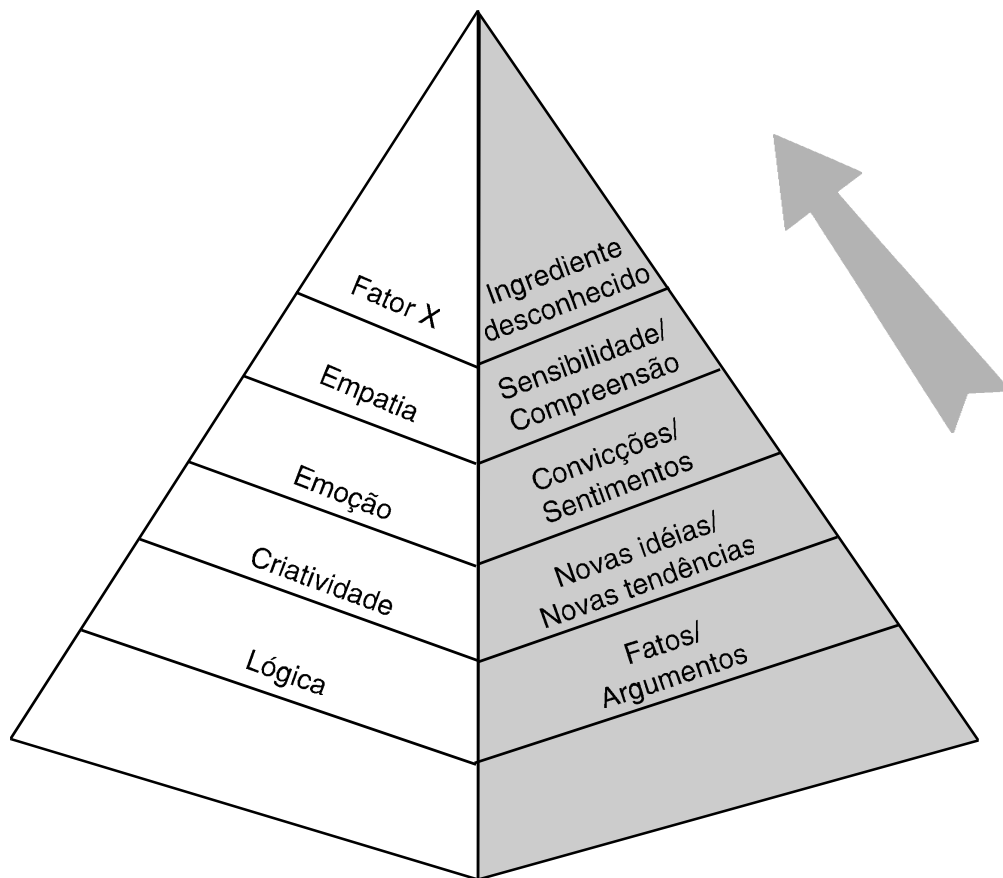
## A pirâmide da persuasão

Para escrever de maneira persuasiva é fundamental colocar um pouco de você mesmo no material (veja Figura 2 – A pirâmide da persuasão).

## Como fazer propostas e relatórios

A maior parte dos textos comerciais persuasivos apóia-se inicialmente sobre uma lógica fundamentada, sobre argumentos e fatos coerentes e que intuitivamente fazem sentido para o leitor. Contudo, isso raras vezes é suficiente para tornar um material completamente convincente. Você precisa também de novas idéias, de uma tendência diferente – talvez de uma perspectiva alternativa. Isso requer pensamento criativo e boa vontade para fazer conexões incomuns.

Figura 2  
A pirâmide da persuasão



Falar às pessoas coisas que elas já sabem raramente tem efeito persuasivo. Você só é capaz de persuadir quando acrescenta algo novo.

Mesmo as propostas e relatórios mais técnicos merecem conter suas opiniões, suas convicções, seus sentimentos ou suas interpretações. A emoção desempenha um papel fundamental. Embora às vezes seja difícil encontrar o tom certo, os documentos mais persuasivos transmitem algum tipo de sentimento, tais como exaltação, orgulho, estímulo, ansiedade ou empenho. De forma parecida, a empatia é outro elemento que contribui sobremaneira para a realização de documentos persuasivos. Comunicar sensibilidade, consciência e compreensão sobre a situação do leitor estimula uma maior disposição da pessoa em fazer aquilo que você espera.

Em qualquer texto persuasivo resta um fator desconhecido que contribui para a capacidade de persuadir. Esse fator pode ser estilo, *timing*, o grupo certo de leitores, a maneira como você apresenta o material, uma pitada de coação, ou o que quer que seja. Você não pode analisar e engarrafar esse ingrediente – o que explica por que a persuasão é uma arte e não uma ciência.



## capítulo 2

# Finalidade

O que você quer obter por meio de sua proposta ou de seu relatório? Pode ser pedir permissão para fazer algo, propor uma negociação, realizar uma venda, abrir uma nova oportunidade ou sugerir uma solução. Relatórios apenas informativos somente serão persuasivos se também apresentarem sugestões e esboçarem conclusões que levem à ação.

### Declare sua finalidade com um único título ou frase

Um procedimento muito útil é criar um único título ou uma frase que resuma sua finalidade. Isso o encoraja a ser claro sobre o que quer dizer. Procure fazer suas frases como se estivesse falando com um garotinho inteligente de 10 anos de idade, usando para isso linguagem e idéias simplificadas.

Suponhamos que você queira um aumento de salário. Inicialmente deve supor que sua finalidade ao escrever para seu chefe seja fazer com que ele concorde imediatamente com o aumento de salário. Mas é isso mesmo? Você realmente espera que essa pessoa, ao receber sua solicitação, autorize o aumento imediatamente? Será que o objetivo não é na verdade encorajar uma reunião a fim de discutir seus argumentos para um aumento de salário? Há uma diferença genuína entre estas duas declarações:

- “Dê-me um aumento!”
- “Vamos nos reunir para discutir meu pedido de aumento de salário.”

Ao concentrar-se na razão implícita de seu documento, você aprimora o poder da intenção desse documento. Logo que você se decide sobre o objetivo de uma proposta ou de um relatório, esse objetivo pode se mostrar muito amplo ou impreciso para causar impacto. Por exemplo, as declarações de finalidade seguintes são exemplos de casos que precisam ser “cortados” em objetivos mais precisos:

- Eu quero um aumento de salário:
  - Considere a possibilidade de um aumento de salário.
  - Vamos nos encontrar para discutir as bases para um aumento de salário.
  - Implemente um aumento de salário na minha próxima data de avaliação.
- Seguir as recomendações deste relatório:
  - Considere o conteúdo.
  - Convoque uma reunião para revisar as implicações.
  - Tome uma decisão até...
- Introduzir um novo sistema de informática:
  - Precisamos de um novo sistema; você concorda?
  - Autorize um estudo de viabilidade.
  - Acordo para o primeiro estágio de um investimento maior.

Você pode dissecar a finalidade de sua próxima proposta ou de seu próximo relatório dessa maneira? Veja se é capaz de extrair precisamente o que está querendo de seus leitores. Ainda, ao aprimorar sua finalidade, leve em consideração:

- Por que estou falando com eles agora?
- Que efeitos desejo causar?
- Qual é o real resultado que espero?

Ao responder à primeira pergunta, você estará pensando claramente sobre a oportunidade da apresentação do material. Vez ou outra,

you não tem liberdade para escolher a ocasião para apresentar seu documento, embora frequentemente tenha liberdade para se decidir a respeito disso. Assim, agindo por simples capricho, é provável que você alcance o efeito desejado.

A segunda pergunta ajuda a esclarecer a maneira como você quer que seus leitores se sintam: você quer que eles se sintam entusiasmados, preocupados, desafiados, impacientes, curiosos, incomodados, agradados? Que efeito você quer obter? De maneira parecida, identifique que efeito você quer que as diferentes partes do documento criem.

A terceira pergunta ajuda a ter claro em mente o que você considera um bom resultado de uma proposta ou relatório persuasivos (veja também o Capítulo 6).

## A seqüência de persuasão

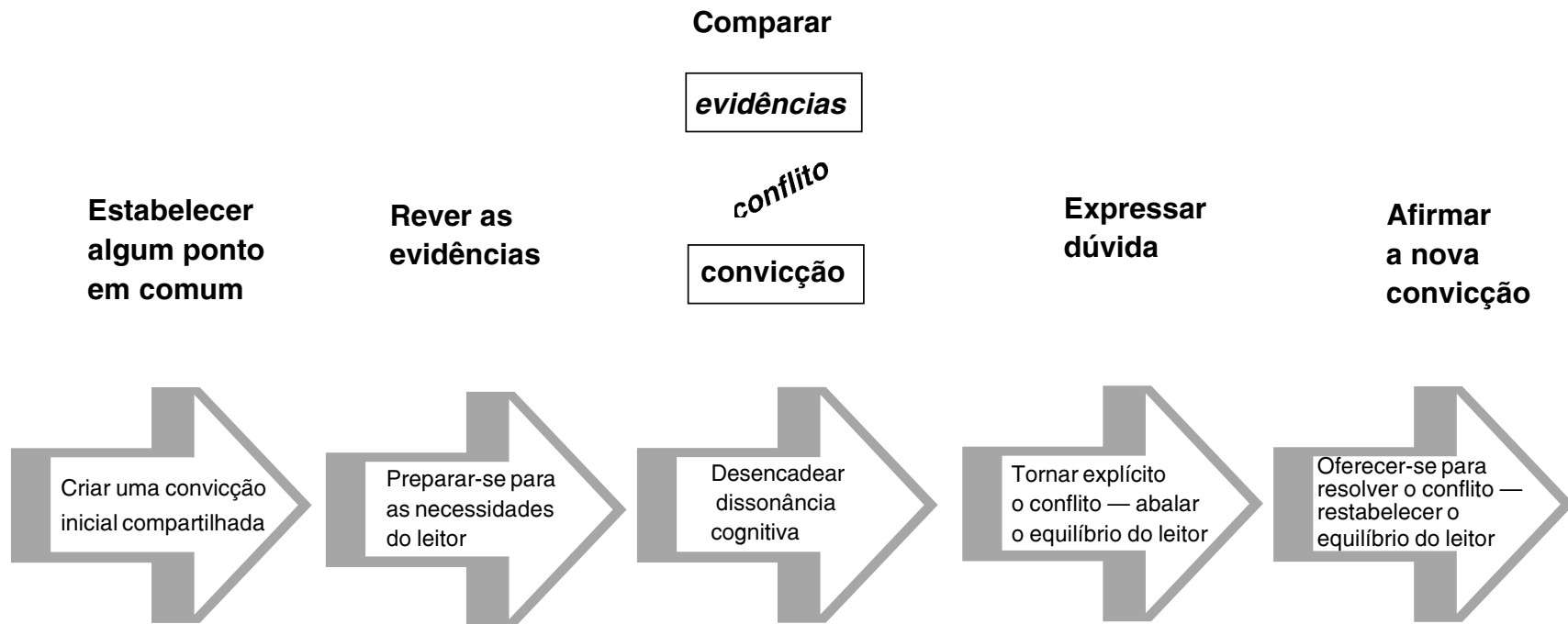
A seqüência de persuasão é uma maneira de aprimorar sua finalidade; ela faz uso de pesquisas psicológicas a fim de orientar o processo de construção de um argumento (veja Figura 3).

O primeiro passo é estabelecer algum ponto em comum com seu leitor. A ausência desse aspecto diminui o impacto persuasivo, o que torna, assim, vital chegar a esse ponto de partida, imediatamente procurando descobrir o maior número de informações possível sobre o provável leitor.

Como estabelecer pontos em comum com seu leitor? Uma das maneiras mais eficientes é expressar alguma convicção que ambos compartilhem. Por exemplo, você deve revelar que tanto você quanto ele acham que o sistema de informática precisa de uma revisão, ou que vocês dois compreendem determinada demanda de um novo produto, ou que vocês deveriam tratar um assunto conjuntamente.



Figura  
A seqüência da persuasão



(Adaptado de: "Writing business correspondence using the persuasion sequence" [Como elaborar correspondência comercial usando a seqüência de persuasão], de M. Moran, *The ABCA Bulletin*, junho de 1984.)

O segundo passo é apresentar as evidências. Ao fazer isso pense nas necessidades de seu leitor, e não nas suas. Você deve perceber que muitos fatos servirão de apoio para seu caso; no entanto, gerentes seniores, por exemplo, comumente avaliam a questão tendo visto somente os fatos mais importantes.

O terceiro passo na seqüência de persuasão é desencadear *dissonância cognitiva*. Isso ocorre quando o leitor está diante de duas posições conflitantes que não podem ser conciliadas. Por exemplo, suponhamos que a outra pessoa ache que o sistema de informática esteja satisfatório, e no entanto você apresenta evidências contrárias. Ou que seu chefe considere que você está sendo bem pago, e no entanto você apresenta evidências sugerindo o contrário.

A dissonância cognitiva causa desconforto porque dá início a uma disputa mental entre duas ou mais situações que não se conciliam. Conseqüentemente, o leitor tenta eliminar ou reduzir o conflito de maneira a voltar a se sentir à vontade. A única maneira de chegar a isso é aceitando que algo precisa mudar. É isso que faz com que as pessoas alterem um ponto de vista ou se disponham a considerar uma nova alternativa.

Tendo semeado as sementes da dissonância cognitiva, você se prepara para colher os frutos. Você expressa suas dúvidas sobre a situação expressando seus pontos de vista. Em vez de contar “somente com os fatos” para persuadir, você atrai a atenção para a diferença entre a maneira como o leitor imagina a situação e como você a encara. Novamente o leitor é forçado a encarar uma situação que precisa ser solucionada. Por exemplo, você expressa suas dúvidas sobre a confiabilidade do sistema de informática à luz das evidências, ou você sugere que seria tempo de reconsiderar seu salário, dando informações adicionais sobre seu trabalho no momento.

No passo final da seqüência, você dá um passo à frente – ou seja, você toma decisões, apresenta sugestões, traça conclusões, apresenta recomendações. Tais procedimentos são oferecidos a fim de resolver o conflito criado na mente do leitor, restabelecendo o equilíbrio da pessoa. O leitor pode voltar a se sentir confortável porque você terá eliminado a dissonância cognitiva.



## capítulo 3 O leitor

Como atingir a mente de alguém? Fazer com que relatórios e propostas alcancem seu objetivo requer o esforço de compreender seus leitores. Quanto mais você souber, menos estará escrevendo no vazio. Tenha como meta identificar o conjunto de leitores, bem como:

- compreender;
- antecipar;
- responder.

Conseguir colocar-se no lugar de seus leitores vai capacitá-lo a apresentar seu material de uma posição de conhecimento e compreensão em vez de deixar-se levar por simples suposições. Quanto mais cuidadosamente você fizer isso, maior será sua habilidade em persuadir.

### Identificar

A primeira vez que alguém lhe pedir para elaborar um relatório, você pode supor que essa pessoa venha a ser seu único leitor. Na verdade você deve ter outros:

## Como fazer propostas e relatórios

- Quem são e o que você sabe a respeito deles? Construa uma imagem mental de cada um.
- Quais são suas expectativas e suas necessidades?

Quanto tempo provavelmente seus leitores terão para absorver o conteúdo de seu documento? Você não pode presumir que ele será lido de ponta a ponta. Por isso, alguns dos documentos mais persuasivos cabem perfeitamente em uma página. Se forem maiores que isso, são geralmente iniciados por um resumo de uma página.

Quando os leitores provavelmente darão ao documento total atenção? Se possível, programe a chegada do documento para o momento mais oportuno e adequado ao leitor. Por exemplo, se você sabe que seu chefe sempre leva os relatórios para casa a fim de lê-los cuidadosamente durante o fim de semana, programar a entrega de seus documentos para as sextas-feiras à tarde pode ser uma boa medida.

## Compreender

A maneira mais óbvia de descobrir o que irá persuadir seus leitores é perguntando. Tente descobrir de leitores potenciais o que pode:

- convencê-los;
- preocupá-los;
- estimulá-los a concordarem;
- fazer com que digam não.

Se você não puder ter acesso a um leitor potencial, encontre alguém que possa e peça a essa pessoa que o ajude com sua pesquisa.

## Antecipar

Propostas realmente persuasivas antecipam:

- as resistências que irão ocorrer;
- as perguntas que surgirão.

Determine o que provavelmente seu leitor acha mais e menos importante. Em geral, é sensato apresentar primeiramente os itens mais importantes e depois os menos importantes.

Uma vez que a boa antecipação surge da capacidade que você tem de se imaginar como leitor, desenvolva uma clara imagem mental de como a pessoa é. Tente ler o rascunho de seu documento em voz alta e devagar, enquanto “escuta” a reação que você acha que a outra pessoa terá.

■ *Imagine um leitor potencial de cada vez.* Você não pode “ouvir” a todos simultaneamente, então imagine cada pessoa de uma vez, conduzindo um diálogo mental. Tente “ouvir” em sua mente o que essa pessoa pode dizer, como reage, que perguntas pode fazer.

■ *Visualize em detalhes.* Trace uma imagem dos maneirismos do leitor, de sua maneira de falar, sentar-se, falar ao telefone, mover a caneta, mexer nos cabelos e assim por diante.

■ *“Monte” uma cena imaginária em sua mente.* Visualize o leitor segurando seu relatório enquanto fala com o chefe ao telefone. Como a conversa se desenrola? Imagine o leitor resumindo o documento e fazendo comentários sobre ele: o que essa pessoa estaria falando?

Mesmo que você pouco conheça seus leitores, um diálogo imaginário e o processo de visualização podem se mostrar úteis. Por exemplo, ao enviar propostas para outra empresa, tente imaginar o presidente dessa empresa tecendo um comentário crítico para o comitê de seleção. Isso vai ajudá-lo a aperfeiçoar sua capacidade de antecipação.

Ter um retrato vivo do leitor em sua mente é como um ator que começa a imergir num papel. Ao “tornar-se” parcialmente o personagem de seu leitor, você começará a levar em conta como essa pessoa pode reagir a diferentes situações. Isso ajuda a estimular idéias sobre essa pessoa no que se refere a:

## Como fazer propostas e relatórios

- seus conhecimentos;
- suas opiniões;
- suas convicções.

Quanto mais envolvido você estiver com uma idéia ou uma sugestão, mais difícil se torna para você recuar e conduzir um diálogo mental honesto com os leitores, “ouvir” a sua resistência, as suas objeções e assim por diante. Considere a possibilidade de dialogar com alguém que conheça bem o leitor potencial para fazer o papel dessa pessoa, trazendo à baila aquilo que ela acredita que seria dito.

Se seu leitor tiver opiniões arraigadas sobre algo, isso pode influenciar a reação a seu documento. Quais são essas opiniões? Mesmo que você as considere equivocadas ou absurdas, identificá-las e explicitá-las faz com que você mais uma vez melhore suas chances de escrever mais persuasivamente.

Sentir o que pode estar se passando pela cabeça de outra pessoa é principalmente uma questão de prática e experiência. Faça o teste do final deste capítulo e, enquanto o faz, veja se você também é capaz de identificar os princípios de persuasão que estão em prática. Compare suas respostas com as do fim deste livro (veja páginas 67 e 68).

## Pontos em comum

O Capítulo 2 apresentou a importância de estabelecer pontos em comum com seu leitor. Você pode realizar isso comunicando mensagens como:

- Eu gosto de você.
- Eu o respeito.
- Eu concordo com você.
- Eu também tomaria essa decisão.

- Eu o entendo.
- Eu compreendo sua situação.
- Você estava certo.
- Nós temos a mesma experiência.
- Estamos ambos interessados.
- Eu confio em seu julgamento.

A percepção do leitor sobre o que você sente virá a partir da maneira como você apresenta o material, e isso tem de estar implícito em vez de explícito.

Às vezes é melhor deixar a mensagem explícita de maneira a não confundir suas intenções. Por exemplo, em uma proposta de venda você deve demonstrar que entende os valores do cliente, compreende o compromisso que ele tem com a qualidade, e assim por diante. Você explica que também traz em si esses valores, apresentando evidências para dar suporte a essa declaração, mapeando explicitamente os pontos em comum entre vocês.

Você pode ainda estabelecer pontos em comum fazendo algo da mesma maneira que seu leitor faz. Por exemplo, se ele normalmente presta meticulosa atenção aos detalhes e é muito minucioso, refletir essas qualidades em seu documento implicitamente estabelece pontos em comum.

De maneira semelhante, se um leitor comumente usa certas frases, palavras ou conceitos, você deve fazer uso deles em seu documento discretamente. Esse “espelhar” da outra pessoa é o equivalente ao uso da linguagem do corpo, que também produz empatia.

## Como os leitores lêem

O que acontece quando as pessoas lêem? Pode parecer que elas simplesmente deixam as palavras se derramarem sobre elas, saltando páginas ou folheando-as aleatoriamente. No entanto as pesquisas mostram que o ato de ler não é passivo, porque *o cérebro organiza as*

*informações para que elas tenham sentido.* Isso tem importantes implicações para compreender como os leitores pensam. Uma vez que as pessoas freqüentemente fazem essa organização no subconsciente, você pode ajudar ativamente ao:

- priorizar a maneira como a informação é apresentada;
- alcançar o máximo de clareza;
- ser seletivo sobre o que incluir e excluir;
- explicar o que pode acontecer em seguida.

### Prioridades

Pesquisas nos hábitos de leitura sugerem que é melhor estruturar os documentos hierarquicamente, ou seja, você apresenta ao leitor primeiro as informações mais importantes e depois as menos importantes. Isso vai capacitar o leitor a fazer a leitura do material do início ao fim. Assim, certifique-se de ter colocado títulos, seções numeradas e marcadores.

- Ponha o sujeito primeiro, isto é, use frases na voz ativa em vez de na voz passiva (veja abaixo).
- Inclua material que estimule os leitores a usarem suas próprias idéias e seus próprios conhecimentos – por exemplo, apresente opções, formule perguntas, sugira possibilidades.
- Não deixe os leitores adivinharem.

### Clareza

É possível, mesmo que você esteja escrevendo um português claro, ser confundido.

“Clareza” significa simplesmente que o leitor entende o que você diz e o que você quer dizer. Essas duas coisas não são necessariamente idênticas. Por exemplo, quando você sugere que algo deve acontecer “imediatamente”, para uma pessoa isso pode significar “hoje”, mas para outra, “em uma semana”. Prestar atenção



a pontos que podem ser confundidos é uma disciplina importante para tornar qualquer documento integralmente persuasivo e é parte do vital estágio de edição (veja Capítulo 6).

A clareza encoraja o leitor a ler até o fim, mas não garante que seu documento venha a ser persuasivo. A falta de clareza em um documento, no entanto, certamente prejudica seu impacto.

## Seletividade

A seleção de quaisquer materiais para uma proposta ou relatório é sempre uma questão de julgamento. Redatores esforçados, mas inexperientes, tendem a incluir absolutamente tudo o que pareça relevante e atrapalham seus documentos com material em excesso.

Seja seletivo em favor do leitor ao incluir apenas aquele material que contribua consideravelmente para seu argumento e sua mensagem. Mantenha em mente uma pergunta crítica do leitor:

- Eu preciso mesmo saber disso?
- O que se espera que eu faça com essa informação?

Relatórios falhos são comumente cheios de informações “agradáveis-de-saber” que fazem pouco pela persuasão.

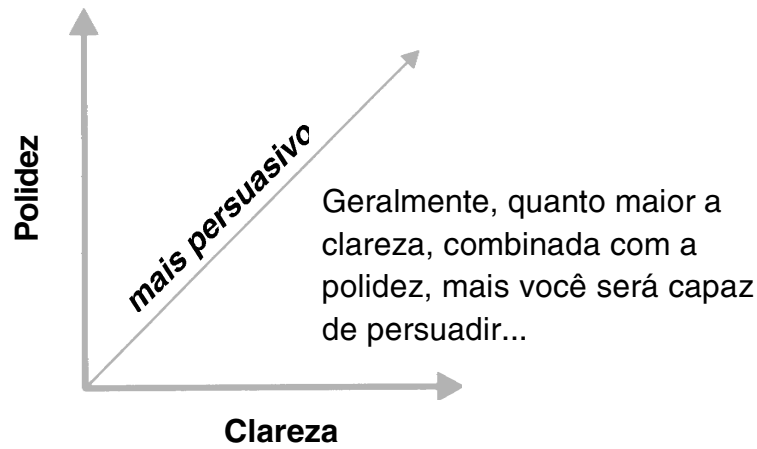
## O fator polidez

As pessoas, em seus relacionamentos comerciais, raramente recebem bem um comportamento sem consideração, descontrolado ou desrespeitoso; isso comumente influencia de maneira negativa a maneira como elas reagirão tanto em encontros pessoais quanto em documentos escritos. Polidez em um documento não significa ser obsequioso ou adulator. Implica ter respeito por seus leitores, usar uma linguagem que eles entendam e mostrar que você se importa com o que pensam. Uma mistura de polidez e clareza faz sentido intuitivamente e funciona bem na prática – veja a Figura 4.

## Como fazer propostas e relatórios

Figura 4

O gráfico de polidez/clareza



## Reivindique atenção

O gerente comum despende tempo considerável telefonando, sendo interrompido, participando de reuniões e lendo papelada. Como você, seu leitor é bombardeado diariamente com incontáveis mensagens, imagens e comunicações. Se você quer que seu material tenha toda a atenção que merece, preste particular atenção em:

- a abertura;
- a retenção;
- o fechamento.

### A abertura

A abertura é literalmente sua primeira frase e seu primeiro parágrafo. Dedique a eles seus mais criativos esforços, porque as pessoas tendem a fazer julgamentos imediatos baseadas em informações limitadas. Uma abertura que “agarra” a atenção do leitor pode estabelecer o tom para tudo que vier depois. Se isso for feito de maneira errada, você começará a perder aquele imprescindível interesse inicial. As aberturas são agradáveis de inventar e devem ser, de preferência:

- pequenas;
- fáceis de entender;
- diretas.

## A retenção

Tendo captado o interesse do leitor, dê o melhor de si para mantê-lo. Procure as maneiras mais interessantes de fazer com que o leitor dê atenção a seu documento, por exemplo:

- oferecendo desafios;
- resumindo um problema;
- declarando o objetivo;
- usando uma citação interessante;
- apresentando uma estatística eficiente;
- narrando uma história pertinente.

## O fechamento

O fechamento é também um aspecto importante para reter a atenção do leitor e para aumentar a compreensão de sua mensagem. Muitas propostas e muitos relatórios tropeçam nesse ponto porque a pessoa que escreve perdeu a energia e o interesse.

Um fechamento bem-sucedido finaliza seu documento de maneira memorável, envolvendo as emoções e o interesse do leitor. Fechamentos eficazes incluem:

- pequenos resumos;
- breves recomendações;
- descrições dos “próximos passos”;
- declarações de compromisso;
- frases memoráveis;
- citações;
- perguntas provocativas;
- figuras e imagens.

## Conclusão

Estar “dentro” do leitor é essencial para escrever de maneira influente. Pesquisar sobre seus leitores, de maneira que você possa pensar em algumas situações como eles, é um sólido investimento, permitindo que você antecipe os problemas e as objeções que podem, de outra forma, servir como barreiras às suas propostas.

### Exercício

#### Qual é seu poder de persuasão?

Leia nas entrelinhas – o que pode estar se passando pela cabeça do leitor?

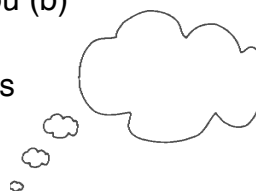
1 Você escreve uma destas duas frases para alguém:

- a) “Você está fazendo um bom trabalho.”
- b) “Muitas pessoas têm me dito que você está fazendo um bom trabalho, e eu concordo.”

Qual das duas é mais persuasiva – (a) ou (b)  
(*circule apenas uma*)?

O que o leitor deve pensar a respeito das duas frases?

- a)
- b)



2 Você escreve uma destas duas frases para alguém:

- a) “Devemos tocar o projeto, mas apenas se houver todo o capital.”
- b) “Devemos tocar o projeto quando houver todo o capital.”

Qual das duas é mais persuasiva – (a) ou (b)  
(*circule apenas uma*)?

O que o leitor deve pensar a respeito das duas frases?

- a)
- b)



3 Seu chefe escreve para você: “Espero que você prepare meu relatório dentro do prazo”. Você dá uma destas duas respostas:

- a) “Compreendo que você está esperando meu relatório dentro do prazo, e eu garanto que o farei.”
- b) “Naturalmente entregarei meu relatório conforme combinado.”

Qual das duas é mais persuasiva — (a) ou (b)  
(*circule apenas uma*)?

O que o leitor deve pensar a respeito das duas frases?

- a)
- b)



4 Seu chefe escreve para você: “Você acha que essa é uma idéia que tem tudo para dar certo? Será que devemos prosseguir?”. Você responde com uma destas duas respostas:

- a) “Depois de pensar muito se devemos prosseguir, concluí que sim.”
- b) “Sim, eu acho que é uma idéia que tem tudo para dar certo. Vamos adiante.”

Qual das duas é mais persuasiva — (a) ou (b)  
(*circule apenas uma*)?

O que o leitor deve pensar a respeito das duas frases?

- a)
- b)



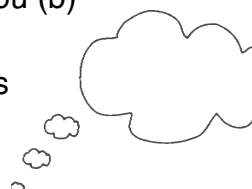
5 Você escreve para seu chefe uma destas duas frases:

- a) “O senhor me pediu que fizesse esse projeto e vou tentar entregá-lo no prazo.”
- b) “Obrigado por me deixar fazer esse projeto; eu o entregarei no prazo.”

Qual das duas é mais persuasiva — (a) ou (b)  
(*circule apenas uma*)?

O que o leitor deve pensar a respeito das duas frases?

- a)
- b)



## Como fazer propostas e relatórios

6 Você escreve para um cliente uma destas duas frases:

- a) “Se você nos fizer o pedido produziremos o resultado que você espera.”
- b) “Faça o pedido e produziremos o resultado que você espera.”

Qual das duas é mais persuasiva – (a) ou (b)  
(circule apenas uma)?

O que o leitor deve pensar a respeito das duas frases?

- a)
- b)



7 Seu chefe escreve para você: “Eu não vejo razão para investir nesse novo sistema de informática”. Você responde com uma destas duas frases:

- a) “Concordo que não haveria razão para investir em um novo sistema de informática contanto que nosso atual ritmo de crescimento diminua ou pare totalmente.”
- b) “Discordo completamente: devemos ter um sistema moderno para enfrentar nosso atual ritmo de crescimento.”

Qual das duas é mais persuasiva – (a) ou (b)  
(circule apenas uma)?

O que o leitor deve pensar a respeito das duas frases?

- a)
- b)





## capítulo 4 Imagem

A aparência das coisas pode ser até mais importante do que como elas são na verdade. Um documento deve ter uma imagem suficientemente sólida para ser altamente influente, apesar de desprovido tanto de fatos quanto de argumentos sólidos. A imagem desempenha um papel importante na persuasão e inclui:

- estilo;
- tom;
- incorreções;
- aparência.

### Estilo

Um avanço na pesquisa sobre medicamentos descrito na revista *Ciência, Hoje* dificilmente será reproduzido da mesma forma em jornais populares. A diferença não está nas informações sobre os fatos, mas sim no “estilo”, que equivale a usar sua personalidade em uma apresentação verbal. Criar seu próprio estilo envolve:

- procurar obter e oferecer *feedback*;
- experimentar diversas maneiras de expressar mensagens;
- aprender a partir dos imprevistos.

## Como fazer propostas e relatórios

Apesar do estilo ser em parte uma característica pessoal, ele pode ser uma característica empresarial. Algumas empresas, por exemplo, exigem que os relatórios tenham um formato específico que siga regras de linguagem, tais como sempre usar a terceira pessoa “ele” – em vez da primeira “eu”. Pode haver outras restrições com relação à estrutura, extensão e uso de jargões.

### Torne seu estilo persuasivo

Um estilo persuasivo estimula as pessoas a lerem o material em vez de deixá-lo numa gaveta. Como estilo adote:

- a voz ativa;
- uma linguagem simples;
- legibilidade;
- brevidade;
- clareza;
- listas;
- edição cuidadosa.

**Voz ativa** A construção de uma oração em português segue o seguinte padrão básico:

Sujeito ----- Verbo ----- Objeto

Tomando um exemplo simples: “Eu (*sujeito*) digitei (*verbo*) o relatório (*objeto*)”. Isso é que se chama uma oração na voz *ativa*: o agente (“eu”) vem antes e o objeto que é feito (“o relatório”) vem por último. Se, no entanto, colocarmos esse objeto no início da oração, a oração ficará muito diferente: “O relatório foi digitado por mim”. Essa é uma oração na voz *passiva*. Orações na voz passiva soam impessoais e menos diretas que as na voz ativa. Aqui vão mais alguns exemplos:

#### **Voz passiva**

“Este novo relatório está sendo apresentado por mim para sua apreciação.”



“Três tentativas foram feitas por mim para solucionar o problema.”

“Será percebido que...”

A voz ativa dessas orações põe o agente primeiro, fazendo assim com que elas soem mais fortes:

“Estou apresentando este novo relatório para sua apreciação.”

“Eu fiz três tentativas para solucionar o problema.”

“O senhor vai perceber que...”

Colocar o agente em primeiro lugar atrai a atenção do leitor. O uso da voz ativa geralmente é mais eficiente, especialmente em correspondências comerciais. Um software com um bom processador de texto pode identificar quando você está usando a voz passiva e sugerir maneiras de substituí-la.

Para passar uma oração da voz passiva para a voz ativa, faça a si mesmo a pergunta: “Por quem x está sendo feito?”. Coloque essa pessoa ou coisa no começo e adicione o verbo e o restante da oração. Se você não puder responder à pergunta “Por quem?”, então as probabilidades são de que o leitor não venha a saber quem está realizando a ação e pode ter que supor de quem se trata.

*Linguagem simples* Linguagem complexa em relatórios comerciais é fatal. Especialistas em determinado assunto tendem a adotá-la, muitas vezes inconscientemente – por exemplo, quando usam jargão. Leitores raramente ficam impressionados por uma linguagem complexa. As correspondências comerciais deixam de alcançar seu objetivo mais por esse motivo do que por insuficiência de fatos. Simplifique frases como essas:

- “...de acordo com as circunstâncias...”
- “...a situação supramencionada...”
- “tendo sido devidamente consideradas as opções...”
- “...nós achamos inquestionável que...”

Tenha por objetivo frases breves sem muitas orações (veja Tabela 1 na página 35). E mais: elabore as frases na forma direta e positiva. Um texto monótono, sem graça e hesitante raramente tem o poder de persuadir. Se seu texto não parecer comprometido, assim também ficará o seu leitor.

Palavras como “mas” e “não” têm um efeito cumulativo, tornando as idéias complexas e a mensagem negativa. Os leitores normalmente preferem que se lhes diga qual é, em vez de qual não é o caso. Na seguinte lista de palavras, por exemplo, é melhor usar as formas da direita que as da esquerda:

Fracas	Fortes
não obteve sucesso	fracassou
não correto	errado
não honesto	desonesto

**Legibilidade** De maneira geral, isso significa que as pessoas acham fácil entender e absorver seu material. Comparações de legibilidade são geralmente feitas tendo por base matérias de jornal, um romance de Dickens, um discurso de Churchill, uma apólice de seguro de vida, e assim por diante. Calcula-se que essa comparação avalie:

- o tamanho médio das frases;
- o número de palavras “grandes” - aquelas de três ou mais sílabas;
- a complexidade da construção da frase - o número de orações.

Qual é a legibilidade de seus textos? Você sabe se tende a escrever frases grandes ou pequenas, usar palavras simples ou complexas? Embora a legibilidade seja no final das contas um aspecto subjetivo, sempre vale a pena corrigir um documento importante, no que se refere a legibilidade, usando um dos principais processadores de texto. O “WordPerfect for Windows”, por exemplo, pode comparar seu documento com qualquer outro que você selecionar. Assim, se sua empresa produziu um relatório particularmente bem escrito você pode avaliar todos os seus textos futuros com relação a esse padrão.

Tabela 1  
Seis formas infalíveis de escrever uma frase curta

- 1) Divida e desconecte**  
(divida a frase em duas ou mais sentenças)
- 2) Divida e conecte**  
(coloque um ponto-final e recomece uma nova sentença com uma palavra de ligação como “no entanto” ou “mas”)
- 3) Seja conciso**  
(verifique se não há repetições ou redundâncias)
- 4) Faça listas**  
(listas verticais dividem as frases em partes controláveis)
- 5) Elimine o excesso de palavras**  
(elimine palavras excessivas e frases cheias de rodeios)
- 6) Jogue tudo fora e recomece**  
(se você não conseguir organizar o texto, desfaça-se dele e comece um outro)

**Brevidade** A correspondência comercial persuasiva é em geral breve, e isso inclui parágrafos e frases individuais. Retirar palavras desnecessárias requer disciplina: verificar cuidadosamente a fim de encontrar onde você pode substituir uma palavra por duas, eliminando qualquer repetição desnecessária.

Promova a brevidade eliminando qualquer palavra supérflua.

**Clareza** Palavras e frases imprecisas incluem:

- jargões;
- palavrório;
- termos inventados;
- ambigüidades.

Tais itens não têm lugar em um documento comercial, e muito menos tornam esse documento persuasivo.

*Jargões* são palavras que pertencem a uma área específica de especialização com um significado particular. Jamais suponha que seus leitores, por conhecerem o jargão, vão querer encontrá-lo em um documento. Eles também vão apreciar a clareza.

*Palavrórios* são frases e orações sem sentido que, embora pareçam causar certa impressão, quando se reflete sobre elas, não fazem sentido. Relatórios técnicos para gerências são muito frequentemente recheados com palavras científicas.

A língua portuguesa é muito flexível. Novas palavras estão surgindo constantemente, mas os *termos inventados* são expressões fabricadas que possuem uma falsa conveniência. “Decisional”, “implementabilidade” ou “ambientalismo” são exemplos de inúteis termos inventados.

Ao buscar clareza, verifique se não há idéias vagamente expressas e especulações longas demais, que prejudiquem o entendimento do leitor. Essas abstrações raramente beneficiam o discurso persuasivo.

De maneira semelhante, certifique-se de que não haja *ambigüidades*, onde o que você diz pode ser entendido ou interpretado de várias formas. Você prejudica seu poder de persuasão ao deixar o leitor em dúvida e tendo de adivinhar o que você quer dizer.

Leitores de documentos comerciais reagem bem a palavras ou linguagem com as quais estejam razoavelmente familiarizados, ou com as quais se sintam à vontade. Por exemplo, cada vez mais as pessoas esperam que os documentos evitem sexismo, racismo e outros sinais de preconceito. Para aprimorar seu poder de persuasão, certifique-se de estar usando o mesmo tipo de linguagem que o leitor.

*Listas* Crie listas de itens ou pontos estreitamente ligados. Em vez de amontoar tudo em uma única frase, considere a possibilidade de apresentar uma lista numerada ou destacada com pontos, asteriscos ou outros sinais de enumeração. Por exemplo, no início deste capítulo o trecho a seguir foi convertido numa lista com pontos:

“...isso também se refere a fatores ocultos, como estilo, tom, incorreções, aparência.”

“...isso também se refere a fatores ocultos, como:

- estilo;
- tom;
- incorreções;
- aparência.”

**Edição** Uma edição bem-feita pode eliminar os problemas estilísticos descritos acima. Prever tempo suficiente para fazer o trabalho de edição por inteiro é importante, e isso é discutido com mais detalhes nos próximos capítulos.

## Tom

“Eu não gostei da maneira como você falou comigo.” Às vezes o que as pessoas dizem é menos importante do que a maneira como elas dizem. Em material escrito, um tom aceitável evita palavras ou frases que sejam:

- dissonantes;
- inaceitáveis;
- impróprias.

Por exemplo, um relatório pode ser redigido de maneira otimista demais, ou uma proposta de venda pode se autopromover excessivamente ou ser muito crítica com relação à concorrência. De forma parecida, um relatório pode enfadar o leitor com decisões passadas ou demoras para chegar ao ponto principal. Isso pode não persuadir pelo fato de os leitores não gostarem do tom. Os fatos podem ser verdadeiros, mas, o tom perturba os leitores ou faz com que eles se sintam pouco à vontade. Uma maneira prática para testar a adequação do tom é perguntar a si mesmo: “Eu gostaria que falassem assim comigo?”.

Um dos muitos benefícios de pesquisar seus leitores é a descoberta do tom certo a adotar. Por exemplo, se você suspeitar que

## Como fazer propostas e relatórios

seus leitores têm pouco senso de humor, a descontração no documento pode causar um efeito contrário ao desejado. Torne seu tom:

- mais positivo que negativo;
- mais assertivo que agressivo;
- mais desafiador que ameaçador;
- mais direto que indireto;
- mais respeitoso que desrespeitoso;
- mais polido que sem polidez.

## Incorreções

As incorreções são lapsos de detalhes que prejudicam a credibilidade, semeiam dúvida ou hostilidade. Documentos virtualmente bem escritos freqüentemente tropeçam em:

- erros ortográficos;
- gramática precária;
- erros de digitação;
- linguagem discriminatória;
- uso de numerais.

## Erros ortográficos

Embora poucos leitores esperem uma prosa notável, eles geralmente esperam que você escreva corretamente. Erros ortográficos fazem com que seus leitores perguntem a si mesmos:

- que outros detalhes foram negligenciados?
- será que a pessoa que escreveu ao menos se deu ao trabalho de revisar o documento?

Com os modernos processadores de texto não há desculpas para tais erros: use seu verificador ortográfico!

## Gramática precária

Lapsos como o uso do singular em vez do plural ou um tempo verbal mal empregado podem prejudicar um relatório que de outra forma seria persuasivo, irritando o leitor e de novo suscitando dúvidas sobre a confiabilidade.

Seu documento pode ser lido por um obcecado por gramática. Gerentes cuja língua materna não seja o português e tenham dado duro para se tornar fluentes na língua podem ficar particularmente irritados ao receberem relatórios que revelem erros gramaticais.

Você pode obter uma ajuda considerável nessa área com os melhores processadores de texto, que identificarão muitos problemas gramaticais. Vale a pena, sempre, pedir a alguém em quem você confia que leia seu documento para apontar esse tipo de incorreção.

## Erros de digitação

Com cuidado, eles são facilmente eliminados, mas se permanecerem, a credibilidade de seu documento será prejudicada. Alguns típicos erros de digitação incluem:

- letras trocadas ou adicionais;
- palavras trocadas.

Procurar esses erros pode ser cansativo e explica por que o cuidado na edição final é essencial. Um verificador ortográfico pode não ajudar se as palavras estiverem corretamente grafadas: ele não vai apontar “ele” como um erro de digitação quando o que deveria ter sido digitado era “dele”. É sensato pedir a várias pessoas que leiam seu documento apenas para procurarem esse tipo de erro.

## Linguagem discriminatória

A cultura e a natureza da empresa geralmente determina o que é tomado como linguagem discriminatória. Linguagem ofensiva, em qualquer aspecto, é amplamente inaceitável – e evitável.

### Uso de numerais

Os números freqüentemente desempenham um papel importante em documentos persuasivos. Incorreções comuns são:

- números fora de contexto;
- números em excesso;
- números errados;
- falta de padronização.

Um número fora de contexto é um dos principais pecados da persuasão, porque ele faz com que o leitor se pergunte como interpretar a informação. Por exemplo, se as informações a seguir são boas ou não depende das suas expectativas:

#### *Fora de contexto:*

As vendas aumentaram 12% este mês.

Fizemos um corte nos custos este mês em 5%.

A produção está funcionando com 75 % da capacidade.

Essas expectativas ficam claras se fornecidas mais informações:

#### *Dentro de contexto:*

As vendas aumentaram 12% em relação aos 24% do mês passado.

Fizemos um corte nos custos este ano em 5%, comparados a apenas 1% no ano passado.

A produção está funcionando com 75% de sua capacidade, ao passo que nossa meta é de 95%.

Descreva os números de maneira simples para ajudar o leitor a compreendê-los:

#### *Difícil de entender:*

Agora 56,75% da produção são realizados à noite.

34% dos que usaram o serviço reclamaram.



***Fácil de entender:***

Nós realizamos mais da metade (56,75%) de nossa produção à noite.

Uma entre três pessoas (34%) que usaram o serviço reclamou. Uma grande quantidade de números pode tornar o texto pesado, o que forçará os leitores a procurarem padrões definidos ou exceções. Se você precisar apresentar muitos números, certifique-se de que eles contam uma história:

- Ordene-os do menor para o maior, ou vice-versa.
- Cite médias, não todos os dados disponíveis.
- Enfatize partes de uma tabela usando sombreados, tipologia diferente e bordas.
- Converta números em desenhos e gráficos.

Números errados com certeza prejudicam sua credibilidade, e quanto mais números você incluir maiores as chances de ocorrerem erros. Tome cuidado especial com:

- totais errados;
- números incoerentes quando se referirem a tabelas ou páginas;
- porcentagens incorretas;
- erros em fórmulas.

Seus números devem contar uma história, fazer um apontamento óbvio ou reforçar um argumento. Como as palavras, os números raras vezes são completamente neutros: a significância deles depende de quem os seleciona e por quê. Quando não houver um padrão óbvio, os leitores terão de procurá-lo por si mesmo, o que reduzirá o poder de persuasão.

Certifique-se de que as seções ou os parágrafos numerados estejam na seqüência correta, que foram colocados todos os números das páginas e que eles estão corretos.

## Aparência

Só a aparência talvez não aniquile o seu relatório, mas ela pode, com certeza, prejudicá-lo. Lamentavelmente, os leitores freqüentemente fazem julgamentos com base apenas em evidências superficiais, incluindo a maneira como um documento é apresentado. Os aspectos da aparência que devem ser levados em conta são:

- disposição e espaçamento;
- gráficos e ilustrações;
- papel e encadernação;
- capa.

### Disposição e espaçamento

Esses itens ajudam seus leitores, apresentando um material atraente e bem disposto na página. Deixe bastante espaço em branco e margens amplas. Dê um espaçamento entre as linhas suficientemente grande para dar ao texto uma aparência agradável – use entrelinha de 1,5 ou 2 linhas. Se isso tornar o seu documento muito longo, considere a possibilidade de reduzir o conteúdo em vez de espremer o material em um espaço menor.

Para memorandos e pequenos relatórios tenha como meta manter tudo em uma única página. Essa “disciplina de uma página” vai forçá-lo a reelaborar seu material, mesmo que às vezes você não possa alcançar esse ideal.

### Gráficos e ilustrações

Figuras bem-feitas e simples narrando uma história, podem ser extremamente persuasivas. Seja criativo com relação a sua mensagem e torne parte dela visual, porque os leitores invariavelmente lembram-se mais desse tipo de material do que de palavras. Considere a possibilidade de inserir um gráfico sempre que você tiver que apresentar doze ou mais números: isso ajudará a focalizar sua mensagem. No entanto, inumeráveis diagramas em forma de pizza

ou uma sucessão de enfadonhos gráficos de barras não vão melhorar sua mensagem.

Softwares de baixo custo atualmente capacitam qualquer um a produzir imagens com aparência profissional. Se você não puder dar a seu gráfico uma aparência profissional, desista de usá-lo.

## Papel e encadernação

Quando seu documento impresso for manuseado por um leitor, que tipo de impressão causará? Ele transmitirá qualidade, solidez, profissionalismo? Documentos agradáveis de se manusear desempenham um papel sutil na formação da confiança do leitor. Igualmente, dê alguma atenção para a encadernação:

- Encadernação espiral custa pouco e torna o documento fácil de manusear, mas não causa muita impressão.
- Encadernação em capa dura talvez seja cara e pode evitar que o documento seja facilmente dobrado, mas tem um aspecto profissional.
- Encadernação com lombada móvel pode ter um aspecto agradável, mas raramente transmite qualidade.

Escolha uma encadernação que melhore a aparência de seu documento.

## Capa

Qualquer documento com mais de seis páginas merece uma página de rosto com título. Isso às vezes pode parecer exagero, mas é uma maneira útil de chamar a atenção para seu trabalho.

Pense em melhorar a página de rosto usando uma ilustração simples e apresentando o título principal em negrito e de forma atraente. Muitos leitores considerarão útil se você indicar nessa página de rosto os seguintes dados:

- data;
- principal assunto;

## **Como fazer propostas e relatórios**

- principal objetivo;
- fontes.

Em memorandos e itens pequenos, que não possuam uma página de rosto ou capa, ponha o tópico imediatamente depois da data, do nome do autor e do destinatário.

O título chama a atenção para o assunto de que trata o material, e contribui indiretamente para o poder de persuasão. Ele precisa ser:

- pequeno;
- fácil de entender;
- um resumo de seu objetivo.



## capítulo 5 Especificidades

Atenção às especificidades e aos detalhes, é algo que dá sustentação às propostas ou aos relatórios persuasivos, mas é também algo freqüentemente tido como certo. Pequenos erros, embora significativos, que prejudicam o poder de persuasão incluem:

- fatos;
- estrutura;
- lógica;
- simplicidade.

### Fatos

Um exército pode manter soldados na reserva e ainda assim vencer batalhas. O que conta é como e quando esses reservistas serão enviados para o fronte e sua eficiência uma vez estando lá. Na luta por persuasão, os fatos são seus soldados da infantaria, porém não é necessário que todos sejam enviados ao campo de batalha.

Usar a quantidade certa de fatos dá mais força ao poder de persuasão de suas comunicações escritas. Quando você dispõe dos fatos certos, eles tomam uma posição discreta, tornando-se meros detalhes dentro do grande quadro em que são dispostos. Então, o que exatamente é um fato e qual é a melhor maneira de usá-lo?

Um fato é algo cuja existência, veracidade ou ocorrência é de alguma forma conhecida. Como soldados, contudo, nem todos os fatos têm o mesmo preparo para a luta. Alguns são mais fortes, valiosos ou disponíveis que outros, o que exige decisões sobre:

- quantidade;
- qualidade;
- como os fatos se relacionam;
- onde usar os fatos.

### Quantidade

Redatores comerciais inexperientes freqüentemente supõem que a maneira de persuadir seja sobrecarregar os leitores com evidências. No entanto, apenas a quantidade raramente é eficiente: ela confunde o leitor e desvia sua atenção do fluxo principal de argumentação. Compreender seus leitores (veja Capítulo 4) permite que você:

- não use mais fatos do que o necessário para fazer seu argumento;
- mantenha alguns fatos de reserva;
- remeta um menor número de fatos para apêndices.

### Qualidade

A qualidade de um fato ou de uma informação é, no final das contas, uma questão de critério. De maneira geral, no entanto, qualidade significa que aquilo que você apresentou é confiável, verdadeiro ou passível de ser testado de alguma forma, e ainda é *relevante*. Fatos irrelevantes podem ser verdadeiros e causar forte impressão, no entanto, eles não melhorarão sua argumentação. A fim de evitar tais irrelevâncias, certifique-se de que os fatos usados:

- antecipem seu argumento;
- lancem nova luz sobre determinados assuntos;
- estejam conectados a outros fatos.

Um fato poderoso e relevante pode muitas vezes ser tão eficiente quanto meia dúzia de fatos interessantes, mas irrelevantes. Ao ter em vista qualidade, tente rever os fatos com estes critérios:

- a pessoa deve saber;
- a pessoa gostaria de saber.

Os fatos que “a pessoa deve saber” ajudam a convencer qualquer leitor sobre a força de seu argumento. Você não pode omiti-los sem um sério comprometimento. Os fatos que “a pessoa gostaria de saber” podem ser informativos, e mesmo servir como entretenimento, porém os leitores tenham que passar por eles para chegar ao argumento subjacente. Resista à tentação de incluir fatos que “a pessoa gostaria de saber”; mas se você ainda sentir que eles devem estar disponíveis, pelo menos remeta-os a um apêndice.

### Como os fatos se relacionam

Mesmo fatos de muita qualidade simplesmente não “falam por si mesmos”. A maneira como você os relaciona e os interpreta é quase tão importante quanto os fatos em si:

- Construa uma seqüência lógica de fatos.
- Mostre como eles se conectam naturalmente uns aos outros.
- Apresente os fatos mais importantes primeiro, e não por último.
- Evite conectar fatos de muita qualidade a fatos de pouca qualidade.

### Onde usar os fatos

É sempre um desafio decidir onde, em um documento, fatos específicos ficam melhor. Usar toda sua munição na primeira parte é ineficaz, e remeter informações de muita qualidade a um apêndice é um desperdício. Tente perguntar a si mesmo considerando cada um dos fatos que você pretende usar:

- É um fato que “a pessoa deve saber” ou um que “a pessoa gostaria de saber”?

## Como fazer propostas e relatórios

- Ele antecipa meu argumento nesse ponto em particular?
- Onde é seu lugar ideal?
- Ele ficaria melhor em um apêndice?

## Estrutura

Logo no início de seu documento, explique:

- do que ele trata;
- como ele está organizado.

Quando as pessoas lerem estarão continuamente procurando modelos, pistas e outros elementos que ajudem aquilo que está no início do documento a fazer sentido. Assim, a estrutura de um documento desempenha um importante papel na persuasão. A estrutura ideal é:

- simples;
- compreensível;
- lógica.

Em documentos complexos, ofereça:

- uma breve explicação sobre a estrutura;
- introduções pequenas;
- títulos;
- seções e páginas numeradas;
- informações prévias e gerais;
- um sumário;
- conclusões e resumos.

Isso ajudará os leitores a começarem a escolher e classificar informações, o que facilitará a compreensão do documento. Os dois estágios para ordenar o material mais adequadamente são:



- fazer com que ele tenha sentido para você;
- estruturá-los para o leitor.

### Faça com que ele tenha sentido para você

Antes de estruturar o material para o leitor, você precisa criar agrupamentos que considere úteis. Cada um desenvolve sua própria maneira de criar esses agrupamentos. Técnicas de estruturação incluem:

- criar listas;
- guardar e classificar informações em fichas;
- criar mapas de associação de idéias;
- narrar uma história;
- traçar símbolos ou quadros;
- usar cores;
- adotar uma estrutura padronizada.

*Listas* Benjamin Franklin inventou o método de uma única página no século XVIII, que continua útil até os dias atuais. Em um lado da página são relacionados os prós de determinado argumento, e no outro lado, os contras. Tente colocar em uma única página tudo o que você acha que deve constar em seu documento sob apenas duas categorias – por exemplo, “a pessoa deve saber” e “a pessoa gostaria de saber” (veja acima).

Outras idéias que vale a pena relacionar são:

- informações-chave organizadas em pequenos itens;
- material como uma sequência numerada;
- tudo categorizado sob não mais que meia dúzia de títulos.

A estrutura final surgirá naturalmente uma vez que você mantenha o material em listas fáceis de manusear.

*Informações em fichas* Havendo grande variedade de informações pode ser útil registrar dados separados cada um em sua própria ficha. Quando você tiver um número suficiente de fichas, você as separa até que elas estejam agrupadas adequadamente. Esse procedimento

forma a base para estruturar seu documento. Há ainda programas de computador disponíveis para ajudar na classificação e reorganização de idéias.

**Mapas de associação de idéias** São muito eficazes e fáceis de usar. Você começa com uma única palavra ou idéia-chave que inscreve em um círculo ou outra forma geométrica qualquer. A seguir vai acrescentando outras palavras-chave ligadas por uma linha à que está no centro, para criar uma rede de idéias conectadas. Às vezes chamados de “diagramas de aranha”, os mapas de associação de idéias quebram a rigidez da apresentação de informações numa sequência linear. Revelando a conexão entre as idéias, eles mostram acuradamente como a mente funciona, fazendo muitas dessas conexões de uma só vez, em vez de apenas uma sequência linear. Procure saber mais sobre mapas de associação de idéias se você ainda não viu nenhum.

**Narrar uma história** Tente narrar a história daquilo que você quer dizer em seu documento, como se estivesse falando com alguém ao telefone, por exemplo. Essa abordagem talvez lhe dê liberdade para criar uma estrutura que mantenha a atenção e que vai acompanhar o seu documento logicamente.

Conforme você deixa a história se desdobrar, vai descobrindo agrupamentos naturais de informações e começará a ver como organizar seu material. Tente falar em um gravador e ouvir em seguida – uma estrutura para o relatório pode saltar aos seus olhos.

**Traçar símbolos ou quadros** Algumas pessoas pensam melhor quando trabalham com imagens, símbolos ou gráficos. Tente converter tudo o que quer dizer em imagens simples ou ícones. Se houver muitos, significa que provavelmente você pode fundir alguns em grupos maiores e mais práticos.

Há ainda o método *storyboard\**, que consiste em uma série de quadros brancos nos quais você desenha uma sucessão de imagens

---

\* Uma série de desenhos ou imagens mostrando a ordem dos acontecimentos planejada para um filme ou uma peça de teatro (N. da T.).

que transmitem sua mensagem. Os quadrinhos mostram a história em seqüência ou resumem partes inteiras de um documento. Use principalmente imagens e desenhos dentro dos quadros, em vez de recorrer a palavras. Se necessário, no entanto, acrescente algumas legendas explicativas junto de cada quadrinho.

**Cores** Uma outra maneira de aprimorar uma estrutura é usar destaques coloridos a fim de enfatizar certas informações em seu material original. Use cores diferentes para indicar diferentes agrupamentos. Junte todo o material da mesma cor e reveja as implicações para a estrutura final.

**Padronizar a estrutura** Às vezes é de grande auxílio adotar uma estrutura predeterminada para agrupar informações. Por exemplo, aqui há duas estruturas testadas e aprovadas que podem fornecer uma maneira consistente de organizar informações escritas:

*Propostas para outras empresas:*

Introdução

Histórico

Proposta

Custo

Informações sobre nossa empresa

Conclusão e próximos passos

Apêndices detalhados

*Propostas e relatórios internos:*

Resumo gerencial (de preferência uma página)

Introdução

Antecedentes e instruções preliminares

Corpo do relatório (análise)

Conclusões

Recomendações

Apêndices

## Estruturação do documento para o leitor

Algumas empresas insistem em usar uma estrutura interna para garantir a coerência, com agrupamentos preestabelecidos como os acima que devem se adequar ao material. Verifique se seus leitores esperam tal estrutura predefinida.

Se você estiver buscando uma estrutura geral confiável, há sempre os familiares:

- começo;
- meio;
- fim.

Muitos documentos se beneficiam de uma clara separação entre esses três estágios. Por exemplo, os leitores realmente compreendem melhor quando você vai da abertura para o corpo do documento e deste para o final.

Acrescente um sumário para documentos com mais de doze páginas.

**Resumo** Você nunca deve supor que seu material venha a ser lido ou compreendido integralmente. Dessa forma, um resumo é essencial para todo tipo de documento, com exceção dos mais pequenos. Isso pode ser um expediente útil para clarear seus pensamentos se você fizer antes um rascunho do relatório. Esse procedimento pode parecer impossível – como escrever um resumo antes de ter finalizado o documento? Na prática, no momento em que você tiver colhido e lido todas as fontes de material, você estará pronto para criar pelo menos um primeiro esboço do resumo.

O hábito de redigir o resumo antes de concluir o relatório final vai estimulá-lo a pensar sobre o que você realmente quer comunicar. Evidentemente, mais tarde você pode fazer alterações nesse resumo a fim de que ele reflita a natureza do documento final.

Um outro instrumento estrutural popular é dividir seu material em:

- situação;
- complicação;
- resolução.

Quase como narrar um história, esse tipo de agrupamento parece natural, e uma maior quantidade de material pode se adequar a ele. Você descreve a situação, o problema ou a oportunidade e então explica os assuntos, as implicações, e assim por diante. Finalmente, você apresenta uma resolução – um passo à frente.

**Introdução** A introdução é uma importante descrição do todo, mostrando porque você está escrevendo, em primeiro lugar. Ela dá o contexto para o documento em geral: parte da habilidade de ser persuasivo é mostrar a seus leitores o que eles devem esperar. É na introdução que se explica aos leitores a estrutura do documento, o que assegura a eles a existência de um fluxo de informações lógico e abrangente.

**Antecedentes e instruções preliminares** É essa parte que demonstra sua compreensão sobre um assunto, o histórico de uma situação ou os assuntos mais genéricos que cercam o tópico. Ela permite que você se estenda mais do que no restante do documento e é uma localização útil para materiais:

- muito importantes para serem remetidos a um apêndice;
- que provavelmente atrapalham o resto do documento.

**Corpo do relatório** É onde você apresenta sua análise, sua seleção de fatos, sua interpretação das evidências, suas propostas, e assim por diante. Indique por meio de títulos em que parte o leitor está entrando. Pode ser confuso, por exemplo, alguém já estar na metade do desenvolvimento do documento enquanto ainda tem a impressão de estar simplesmente em uma parte da introdução.

**Conclusões** Relatórios eficientes contêm uma seção de conclusões separada, relacionando todos os argumentos e as informações apresentados até então. Você explica o que pode acontecer a seguir e fornece um argumento para ações ou decisões posteriores.

**Recomendações** Nas propostas ou nos relatórios mais longos, inclua uma seção separada resumindo todas as propostas no formato de

uma lista numerada ou como uma série de itens. Embora tal material possa constar parcialmente também no seu resumo de abertura, essa seção final reforça sua mensagem:

- Diga aos leitores o que você vai dizer;
- Diga-lhes o que você lhes disse.

**Apêndices** Onde são relacionadas as informações que de outra maneira obscureceriam seu argumento persuasivo. Para fazer o melhor uso dos apêndices, reveja:

- o material que melhor se adequaria a um apêndice;
- cada apêndice pelo seu poder de persuadir.

Freqüentemente os apêndices simplesmente aumentam um documento sem contribuir com sua persuasão, portanto, aplique o princípio de “a pessoa deve saber”/“a pessoa gostaria de saber” rigorosamente para os apêndices (veja o que já foi dito antes).

Uma vez criados os apêndices, talvez você não ache necessário incluí-los. Nesse caso, você pode simplesmente acrescentar uma nota como essa: “Há mais informações disponíveis caso se julgue necessário”. E mesmo que você não espere que todos os seus leitores realmente leiam um apêndice que você *tenha* incluído, remeter algum material para os apêndices pode ser uma maneira prática de manter seu documento resumido.

## Lógica

Uma vez que a lógica valoriza a maioria das correspondências comerciais, tenha como meta:

- conexões lógicas entre uma parte do documento e a próxima;
- ligações claras entre um parágrafo e o próximo;

- um fluxo natural de cada bloco de fatos ou argumentos para outro.

Os seus leitores conseguirão entender a relação entre fragmentos díspares de informações? Associações sem lógica fazem com que os leitores se perguntem:

- “Por que você está me dizendo isso?”
- “Com que isto tem relação?”
- “Isso é uma continuação do que veio antes?”
- “Em que essa conclusão ou recomendação está baseada?”
- “Que evidências servem de suporte para esse argumento?”

A capacidade de persuasão freqüentemente depende basicamente da garantia de ligações lógicas e consistentes entre os argumentos. Particularmente as pessoas que lêem redação comercial precisam seguir ligações causais: isto é, como uma coisa está conectada a outra, e por quê.

## Simplicidade

Esse é realmente um elemento de persuasão que pouco aparece e é subestimado e freqüentemente esquecido. Os documentos mais convincentes transmitem simplicidade mesmo quando o assunto é complexo. Promova a simplicidade por meio de:

- resumos freqüentes;
- eliminação de fraseologia complexa;
- frases curtas;
- imagens;
- metáforas e comparações;

## Como fazer propostas e relatórios

- apêndices (veja acima);
- numeração.

### Resumos freqüentes

Eles evitam que os leitores percam a linha de raciocínio de um argumento e ainda os habilitam perceber o objetivo de um documento. Após uma parte particularmente longa, considere a possibilidade de apresentar um pequeno título: “Resumo do exposto até o momento”, ou comece o último parágrafo dessa seção com “Resumindo...”.

Resumos breves e regulares oferecem atualizações instantâneas sobre o conteúdo lido. Eles cuidam dos leitores, garantindo-lhes que eles estão seguindo os argumentos ou entendendo as questões.

### Eliminação de fraseologia complexa

Esse é uma maneira fácil de atingir a simplicidade. Revise seu documento linha por linha a fim de encontrar frases que contenham muitas orações ou muitas idéias simultaneamente. Elimine o uso de jargões mesmo que seus leitores estejam familiarizados com suas frases técnicas.

### Frases curtas

São frases com cerca de sete a dez palavras e são relativamente fáceis de fazer com a prática. Elas contribuem para o documento tornar-se agradável de ler. Mas não adote tal procedimento com muita constância: muitas frases extremamente curtas sucessivamente podem fazer com que seu documento pareça rudimentar.

### Imagens

Gráficos, diagramas, fotografias, desenhos e demais recursos pictóricos podem simplificar drasticamente a comunicação. Considere a possibilidade de substituir alguns de seus textos por imagens.



## Metáforas e comparações

Elas têm um grande poder de simplificar e podem desempenhar um papel importante ao se “narrar uma história”. Transmitem uma comunicação vívida por meio de termos imaginativos que não devem necessariamente ser interpretados ao pé da letra. Por exemplo, em uma empresa um gerente usou a metáfora do “problema de Humpty Dumpty\*” ao aconselhar sobre uma certa linha de ação. Muito tempo depois de o relatório ter sido emitido, as pessoas ainda se referiam ao “problema de Humpty Dumpty”.

## Numeração

Use sistemas de numeração simples para páginas e seções. Se você também for numerar parágrafos, evite criar muitas subseções, como as de documentação legal, que adotam o confuso sistema multidecimal, por exemplo:

1

1.1 (*primeira seção do capítulo 1*)

1.11 (*décima primeira seção do capítulo um*)

1.11.1 (*primeira subseção da décima primeira seção do capítulo um*)

Em vez disso, opte por um sistema de numeração simples que diferencie claramente cada subseção, por exemplo:

1

a

i)

Uma alternativa é usar tanto pontos quanto números para destacar as subseções. Se você estiver tentado a usar quatro ou mais subseções, retorne ao material original e simplifique-o mais.

---

\* Antiga canção infantil inglesa que narra a história de Humpty Dumpty, personagem cujo corpo tem o formato de ovo, que sobe em um muro e sofre uma queda de consequências irreparáveis: ele se quebra em inúmeros pedaços (N. da T.).



## capítulo 6

### Zelo

Estamos denominando zelo a alguns detalhes que vão aumentar as chances de seu documento ser persuasivo e que constituem uma maneira importante de ganhar a atenção. Eles estimulam a pessoa a responder positivamente porque você:

- busca comprometimento;
- usa apelo emocional;
- leva o leitor em uma jornada;
- demonstra os passos seguintes;
- edita e desenvolve o texto.

### Buscar comprometimento

Explicar sua visão sobre seu objetivo ajuda os leitores a decidirem ser persuadidos. Você “envolve” os leitores fazendo com que eles se sintam uma parte dessa visão, de forma que faz sentido deixar propostas e recomendações suficientemente flexíveis para que eles sintam que também têm um papel a desempenhar. Documentos excessivamente “finalizados” podem fazer com que as pessoas se sintam impotentes e até mesmo causar resistência, então:

- Compartilhe com o leitor sua visão sobre o que deve acontecer.
- Responda às perguntas não faladas do leitor: “O que isso tem a ver comigo?”.
- “Envolva” o leitor em sua visão.

Outras maneiras de envolver os leitores incluem o que segue.

### Explique em pormenores

Explique a significância da ação que você está defendendo. Demonstre que o que pode acontecer em seguida é importante ou urgente, ou ambas as coisas. Demonstre evidências que sirvam de apoio à sua reivindicação, mostrando as consequências da ausência de ação.

### Busque um compromisso limitado

Geralmente é mais fácil fazer com que alguém concorde em despender recursos limitados do que exigir um compromisso imediato, extenso de longo prazo. Considere a possibilidade de dividir as sugestões em partes, talvez gradualmente, de maneira que o leitor não se sinta sobrecarregado.

### Sugira recursos

De onde virão os recursos para realizar o que você está propondo? Não ignore esse aspecto esperando que alguém dê a resposta. Em vez disso, sugira:

- que orçamento usar;
- o efeito sobre o orçamento – isto é, outras ramificações;
- financiamento das despesas em vários anos;
- soluções criativas para obter recursos.

### Esclareça o resultado

Explique como sua proposta levará ao resultado que você descreve. Qual é o mecanismo que liga a decisão ao resultado final? Por

exemplo, ao propor uma nova política salarial a fim de aumentar a produtividade, você é capaz de mostrar por que essa nova organização originará o crescimento da produtividade?

### Identifique as melhorias

Relacione as melhorias que surgirão uma vez que as pessoas acatem suas sugestões. As pessoas precisam entender os benefícios de ao se comprometerem com o que você está sugerindo. Certifique-se de que esses benefícios estão destacados em seu material. Insira-os em um contexto geral de maneira que os leitores obtenham “o quadro geral” da situação.

### Justifique os custos

Você estará sendo mais persuasivo se justificar os custos de qualquer ação que esteja propondo. Por exemplo, as melhorias implantadas cobrirão ou excederão os custos de investimento? Com que bases as novas despesas podem se justificar – pressões do mercado ou uma oportunidade importante, por exemplo?

### Antecipe as objeções

A sugestão de mudanças invariavelmente desafia o *status quo*.

- Que objeções as pessoas podem fazer?
- Crie respostas convincentes para prováveis preocupações.

### Torne sua mensagem compreensível

A persuasão obviamente torna-se mais fácil quando as pessoas entendem o que tem que ser feito. A resistência frequentemente surge quando não se percebe o que se espera. Subdivida as ações maiores em porções menores, mais facilmente aceitáveis, e ajude as pessoas a compreenderem de que maneira serão afetadas. Responda à pergunta implícita: “Como isso me afetará?”.

## Explique a avaliação

Como os leitores saberão que o que você propôs foi alcançado? É em geral mais fácil obter comprometimento se você esclarecer:

- como o sucesso será definido;
- como os resultados serão aferidos.

## Acrescente flexibilidade

Um documento abrangente pode causar impressão e no entanto excluir qualquer tipo de contribuição de terceiros. Se os leitores se sentirem impotentes eles talvez procurem desculpas para rejeitar seu documento. Crie flexibilidade suficiente a fim de que as pessoas contribuam sem comprometer os resultados que você espera obter.

## Apelo emocional

Todo tipo de compromisso envolve um certo grau de envolvimento emocional. Portanto, é muito importante criar apelo emocional em um documento, de forma que você fale também ao coração de seu leitor, e não somente à sua mente.

Você está usando apelo emocional, por exemplo, quando entusiasma seus leitores ou os tranquiliza de alguma maneira. São poucas as pessoas que respondem apenas à lógica: elas precisam estar conectadas com aquilo que pede para que façam (veja a Pirâmide da persuasão, no Capítulo 1). Decida se você deseja:

- inspirar;
- encorajar;
- apoiar;
- provocar;
- chocar;

## Como fazer propostas e relatórios

- energizar;
- estimular;
- preocupar;
- desafiar;
- obter aprovação.

Que emoção você tem a intenção de suscitar?

Crie apelo emocional, direta ou indiretamente. Um apelo emocional indireto ocorre quando você apresenta uma sucessão de fatos e argumentos que cumulativamente alcançam a resposta desejada – por exemplo, se sua apresentação chocar seus leitores para que eles percebam que a ação é necessária.

Um apelo emocional direto pode estar contido em uma parte específica do documento, como na conclusão, nas recomendações ou na introdução. Por exemplo, uma proposta de venda deve concluir: “Estamos entusiasmados perante a perspectiva de trabalhar com sua empresa e totalmente entregues ao compromisso de prestar um serviço de excelente qualidade”. Alternativamente, um relatório gerencial pode começar com o aviso: “É uma questão que causa grande preocupação o fato de nossa fatia de mercado continuar a se reduzir drasticamente”.

Há dois fatores que possuem uma grande influência emocional:

- usar palavras ou frases que não sejam neutras;
- compartilhar suas próprias emoções com o leitor.

A escolha de palavras e frases é importante para imprimir emoção em seus documentos. Por exemplo, “lucros crescentes” é mais emotivo que simplesmente “lucros”. De maneira semelhante, algumas palavras e frases podem diminuir o impacto. Por exemplo, as palavras a seguir sugerem hesitação e podem reduzir a credibilidade:

- talvez;
- eu não estou certo de que...
- supostamente;
- possivelmente;

- sem dúvida;
- presumivelmente;
- parece que...
- provavelmente.

Quando você compartilha seus sentimentos com relação a algo que apresenta, você está convidando os leitores e passarem por essa emoção também.

Em algumas empresas exige-se, com frequência, que os documentos sejam desprovidos de quaisquer insinuações emocionais. Tudo tem de ser estritamente factual e “científico”. Embora tal restrição encoraje as pessoas a basearem seus argumentos em fatos definitivos, relatórios persuasivos nessas situações ainda dependem de uma escolha subjetiva de informações, da maneira como são apresentadas e da escolha das palavras.

## Leve os leitores numa jornada

Documentos persuasivos levam você numa jornada. Por exemplo, no mundo dos negócios, os melhores relatórios de pesquisa começam descrevendo o problema, passando a seguir para uma explicação das possíveis soluções, e concluem sugerindo uma ação adequada. De maneira semelhante, uma proposta de investimento eficaz destacará a oportunidade, reavaliará as implicações e concluirá com sugestões sobre como proceder.

Você cria uma sensação de “jornada” ao garantir que seu documento vá naturalmente de um estágio para outro, de maneira que o leitor acompanhe seu raciocínio. É por isso que uma simples apresentação dos fatos é insuficiente. Eles precisam estar relacionados de maneira tal que revelem gradualmente sua história e levem a uma conclusão compreensível. Tenha sempre em mente para onde você está levando seus leitores.

## Mostre os passos seguintes

Propostas ou relatórios persuasivos tratam de ações, decisões, intenções. Diga a seus leitores o que você quer que aconteça depois. Por exemplo, uma proposta de venda bem-sucedida deve sugerir que os leitores adquiram um serviço. Por outro lado, um relatório gerencial busca uma decisão clara sobre como proceder com relação ao lançamento de um produto, o início de uma pesquisa ou a dispensa de um funcionário.

Se o leitor aderiu a seu documento,

- o que seria um resultado bem-sucedido?
- o que exatamente o leitor faria a seguir:
  - convocar uma reunião;
  - assinar um cheque;
  - pedir opiniões adicionais;
  - fazer um telefonema;
  - passar aos cuidados de alguém;
  - dar ou não permissão;
  - realizar uma visita;
  - enviar um memorando;
  - não fazer nada?

Tendo obtido e analisado grandes quantidades de informações, pode ser tentador deixar a tarefa de decidir o que fazer depois para os leitores. No mundo empresarial, as pessoas precisam que os relatórios e as propostas *expliquem* as implicações das ações.

Torne fácil para os leitores dizerem sim, declarando claramente o que será exigido para levar adiante suas idéias. Às vezes seu próximo passo será simplesmente uma lista de sugestões; mesmo assim, os leitores apreciam tal ajuda. Considere a possibilidade de concluir seus documentos com uma seção separada intitulada “Próximos passos”.



## Organize e desenvolva

O segredo de documentos persuasivos está em parte no estágio de edição. Normalmente são necessários muitos rascunhos para tornar um documento comercial totalmente persuasivo, porque isso exigirá tempo para que você:

- obtenha e incorpore *feedback*;
- ajuste o vocabulário;
- corrija erros;
- aumente a clareza.

Mesmo sob pressão, crie um espaço para esse estágio tão vital de edição e sofisticação. Embora esse procedimento às vezes seja entediante, ele faz uma brutal diferença para que o documento funcione bem. Encontre algum tempo para o estágio de edição do documento e utilize o princípio: *Mesmo tendo que alterar depois, é melhor estar escrito.*

Uma vez que você tenha um primeiro esboço, por mais básico que seja, fica mais fácil desenvolvê-lo mais. Muitas pessoas ficam agoniadas sobre como começar seus relatórios ou suas propostas, sofrendo a tirania da página em branco. Ao produzir um esboço rudimentar, você fica livre para mais tarde aprimorar o que escreveu, porque dificilmente importa a aparência da primeira versão. A versão final, com certeza, terá uma aparência diferente.

Uma vez que você tenha um esboço rudimentar, pode começar a testar diferentes maneiras de construir idéias persuasivas e identificar áreas que necessitem de mais informações. O primeiro esboço pode ainda sugerir uma estrutura nova e aperfeiçoada. Quando tiver seu esboço inicial, você pode aplicar um segundo princípio: *Uma vez que esteja escrito, que seja bem escrito.*

O trabalho de edição começa com uma revisão dos assuntos gerais, pois eles estão relacionados com a estrutura, o fluxo do material e o conteúdo geral de cada seção.

Procure parágrafos que não captem sua atenção, que não tenham a mesma fluência dos anteriores ou que sejam muito longos. Altere-os, elimine-os ou mude-os de lugar impiedosamente. Procure e elimine as incorreções (veja Capítulo 5). Esse estágio da edição pode ser cansativo e na verdade parecer interminável, portanto esteja preparado para fazer uma pausa de vez em quando. Deixe alguém ler seu esboço, enquanto você faz essa pausa, como uma atividade completamente diferente. Você pode voltar mais tarde e ler seu texto como se o estivesse lendo pela primeira vez.

Uma proposta de venda pode ter seis ou mais versões. Outros tipos de relatórios podem passar por estágios similares, uma vez que várias pessoas dão suas opiniões. É sinal de consistência e não de fraqueza seu documento ser completamente reestruturado e reorganizado depois dos dois primeiros esboços. A edição é um processo evolutivo exigente e compensador. Durante esse processo, esteja atento se:

- seu material está mantendo a atenção do leitor;
- uma frase ou um parágrafo específicos são realmente essenciais para seu documento (veja também o Capítulo 4);
- ele parece convincente.

Se você tiver editado e desenvolvido todo o seu documento, levando em conta as idéias expostas neste livro, ele deve ser tão persuasivo quanto um material que realmente o deixe F-E-L-I-Z:

**Finalidade – Especificidades – Leitor – Imagem – Zelo**



## capítulo 7

# Qual o seu poder de persuasão? (respostas)

1

**Mais persuasiva:** (b)

**Princípio:** Frequentemente é mais persuasivo citar um terceiro do que dizê-lo você mesmo.

**O leitor pensa:**

(a) “Isso é um encorajamento de rotina.”

(b) “Estão dizendo isso a meu respeito? Minha dedicação vem sendo percebida.”

2

**Mais persuasiva:** (b)

**Princípio:** Frases com um “mas” parecem negativas, sugerindo reservas mais profundas e veladas.

**O leitor pensa:**

(a) “Há dúvidas consideráveis: nós não devemos tocar o projeto, mesmo que o dinheiro esteja disponível.”

(b) “A pessoa que está recomendando o projeto acredita nele.”

3

**Mais persuasiva:** (a)

**Princípio:** Usar a mesma formulação da pessoa é uma forma de “espelhar” e desenvolve os relacionamentos.

## Como fazer propostas e relatórios

*O leitor pensa:*

- (a) “Eu realmente espero e isso vai acontecer.”
- (b) “Posso estar certo? Talvez não. Meu relatório ou seu?”

4

*Mais persuasiva:* (b)

*Princípio:* Uma linguagem reflexiva e direta cria confiança.

*O leitor pensa:*

- (a) “Se é necessário pensar muito talvez não devamos levar a idéia adiante.”
- (b) “Essa pessoa está pronta para levar a idéia adiante agora.”

5

*Mais persuasiva:* (b)

*Princípio:* “Tentar” implica incerteza.

*O leitor pensa:*

- (a) “Há dúvidas quanto à entrega no prazo.”
- (b) “Essa pessoa está feliz por terem lhe pedido o projeto e o entregará no prazo.”

6

*Mais persuasiva:* (b)

*Princípio:* Cria-se uma sensação de certeza usando “quando” em vez de “se”.

*O leitor pensa:*

- (a) “Essa pessoa não está certa de que vai pegar o trabalho.”
- (b) “Essa pessoa tem certeza de que vai pegar o trabalho e pode produzir os resultados que eu espero.”

7

*Mais persuasiva:* (a)

*Princípio:* Deve-se evitar contradizer diretamente alguém.

*O leitor pensa:*

- (a) “Bom argumento: talvez o novo sistema seja inevitável.”
- (b) “Isso é o que você pensa; eu penso de outra forma.”



## Leituras complementares

As leituras a seguir são agradáveis, práticas e em geral muito úteis.

CUTTS, M. *The plain English guide*. Oxford, Oxford University Press, 1995. (Prático e abrangente.)

BARTRAM, P. *Perfect business writing*. Londres, Arrow Books Ltd., 1993. (Pequeno e cheio de idéias úteis.)

LEIGH, A. e MAYNARD, M. *Perfect communications* (Capítulo 5). Londres, Arrow Books Ltd., 1994. (Repleto de pérolas.)

SACCONI, Luiz Antonio. *Tudo sobre português prático*. São Paulo, Moderna, 1979.

SERAYDARIAN, P. e PIWELL, S. *Successful business writing*. Poole, Cassell plc., 1994. (Bem apresentado, com oportunidades para você checar como você está escrevendo.)

*The economist style guide*. Londres, The Economist, 1995. (Uma mina de princípios úteis apresentados em um guia de A a Z.)

# COMO FAZER PROPOSTAS E RELATÓRIOS

Andrew Leigh

**A**ndrew Leigh é sócio da *Maynard Leigh Associates*, empresa que presta serviços na área de treinamento de grandes organizações. É autor de vários livros sobre gerenciamento.

Este livro aborda os aspectos relacionados ao tratamento que deve ser dado a propostas e relatórios, contribuindo, assim, para você obter os resultados desejados.

Além deste, a VOCÊ s.a. e a Nobel estão publicando outros livros do *Institute of Personnel and Development - IPD - Londres*.

- Delegar tarefas com segurança
- Avaliação de desempenho
- Trabalho em equipe
- Como fazer entrevistas de seleção
- Como ouvir pessoas
- Fidelizar o cliente
- Administre seu tempo
- Negocie, influencie e convença
- Como tornar-se um líder
- Feedback
- Como motivar pessoas

Tomados em seu conjunto, os livros da "Coleção VOCÊ s.a." são uma excelente referência para estudo e consultas rápidas. São também úteis para uso em *workshops* e seminários de treinamento.

ISBN 85-213-0998-8

