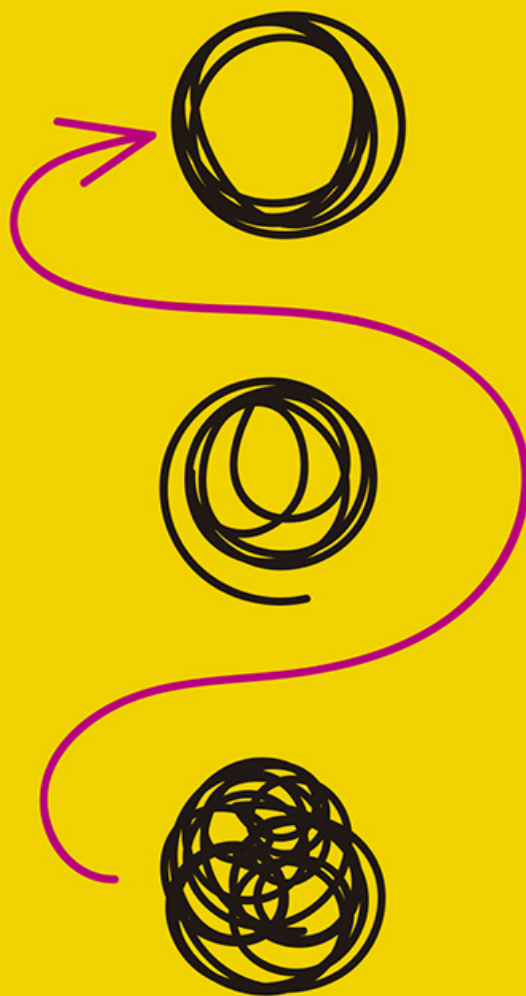


Vivian Rio Stella



Comunicação eficiente:

como escrever mensagens
com clareza, concisão e
funcionalidade


ABERJE
Editorial

Vivian Rio Stella



Comunicação eficiente:

como escrever mensagens
com clareza e concisão

COMUNICAÇÃO, COESÃO E
funcionalidade

São Paulo, 2020



*Dedico este livro à minha família,
pela torcida e pelo apoio.*

Sumário

Agradecimentos

Prefácio

Apresentação

1 O que é e como usar a netiqueta

Uso adequado do e-mail, comunicação empática, autocontrole ao redigir

E o uso do WhatsApp no ambiente corporativo?

13 orientações para aumentar a eficácia na elaboração de e-mails

Uma palavrinha sobre futurologia: ocorrerá, afinal, o fim do e-mail?

2 Como escrever com eficácia

Planejamento

Princípios de eficácia

Dois casos de comunicação ineficaz – e o que podemos aprender com eles

Uma palavrinha sobre a pressa

3 Como escrever e-mails concisos

Organizar mensagem central e tópicos

Sintetizar

Redigir frases curtas e diretas

Uma palavrinha sobre gramática

4 Como escrever de forma assertiva

Uma palavrinha sobre assertividade

5 Para finalizar

Relembrando 10 lições do livro

Exercícios

Referências bibliográficas

Agradecimentos

*E*ste livro é fruto de mais de 15 anos de trabalho, quando comecei a atuar como professora. Desde então a comunicação vem se transformando – e cada vez mais rápido. Mas o que não muda são o interesse e a necessidade por comunicações mais eficazes, especialmente por escrito.

Cada vez que reformulava o material de um curso (foram incontáveis vezes) e elaborava os exercícios, baseados nos exemplos enviados pelos aprendizes antes do dia da aula, sentia que era preciso fazer uma pausa na agenda para, enfim, escrever meu tão sonhado livro. Plantei muitas árvores, tive duas filhas e achei que, nos primeiros meses de vida delas, com a agenda menos tomada por trabalhos, conseguiria, afinal, começar e terminar o livro. Simples assim. Mas redigir requer tempo, transpiração, horas e horas diante da tela, leituras infundáveis, resgates de experiências, exemplos e assuntos pertinentes ao momento. O primeiro arquivo que criei, intitulado “Projeto Livro Comunicação Escrita 2015”, foi mudando até chegar à versão final, “Livro Comunicação Escrita Final 2018”.

Nesse percurso, são inúmeras as pessoas que me apoiaram em diferentes momentos e que, claro, merecem todo o meu agradecimento.

A Bia Bandini (*in memoriam*), pela abordagem diferenciada nas aulas de Português e pela acertada visão, ainda no colégio, de que eu me encontraria no curso de Linguística; a Anna Christina Bentes, por anos e anos de formação, orientação e parceria na Unicamp; a Ingedore Koch (*in memoriam*) e Antônio Marcuschi (*in memoriam*), por toda a obra no

campo da Linguística Textual e pela magnífica abordagem sobre a produção do texto; a Rosângela Curvo Leite, pela oportunidade de iniciar minha carreira como professora de cursos corporativos e pelos anos de parceria no CPDEC; a todos que fazem parte da Aberje, a “Casa da Comunicação”, com um trabalho que é referência e fez com que minha jornada profissional se enriquecesse a cada evento, comitê, discussão, relatório, curso, onde tanto aprendo e tantos amigos fiz; aos curadores da Casa do Saber, por confiarem no meu trabalho e abrirem espaço para novos temas e projetos.

Um agradecimento especial a todos os amigos, professores e parceiros que fazem parte da jornada da VRS, minha empresa, que começou como a sigla do meu nome e, desde que o tsuru veio compor sua identidade visual, passou a voar e a ter novos significados. As trilhas Você, Relações e Saber sintetizam bem tudo que ofertamos para promover *lifelong learning* (a aprendizagem para a vida, integrada, do indivíduo às organizações, do pessoal ao profissional), e cada pessoa que contribui, nos bastidores ou nas aulas, em seus mais diferentes formatos, faz toda a diferença nessa empresa que é o meu grande propósito: levar aprendizagem de forma dialogada, significativa e colaborativa nos mais diferentes contextos.

E, tão importante quanto, agradeço a todos os clientes e aos participantes das centenas de cursos que ministrei ao longo desses anos de carreira. Sem a troca de experiências, as questões, os exemplos e as discussões em sala, não haveria um livro prático e voltado às reais necessidades dos leitores. Nesse resgate de materiais, voltei aos cursos do início de carreira e pude perceber quanto vocês todos contribuíram para que ele chegasse ao ponto em que está. E sempre em transformação e melhorias contínuas.

Por fim, agradeço aos meus pais, por proporcionarem uma formação sólida, por sempre acreditarem em mim e me apoiar; à minha irmã, minha primeira aluna e crítica leitora; ao meu marido, meu grande parceiro,

incentivador e crítico leitor; e às minhas lindas filhas, Luísa e Clarice, sempre uma inspiração.

Prefácio

ELSE LEMOS

DOUTORA EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO
PELA ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES DA
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO E DOCENTE NA
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO E NA FACULDADE
CÁSPER LÍBERO

“*A palavra é meu domínio sobre o mundo.*” Com essa frase, Clarice Lispector sintetiza o sentido das palavras, unidades linguísticas dotadas de significado e que justamente por isso nos ajudam a pensar e organizar nossas narrativas. Seja falada, cantada ou escrita, a palavra é uma forma de representação essencial para as relações humanas e para o convívio social.

No mundo do trabalho não é diferente: a boa expressão oral e textual contribui para a harmonia, para a eficiência e para o alcance dos resultados organizacionais. Repetições desnecessárias, prolixidade e excesso ou falta de informação estão entre os principais motivos para a ineficácia de boa parte das mensagens que circulam *em* e *entre* organizações. De maneira clara e dinâmica, Vivian Rio Stella trata esse tema com a dose de pragmatismo que ele requer: escrever bem, no contexto profissional, é uma

questão de atenção, dedicação e prática. Nas palavras de Vivian, “assim como na moda, em comunicação, menos é mais”.

No contexto organizacional, o e-mail é uma ferramenta de destaque e seu uso adequado faz a diferença, minimizando conflitos, estimulando a empatia e autenticando fluxos de trabalho. As orientações desta obra vão ao encontro daquilo que as organizações contemporâneas mais prezam em suas equipes: autonomia (dimensão intrapessoal), interação/integração entre pessoas (dimensão interpessoal) e compromisso com os objetivos organizacionais (dimensão estratégica). O mérito do livro *Comunicação Eficiente* está sobretudo na proposição de sugestões assertivas para a elaboração de mensagens que resultem em *compreensão e ação*.

A todos e todas, uma excelente leitura!

Apresentação

*“Clear writing means clear
thinking.”*

MARVIN SWIFT

A internet transformou a maneira como negociamos e gerenciamos processos, resultados e pessoas. Há 20 anos, checar e-mails era tarefa muito pontual. Nos últimos 15 anos, entretanto, tornou-se rotina profissional obrigatória. Hoje, qualquer profissional tem de lidar com uma caixa de mensagens cheia – alguns, inclusive, com mais de uma centena de mensagens.

O fato é que as estimativas apontam para um número cada vez maior de e-mails na caixa de entrada. De acordo com estudo da Radicati¹, em 2015 o número de e-mails enviados e recebidos por dia chegava a um total de 205 bilhões. Estimava-se que esse número cresceria 3% nos anos seguintes, chegando a 246 bilhões no fim de 2019. Especificamente no mundo corporativo, em 2015 cada usuário recebia e enviava 122 e-mails diariamente – a expectativa era que a média fosse de 126 e-mails no fim de 2019. Esse universo de mensagens é formado por solicitações ou

instruções de tarefas, negociações, solução de problemas, comunicados oficiais, comentários sobre fatos, agendamento de reuniões, entre tantos outros tipos.

O grande problema não é (apenas) o volume de mensagens enviadas por e-mail diariamente, e sim como elas são redigidas. Desde mensagens pontuais às mais estratégicas, há falta de clareza ou de organização, prolixidade, ausência de objetividade e de foco, idas e vindas infundáveis de mensagens, escolha de palavras inadequadas e até mesmo mau uso do canal de comunicação.

Os impactos diretos são, principalmente, perda de tempo, retrabalho (que pode gerar aumento de custos desnecessário), conflitos e abalo à reputação do profissional e da empresa que ele representa.

Nesta mudança de era, como se costuma definir o momento pelo qual estamos passando, com a indústria 4.0 e o crescimento da robotização, a comunicação é cada vez mais central. Considerada uma *soft skill*, ela vem sendo alçada a patamares de maior relevância para o sucesso dos negócios. Mesmo com a concorrência dos apps e das redes sociais, o e-mail continuará tendo importância fundamental. Afinal, no ambiente corporativo, é ele que propicia maior segurança da informação, rastreamento e caráter documental às negociações, informações e ideias compartilhadas.

Entretanto, mesmo neste momento ainda existem mitos que rondam o conceito do que é necessário para escrever bem. Eis a seguir os três mais danosos para o desenvolvimento da competência de escrever textos eficazes e assertivos.

Mito 1

Dominar a gramática garante um bom texto

Existem e-mails sem erros gramaticais (de concordância, pontuação, ortografia), mas pouco claros e sem eficácia. Claro que desvios da norma-padrão podem impactar negativamente a imagem de quem escreve, mas as regras gramaticais são uma das camadas do texto, composto de outras tantas camadas, muito mais densas e com significativo impacto na efetividade da comunicação.

Mito 2

Dominar o conteúdo basta para escrever bem

Há quem ache que estudar muito ou ser especialista em um tema é suficiente para redigir um bom texto. Claro, esse é o ponto de partida: ter informações, dados, argumentos para redigir. Mas só isso não é o suficiente. Entender como se estabelece a coesão, a coerência, a concisão e a clareza são habilidades que devem ser desenvolvidas e aplicadas no ato de redigir e não dependem de domínio do tema.

Mito 3

Considerar texto como um produto, e não como um processo

É comum as pessoas acharem que quem escreve bem faz isso de primeira, sem reformulações ou revisões. Ao contrário, produzir um texto é um processo: envolve etapas, reescritas de trechos inteiros e até mesmo o apagamento de várias palavras, caso o emissário perceba que o objetivo e o leitor não seriam atingidos com eficácia se elas forem mantidas. Além disso, a pressa, o grau de atenção e a dedicação para escrever impactam na qualidade do texto. Por isso, não se pode

achar que escrever bem é escrever de primeira e partir para o próximo texto.

Uma visão moderna, desconectada desses mitos e alinhada com a era em que vivemos é a de que:

“Linguagem é interação, e seu uso revela relações que desejamos estabelecer, efeitos que pretendemos causar, comportamentos que queremos ver desencadeados, determinadas reações verbais ou não verbais que esperamos provocar no nosso interlocutor etc.”

(KOCH E ELIAS, 2016, P. 13)

É a partir desse conceito que a Linguística Textual concebe o texto, uma entidade multifacetada que envolve não apenas o uso das palavras em si, mas também operações sociais, interacionais e cognitivas. Em outras palavras, na produção e na compreensão de um texto, não basta o conhecimento da língua; é preciso considerar conhecimentos do mundo, da cultura, das formas de interagir em sociedade.

A produção de e-mails eficazes é mais parecida com o Lego® do que com o quebra-cabeça: não há encaixes perfeitos, únicos e predeterminados no texto, mas sim uma infinidade de peças que podem ser mobilizadas, selecionadas, agrupadas e encaixadas de acordo com a intenção e o momento. Essas mesmas peças logo depois podem ser encaixadas de forma diferente, gerando outro sentido ou se tornando inadequadas, a depender do contexto.

A intenção deste livro é que os leitores reconheçam como encaixar as peças de Lego® de uma forma mais eficiente, com um olhar mais estratégico e interacional sobre o uso da linguagem – uma abordagem, a

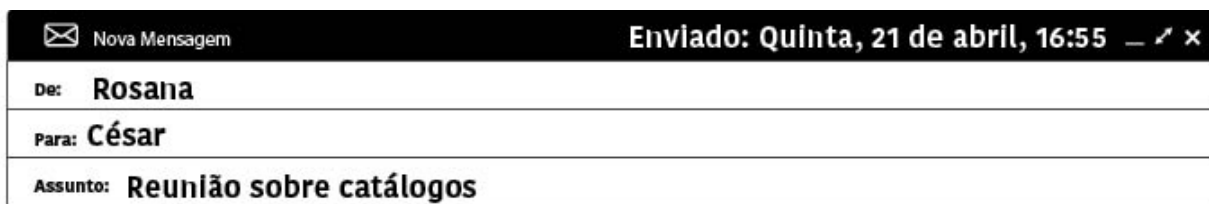
nosso ver, mais moderna e essencial para compreender a natureza dos textos empresariais e produzi-los de forma eficaz.

Um exemplo prático

Para ilustrar o que discutimos inicialmente, considere a seguinte situação:

Na semana passada, César, engenheiro de produção, e Rosana, nova gerente de Marketing, tiveram um encontro para alinhar o conteúdo a ser incluído no catálogo que será produzido para a próxima reunião do setor. Ele saiu um pouco chateado, pois não conseguiu convencê-la da importância de algumas informações estarem presentes. Além disso, achou que Rosana foi inflexível e parecia estar desatenta ao que ele, especialista, falava.

A situação entre os dois ficou delicada depois que ele recebeu este e-mail:



César,

Fui chamada para uma reunião de emergência logo amanhã de manhã e não poderei apresentar o briefing para a agência que fará o catálogo.

Favor tocar a reunião. Você é a única pessoa que sabe de tudo que fechamos. Só cuidado com os caras, pois eles podem

querer propor “invenciones”, bem típico deles.

A reunião é amanhã às 8h30. Anexo alguns apontamentos importantes. Lembre-se que só temos 10 dias para deixar tudo pronto.

Obrigada.



De antemão, cabe destacar que César e Rosana não têm relação de subordinação e trabalham em áreas distintas, com focos e culturas diferentes – sabemos que essa é a realidade das interfaces entre áreas, ainda que na mesma empresa. Considerando esse aspecto, tanto o diálogo na reunião entre os dois poderia ser mais aberto e assertivo do que parece ter sido quanto o e-mail de Rosana não deveria ter o tom de ela determinar o que e como César teria de fazer. Você pode até questionar essa colocação e argumentar que Rosana delegou a tarefa a alguém diretamente envolvido no projeto. No entanto, parece que ela mais “*delargou*” (*delegar + largar*) e ditou o que e como ele deveria conduzir a reunião.

Porém, o que mais chama atenção é a falha na escolha do canal de comunicação. Um e-mail enviado muito próximo ao fim do expediente, com uma ação para o interlocutor realizar na primeira hora do dia seguinte e com grande importância para a reputação da empresa, jamais deveria existir. A menos que Rosana tenha tentado, sem sucesso, outras formas de contato com César – o que mereceria ser registrado com uma frase como “Após tentativas de contato, sem sucesso...”

Dependendo da postura de César, ele pode alegar que não viu o e-mail a tempo, que não tem horário disponível na agenda (e isso pode ser mesmo verdade) ou até inserir no material os pontos que ache importantes, a contragosto de Rosana. Enfim, é mais provável que o resultado seja o crescimento da tensão entre ambos do que a cooperação e a harmonia.

Além desses aspectos, é preciso mencionar a falta de cuidado de Rosana ao registrar suas impressões sobre os profissionais da agência que participaram da reunião. Imagine que, por desatenção ou má intenção, César encaminhe esse e-mail com o histórico. Parece impossível que isso ocorra, mas, em um dos meus cursos, um participante relatou algo parecido: em uma troca de e-mails entre colegas da mesma equipe, um deles escreveu que o cliente era “tapado”. O colega, ao mandar uma mensagem para o cliente, não apagou o histórico e as consequências foram muito negativas: o cliente ligou para a empresa e exigiu que o funcionário fosse demitido. Portanto, opiniões duvidosas e comprometedoras não devem ser registradas, pois não sabemos para onde nossas mensagens vão depois que entram no servidor e, claro, na caixa de e-mails de outras pessoas.

Uma situação e um e-mail aparentemente simples e corriqueiros podem ser a fonte de muitos problemas com impactos internos e externos para a empresa. Por essa razão, alertamos para três aspectos essenciais:

Primeiro, o que está em jogo é a reputação do profissional e da companhia que ele representa. Isso significa que um e-mail pode, sim, ser a fonte de inúmeros percalços e que o @empresa não aceita tudo. É preciso cuidado no uso da ferramenta que a companhia disponibiliza para a interação ágil entre os stakeholders.

Segundo, não é *o quê*, mas *como* você comunica. Isso porque, por meio da linguagem, se evidenciam os valores, as crenças, a personalidade, o conhecimento, a formação e a organização de quem redigiu a mensagem e, no ambiente corporativo, a cultura da empresa ou da área em que esse

profissional atua. Portanto, pelo texto cria-se uma imagem de credibilidade e de empatia para o leitor ou se denigre a imagem de quem redigiu a mensagem. Quem nunca pensou: “Lá vem o e-mail daquele prolixo”? Ou: “... daquele ríspido”?

Terceiro, assim como na moda, em comunicação menos é mais. Numa sociedade em que há grande volume de informação e muita dispersão nas telas de nossos notebooks, tablets e smartphones, textos com excesso de palavras ou informações não relevantes estão fadados ao insucesso. Estudos apontam que apenas 12% dos leitores leem palavra por palavra; a grande maioria faz leituras estratégicas, muitas vezes concentradas nos inícios de textos e de parágrafos (a chamada leitura em F, devido ao layout do movimento de nossos olhos ao ler). Conseqüentemente, não devemos aborrecer nossos leitores com e-mails longos, palavras em excesso e informações irrelevantes ou impertinentes. Ser estratégico na escolha de palavras para formular o texto, prender a atenção do leitor e obter a resposta desejada a partir do e-mail – passando uma imagem positiva, portanto – são os grandes desafios de quem redige mensagens no contexto corporativo.

Como este livro está organizado

Feitas essas primeiras reflexões e alertas, pode-se perceber que a abordagem deste livro é textual, prática e contextualizada. Isso significa que o leitor encontrará explicações pautadas pelos recursos de construção do texto, com análise de exemplos e propostas de refação (“antes” e “depois”). Dessa forma, pode identificar, a partir dos e-mails, que recursos vem utilizando em seus próprios textos e quais ainda pode explorar mais para aumentar a eficácia da comunicação escrita.

Vale ressaltar dois aspectos: 1) todos os e-mails exemplificados são inspirados e baseados em textos reais, a fim de tornar a discussão e as orientações bem próximas do cotidiano corporativo; 2) as sugestões de reformulação não são as únicas possíveis, mas as que ilustram as lições propostas neste livro. Para adequar ainda mais as reações seria preciso conhecer o contexto específico de cada situação – isso o leitor poderá fazer em seu dia a dia, ao aplicar as técnicas aqui aprendidas.

No primeiro capítulo, apresentamos regras de *netiqueta* e boas práticas na troca de e-mails no contexto corporativo. O intuito é que o leitor tenha guidelines do que fazer e do que evitar ou, ao menos, ponderar ao redigir e-mails.

No capítulo seguinte, reforçamos que escrever não significa necessariamente escrever de forma eficaz. Clareza, adequação, concisão, organização, quantidade e relevância são princípios que norteiam, de forma muito interdependente, a eficácia do texto. Nesse capítulo, o leitor terá acesso a dois exemplos emblemáticos de comunicados ineficazes, com análise detalhada e sugestão de reação.

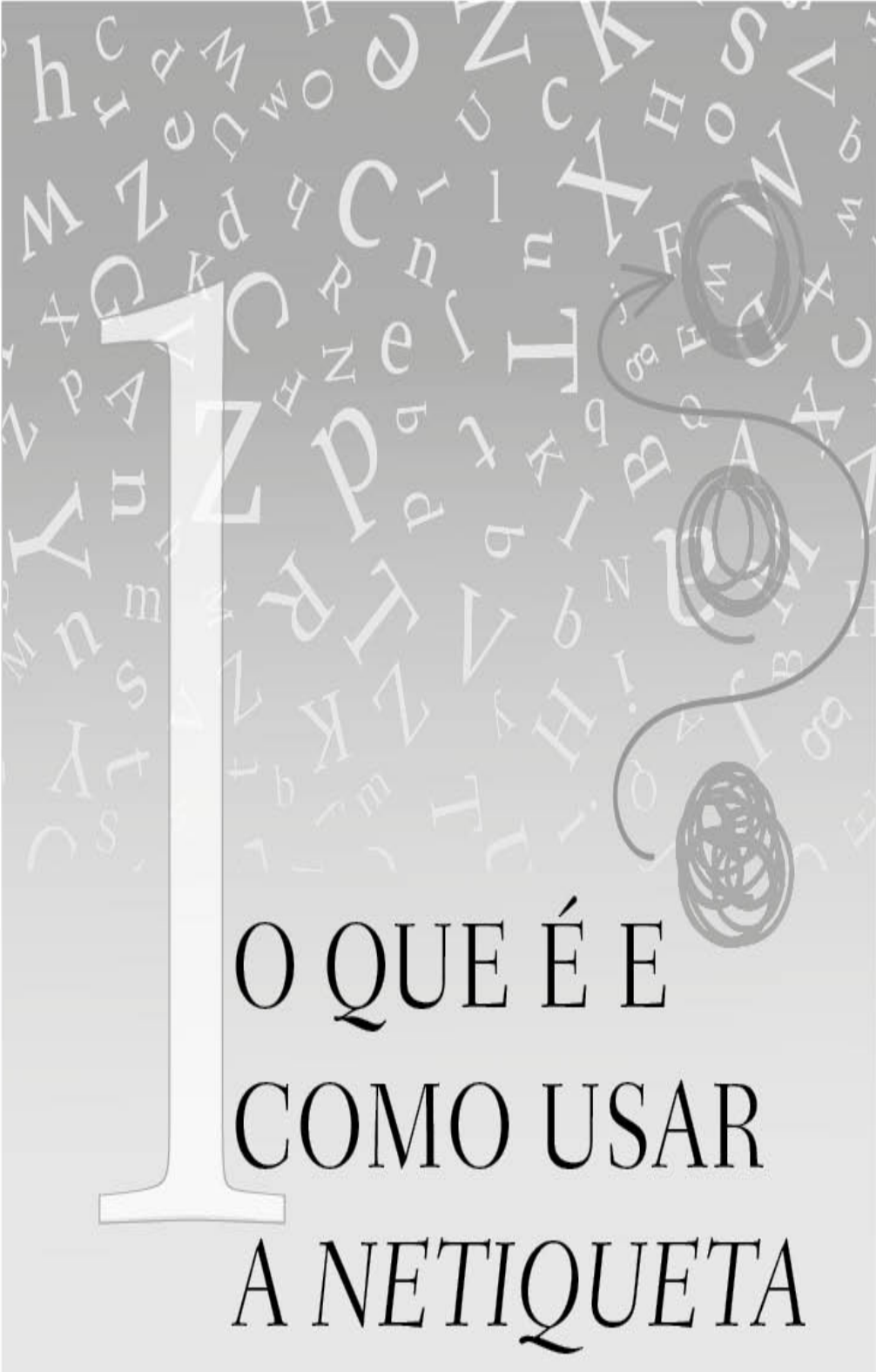
A assertividade é o principal tema do terceiro capítulo. A habilidade de escrever de forma direta, respeitosa e empática, sem cometer “sincerídio”, relaciona-se inevitavelmente com a escolha estratégica de abordagem e de palavras. Por isso, além de conceituar apropriadamente o termo *assertividade*, ilustraremos, por meio de exemplos, expressões e palavras que podem impactar os relacionamentos intermediados pela comunicação escrita.

Por último, apresentaremos, no quarto capítulo, formas de tornar os textos mais concisos para que os leitores evitem e-mails prolixos ou diretos demais, sempre relacionando esse atributo da mensagem com eficácia e assertividade. A técnica OSF (Organizar, Sintetizar e Redigir frases curtas) será explicada por meio de versões de e-mails com “antes” e “depois” para munir o leitor de instrumentos que poderão ser usados em seu cotidiano.

Em todos os capítulos há uma seção final intitulada “Uma palavrinha sobre”, em que temas relacionados à competência comunicativa são tratados de forma pontual, com foco na aplicabilidade. Há “palavrinhas” sobre o fim do e-mail, a pressa, a gramática, a assertividade.

Esperamos que, dessa forma, os leitores, profissionais das mais diversas áreas, consigam melhores resultados em suas interações por e-mail, um canal de comunicação tão útil e prático, mas que, com tantos maus usos, vem se tornando um vilão no cotidiano empresarial, seja no âmbito dos relacionamentos interpessoais, seja no da reputação e do negócio em si.

¹ <http://www.radicati.com/wp/wp-content/uploads/2015/02/Email-Statistics-Report-2015-2019-Executive-Summary.pdf>



O QUE É E
COMO USAR
A NETIQUETA

A netiqueta é um conjunto de boas práticas para a troca de e-mails ser assertiva, responsável e adequada ao ambiente corporativo. Não são regras rígidas e engessadas, mas precisam ser adequadas à cultura da organização e aos interlocutores da mensagem.

Considere o seguinte: há regras de etiqueta para se portar em jantares, como, por exemplo, não colocar os cotovelos apoiados na mesa. Se alguém fizer isso durante uma refeição, a depender do contexto, poderá ser notado ou passará despercebido. Em um jantar de negócios, em um restaurante requintado e com uma pessoa menos próxima, essa simples ação de colocar os cotovelos na mesa representará “falta de modos”; em uma confraternização habitual com amigos, em um restaurante informal, ninguém sequer notará a “infração”.

No que diz respeito aos e-mails, a “falta de modos” no @empresa.com pode gerar danos para o negócio e para a reputação da companhia e do funcionário que a representa. É melhor conhecer e aplicar a netiqueta do que simplesmente contar com que ninguém perceba algum mau uso. Até porque a comunicação por escrito evidencia elementos ou dá margem para interpretações que nem se imagina!

Existem três princípios essenciais da netiqueta:

1. Uso adequado do e-mail

Para respostas imediatas e interações pontuais, existem inúmeras outras formas de contato: WhatsApp, telefonema, rede social interna. Há quem envie um e-mail e aguarde a resposta em menos de 1 hora, por exemplo, mas essa não é a finalidade desse canal de comunicação.

Para formalizar acordos, enviar orientações, informar status de ações e projetos, enviar arquivos e formulários, direcionar tarefas, aproximar equipes distantes geograficamente, o e-mail é muito indicado – desde que bem usado e redigido de forma clara, assertiva e concisa.

Cabe lembrar que tudo que é enviado por e-mail tem caráter documental e fica registrado no servidor da empresa. A área jurídica, inclusive, o utiliza como prova em inúmeros processos (o que vale também para o WhatsApp).

Há companhias que criam regras de uso de redes sociais e explicitam que os e-mails devem ser utilizados para tratar de informações estratégicas, e não os apps de conversa rápida. O que demonstra o valor que o e-mail tem como registro de informações.

Por isso, cuidado com comentários e opiniões pessoais, dados confidenciais e encaminhamento de mensagens corporativas para destinatários não adequados. Isso pode ser fatal para a sua reputação e a da empresa.

2. Comunicação empática

Avalie criteriosamente o tipo e a quantidade de conteúdo presente na mensagem, quem realmente deve ser envolvido no e-mail, a linguagem usada para solicitar ou negociar algo, quantas idas e vindas de mensagem realmente favorecem a comunicação. Há casos em que o diretor é copiado sem necessidade, pelo puro intuito de exercer influência pela autoridade; há quem detalhe em excesso informações que não serão lidas pelo leitor e poderiam facilmente ser explicadas de forma sintética ou face a face; há o excesso de imperativos e meias palavras que mais geram conflitos do que resolvem uma situação delicada. Por isso, as máximas “coloque-se no lugar de quem vai receber a mensagem” e “não faça com os outros o que não quer que façam com você” são essenciais para a empatia na comunicação por e-mail.

3. Autocontrole ao redigir

Por mais que tente atenuar, a pessoa em estado exaltado revela, pela escolha de palavras, sua indignação, sua chateação ou sua raiva. Diante de uma situação como essa, há duas formas de lidar – a depender do seu autocontrole e da sua personalidade: uma é ir tomar um café ou uma água, conversar com alguém ou até mesmo deixar o e-mail para o dia seguinte; outra é redigir tudo o que vier à sua cabeça, como um desabafo, sem nenhum contato nos campos “Para” e “Cc”, salvar nos “Rascunhos” e, depois que a emoção passar, reformular todo o texto, para então enviar sem prejuízos emocionais ou corporativos. O fato é que expressar raiva ou indignação pessoalmente já pode comprometer as relações interpessoais no ambiente organizacional; então, imagine quando isso ocorre por e-mail, no qual a leitura é feita em contexto diverso ao da produção da mensagem, sem entonação, olhar, expressões faciais de quem emite a mensagem. E-mails redigidos no calor da emoção são ineficazes, pouco ou nada assertivos e causam impactos imprevistos nas relações e nos objetivos organizacionais. Não vale a pena ser autêntico e transparente nesse caso.

Toda e qualquer recomendação ou alerta da netiqueta segue esses três princípios essenciais. Praticando-os, muitos problemas já podem ser evitados.

E o uso do WhatsApp no ambiente corporativo?

Profissionais de diferentes segmentos têm usado cada vez mais o WhatsApp como ferramenta para agilizar a comunicação com os públicos externo e interno. Muitas vezes basta uma troca de

mensagens, realizada em pouco mais de 2 minutos, para obter sugestões, esclarecer uma dúvida, fechar um pedido do cliente ou noticiar algo relevante para os colaboradores da equipe. Essa rapidez na interação pode propiciar uma imagem positiva para a empresa perante o cliente e criar engajamento e proximidade com a equipe de colaboradores. Esse é o lado positivo do uso dessa tecnologia.

Entretanto, há quatro alertas que merecem ser destacados para evitar alguns problemas que vêm sendo relatados por inúmeros profissionais, seja no papel de cliente, no de líder ou no de liderado.

O primeiro é para o horário de envio das mensagens via WhatsApp, seja para público externo ou para interno. No caso de mensagens para clientes ou fornecedores, por exemplo, o horário comercial é sempre um bom norteador para não parecer invasivo. Já para colaboradores essa recomendação pode não ser tão fácil de aplicar, especialmente em caso de equipes ou empresas que não têm horário estabelecido de início e término do turno de trabalho. Nesses casos, uma máxima pode ajudar: não se pode prever que as pessoas estejam online e disponíveis 100% do dia para responder. E, mesmo que as pessoas estejam cada vez mais conectadas, durmam com seus celulares ao lado do travesseiro e acessem suas mensagens assim que despertam pela manhã, isso não deveria nos habilitar a enviar recados profissionais a qualquer hora do dia ou da noite. Vale destacar que o impacto desse fluxo incessante de recados de trabalho no WhatsApp ainda se restringe à imagem de quem tem essa prática, mas não vai demorar para que haja desmembramentos jurídicos, como pagamentos de horas extras ou processos por assédio moral baseados em mensagens instantâneas (algo que já ocorre com as mensagens enviadas por e-mail).

O segundo alerta é para o tipo de conteúdo enviado, algo que requer muito mais cuidado quando se trata de público interno. Nos

grupos de pessoas do trabalho no WhatsApp, é comum o envio de correntes, memes, vídeos divertidos, algo que não é em si certo ou errado. O problema é que, nesse mesmo grupo, resolvem-se problemas técnicos, tomam-se decisões, discutem-se próximos passos, compartilham-se notícias profissionais. Nessa mistura de diversão e trabalho, muitos conflitos interpessoais podem ser criados, com efeitos não apenas no mundo virtual. São cada vez mais frequentes os relatos de profissionais que passaram a ter uma relação menos harmoniosa no ambiente de trabalho com algum colega após o envio de mensagens consideradas de mau gosto ou inapropriadas. Não se trata de tornar o grupo virtual um espaço formal e rígido, mas de usá-lo de forma condizente com seu real objetivo, ainda que mensagens informais, divertidas e que geram entrosamento sejam compartilhadas *eventualmente*.

Um terceiro alerta é em relação ao registro das mensagens trocadas. Ao fazer um acordo com um cliente, por exemplo, como isso será comprovado em caso de haver algum problema posterior? A mensagem enviada via WhatsApp tem validade comprobatória? A resposta pode ser *sim*, mas é preciso deixar isso claro para evitar conflitos ou surpresas no futuro. A infinidade de mensagens trocadas pelos membros da equipe no grupo do WhatsApp, por exemplo, garante que todos acompanharam a interação ou será que alguém pode não ter acompanhado tudo e perdeu algo relevante para a execução de uma tarefa? E, se um dos tópicos tratados no grupo é tão relevante, será que não valeria a pena registrar a decisão por e-mail, por ser um canal mais formal e com função de registro? Essas são questões em aberto cujas respostas dependem muito de cada situação profissional, mas não pensar a respeito delas pode ser extremamente perigoso para o negócio, a imagem da empresa e a relação entre os envolvidos na comunicação, seja público interno ou externo.

O quarto alerta é sobre a proliferação de áudios para agilizar a comunicação. A ferramenta em si é boa, até porque nem sempre sabemos se a pessoa pode atender uma ligação naquele momento; o áudio daria a essa pessoa a chance de ouvir e responder numa ocasião mais oportuna, por exemplo. Mas há quem grave áudios longos demais (mais de 1 minuto, e alguns chegam a 5 minutos!), o que infringe a concisão e diminui a eficiência da ferramenta e da comunicação. Claro que existem assuntos mais complexos que demandariam uma explicação mais detalhada, só que, nesse caso, vale a pena avaliar se o canal de comunicação deve ser outro, como uma ligação, um encontro presencial, uma minirreunião.

Vale ressaltar que esses são apenas pontos de atenção e, assim sendo, não devem ser considerados como um manual de boas maneiras. O fundamental é atentar:

- à finalidade do uso do WhatsApp com público interno ou externo;
- ao horário de envio de mensagens e seus possíveis impactos;
- ao tipo de conteúdo enviado;
- à necessidade (ou não) do registro das mensagens.

Com um pouco mais de cuidado, as possibilidades de colher bons frutos com o uso dessa tecnologia ágil e amplamente empregada são ainda maiores. Só se lembre de que o contexto é elemento-chave para a clareza e a concisão.

13 orientações para aumentar a eficácia na elaboração de e-mails

1. Escolher adequadamente os destinatários da mensagem

Selecionar os contatos dos campos “Para” e “Com cópia” é o primeiro passo para a eficácia: no primeiro, incluem-se apenas as pessoas que têm relação direta com o assunto do e-mail; no segundo, constam aquelas que – realmente – devem acompanhar as trocas de e-mails e o status do assunto tratado. O que se percebe, porém, é tanto um uso indiscriminado desses campos quanto a inclusão de inúmeros contatos que não precisam executar nem acompanhar nada. Isso ocorre por muitos indivíduos estarem “no automático” e acharem que, se todos colocam todos em cópia, deve ser correto continuar esse ciclo vicioso. Essa situação acaba impactando o já excessivo volume de e-mails que os profissionais recebem diariamente. Há quem fique fora do escritório por três dias e volte com mais de mil e-mails para gerenciar, dos quais apenas 20% são pertinentes à pessoa. Por isso, envolva na mensagem apenas as pessoas que realmente estejam relacionadas ao assunto tratado. Depois de resolvida a questão, se necessário, elabore um novo e-mail com um breve resumo do que ocorreu e inclua os contatos que precisam saber apenas o que foi acordado (e que não tinham de acompanhar todo o passo a passo). É um último recado aos líderes: não estimulem que seus liderados os copiem em todos os e-mails. Isso não gera efetividade nem propicia autonomia. Em vez disso, estimulem-nos a reportar os fatos e acordos mais relevantes em um único e-mail sintético, um resumo, digamos, e copiem-nos nos e-mails mais estratégicos e críticos.

2. Preencher o campo Assunto com um conteúdo diretamente associado à mensagem do texto

Há duas principais vantagens em escolher cuidadosamente o assunto: uma é que o leitor, diante de tantos e-mails em sua caixa de entrada, pode priorizar melhor a leitura a depender do assunto do e-mail; outra é que, se for necessário recorrer à troca de mensagens depois de certo tempo, a

busca é facilitada se o assunto corresponder ao que consta no corpo da mensagem. Vale ressaltar que, para elaborar um assunto claro, é mais apropriado escrevê-lo após a elaboração do texto (e não antes, como a maioria costuma fazer) e escolher palavras-chave (exemplos: Adiamento Reunião Vendas; Pendência Pedido de Compra 0000).

Usar o campo “Assunto” para redigir o texto e mandar o campo do e-mail em branco é inadequado. Exemplo: escrever “Por favor, verificar a data de envio” no Assunto e nada no corpo da mensagem. Se ela deve ser tão pontual, use outra ferramenta de comunicação mais imediata. O e-mail e o campo Assunto não têm essa função.

3. Saudar o (s) interlocutor (es)

Como o e-mail é um texto dialogado e interativo, ainda que escrito, iniciar o texto sem uma saudação é como iniciar um bate-papo sem ao menos um “Oi. Tudo bem?” e ir embora sem falar “Tchau”. A forma de saudação inicial ou final dá pistas, inclusive, do tom da interação: mais formal, mais próxima, mais séria etc. Para iniciar um e-mail, costuma-se associar “prezados”, “caros”, “sr. Fulano de Tal” a maior grau de formalidade; “olá a todos”, “bom dia”, “oi, Fulano”, “equipe” a uma informalidade adequada, que passa maior grau de proximidade ou abertura ao diálogo com o interlocutor. “Querida”, “flor” e abreviações de nomes podem denotar maior familiaridade com o interlocutor ou ser comum a algumas culturas empresariais e regionais, mas precisam ser evitadas especialmente se o tema é sério (por mais amiga que a pessoa seja), se o interlocutor não é de fato tão íntimo e, especialmente, para destinatários que não atuam na mesma equipe (tentar criar uma intimidade inexistente é pior do que simplesmente usar o nome da pessoa).

Para encerrar um e-mail, “atenciosamente” é considerada a maneira mais formal; “abraços”, “obrigada”, “grato”, “agradeço” são cordiais e

indicam mais proximidade; mandar “beijos” vai depender muito da cultura da equipe e da empresa, mas, pela netiqueta, não se recomenda por gerar uma intimidade não valorizada na comunicação escrita organizacional.

Evite as abreviações: *Att.*, *Abs.*, *Sds.*, *Tks.*, *Bjs.* Elas são usadas e compreendidas, mas deveriam ser evitadas. Que mal há em escrever a palavra por extenso?

Alerta: *Sds.* é abreviação de “Saudações”, que nem é um termo usual em português, mas sim em espanhol.

Um detalhe importante sobre a saudação inicial: elabore a forma com que deseja saudar o interlocutor em apenas uma linha. É comum ver duas linhas com saudações.

Olá, Fulana.

Tudo bem?

O recomendado é “*Olá, Fulana. Tudo bem?*”, em uma linha.

4. Direcionar, no corpo da mensagem, a quem se destina cada ação

É comum incluir, no campo Destinatário, mais de um contato, pois uma ação pode depender de diversas pessoas. Nesse caso, é preciso indicar, no corpo da mensagem, quem é responsável pelo quê. Caso contrário, corre-se o risco de ninguém executar o que foi solicitado, dada a agenda corrida que todos têm.

Esse direcionamento pode ser feito usando tópicos para cada pessoa, colocando os nomes em negrito ou com realce amarelo, entre outras opções de destaque. Apenas uma ressalva: evite usar o símbolo @ diante do nome do receptor no corpo da mensagem. Esse símbolo tem um significado e uma função específicos em redes sociais (Instagram, Twitter),

mas nenhum significado ou função no texto do e-mail. Esta orientação quanto ao uso do @ só não procede se, e somente se, a ferramenta de envio de e-mails utilizada na organização tiver a função de notificar o contato caso ele seja marcado com @ no corpo da mensagem.

Tema e objetivo são elementos distintos. Por exemplo, atraso na entrega do produto é um tema a partir do qual podem ser definidos vários objetivos, a depender dos interlocutores. Para os líderes, o objetivo pode ser informar a solução para reverter o atraso; para os pares, detectar as causas do atraso. Cada objetivo vai nortear que informações são pertinentes para cada um dos e-mails, ainda que tratem do mesmo tema.

5. Evidenciar o objetivo da mensagem

Independentemente da extensão e da complexidade do e-mail, é imprescindível que o objetivo esteja claro. Não basta escrever sobre um tema apenas se preocupando em redigir as frases sobre os tópicos que devem ser tratados, pois o leitor pode até compreender o conteúdo, mas não saberá o que precisa ser feito com aquela informação. Para evitar que isso ocorra, defina previamente o objetivo da mensagem por meio de uma frase sucinta, específica e com verbo, como, por exemplo: “explicar o passo a passo da ação”, “solicitar esclarecimentos sobre uma ação”, “informar as novas práticas da área”, “reforçar a importância do cumprimento dos prazos”. Só depois de definir isso, comece a redigir as frases do conteúdo pertinente a esse objetivo pré-estabelecido.

6. Escrever de forma concisa

Imagine abrir o e-mail e ver que há muitas informações para ler. A maioria das pessoas sente uma certa preguiça só de começar a leitura; outras leem de forma escaneada, tentando identificar as palavras-chave; poucas vão ler palavra por palavra. Assim, por mais que o assunto seja extenso e demande

detalhes, redija-o de forma concisa. Concisão não é sinônimo de falta de fundamentação ou de superficialidade; é escolher informações pertinentes ao objetivo comunicativo, relevantes para o leitor saber ou fazer o que é necessário; é redigir sem excesso de palavras. Embora comunicação escrita não seja uma ciência exata, estima-se que um e-mail eficaz tenha entre 100 e 150 palavras; mais do que isso é aborrecer o leitor. Se achar que precisa de muito mais palavras na mensagem, use outro canal de comunicação ou crie um anexo; assim o leitor terá outro tipo de disposição para ler.

Não é recomendável mandar um e-mail apenas com “O.k.”, “Concordo”, “Feito”. Existem inúmeras associações desse tipo de texto com agressividade, falta de cordialidade ou menosprezo. Claro que isso depende do contexto e da mensagem que o antecedem, mas há quem responda assim a um e-mail em que a ação solicitada foi “melhor fazer isso ou aquilo”. O “o.k.” é sinal de que não houve leitura atenta ao que foi solicitado e gera ineficácia.

7. Listar ideias, perguntas ou instruções em tópicos

Se há mais de duas ideias, perguntas ou instruções, redigi-las em formato de tópicos facilita a organização das informações, o que favorece a clareza da mensagem e pode, inclusive, funcionar como um checklist para o (s) leitor (es). Além disso, a pessoa pode incluir suas frases de resposta na frente de cada tópico – recomenda-se apenas que a cor da resposta seja diferente da utilizada na mensagem inicial e que o respondente sinalize: “Seguem as respostas em [cor]”.

8. Estabelecer prazos

Muitas trocas de e-mails se prolongam mais do que o necessário ou criam conflitos entre remetente e destinatários simplesmente porque não estava claro o prazo para o cumprimento de uma ação ou para o envio de uma informação. Por isso, é altamente recomendável reforçar datas,

especialmente no fechamento do e-mail. Sugere-se grafar dia e mês em algarismos (15/10) em vez do dia da semana (“*próxima segunda-feira*”) ou de expressões como “*daqui a dois dias*”, a fim de evitar mal-entendidos.

9. Usar a formatação em favor da leitura

Como as pessoas leem de forma escaneada, em vez de palavra por palavra, é estratégico destacar datas, ações e nomes de clientes ou de pessoas envolvidas por meio de recursos como negrito, realce amarelo, sublinhado ou cor diferente da utilizada no restante do texto. Vale dizer que não é obrigatório fazer isso, mas, se for feito, os itens destacados precisam ser bem escolhidos e nunca se deve usar caixa alta (significa “gritar” – exceto em caso de siglas).

Um recurso que auxilia muito é dar espaço entre os parágrafos. Pular uma linha entre eles torna o texto mais amigável do que “blocar” toda a informação sem “respiro” (esta é a função técnica da linha em branco).

10. Usar assinatura

Se a empresa estabelece um padrão de assinatura, use-o nos e-mails, como forma de reforçar a identidade da marca e, mais do que isso, disponibilizar um meio de contato além do e-mail. Caso a pessoa queira telefonar em vez de responder à mensagem, ela já tem o contato na assinatura.

Há quem não goste de usar a assinatura para e-mails internos, mas isso é facultativo apenas em trocas de e-mails entre profissionais que atuam muito próximos fisicamente ou em companhias nas quais a localização dos contatos seja muito fácil no sistema. De modo geral, recomenda-se sempre o uso da assinatura.

O essencial na assinatura é ter o nome completo e o contato telefônico. Os demais itens, como logo da empresa, cargo e o departamento do profissional são facultativos e dependem mais do padrão adotado na organização do que das regras de netiqueta.

11. Evitar ser excessivamente informal

O grau de formalidade nos e-mails é muito variado, pois está diretamente relacionado à cultura da empresa, ao tema tratado na mensagem (mais ou menos delicado, mais ou menos polêmico), ao relacionamento entre os interlocutores e à imagem que o emissor pretende passar a seus leitores (mais ou menos sério, mais ou menos empático). Entretanto, o que se percebe é que muitas falhas de comunicação são decorrentes do excesso de informalidade das mensagens, que não raro comprometem a credibilidade de quem escreve ou a seriedade do assunto. Por isso, procure adequar a linguagem usada considerando os aspectos listados anteriormente e não considere que se deve ser sempre informal ou sempre formal. Adequar é preciso, por mais desafiador que pareça.

Atenção ao “forçar” uma intimidade inexistente ou inadequada com seu leitor. “Ju”, em vez de “Juliana”, por exemplo, só se a pessoa assina com o apelido.

Alerta: escreva o nome do seu leitor corretamente!

12. Atentar ao uso de abreviações e acrônimos

Por mais que *vc*, *tb*, *qdo* sejam compreensíveis e agilizem a escrita, a impressão que essas abreviações passam é a de pressa e de menor cuidado com o texto e o leitor. Como se trata de e-mails corporativos, é recomendável evitar essas formas abreviadas. Porém, o maior desafio é evitar os acrônimos do corporativês, que são siglas para expressões usuais,

como FYI (*for your information*), TBD (*to be defined*), ASAP (*as soon as possible*), BP (*best practice*), entre outras. Elas acabam sendo usadas no automático, como se todo e qualquer leitor soubesse o que significam. O caso do FYI é ainda mais sério quando o acrônimo é o único elemento do texto e, abaixo dele, aparece um histórico de mensagens enorme. Quem de fato lê? Há quem use o acrônimo FYA, que significa *for you action*, e o leitor precisa adivinhar, em meio a essas trocas de mensagens do histórico, o que ele deve fazer. Em geral, essa pessoa liga para entender o que é para ser feito, sinal de que o FYA não foi eficaz. Não custa nada e gera mais efetividade o emissor da mensagem resumir o que foi acordado ou a ação que deve ser realizada em vez de apenas escrever *FYI* ou *FYA*.

13. Usar cópia oculta com a finalidade correta

O recurso da cópia oculta só deveria ser utilizado como “mala direta”, isto é, para envio de um e-mail a diversos destinatários, a fim de manter em sigilo intencional o e-mail de contato de cada pessoa ou para evitar a prática do “*reply to all*” quando não é necessário que todos recebam todas as respostas. No entanto, a forma mais usada – e equivocada – da cópia oculta é em mensagens nas quais o remetente escreve um feedback negativo, uma intimidação ou uma cobrança a um certo destinatário, com cópia oculta para o chefe de um deles (ou de ambos). Se achar necessário recorrer à hierarquia (o que muitas vezes não é recomendado), por que não deixar evidente e incluir o chefe simplesmente em cópia? Vale lembrar que a pessoa em cópia oculta pode resolver responder a todos e, de repente, “aparecer” na troca de e-mails, gerando ainda mais problemas entre os envolvidos.

Mesmo seguindo esses princípios e essas recomendações, pode ser que a sua sensação seja a de estar tomado pelos e-mails. Estudos apontam que os profissionais usam, em média, 3 horas de sua jornada de trabalho

lendo e respondendo a e-mails. Para evitar que a ferramenta seja um vilão do tempo, existem algumas estratégias, que indicamos na página ao lado.

Checar caixa de entrada em momentos específicos do dia em vez de, a cada novo e-mail, receber uma notificação na tela.

Evitar mais de três trocas de mensagens sobre um mesmo tema para não gerar longos históricos e improdutividade na resolução de um problema. Nessas idas e vindas longas, um telefonema ou uma rápida reunião podem ser mais efetivos e, depois, o e-mail apenas formalizará o acordo estabelecido.

Responder em um prazo de até 24 horas, o que significa que não é preciso responder assim que o e-mail chega – embora as pessoas sejam cada vez mais ansiosas por retorno, a netiqueta prevê esse prazo (que já foi de 48 horas).

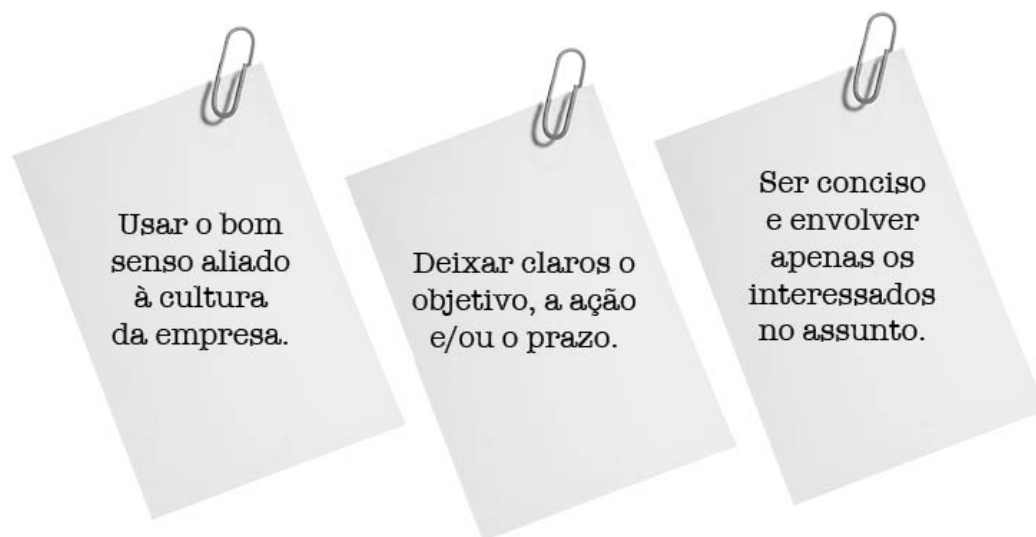
Usar a ferramenta de “convites” para agenda e confirmar reuniões; assim os envolvidos não ficam respondendo se e quando podem estar na reunião.

Manter a mensagem-padrão dos smartphones “envio de mensagem por marca do celular”, para, de certa forma, justificar uma mensagem muito concisa que possa ser enviada em momentos nos quais o profissional não está na empresa, mas quer responder via celular

Seguir tais estratégias depende muito do tipo de trabalho que o profissional desempenha, mas vale ao menos a reflexão de como,

idealmente, deveríamos lidar com a ferramenta para que ela seja aliada, e não vilã, do tempo e da comunicação eficaz.

Para encerrar este capítulo sobre netiqueta, deixamos lembretes valiosos. Incorporá-los ao cotidiano seria um passo e tanto em direção à assertividade e à eficácia na troca de e-mails.



Uma palavrinha sobre futurologia: ocorrerá, afinal, o fim do e-mail?

Diariamente, profissionais de diferentes áreas recebem dezenas (até centenas) de e-mails. Parece que essa avalanche de mensagens só tende a aumentar. Pois saiba que já há quem considere o e-mail uma ferramenta com data de validade.

No 17º Congresso Nacional de Auditoria de Sistemas, Segurança da Informação e Governança, realizado em 2008, um gerente de novas tecnologias da IBM Brasil afirmou que os hábitos digitais da geração Y levariam ao fim do e-mail dentro de cinco a sete anos. Isso porque os jovens profissionais usariam cada vez mais as redes sociais para se comunicar em ambientes profissionais.

Passada uma década, ainda hoje os profissionais de diferentes gerações enfrentam a cansativa realidade de ter suas caixas de entrada repletas de mensagens, muitas delas pouco úteis para seu trabalho. Os dados são desanimadores: estima-se que um profissional use, em média, quase 30% de seu tempo lendo e respondendo a e-mails e dedique cerca de 500 horas por ano administrando sua caixa eletrônica.

Entretanto, iniciativas empresariais e novos aplicativos têm apontado um cenário diferente num futuro próximo.

A empresa Atos, por exemplo, reduziu o número médio de e-mails enviados por funcionário de 100 para 17 por semana, ao implantar um programa chamado Zero E-mail, no qual se incentivou o uso de ferramentas de mensagens instantâneas e de plataformas de comunidade social para compartilhar e gerenciar ideias das mais diferentes áreas.

No mundo dos aplicativos, há inúmeras ferramentas que agilizam a troca de ideias, com impacto positivo na gestão e na diminuição do volume de e-mails. Destacam-se quatro, dentre tantas existentes:

1. **Slack:** aplicativo de comunicação interna que conecta os principais serviços, como Twitter, GitHub e Dropbox, e cria um arquivo unificado de informações acessíveis por meio de buscadores. Stewart

Butterfield, CEO do Slack, afirma que a redução do uso de e-mails é da ordem de 50% a 80%.

2. **Quip:** mistura editor de texto com ações colaborativas para criar e comentar documentos e trocar mensagens com a equipe.

3. **Podio:** outro aplicativo colaborativo que permite que seus usuários gerenciem projetos e se comuniquem.

4. **Weekdone:** gerencia tarefas de grupos de trabalho, gera relatórios com a avaliação de desempenho da equipe e permite distribuir tarefas e metas aos membros do grupo, acompanhar sua execução, reportar o andamento da tarefa, perguntar e comentar as publicações dos demais.

Há quem pondere que esses aplicativos são muito efetivos para empresas de pequeno e médio portes, mas que grandes corporações ainda dependem muito do e-mail por terem interface com mais stakeholders.

Mesmo quando se trata de e-mail marketing, já se prevê uma mudança radical, com o uso crescente de aplicativos para celular e o fim dos e-mails spam, que tanto poluem as caixas de entrada.

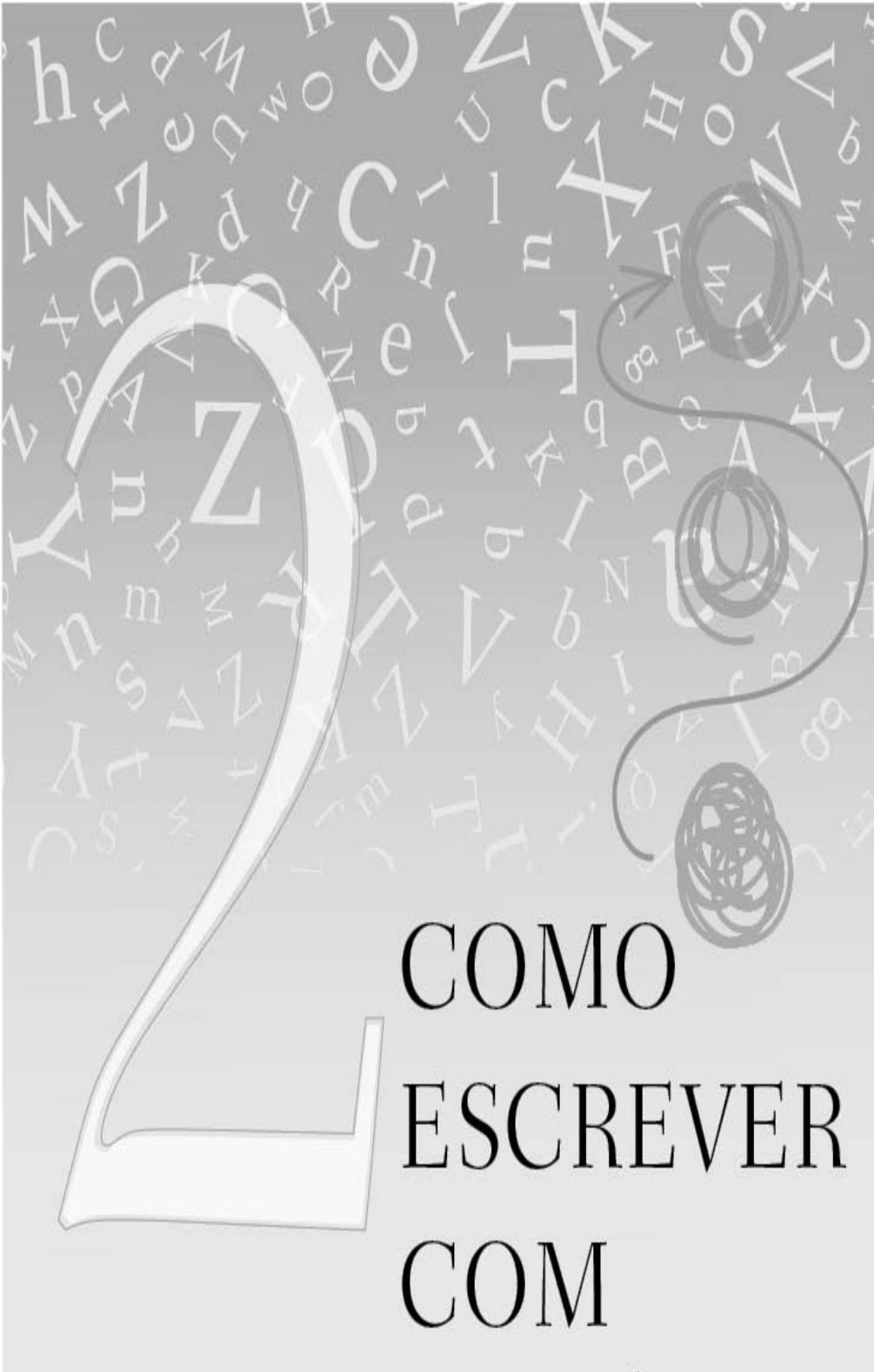
Ainda é cedo para saber se iniciativas e aplicativos como esses vão decretar o fim do e-mail e quanto tempo isso levará para acontecer. Porém, se o impacto for uma melhor gestão do tempo e da informação e menos sobrecarga nas caixas de entrada, que o futuro chegue logo!

Resta saber: você e as empresas estão prontos para viver em um mundo com menos e-mails ou sem eles? E, principalmente, a pergunta que fica: as pessoas vão redigir de forma clara e assertiva, seja qual for a plataforma de troca de mensagens?

Independentemente do que vá ocorrer com o e-mail, o fato é que a comunicação escrita continuará presente e com grande força no

ambiente corporativo, mesmo que passe a ser mais usada em mensagens curtas em aplicativos específicos ou venha a ter novas roupagens, dadas as inovações dos gêneros que ainda estão por vir. Clareza e assertividade não deixarão de ser o grande desafio de todos nós na comunicação.

É aguardar para ver.



COMO
ESCREVER
COM


EFICÁCIA

“A capacidade de se expressar criticamente e de escrever será, no futuro, tão ou mais importante que o conhecimento científico.”

ALVIN TOFFLER, EM ENTREVISTA DE 1993

Quando se afirma que dominar a gramática e o conteúdo do texto não garante eficácia, muitos questionam e discordam dessa visão. Entretanto, basta fazer uma análise minuciosa dos e-mails trocados no ambiente corporativo para perceber que os erros são muito pontuais: há profissionais especialistas em suas funções em grande parte das empresas, e ainda assim inúmeros mal-entendidos, conflitos e problemas são gerados a partir desses textos.

No exemplo a seguir, isso fica claro:

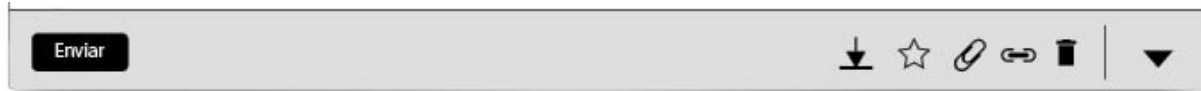
 Nova Mensagem	Enviado: segunda-feira, 6 de junho de 2018 16:10	— ↗ ×
De: Marisa		
Para: Carlos, Roberta e Manoel		
Assunto: RNC0879		

Carlos/Roberta/Manoel,

Poderiam solicitar que algum técnico da regional interior 2 verifique o pedido abaixo:

verificar o serial number da placa abaixo na RNC0879?

Serial Number da RU78



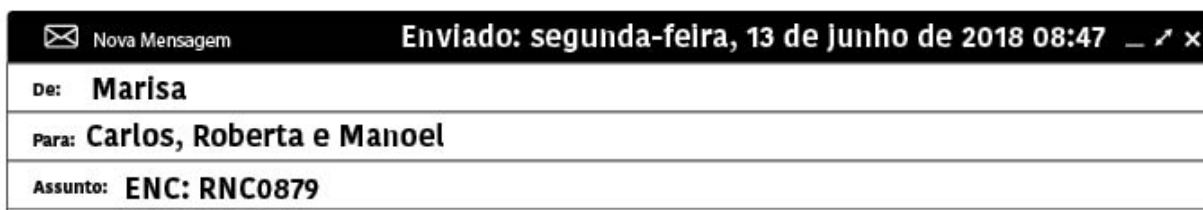
Nesse e-mail, não há erros gramaticais, e quem o escreveu parece saber do que está tratando. Mas há outras falhas, tais como:

a) **Não direcionamento da ação para um responsável.** É papel de quem envia uma mensagem como essa indicar ou perguntar quem é o responsável pela ação solicitada. Imagine que Carlos, Roberta e Manoel estejam com a agenda tomada por outras atividades e nenhum deles execute a solicitação, supondo, muitas vezes, que um dos outros contatos envolvidos no e-mail o fará. E ocorre o que diz aquele velho ditado: “Cachorro que tem muito dono morre de fome”.

b) **Falta de cordialidade e saudação final.** Os nomes dos envolvidos foram separados com o uso de barras, como se fosse um preenchimento de sistema, o que não é adequado para o e-mail. Além disso, não há sequer um “obrigado” ou “aguardo retorno” para finalizar e saudar os leitores.

c) **Prazo não estipulado.** Ainda que a ação não esteja muito clara, vamos supor que, dentro do contexto, Carlos, Roberta e Manoel entendessem o que deve ser feito. O problema é que há muitos envolvidos em uma mensagem sem data para término da ação. Marisa pode ter um senso de urgência distinto do de seus interlocutores e, se ela não deixar claro se há e qual é o prazo para execução do trabalho, o atraso é quase certo.

Esses aspectos são reforçados pela ação subsequente a essa mensagem. Marisa precisou mandar um novo e-mail, uma semana após esse de 6 de junho, da seguinte forma:



Srs,

Volto a solicitar esta informação, pois se trata de uma pendência da empresa após o upgrade da RNC0879 para o RU78.

Att,



Pelo uso de “Srs” como saudação (abreviado, mas de maneira formal) e das formulações “Volto a solicitar” e “pendência da empresa”, é possível supor que ela não esperava essa ausência de resposta dos três envolvidos no e-mail da semana anterior – assim como a não execução da tarefa solicitada.

O que chama atenção é que, nesse novo e-mail, duas falhas são recorrentes: não direcionamento da ação a um dos envolvidos e ausência de prazo para execução. Portanto, escrever é diferente de escrever com eficácia.

Planejamento

O primeiro passo para a redação de e-mails eficazes é planejar. Faz parte do planejamento ter clareza do objetivo da escrita, dos leitores envolvidos e dos tópicos em jogo. Uma boa forma de organizar esse planejamento é responder às perguntas a seguir:

1. Vou escrever sobre o quê? Qual é o tema ou assunto?

2. O que pretendo com o texto? Qual é o objetivo dessa comunicação?

3. Quem é (são) o (s) leitor (es)?

4. Em que situação nos encontramos, meu leitor e eu?

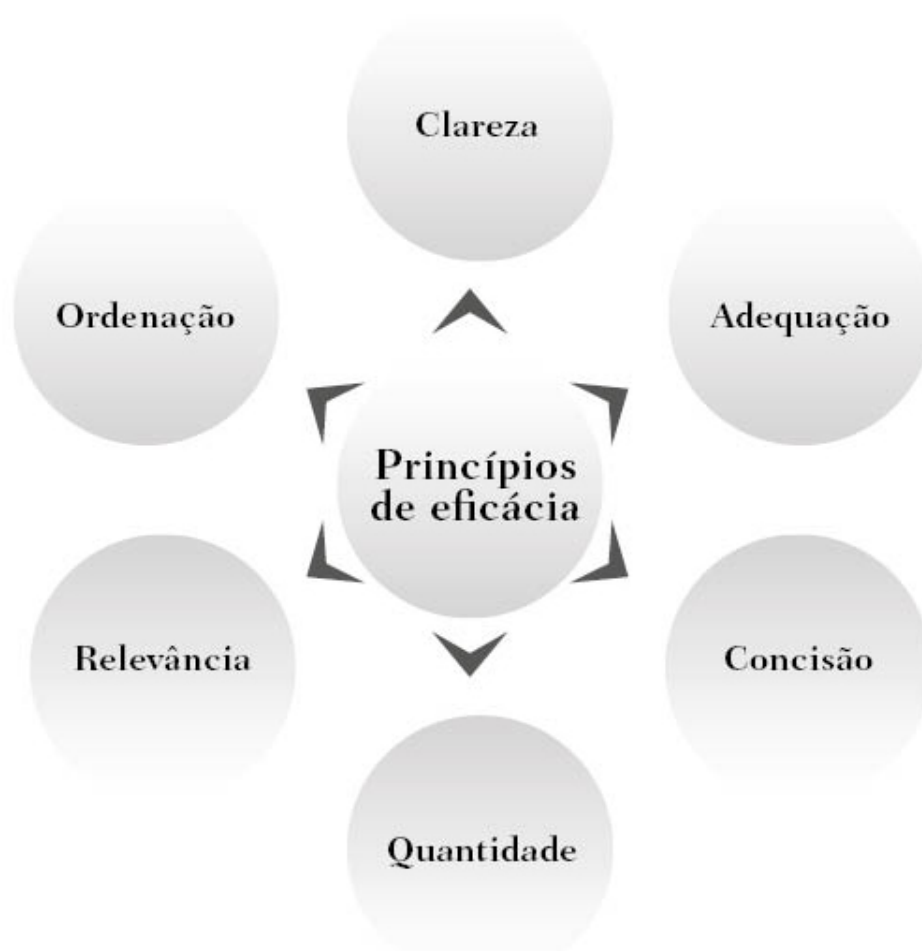
5. O que eu sei que meu leitor já sabe e, portanto, não preciso explicar?

6. O que eu sei que meu leitor não sabe e, por isso, preciso explicar?

Essas perguntas ampliam a percepção do contexto e favorecem escolhas mais estratégicas para atender às expectativas do texto, do leitor e do momento.

Princípios de eficácia

O segundo passo é escrever orientando-se pelos princípios de eficácia, todos muito inter-relacionados. Eles serão explicados de forma didática, separadamente:



- **Clareza:** a mensagem deve ter uma intenção definida, e o conteúdo não pode ser contraditório. Uma falha comum é estabelecer o tema do e-mail, mas não o que se quer com ele. Por isso, o primeiro passo é definir o objetivo e selecionar informações pertinentes a ele, sem perder de vista as características do (s) leitor (es).

Algo fundamental para a clareza e, portanto, para a eficácia é saber distinguir tema, objetivo e meta: o e-mail trata do problema no processo (tema) para relatar a solução encontrada, a fim de evitar novos problemas (objetivo) e reduzir retrabalhos (meta). Há inúmeros e-mails elaborados

sem que se considere o objetivo pretendido com o texto. Lembre-se: sem objetivo pré-estabelecido, é quase impossível redigir com clareza.

- **Adequação:** o vocabulário do e-mail precisa ser adequado ao receptor e ao contexto. Excesso de jargões técnicos, de termos em inglês, de informalidade ou formalidade – tudo a depender do receptor e do contexto – pode ser prejudicial para a imagem de quem escreve e para a clareza da mensagem. O que mais se percebe é o uso indiscriminado de jargões técnicos e siglas cujo objetivo é criar identidade de grupo entre profissionais e mostrar domínio e atualização na área. Mas não se pode “ligar o automático” e considerar que todo e qualquer leitor entenda – ou tenha a obrigação de conhecer – tais termos. Isso é ainda mais relevante quando se escreve para leitores de áreas distintas da sua – clientes, fornecedores e parceiros, que provavelmente não têm contato com os mesmos termos. É papel de quem elabora a mensagem adequar a linguagem para garantir clareza e eficácia.

- **Concisão:** valoriza-se o emissor que informa com consistência na medida certa de palavras, ou seja, que tem a capacidade de sintetizar o assunto, sem que as informações relevantes se percam. Além disso, expressões longas e clichês, excesso de adjetivos ou opiniões podem tornar a mensagem enfadonha e fazer com que o leitor perca o interesse em lê-la até o fim. Há, porém, os muito concisos, que passam para o leitor uma impressão de agressividade e pressa. Em comunicação, menos é mais, mas muito menos pode ser ruim também para a clareza e a relação interpessoal. Não há uma métrica ideal; afinal, comunicação não é uma ciência exata, mas vale novamente a recomendação de usar até 150 palavras. Mais do que isso pode satisfazer a quem escreve, e não a quem lê.

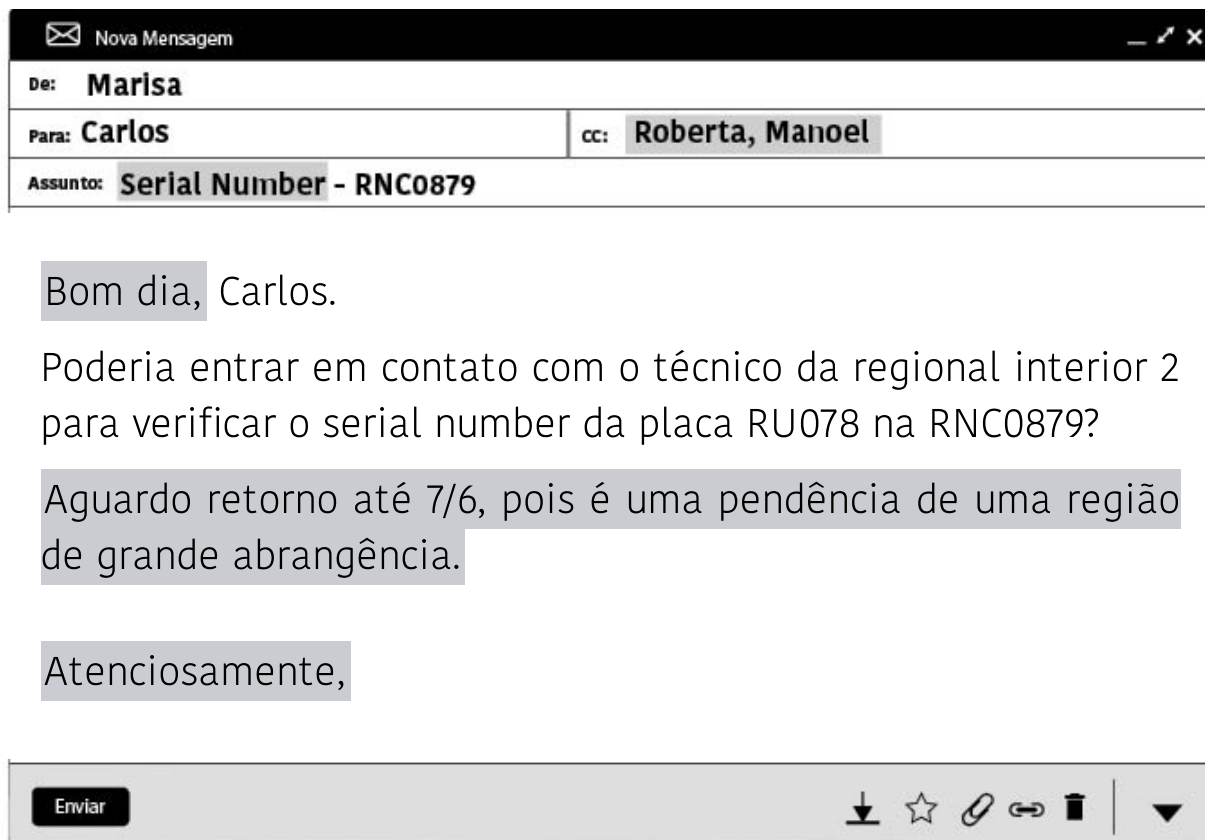
- **Quantidade:** dosar a quantidade de informação e, mais especificamente, o nível de detalhamento de um assunto é um dos grandes segredos para

uma mensagem eficaz. Em geral, peca-se pelo excesso ou pela falta de informação pertinente. Por isso, é preciso selecionar as informações condizentes com o objetivo e pertinentes ao leitor, além de desapegar daquilo que não contribui para a comunicação. Poder de síntese e informações com qualidade são itens muito apreciados por todo e qualquer leitor nos dias de hoje, nos quais vivemos essa enxurrada de informações e e-mails.

- **Relevância:** a seleção e a priorização da informação devem ter como base aquilo que é importante para o receptor – suas necessidades, seus interesses ou suas expectativas –, e não para o emissor. É muito comum haver falhas em e-mails porque o emissor, por apego, só escreveu pensando nele próprio, sem praticar o mínimo de empatia e, geralmente, detalhando o que não seria tão relevante. De novo, pratique o desapego! Realizar uma avaliação criteriosa sobre quais tópicos estão relacionados ao leitor aumenta muito a eficácia da mensagem. Há quem recorra a colegas para fazer esse filtro de qualidade da informação, o que é válido também, pois ficamos viesados pelo domínio de um tema ou pela correria do dia a dia. Alguém de fora, às vezes, consegue ver o que você mesmo não tinha observado.

- **Ordenação:** a sequência lógica é fundamental para que seja perceptível o encadeamento das ideias do texto. Textos desorganizados, sem uma lógica clara, geram desinteresse, falta de compreensão do objetivo da mensagem e, muitas vezes, avaliação negativa do próprio modo de pensar do emissor da mensagem. Uma recomendação é sempre reler o texto e avaliar se a ordem favorece a compreensão, pois muitas vezes escrevemos à medida que as ideias vêm à nossa cabeça, mas essa sequência nem sempre faz sentido, especialmente para quem recebe a mensagem.

Seguindo esses princípios e o da netiqueta, o e-mail do início deste capítulo poderia ser redigido da seguinte forma:



O primeiro passo dessa sugestão de reformulação é direcionar a mensagem apenas para um destinatário, com os demais copiados para acompanhamento (isso se realmente fosse necessário). É mais eficaz indicar um responsável pela ação do que delegar às pessoas que elas definam quem realizará a ação, ainda mais nesse caso, que é uma atividade operacional.

Outra mudança é a inclusão de: palavras-chave no campo Assunto para tornar mais claro o tema do e-mail; saudação inicial; prazo; e saudação final. São elementos que garantem relevância, adequação e clareza.

Um último passo é organizar a frase de solicitação e adequar os termos para aumentar a clareza do que deve ser feito.

Vale ressaltar que é uma sugestão de reescrita, mas não a única forma possível, até porque há diversos fatores envolvidos: contexto, cultura da empresa, nível de conhecimento do leitor, entre outros.

Antes de avançarmos, que tal fazer uma **autoavaliação**? Escolha:

- Um princípio que você acredita ser um ponto forte em sua comunicação.
- Um princípio que você acredita ser um ponto a ser aprimorado em sua comunicação.

Assim você pode ficar mais atento ao que precisa melhorar e potencializar o que já pratica no dia a dia.

Como foi ponderado inicialmente, esses princípios são interligados. A não concisão pode ser decorrente de falta de relevância nas informações e impactar a clareza, por exemplo. Por isso, ter esses princípios como norteadores é essencial para elaborar, revisar e reelaborar os e-mails. Isso resultará em mais eficácia e agilidade.

O terceiro e último passo para escrever de forma eficaz é reler, revisar e reformular o texto antes de enviar. Parece trivial recomendar essa prática, mas, pela pressa, muitas vezes mal terminamos a primeira versão do texto e já a enviamos. Depois percebemos erros, maneiras diferentes de escrever a mesma coisa sem efeitos negativos para a imagem e o relacionamento interpessoal, presentes numa primeira versão. Por isso, jamais envie um e-mail que acabou de elaborar de primeira. Lembre-se de que bons redatores

chegam a apagar trechos inteiros, invertem a ordem do texto, pois só assim conseguem que o planejamento e os princípios de eficácia estejam presentes na versão final. E isso não leva muito tempo; são poucos minutos a mais que geram maior eficácia. O ganho é maior do que o tempo que será usado para essa revisão e essa reformulação final.

Dois casos de comunicação ineficaz – e o que podemos aprender com eles

A seguir, analisamos dois comunicados sobre temas polêmicos que geraram repercussão negativa entre os colaboradores. A intenção é evidenciar as falhas dos textos sob a ótica dos princípios de eficácia a apontar reformulações.

Contextualização: a situação econômica global está muito negativa, e a empresa está passando por diversos cortes de verbas emergenciais, previstos para o ano seguinte. Por isso, a festa de confraternização não poderá mais ocorrer como sempre ocorria – todos os colaboradores da Diretoria Comercial juntos e seus familiares –, dentre inúmeras outras mudanças. É preciso informar isso aos funcionários com antecedência. Todos sabem da crise de uma forma geral, mas, mesmo assim, pode haver muita insatisfação com essa mudança da festa, já que o desempenho da área comercial em si não foi negativo ao longo de todo o ano e a meta foi atingida.

Canal de comunicação: e-mail.

Tipo de mensagem: comunicado.



Meus caros colaboradores:

Neste final de ano, como tradicionalmente acontece, realizaremos nossa festa de confraternização para celebrar as conquistas do ano e proporcionar uma oportunidade de integração de nossas equipes profissionais.

Considerando a dimensão e a logística necessária para a realização de nossa festa à luz do momento atual onde empresas e famílias começam a sentir os impactos da crise econômica global, identificamos que será totalmente oportuno que a mesma seja feita de forma descentralizada e organizadas pelos respectivos departamentos. Desta forma, a Festa da Diretoria Comercial, programada para dia 14/12/2012, não mais ocorrerá de forma centralizada neste final de ano.

Cada departamento irá programar a sua festa e informá-los da nova data para juntos confraternizarmos e comemorarmos todas as nossas realizações que conseguimos durante o ano de 2012.

Conto com a compreensão de todos.

Um grande abraço.



Resultado: o impacto na empresa em que esse fato ocorreu foi bastante negativo: os colaboradores ficaram confusos (vai ou não haver uma festa?), e um novo comunicado teve de ser enviado a todos.

.....

Note que, nesse comunicado, diversos princípios foram infringidos, o que tornou a comunicação ineficaz:

- **Clareza e coerência:** no primeiro parágrafo, o diretor afirma que, “como tradicionalmente acontece, realizaremos nossa festa”, dando a entender que não há nada de diferente na festa de confraternização. Se o leitor está com pressa, em meio a tantas mensagens em sua caixa de entrada para ler e problemas para resolver, pode fazer uma leitura dinâmica e só buscar a data para associar a festa e sua respectiva data. Nesse caso, a mensagem seria: vai ter festa dia 14/12. No segundo parágrafo ele começa com o famoso “veja bem”, isto é, dá explicações para então anunciar que não haverá a festa tal como sempre ocorria. Há um senso comum de que notícias ruins devem ser dadas em doses homeopáticas, mas isso não é uma regra e, nesse caso, gerou falta de clareza e incoerência na mensagem.

- **Adequação:** a palavra “tradicionalmente” dá uma falsa pista ao leitor, pois a festa não ocorrerá como sempre foi; em vez de “será totalmente oportuno” – muito evasivo –, seria mais adequado e claro escrever “será preciso que” ou “foi decidido que”; a expressão “juntos confraternizarmos” não corresponde ao que ocorrerá, já que cada departamento vai comemorar em separado; por fim, o diretor conta com a “compreensão”, termo que deixa a mensagem negativa, quando, na realidade, ele conta com a “participação” na festa, algo bem mais positivo; afinal, ainda haverá festa, mesmo que descentralizada. Além disso, há erros gramaticais: primeiro, em “à luz do momento onde”, pois “onde” só é usado quando o termo antecedente refere-se a lugar (nesse caso, refere-se a tempo); segundo, em “a mesma seja feita”, pois “a mesma” não deve retomar referentes como “a festa”; um pronome “ela” ou a mudança estrutural da frase eliminaria esse erro (veremos mais adiante, no livro, a regra detalhada do uso incorreto e correto de “mesma”).

- **Concisão:** o texto completo tem 138 palavras e poderia ter sido redigido com menos chavões (ex.: à luz do momento atual), pleonasmos viciosos (ex.: realizações que conseguimos) e, mais importante, com objetividade. Por que explicar tanto sobre a crise quando o tema é festa? Por que usar tantas palavras, especialmente no segundo parágrafo, para justificar essa mudança? Nesse e-mail, vale a máxima: menos é mais.

- **Quantidade:** não há excesso de conteúdo em si no e-mail, mas ele é relativamente extenso considerando seu propósito e a agilidade com que as pessoas leem mensagens na tela do computador. Além disso, mais do que exceder em informações, houve falha na seleção, o que está relacionado ao princípio da relevância.

- **Relevância:** o diretor elenca mais os motivos para a mudança do que as informações que realmente importam aos leitores: quando será a nova festa e como ela será realizada; cada um pode fazer e gastar quanto quiser? A falta de informações relevantes vai gerar muitos comentários e burburinho nos corredores e cafés da empresa, além de fazer com que o diretor envie um novo comunicado para informar os próximos passos para a realização da festa. Por que não já agilizar os processos com uma comunicação mais eficaz?

- **Ordenação:** como explicado no item “Clareza e coerência”, nem sempre é preciso primeiro contextualizar para depois dar má notícia. Além disso, nesse e-mail, o segundo parágrafo está com ideias desorganizadas decorrentes da extensão do período inicial: veja que o período começa em “considerando” e só vai haver ponto final em “departamentos”. São muitas linhas sem um ponto final e muitas ideias encadeadas sem clara conexão e organização entre elas.

Seguindo princípios de eficácia e adotando uma abordagem bastante distinta da utilizada no comunicado original, esse texto poderia ser escrito

da seguinte forma:



Presidente da empresa

Caros colaboradores:

Neste final de ano, realizaremos nossa festa de confraternização em um formato descentralizado: cada departamento celebrará as conquistas de 2012 de maneira personalizada. Disponibilizaremos um budget de R\$ X.000,00 para essa comemoração, e cada departamento definirá data, local e modelo de festa.

Essa mudança se deve mais ao cenário do próximo ano do que às conquistas de 2012. Deixar de realizar a festa como tradicionalmente fazíamos acarretará economia de R\$ X.000,00, valor que será revertido em campanhas de incentivo para 2013, algo fundamental para nós, da Diretoria Comercial.

Contamos com a participação de todos na festa de seu departamento!

Um grande abraço.



Primeiro, vale ressaltar que essa é uma das inúmeras versões que o comunicado poderia ter – a depender do estilo de quem escreve, da cultura

organizacional, do momento da empresa, dentre inúmeros outros fatores. Mas, aqui, procuramos utilizar técnicas que contemplem os princípios de eficácia da mensagem.

Segundo, é importante destacar que:

- há menos palavras (são 104, contra 138 da versão anterior);
- logo no primeiro parágrafo, apresentam-se o objetivo e a mensagem central do e-mail;
- as palavras escolhidas são mais diretas e menos negativistas;
- existem informações mais relevantes para o leitor nesse contexto da mensagem, como, por exemplo, dados comerciais, já que os receptores são desse departamento e valorizam esse tipo de conteúdo.

Não significa, porém, que os colaboradores ficariam satisfeitos com a mudança da festa ao ler essa mensagem ou concordariam com a solução proposta. Eles poderiam ser contrários; afinal, a comunicação eficaz não tem o poder de evitar a recepção negativa de uma mensagem. O que realmente importa é comunicar de forma clara e objetiva, diminuindo o risco de mal-entendido e não adesão dos leitores.

Compreendidos esses princípios de eficácia, vale lembrar que os profissionais enfrentam muitos desafios a cada novo texto a elaborar. Isso porque escrever no ambiente corporativo envolve inúmeras sutilezas, que impactam diretamente o resultado final – do texto e do efeito dele na interação entre os profissionais. Dentre tantos, destacamos três desafios e apresentamos algumas recomendações de como lidar com eles.

Discurso

O primeiro desafio é lidar com a diversidade de discursos presentes nos textos corporativos. Há uma mescla de discurso corporativo, publicitário e jornalístico que torna a atividade de escrever um comunicado ou uma

notícia por e-mail muito mais complexa do que simplesmente escolher palavras e redigi-las em ordem lógica. São informações confidenciais conflitando com informações que precisam ser divulgadas da forma menos impactante possível; são mudanças de regras ou políticas que devem ser comunicadas, mas afetam a vida da equipe ou a imagem da empresa no mercado; são práticas de “dourar a pílula” duelando com a transparência, que tanto se valoriza; são temas que, de tanto circularem, viraram lugar-comum, mas precisam ser lembrados.

Abordagem

O segundo desafio é decidir como abordar temas difíceis com clareza e transparência, alinhando com as diretrizes da empresa e com as expectativas dos profissionais (que são as mais diversas). E, muitas vezes, o que se percebe são e-mails e comunicados repletos de explicações, sem indicações claras dos impactos ou das soluções condizentes com o momento por que passa a empresa. Ou, ainda, mensagens tão concisas ou com conceitos tão técnicos que mais geram ruídos e retrabalho do que esclarecem.

Pressa

Em meio a tudo isso, está o profissional que produz esses textos, diante da tela do computador, com “n” novos textos para escrever, em pouco tempo, com o máximo de efetividade possível. Essa pressa de concluir tarefas é o terceiro desafio, sentido diariamente e cada vez de forma mais intensa. Como escrever um texto efetivo em pouco tempo, se redigir é uma tarefa artesanal, que exige atenção, dedicação, decisões e revisões (sim, ambas as palavras no plural)? Por isso, é preciso ter em mente: agilidade e produtividade não devem se confundir com pressa.

Para enfrentar esses desafios e redigir textos com mais confiança e efetividade, é fundamental que os profissionais, primeiro, entendam profundamente a cultura da empresa e saibam usá-la ao:

- eleger a ferramenta mais eficaz para veiculação do texto;
- definir o objetivo do texto;
- selecionar a abordagem do tema tratado;
- hierarquizar as informações que serão abordadas no texto e excluir as que não serão;
- recorrer a elementos de fundamentação das ideias, como dados, caso, exemplo, analogia, utilidade da informação, causa, consequência;
- escolher palavras, formatação e recursos visuais adequados aos leitores para materializar a informação.

Como se sabe, escrever não é um exercício de inspiração, mas sim de transpiração. Essa afirmação é ainda mais válida quando se trata de textos corporativos. Por isso, é preciso ter uma visão estratégica do texto, não redigi-lo com pressa e ter sempre o contexto e os princípios de eficácia como norteadores. Assim, é possível produzir mensagens eficazes, condizentes com a cultura da empresa e favoráveis à credibilidade de quem envia, do departamento e da empresa que essa pessoa representa e à respeitabilidade dos leitores.

Para ilustrar essa discussão, leia o comunicado a seguir:

Contextualização: em 2013, quando a sede da empresa mudou de endereço, o CEO garantiu, em um “Café com o Presidente” realizado no auditório da empresa e transmitido pela TV Corporativa, que todos os colaboradores teriam vagas de estacionamento garantidas no novo prédio. Esse benefício, na realidade, estava garantido graças a um contrato com o proprietário do terreno ao lado do prédio até que nenhuma obra se iniciasse no local. Em 2015, o cenário mudou: o contrato venceu, e o dono do terreno não o renovou, pois seria iniciada a obra de um novo


edifício. Com isso, a política de estacionamentos teve de ser revista. Até que fosse encontrada uma solução, muitos rumores circularam pela empresa, o que deu força à rede informal. Depois de encontrada a solução mais plausível, foi enviado um comunicado (abaixo), assinado pelo diretor de Patrimônio, em uma sexta-feira, seguido de um comunicado da área de RH com os detalhes das novas regras. A partir de terça-feira (a segunda-feira era um feriado), todos deveriam seguir a nova política de estacionamento.

Canal de comunicação: e-mail.

Tipo de mensagem: comunicado.

Emissor: diretor de Patrimônio.

Receptores: todos os colaboradores.

 Nova Mensagem

Estimados colaboradores:

Construir valor é uma das fortes características da Empresa X. Para isso, nossas políticas internas se baseiam em proporcionar benefícios aos seus colaboradores.

A esse propósito, foi com enorme satisfação que registramos, após levantamento no mercado, que a Empresa X é a única empresa em São Paulo que oferece estacionamento a todos os colaboradores, indistintamente. Neste momento de mudança, temos feito um grande esforço para que todos continuem tendo esse privilégio e é com prazer que venho informar que chegamos a um bom termo.

Ao nos mudarmos para este prédio, tínhamos um acordo com o antigo proprietário do imóvel de manter para nosso uso a área de estacionamento, bem como o terreno anexo, enquanto não se desse início a outras construções no local. Hoje, essa

realidade mudou. Agora em agosto, pudemos assistir ao começo de obras que logo resultarão em prédios vizinhos.

Diante disso, e para mantermos nossa opção de oferecer estacionamento, investigamos espaços disponíveis dentro de um raio de até 2 km da Sede. Nossa avaliação apontou como mais favorável um terreno situado entre as avenidas X e Y, com duas entradas, ao lado da loja W, quase em frente à sede da Empresa X.

Esse é mais um desfecho feliz, que nos permite continuar compartilhando valor com todos os colaboradores.



Resultado: o impacto na empresa em que esse fato ocorreu foi bastante negativo; muitos reclamaram da distância do novo local, outros do fato de isso ter sido comunicado por e-mail e pelo diretor de Patrimônio; outros nem sequer leram o comunicado do RH; e houve aqueles que nem leram os dois textos porque tinham saído mais cedo para aproveitar o feriado. No dia da mudança, houve fila na frente do prédio, pois não se sabia ainda quem poderia continuar parando no prédio e quem deveria se dirigir ao novo endereço de estacionamento.

Qualquer mudança gera insatisfação ou, ao menos, comentários contrários à nova forma de fazer algo. Quando se trata de algo que impacta o cotidiano dos colaboradores, isso é ainda mais verdadeiro. Por isso, esse comunicado não é dos mais fáceis de elaborar.

Como discutimos anteriormente, eleger a ferramenta mais eficaz para veicular o texto é o primeiro passo para não potencializar as insatisfações.

Nesse caso, considerando que, em 2013, a notícia de que todos parariam na sede foi feita num “Café com o Presidente” pelo CEO, nada mais coerente do que manter a comunicação presencial e o emissor da mensagem neste anúncio de mudança, poucos anos depois. Enviar um comunicado escrito, assinado por um diretor, e não pelo CEO, cria um outro contexto para interpretar essa mensagem.

Outro aspecto que merece ser comentado refere-se ao objetivo e à abordagem desse comunicado. Pela forma como foi escrito, mais parecia justificar a mudança do que informá-la de maneira clara e transparente. Focar mais nos motivos e detalhar valores da empresa, sem redigir prazo e como a mudança será feita, foi uma das grandes falhas do comunicado que geraram insatisfações e fomentaram o diz-que-me-diz.

Em meio a tantas mensagens e informações a que estamos expostos cotidianamente, vale a pena hierarquizar as informações mais pertinentes e apresentá-las logo no texto, sem muitos rodeios. Nesse comunicado, apenas no quarto parágrafo o emissor diz realmente a que veio. Atenuar uma informação impactante e polêmica não significa justificar demais e deixar para o fim a mensagem central nem usar palavras cuja conotação é positiva ou emotiva demais para o contexto (“privilégio” em vez de “benefício”; “prazer que chegamos a um bom termo” em vez de “enfim chegamos a uma solução plausível” ou “uma solução condizente com nossos valores”; “esse é mais um desfecho feliz” em vez de “essa foi a solução adequada para a nova realidade”).

Por fim, usar comparações favorece a clareza. No comunicado, ao anunciar que foi pesquisado um endereço no raio de 2 quilômetros da sede sem informar comparativamente a distância da solução encontrada, a informação que fica registrada para os leitores são os 2 quilômetros, distância razoavelmente grande para quem andava alguns passos e entrava no elevador. Isso quer dizer que dados, comparações e exemplos tornariam a mensagem mais clara.

Vale reiterar: trata-se de uma comunicação desafiadora, mas necessária. Por isso, é preciso lidar com os desafios que ela impõe e usar princípios de eficácia para garantir o resultado menos negativo possível. Nossa sugestão de reformulação é a que segue:



Caros colaboradores:

Um dos principais valores da nossa empresa é garantir bem-estar aos nossos colaboradores.

Conceder uma vaga de estacionamento na sede para todos é um benefício que prezamos muito, mas passaremos por uma inevitável mudança a partir de 9/9: parte dos colaboradores continuará parando na sede, parte em outro local de estacionamento.

O novo endereço localiza-se a apenas 200m da entrada principal do prédio, entre as avenidas X e Y, com duas entradas, ao lado da loja W.

O RH enviará um comunicado a seguir para detalhar as novas regras de estacionamento.

Reforçamos que essa foi a solução mais plausível para manter esse benefício a todos.

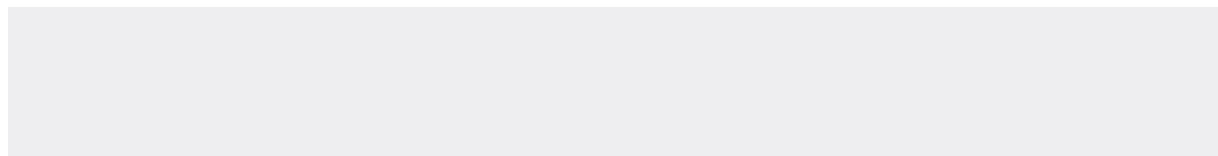
Contamos com sua compreensão.



Por se tratar de um comunicado sobre mudança com impacto na rotina dos colaboradores, ser sucinto demais poderia soar agressivo. Como se percebe nessa sugestão de mensagem, a abordagem foi mais direta ao apresentar e argumentar a favor da mudança com dados e comparações. É importante, nesse caso, informar os próximos passos para implementar a mudança, como o prazo de início e o envio de e-mail do RH com as regras de quem irá estacionar no novo endereço. Além disso, nessa versão, não há mais as palavras que soariam positivas demais, e sim termos mais objetivos, focados nos impactos práticos da mudança. De 214 palavras da versão original, chega-se a 111, com mais clareza, adequação, organização e concisão.

Pode ser que, mesmo com essa versão de comunicado, as pessoas ficassem insatisfeitas, mas seria mais pela mudança em si do que pela mensagem anunciando a nova política da empresa. Isso significa que a eficácia não garante adesão, como já pontuado anteriormente, e sim mais chances de leitura do texto todo e, claro, menos polêmicas e mal-entendidos. O grande intuito, em outras palavras, é não maximizar o lado negativo da mensagem nem fomentar polêmicas.

Esses dois exemplos de comunicados, analisados sob a ótica da eficácia da mensagem e dos desafios enfrentados diariamente na elaboração de textos corporativos, reforçam a máxima de que, em comunicação, o importante não é “o que” se informa, mas sim “como”. Escrever estrategicamente e com eficácia envolve desde escolha de palavras até informações relevantes e pertinentes, sempre com o interlocutor e o contexto como critérios para aplicar os princípios de eficácia. As regras gramaticais e o domínio do conteúdo são apenas a microponta do iceberg.



Uma palavrinha sobre a pressa

*É tal a sua pressa de
comunicação
Que eles se esquecem
De aprender primeiro a
expressar-se.*

MARIO QUINTANA

A ineficácia na comunicação pode ocorrer por inúmeros fatores: inconsistência das informações, pouco comprometimento com o ato de comunicar ou com o interlocutor, problemas de relacionamento, comportamentos não assertivos ou pressa. De todas essas causas, a última é a que mais tem afetado profissionais dos diferentes ramos de atuação e se reflete em todos os tipos de comunicação, sobretudo nos e-mails, devido à frequência com que a ferramenta é utilizada.

Na correria do dia a dia, em vez de reler um e-mail, enviamos o texto assim que escrevemos “Atenciosamente” sem ao menos verificar a clareza, a concisão, a organização e a escolha das palavras. Automatizamos essa prática a tal ponto que parece que lutamos contra o tempo na ânsia de responder ao máximo de e-mails no mínimo tempo possível. O grande alerta é que tudo o que é enviado por e-mail fica registrado e pode se tornar: motivo de discussões e mal-entendidos; causador de retrabalho; comprovação em tomadas de decisões ou até em processos judiciais.

Diante de tantas atividades distintas, preferimos trocar infindáveis mensagens sobre um mesmo assunto, como se essas idas e vindas de e-mails significassem agilidade, em vez de usar alguns minutos para conversar por telefone ou pessoalmente e resolver mais rapidamente o problema. Chegamos até a nos incomodar com aquela pessoa que nos interrompe para perguntar algo direto e pontual e pensamos: “Por que não manda um e-mail para falar sobre isso?”

Mas essa pressa não se restringe à comunicação por e-mail. Há quem tenha inúmeras reuniões e, na correria, não se prepare nem para conduzi-las nem para participar delas. Conseqüentemente, as reuniões duram mais tempo do que deveriam; afinal, estão todos com pressa para realizar as atividades prévias à reunião e usam o tempo dela para entender o tema do encontro, sem efetivamente se debruçar sobre o problema, perdendo (ou alterando) o objetivo inicial.

O problema da pressa e da falta de preparo não resulta apenas em perda de tempo e objetividade. Muitas vezes a apresentação a ser feita para um cliente ou para uma equipe é preparada na véspera, aos 45 do segundo tempo, já que, com tantas entregas, as pessoas alegam ser quase impossível parar para preparar alguns slides. Muitos pensam: isso pode ser feito depois. O problema é que a falta de preparo adequado impacta o desempenho e a imagem de quem apresenta e da empresa, podendo gerar impressões negativas que podem até mesmo dificultar o fechamento de um potencial negócio.

O feedback, então, quando feito, pode não ter exemplos claros do que o colaborador precisa desenvolver ou o plano de ação para acompanhamento posterior. Um possível impacto disso é, num eventual desligamento, o colaborador alegar que faltou comunicação do líder e o líder contra-argumentar: eu comuniquei, dei o feedback no dia tal!

Esses exemplos de situações cotidianas no ambiente organizacional comprovam que a pressa não é apenas inimiga da perfeição, ela também é inimiga da comunicação eficaz.

Essa constatação deve servir como reflexão para sairmos desse círculo vicioso. Por isso, quando se sentir com pressa para comunicar, pare e avalie o retrabalho, os potenciais conflitos e o impacto negativo na sua imagem profissional. Só assim será possível definir melhor o objetivo da comunicação, usar suas habilidades comunicativas na máxima potencialidade e garantir melhores resultados.

E-MAILS
CONCISOS

“Não tive tempo de escrever uma carta curta, por isso escrevi uma longa no lugar.”

MARK TWAIN

Essa frase de Mark Twain pode parecer contraditória, mas não é: quem escreve sem planejamento e de primeira, sem reler nem reformular, usa menos tempo e escreve mais do que alguém que invista certo tempo em planejamento e revisão. Ser conciso, portanto, requer planejamento, revisão e alguns minutos a mais, com maior garantia de eficácia.

Isso é ainda mais importante no momento em que vivemos: somos bombardeados por informação, lemos geralmente na tela de um dispositivo eletrônico e temos pressa, muita pressa. Já existem diversos estudos apontando que a leitura é cada vez mais escaneada, isto é, seletiva e concentrada em porções no texto. Um novo termo é a “leitura em F”, resultado de diversos estudos que acompanham o movimento do olhar das pessoas pesquisadas no ato de ler. O que se percebe é que grande parte lê as primeiras linhas por inteiro, depois lê o início de cada parágrafo, em busca daquilo que motive a continuar a leitura.

O efeito dessa prática de leitura seletiva na produção do texto é grande. Nunca se prezou tanto a concisão como agora, e nunca foi tão fácil aborrecer o leitor com excesso de informação. Vale a pena, portanto, escrever a mensagem mais enxuta e condensada, o que requer:

- escrever mais em menos palavras;

- avaliar pertinência e relevância das informações;
- escrever com objetividade, o que significa planejar o objetivo da mensagem – e não apenas o tema.

É importante esclarecer que ser conciso não significa ser incisivo ou agressivo, retirar elementos de realce e expressividade nem ser simplista. Ser conciso significa preservar as informações pertinentes e relevantes, usando um número de palavras reduzido, mantendo, ainda assim, os princípios de eficácia da comunicação e a coesão do texto.

Curioso lembrar que, no período escolar, ainda exista a prática do “escreve tudo o que você sabe, alguma coisa vai te dar 0,5 na nota”. Como se o volume de escrita demonstrasse domínio do tema. É cada vez mais claro que quem domina um assunto e tem desenvolvida a habilidade de síntese consegue comunicar com consistência e eficácia em poucas palavras.

Para um texto conciso, recomenda-se aplicar a técnica OSF:

O

ORGANIZAR MENSAGEM CENTRAL E TÓPICOS

S

SINTETIZAR E, PORTANTO, “DESAPEGAR”

F

FREDIGIR FRASES CURTAS E DIRETAS

1. ORGANIZAR MENSAGEM CENTRAL E TÓPICOS

Uma vez definido o objetivo da mensagem, considerando contexto e leitor (es), é preciso, estrategicamente, definir em que parte do texto a mensagem principal será redigida: logo no início ou no final.

Tecnicamente, denomina-se “pirâmide invertida” a apresentação da mensagem central logo no início do texto e “pirâmide” quando ocorre no final. Popularmente, denomina-se “ir direto ao assunto” e “preparar o terreno”, respectivamente.

Para decidir entre as duas estratégias, deve-se considerar:

- Como a mensagem pode ser recebida: se houver mais chances de resistência, pode ser mais efetivo preparar o terreno; se houver mais receptividade, direto ao assunto.
- Quanto os leitores já sabem sobre o tema: se souberem pouco, vale contextualizar primeiro; se souberem bem, vá direto;
- Qual ação a partir da leitura do e-mail: se precisar mobilizar as pessoas para algo que elas não estão preparadas para fazer, cabe preparar; se for informar, sem depender da ação, ou se elas já estão predispostas a fazer, vá direto.

Essas ponderações não são estanques e precisam ser relacionadas ao contexto. O fato é que se deve planejar estrategicamente para não aumentar a resistência à mensagem, para não parecer prolixo ou sem foco e para estimular os leitores a efetivamente ler o e-mail.

A seguir, há dois exemplos, cada um com um tipo de organização da mensagem principal:

Pirâmide ou preparar o terreno

Cristiana,

Desde outubro estávamos com problemas nos pedidos e, com isso, as competências de out/nov/dez atrasaram, pelos seguintes motivos: contrato expirado, mudança na forma de operar do fornecedor e, por fim, necessidade de troca de saldo de um item para outro.

Como temos contrato com prazo de 45 dias, só é possível alterarmos a forma de pagamento para à vista, com aprovação do Miguel.

Para isso, preciso que você esteja ciente e dê seu aval para continuar o processo.

Qualquer dúvida, estou à disposição.

A situação parece ser delicada e requer uma contextualização para que Cristiana esteja ciente do que está havendo. Nesse caso, o ideal é usar a pirâmide, pois o leitor pode não saber o que está ocorrendo.

Vale destacar que preparar o terreno não significa elencar inúmeros argumentos, mas sim aqueles relevantes e pertinentes. Assim, garante-se organização e, ao mesmo tempo, síntese.

Pirâmide invertida ou direto ao assunto

Assunto: Pré-Pago de Ramais

Projeto Comunicação

Dando sequência aos projetos de Comunicação, informamos que, a partir do mês de setembro, estará em funcionamento o sistema de pré-pago de ramais nas unidades de São Paulo e Curitiba.

O sistema está parametrizado a efetuar o bloqueio dos ramais para originar ligações externas, quando ultrapassarem o limite estipulado de gasto. Quando ocorrer o bloqueio, o ramal passa a funcionar apenas para o recebimento e realização de ligações através do canal de voz.

Estabelecemos uma redução em todos os ramais com base na média dos últimos 6 meses, referente a 40% de consumo de cada usuário.

Está disponível na Intranet o guia de utilização do serviço do “Pré-pago de ramais”.

Em caso de dúvidas, basta consultar o material ou entrar em contato com o Apoio Administrativo Corporativo através do Outlook gestão.comunicações.

A mensagem central do comunicado está no primeiro parágrafo: o que, quando e onde ocorrerá o funcionamento de pré-pagos de ramais. Os tópicos seguintes fundamentam o e-mail, mas o que o leitor realmente precisa saber para seu cotidiano já foi apresentado no começo.

Por mais que nem todos concordem com esse novo sistema, ele já será implantado, o que não depende da adesão das pessoas. Diferente de uma campanha que precisasse mobilizar os leitores a fazer algo. Por isso, a forma pirâmide invertida (ou direto ao assunto) é eficaz.

Se consideramos que a leitura é feita em F, essa é uma forma de garantir que o leitor saberá o mais importante do texto: ir direto ao assunto.

Para organizar os tópicos do texto, definir onde está escrita a mensagem central já é um bom norteador (no início ou no final). Além dela, vale considerar se há uma sequência cronológica, uma hierarquia entre as informações (da mais para a menos importante ou polêmica) ou uma relação de contextualização, ação e prazo, por exemplo. O importante

é que o leitor consiga colocar em prática ou compreender a lógica da mensagem.

O interessante é que, geralmente, quem lê está predisposto a entender o que lê, mesmo que tenha de inferir algo. Ou então há clareza no objetivo, mas o leitor tem a sensação de que há algo a mais no texto. Esse é um indicativo de que a mensagem poderia ser mais organizada e concisa.

Veja o exemplo a seguir:

Boa noite, equipe!

Mais um mês está por começar e, dando continuidade à nossa reunião mensal, peço para vocês decidirem. A reunião irá acontecer no dia 02/05. O horário serão vocês que vão decidir:

8h00 às 9h45 da manhã

22h20 às 23h55 da noite

Aguardo retorno até quinta-feira dia 26/04, quando darei início à montagem das escalas do mês de maio.

OBS: será escolhido o horário decidido pela maioria.

Abraços,

Existem diversos pontos positivos nesse e-mail:

- objetivo claro: saber em qual horário a maioria prefere realizar a reunião, com duas opções disponíveis;
- prazo de resposta estabelecido: 26/04;
- cordialidade: saudações e linguagem adequadas.

Há apenas ajustes para tornar o texto ainda mais conciso e, assim, eliminar repetição da informação de que a maioria vai decidir, que aparece três vezes em um texto tão pequeno.

A mensagem poderia ser assim:

Boa noite, equipe!

Nossa reunião mensal acontecerá em 02/05.

Gostaria de saber qual período é mais apropriado: das 8h00 às 9h45 ou das 22h20 às 23h55.

Envie sua escolha até 26/04 (quinta-feira), para que possamos definir baseados na preferência da maioria.

Abraços,

Nessa versão, há 42 termos, em vez de 70 no original. Mais do que diminuir o número de termos, não há repetição de informações e há organização no texto. Ganha-se em concisão e em clareza.

2. SINTETIZAR

Existem informações que não precisariam ser escritas por não contribuírem para a compreensão e a ação do e-mail. Claro que elas fazem parte do tema, mas não são pertinentes nem relevantes. Então, desapegue, pelo bem da concisão.

Veja o exemplo a seguir:

Conforme falado anteriormente e devido ao enorme sucesso, temos 2 ações de promocionais por ano, uma com tema de Dia das Mães e outra de Dia dos Pais.

Tenho ótimas notícias. Foram definidos, hoje pela manhã, as datas e os descontos a serem aplicados na promoção de Dia dos Pais. A ação ocorrerá dias 21 e 22 de julho, os descontos chegarão a 35% em alguns itens, frete grátis para todo Brasil, parcelamento em até 6x e, para cada produto comprado, o cliente ganhará de presente uma amostra grátis do nosso lançamento, além das três amostras que acompanham todos os produtos do ciclo.

Além de haver tópicos não pertinentes, a forma como a pessoa redigiu o texto parece mais uma estrutura de comentário do que de e-mail. Por mais que esse tipo de texto seja mais dialogado e interativo, não deveríamos escrever como falamos.

A reformulação proposta é a seguinte:

Todos sabem do sucesso das ações promocionais e, nesse Dia dos Pais, não seria diferente.

Já estão definidas as datas e os descontos a ser aplicados na ação que ocorrerá em 21 e 22 de julho:

- Descontos de até 35% em alguns itens;
- Frete grátis para todo o Brasil;
- Parcelamento em até 6x;
- Amostra grátis do nosso lançamento para cada produto comprado (além das três amostras habituais do ciclo).

A redução de termos é de 103 (original) para 68 (reformulação), com síntese das informações, organização e estrutura em tópicos.

3. REDIGIR FRASES CURTAS E DIRETAS

Considerando que, na leitura em F, os leitores concentram seu olhar na lateral esquerda da tela, isto é, no início dos parágrafos, é preciso redigir períodos mais curtos. Os que se alongam por mais de duas linhas dificilmente serão lidos e, mais importante, tendem a ser menos claros.

Veja o exemplo a seguir:

Tendo em vista o grande número de demandas para conserto de micros, impressoras e componentes, principalmente nesta época do ano, quando, devido às chuvas, as descargas elétricas são uma constante, vimos solicitar aos senhores usuários que liguem seus equipamentos somente na rede elétrica nova, pois, além de ter sido dimensionada para o parque computacional da fundação, também possui um sistema de aterramento que propicia a todos trabalhar com segurança, evitando prejuízos financeiros e técnicos.

O período é longo demais, com um ponto final em oito linhas de conteúdo, e o excesso de informações gera uma mensagem pouco concisa. Além de dividir o longo período em porções menores, é possível sintetizar o conteúdo. A versão reformulada poderia ser desta forma:

Considerando o aumento de demandas para conserto nesta época de chuvas (devido às descargas elétricas), solicitamos que liguem seus equipamentos eletrônicos somente na rede elétrica nova. Ela foi dimensionada para o parque computacional da fundação e possui sistema seguro de aterramento.

As informações não relevantes para os leitores e as não pertinentes aos objetivos foram retiradas para que o essencial da informação fosse

evidenciado. Chega-se a 41 palavras, em vez de 74 no original.

Um guia rápido para evitar frases longas:

Para dividir períodos longos:

- a. procure o sujeito ou a afirmação principal;
- b. coloque o sujeito no início – use ordem direta;
- c. desmonte intercalações e enumerações, se houver;
- d. privilegie verbos;
- e. descubra relações diretas por trás de expressões vagas.

Para redigir sem intercalações longas:

- a. junte os termos separados: sujeito e verbo, verbo e objeto;
- b. construa outro período unindo as intercalações.

Além do OSF, é preciso tomar cuidado na escolha de palavras, já que ser conciso é escrever muito em poucas palavras. Algumas recomendações gerais são:

A) TROCAR MUITAS PALAVRAS POR UMA QUE GARANTA O SENTIDO

Exemplo: “Segundo dados da Organização Mundial de Saúde (OMS), estima-se que 60% da população mundial não é fisicamente ativa o suficiente a fim de garantir os benefícios advindos dos exercícios físicos”.

Versão concisa: “Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), 60% da população mundial é sedentária”.

Observe que, no exemplo acima, foram substituídas as palavras desnecessárias e que, inclusive, comprometiam a clareza. Preze, portanto, objetividade e simplicidade.

B) SUBSTITUIR EXPRESSÕES LONGAS POR OUTRAS MAIS CURTAS E EQUIVALENTES:

EM VEZ DE	SUBSTITUA POR
A fim de	Para
Com relação a	Sobre
Travar uma discussão	Discutir
Não rejeitar	Aceitar
Não discordar	Concordar
No sentido de	Para

Exemplo: *“Espero que me responda a fim de que se esclareçam as dúvidas que dizem respeito ao assunto que foi discutido”*.

Versão concisa: *“Espero sua resposta para esclarecer as dúvidas sobre o assunto discutido”*.

C) EVITAR O QUEÍSMO (excesso de “quês”)

Exemplo: *“Como apontado, é importante que seja feita a verificação que foi solicitada para que sejam solucionados os problemas”*.

Versão concisa: “Como apontado, é importante fazer a verificação solicitada para solucionar os problemas”.

D) EVITAR O DEÍSMO (excesso de “dês”)

Exemplo: “A obesidade é um distúrbio do estado nutricional que se refere a um aumento do tecido adiposo, reflexo do excesso de gordura resultante do balanço positivo de energia na relação ingestão/gasto calórico”.

Versão concisa: “A obesidade é um distúrbio nutricional causado por um aumento do tecido adiposo. Esse aumento ocorre pelo excesso de gordura produzido por ingestão calórica maior que o gasto”.

E) CONCISÃO E COESÃO CAMINHAM JUNTAS

Por fim, mas não menos importante: não é porque o texto deve ser conciso que a linguagem precisa ser telegráfica, sem elementos coesivos que garantam a fluidez da leitura e a clareza.

Veja como a leitura não flui quando falta coesão, mesmo que seja um e-mail conciso:

Carla, bom dia.

Por favor, solicito verificar o que pode ser feito.

Informe-me ao João sobre as condições.

Esperava no **mínimo 20%** de reajuste e vai ganhar menos.

Rever e avisar.

Obrigado.

Além de a leitura ser fragmentada, pela falta de uma melhor coesão entre as partes do texto, há um problema de clareza: quem é o sujeito de

“Esperava”? João ou o redator do texto? Esse texto continuaria conciso, mas ganharia coesão da seguinte forma:

Carla, bom dia.

Por favor, verifique como podemos garantir um reajuste de, no mínimo, 20% ao João.

Assim que conseguir uma nova proposta, entre em contato com ele e me avise.

Obrigado.

O número de palavras dos dois textos é igual – 32 –, mas a fluidez na leitura e a clareza do pedido são maiores. Por isso, coesão precisa caminhar junto com concisão.

De forma geral, a coesão se baseia em dois movimentos: repetição, para dar continuidade e retroagir no texto, e progressão, para concretizar de forma coerente seu propósito comunicativo. Existem inúmeras estratégias para garantir a coesão do texto.

Ao eleger um tema central, sobre o qual várias informações serão incluídas, e evitar repetições desnecessárias de palavras, podem ser usados:

a. **Elipses:** resgata-se facilmente o referente suprimido na frase pela proximidade que ele tem no texto. Ex.: “Elaboramos o projeto conforme solicitado. **Foi** enviado ontem para aprovação”.

b. **Pronomes:** clássica maneira de retomar sem repetir termos no texto. Ex.: “Os analistas viajaram para o Chile. **Eles** só voltarão no fim de semana”.

c. **Numerais:** sinalizar os argumentos de maneira ordenada facilita, inclusive, a organização do texto e a leitura. Ex.: “Existem três

possibilidades para resolver isso: a primeira, ..., a segunda, ..., a terceira, ...”

d. **Advérbios:** são inúmeros termos que favorecem a retomada, como *lá, aqui, agora, já*. Ex.: “O concorrente tem conseguido fechar mais propostas que nós. Provavelmente porque lá a política de preços é mais agressiva”.

e. **Expressões nominais definidas:** formulação de expressões com termos que resgatem o tema em foco. Ex.: “João Paulo II esteve no Brasil. O papa visitou vários estados”.

1. **Sinônimos:** “A população está com medo. Há cada vez mais pessoas perdendo o emprego”.

2. **Hiperônimos:** “A Nestlé é líder de mercado. A empresa lucra bilhões ao ano”.

3. **Nomes que remetem ao verbo e a argumentos da oração anterior:** “Alunos protestam contra a alta das mensalidades. O protesto/a bagunça reuniu 200 estudantes”.*

* A escolha das expressões nominais definidas pode revelar a opinião do autor do texto.

Além de referir-se ao que já foi escrito, é preciso utilizar procedimentos que estabeleçam relações de sentido e que permitam a continuidade das ideias, fazendo o texto progredir. Das diversas estratégias, seguem as principais, realizadas por:

a) **Recorrência de termos:**

Repetição: pode-se basear na repetição retórica, um mecanismo essencial para estabelecer coesão, ainda que receba críticas se

empregado de forma não estratégica ou sem reforço enfático. Ex.: “**Reitero** a importância de entregar tudo no prazo. **Reitero** ainda que precisamos de mais agilidade”.

Paralelismo: repetição de estruturas sintáticas que pode ser aplicada desde a padronização do primeiro termo de cada tópico (ou tudo verbo ou tudo substantivo, por exemplo) até formulações como: “Além de **realizar** atualizações periódicas, o sistema é **responsável por tabular** os dados e **por gerar** relatórios mensais”.

Paráfrases: mesmo conteúdo, apresentado sob formas distintas, para ser reformulado e sintetizado. Existem diversas expressões que introduzem as paráfrases, como “isto é”, “ou seja”, “em outras palavras”, “quer dizer”, “em resumo”.

b) **Uso de articuladores textuais**, que têm papel decisivo no estabelecimento da coesão, da orientação argumentativa e da coerência do texto. O quadro a seguir é a síntese das funções desses articuladores. Mais do que decorar, é preciso entender as relações que eles estabelecem e usá-los de modo a garantir o propósito comunicativo.

ORDENAÇÃO NO TEMPO E/OU ESPAÇO

Antes, depois, em seguida, a seguir, defronte de, além, do lado direito, do lado esquerdo, a primeira vez, a última vez que, muito tempo depois etc.

RELAÇÕES LÓGICO-SEMÂNTICAS

- **Condicionalidade:** se, caso, desde que, contanto que, a menos que, a não ser que
- **Causalidade:** porque, como, porquanto, já que, uma vez que, dado que, visto que
- **Mediação/finalidade:** para que, a fim de que
- **Disjunção ou alternância:** ou
- **Temporalidade:**
 - **Tempo exato:** quando, assim que, nem bem, logo que
 - **Tempo anterior:** antes que
 - **Tempo posterior:** depois que
 - **Tempo simultâneo:** enquanto
 - **Tempo progressivo:** à medida que, à proporção que
- **Conformidade:** como, conforme, consoante, segundo
- **Modo:** sem que

DISCURSIVOS ARGUMENTATIVOS

- **Conjunção/soma:** e, também, não só... mas também, tanto... como, além de, ainda, nem
- **Disjunção argumentativa:** ou
- **Contração/oposição:** porém, todavia, contudo, entretanto, no entanto, embora, apesar de
- **Explicação/justificativa:** pois, que, porque
- **Comprovação:** tanto que
- **Conclusão:** logo, portanto, por isso, então
- **Comparação:** tão... que, mais... que, menos... que
- **Generalização/extensão:** aliás

- **Especificação/exemplificação:** como, por exemplo
- **Correção/redefinição:** ou seja, isto é, ou melhor

ORGANIZAÇÃO TEXTUAL

Primeiro, depois, em seguida, enfim, por um lado/por outro lado, às vezes/outras vezes, em primeiro lugar/em segundo lugar, por último etc.

METADISCURSIVOS

- **Modalizadores:**
 - **Certeza:** realmente, evidentemente, certamente, logicamente, absolutamente etc.
 - **Obrigatoriedade/necessidade:** obrigatoriamente, necessariamente etc.
 - **Avaliação de eventos, ações, situações:** felizmente, lamentavelmente etc.
- **Delimitadores de domínio:** em termos de..., do ponto de vista... etc.
- **Formuladores textuais:**
 - Indicação do papel de um segmento textual em relação aos anteriores: em síntese, em suma, resumindo, em acréscimo a, em oposição a, para terminar etc.
 - Introdução do tópico: quanto a, em relação a, no que diz respeito a, a respeito de, no que tange a, no que concerne a, com referência a etc.
 - Interrupção ou reintrodução do tópico: é bom lembrar que, voltando ao assunto etc.
- **Evidenciadores da propriedade autorreflexiva da linguagem:** digamos assim, podemos dizer assim, por assim dizer, em outras palavras etc.

.....
(Fonte: KOCH e ELIAS, 2016, p. 151)

É curioso observar que a concisão requer tantos cuidados como os que foram apresentados neste capítulo. Como Steve Jobs afirmava, “é preciso trabalhar duro para limpar os pensamentos e torná-los simples”.

Muitas vezes, para construir um carro de Lego[®], selecionamos várias peças, mas, ao encaixá-las, percebemos que nem todas serão usadas, que trocar o lugar de uma ou de outra peça torna o carro mais interessante e fácil de brincar. A mesma coisa com o texto conciso: muitas vezes, nem tudo o que queremos ou escrevemos funciona; o cuidado com mínimos detalhes tem um efeito formidável na clareza; e o tempo usado para estrategicamente redigir a mensagem otimiza a velocidade de leitura e evita retrabalho e conflito.

Por isso, tenha essas recomendações e técnicas em seu radar ao escrever e-mails. Com a prática aliada às técnicas, será mais ágil ser conciso e os impactos serão muito positivos.

Uma palavrinha sobre gramática

Por mais que a proposta deste livro seja focar no texto empresarial, e não na gramática, é preciso esclarecer cinco erros comuns. Afinal, por mais que a gramática não garanta um texto eficaz, redigir algo errado impacta a imagem do profissional e da empresa que ele representa.

1. Gerundismo

O gerundismo é o uso do verbo no gerúndio para fazer referência a ações no futuro (*vou estar fazendo, estarei fazendo*). Embora muitas pessoas escrevam e falem os verbos com gerundismo, esse erro gramatical deve ser evitado, pois causa forte impacto negativo na imagem profissional.

INADEQUADO	ADEQUADO
<p>Indicar ação no futuro</p> <p>Hoje eu vou estar apresentando para vocês as novas políticas de segurança do trabalho. Estarei mostrando como é importante estar usando o equipamento de segurança e como essa atitude vai estar evitando acidentes em nossa empresa.</p> <p><i>Versão corrigida</i></p> <p>Hoje eu vou apresentar para vocês as novas políticas de segurança do trabalho. Mostrarei como é importante usar o equipamento de segurança e como essa atitude evita acidentes em nossa empresa.</p>	<p>Indicar ação contínua</p> <p>Estou fazendo um treinamento. Por isso, tenho estudado muito. Estamos dando continuidade ao projeto, conforme o combinado.</p>

2. O mesmo

A palavra “mesmo” existe em português e pode ser escrita em diversas situações. A única forma errada de usá-la é como se “mesmo” fosse pronome, isto é, pudesse substituir palavras.

INADEQUADO	ADEQUADO
<p>A consultora voltou de viagem hoje, e a mesma já marcou uma reunião.</p> <p>O diretor vai definir as contratações e, na próxima semana, os demais colaboradores conhecerão a decisão do mesmo.</p> <p><i>Versão corrigida</i></p> <p>A consultora voltou de viagem hoje, e ela já marcou uma reunião.</p> <p>O diretor vai definir as contratações e, na próxima semana, os demais colaboradores conhecerão a decisão dele.</p>	<p>Ele mesmo fez o presente da namorada. (= próprio – pronome usado com efeito de dar ênfase)</p> <p>Ele quer mesmo este emprego na empresa. (= realmente, muito – advérbio intensificador)</p> <p>Ele se esforçou; mesmo assim, não conseguiu fechar o negócio. (= apesar disso – conjunção)</p> <p>Cheguei atrasado por causa do trânsito. O mesmo aconteceu com meu chefe. (= a mesma coisa – refere-se ao fato escrito na frase anterior)</p>

3. A nível de

A expressão “a nível de” ganhou destaque na mídia há alguns anos para esclarecer a todos que ela é errada, mas ainda há pessoas que a utilizam. Lembre-se de que o incorreto é a combinação destes três

termos: a + nível + de. Pode-se utilizar a palavra “nível” em outras situações, com outras combinações

INADEQUADO	ADEQUADO
<p>Foi uma decisão a nível da diretoria da empresa.</p> <p>Nessa época, o Brasil crescia a nível de 7% a 8% ao ano.</p> <p><i>Versão corrigida</i></p> <p>Foi uma decisão tomada pela diretoria da empresa.</p> <p>Nessa época, o Brasil crescia entre 7% e 8% ao ano.</p>	<p>A produção de automóveis alcançou o nível máximo neste trimestre.</p> <p>Há muitos conflitos no nível gerencial.</p> <p>O nível de chuvas está abaixo do esperado para este mês.</p>

4. Onde

Em português, “onde” só pode ser utilizado para fazer referência a palavras que indiquem lugar. Portanto, atente-se à palavra que está escrita antes do “onde”.

INADEQUADO	USO CORRETO
------------	-------------

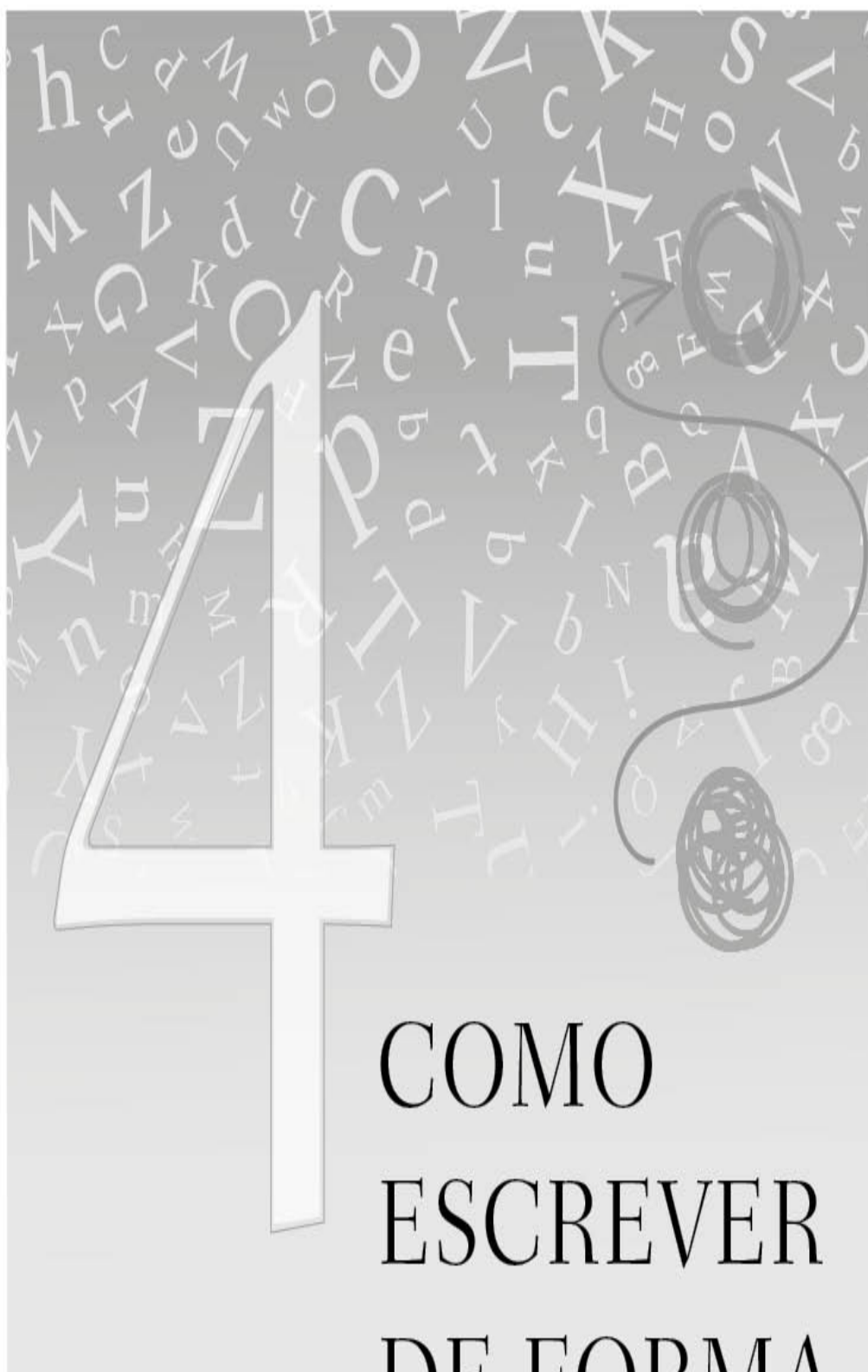
INADEQUADO	USO CORRETO
<p>Fiz um salto de paraquedas onde durou 5 minutos. (paraquedas não é lugar)</p> <p>A situação onde todos discordaram é delicada. (situação não é lugar)</p> <p>Fizemos uma reunião onde todos concordaram em mudar o valor do bônus. (reunião não é lugar)</p> <p style="text-align: center;"><i>Versão corrigida</i></p> <p>Fiz um salto de paraquedas que / o qual durou 5 minutos.</p> <p>A situação de que / da qual todos discordaram é delicada.</p> <p>Fizemos uma reunião em que / na qual todos concordaram em mudar o valor do bônus.</p>	<p>Para indicar lugar</p> <p>A empresa onde trabalho é muito agradável.</p> <p>Fizemos uma visita ao setor de produção da fábrica, onde encontramos muitos problemas.</p> <p>A sala onde haverá a reunião ainda está ocupada.</p>

5. Junto a

A expressão “junto a” deve ser usada apenas para indicar proximidade física. Porém, nos últimos anos, ela vem sendo utilizada

indevidamente para substituir preposições que os falantes parecem julgar “simples”, “informais”, como “de”, “para”, “no”.

USO ERRADO	USO CORRETO
Deu entrada do processo junto ao STF.	Para indicar proximidade física Parou junto à cerca sem ânimo. (= próximo à)
Vou reclamar junto ao diretor.	Ao ouvir o sinal, não fique junto às portas. (= próximo às)
<i>Versão corrigida</i>	
Deu entrada do processo no STF.	
Vou reclamar com o diretor.	



COMO
ESCREVER
DE FORMA

DE FORMA
ASSERTIVA

Ser assertivo não é escrever certo. Assertividade, grafada com dois “s”, deriva de asserção, de afirmação. Relacionar assertividade apenas a ser direto e afirmativo não evidencia a real profundidade dessa importante competência comunicativa.

Como define Vera Martins, principal estudiosa brasileira do tema, o comportamento assertivo é:

- DIRETO, pois faz economia de palavras, não permitindo rodeios, justificativas ou desculpas;
- HONESTO, pois não usa artimanhas e manipulações para exercer influência;
- ATIVO, pois é atuante e decidido.

Cuidado para não relacionar esses atributos da assertividade a “sincericídio”, algo definido pela autora como falta de educação e dificuldade para lidar com impulsos e freio emocional.

Assertividade é aliar o “direto, honesto e ativo” à empatia, ao autorrespeito e, ao mesmo tempo, ao respeito ao próximo, à solução do problema e à abertura ao diálogo (e não fazer monólogos).

Por isso, desenvolver essa competência requer, primeiro, abandonar crenças, muitas vezes enraizadas na cultura empresarial e na sociedade como um todo. Elas são expressas em frases, como:



Essas frases oscilam entre o extremo da agressividade e da passividade, passando por certa dissimulação, e não contribuem em nada para as relações interpessoais nas empresas. Mais importante ainda: quando não há assertividade na redação de e-mails, o tom agressivo, passivo ou manipulativo fica ainda mais exacerbado.

Segundo – e motivo pelo qual tratamos dessa competência no livro sobre como escrever e-mails –, é preciso escolher as palavras e a abordagem do texto com critério e atenção redobrada. Uma mesma frase, na comunicação face a face, dita com certo tom de voz e olho no olho pode ser mal interpretada se for escrita, lida sem os elementos não verbais que compõem a fala.

Veja o exemplo a seguir, de um e-mail enviado a um cliente:

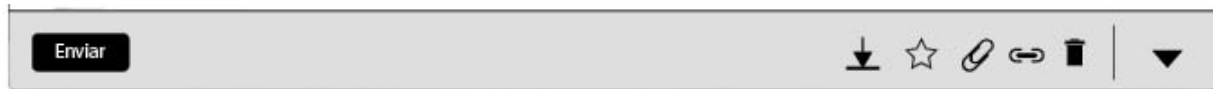


Jorge,

Segue a nova proposta comercial. Favor responder em ATÉ 2 DIAS.

Grata.

Paula



Os recursos presentes no texto nos permitem afirmar que a mensagem é direta, mas não assertiva. O excesso de concisão, a falta de cordialidade na maneira de tratar o cliente, o uso de “favor” em vez de “por favor” (este soa mais polido do que aquele) e o recurso da caixa alta no prazo de resposta indicam um tom acima, mais próximo do agressivo do que do passivo.

O tom pode ser ainda mais agressivo se, no contexto, a relação com o cliente não é das mais amistosas, se a revisão da proposta é decorrente de um pedido de desconto que a empresa não costuma ou não queria conceder, se o prazo coincide com o fechamento do mês e a resposta do cliente depende de bater ou não a meta de vendas. Enfim, como ponderamos ao longo deste livro, considerar o contexto é crucial para produzir o e-mail de forma mais eficaz. O fato é que, mesmo se não houvesse nenhum conflito prévio, ainda assim esse e-mail está direto demais.

Não significa oscilar para o outro extremo e escrever da seguinte forma:



Olá Jorge. Como vai? Tudo bem?

Revisamos a proposta comercial considerando suas solicitações.

Se possível, você responderia em até dois dias, pois estamos em fechamento de mês e precisamos muito de sua resposta para bater a meta?

Superobrigada!

Paula



Nessa versão, está presente aquela crença de “coopere comigo porque eu cooperei com você” para obter a resposta no prazo. Além disso, há um excesso de cordialidade, que beira o “ser bonzinho demais”. Isso não é fruto do uso de uma ou de outra palavra isoladamente. Não é o “Como vai? Tudo bem?”, o “Se possível”, o “você responderia”, o “Superobrigada”, mas a soma de todos esses elementos num mesmo texto.

Por mais que a cultura da empresa seja informal, próxima do cliente, que haja alguma relação prévia aberta entre os dois, valeria a pena buscar formulações e palavras mais assertivas, como na versão a seguir:



Bom dia, Jorge.

Conforme solicitado, segue a nova proposta comercial.

Por favor, responda até 07/11 para garantirmos o desconto concedido.

Aguardamos seu retorno e, qualquer dúvida, estamos à disposição.

Grata,

Paula



Nessa versão, há um tom objetivo (sem ser direto demais), cordialidade e, mais importante, vantagem para o cliente responder no prazo, com a data evidente (sem a expressão “até dois dias”).

Claro que cada um tem um estilo de escrita, preferências e escolhas ligadas à sua trajetória e à cultura da empresa. O que é importante observar, na comparação das três versões, é o que caracteriza o tom assertivo: a soma da abordagem e das palavras escolhidas para compor o texto.

Se nesse e-mail de negociação de proposta foram apontados diversos cuidados sobre uso das palavras e seu efeito para a assertividade, imagine só o que esperar de mensagens em que é preciso negociar, estabelecer acordos ou comunicar algo que vá gerar resistência. Cada escolha de palavras ou de informações importa e impacta.

No e-mail a seguir, por exemplo, a forma de apresentar os argumentos e o vocabulário utilizado não parecem demonstrar que o acordo entre as partes será facilmente alcançado, pois há predominância de um comportamento comunicativo agressivo em vez de um assertivo:



Boa tarde, Engenheiro.

Preciso incluir o valor do serviço realizado, porém, está correto o valor de R\$ 20.000,00 para 4 dias divididos em 2 viagens?

Desculpe, mas para nós está completamente fora da realidade do mercado, maior até que assistências internacionais.

Por favor, reavalie os custos, não temos como aceitar. Se estimarmos a carga horária, mais despesas e uma margem de segurança, esse valor não chega a R\$ 12.000,00.

Obs.: Desculpe mais uma vez, mas, se esse valor estiver correto e essa for a política de preços da empresa, somos forçados a reavaliar os fornecimentos futuros da empresa, já que, pelo Código de Defesa do Consumidor, faz parte de qualquer produto entregá-lo montado e em funcionamento, em perfeitas condições de uso, e neste caso os valores finais para uma válvula de segurança da empresa ficam fora do mercado.

Atenciosamente,



Nessa mensagem, com 138 termos, destacam-se os seguintes aspectos:

- As desculpas, usadas duas vezes, mais parecem uma ironia, especialmente pelas afirmações taxativas e ameaçadoras que se seguem a elas (“completamente fora do mercado”; “se este valor estiver correto (...) somos forçados a reavaliar os fornecimentos

futuros”). Portanto, uma palavra geralmente relacionada à cordialidade soa manipulativa nesse texto.

- Formulações bastante enfáticas, que pouco dão margem para argumentação por parte do interlocutor e que não contribuem de fato para a defesa da ideia do produtor do texto (“reavalie os custos, não temos como aceitar”, “Código de Defesa do Consumidor (...), “ficam fora do mercado”). São elas que dão o tom agressivo ao texto.

Além disso, cabe ressaltar que a observação contém quase tantas informações quanto o texto anterior a ela. O recomendável é que seja redigida de forma breve e concisa, sem que haja conteúdo realmente fundamental para a mensagem/a argumentação.

Esse e-mail poderia ser redigido da seguinte forma, para ser mais assertivo, organizado e conciso:



Boa tarde, Engenheiro.

No nosso procedimento interno, informamos para o centro de custo o valor do serviço de instalação da válvula de segurança.

O valor pré-acordado era de R\$ 12.000,00, considerando carga horária de trabalho de 4 dias e despesas com 2 viagens. Foi-nos informado, no entanto, um valor de R\$ 20.000,00, 40% maior do que o programado.

Considerando nossa parceria, a possibilidade de novos projetos em conjunto e o valor médio praticado no mercado, pedimos que reavalie os custos e nos informe o novo valor.

Conto com sua compreensão e aguardo um retorno até sexta-feira.

Atenciosamente,



Essa é uma possível maneira de reformular o texto, com 98 termos (em vez dos 138 do original). O principal, nessa versão, é apresentar e fundamentar os argumentos sem ameaças, pautar-se por dados e dar ênfase à comparação de valores, além de evitar termos irônicos e afirmações taxativas, que soam ainda mais agressivas por e-mail. Ater-se aos fatos e dados é uma forma de manter o tom assertivo, aliado sempre à escolha de palavras mais cordiais e diretas.

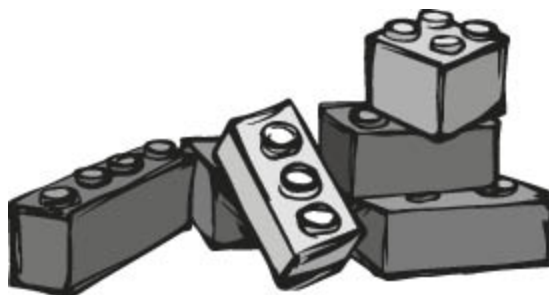
Não há garantias de que o interlocutor aceitará a proposta de redução do valor (até porque o serviço já foi realizado – falha grave de negociação, inclusive), mas a relação interpessoal será menos afetada se o texto for redigido de forma assertiva, tal como sugerido acima.

Esses exemplos demonstram como escolher adequadamente as palavras é fundamental para obter uma comunicação eficaz e assertiva, pois são elas que:

- estabelecem relações de sentido;
- interferem na clareza e na concisão da mensagem;
- revelam a qualidade do repertório do emissor;
- formam a personalidade comunicativa;
- demonstram o tipo de relação entre os interlocutores.



Como escrevemos no começo do livro, apesar de, muitas vezes, criar-se uma expectativa sobre quais palavras deve-se usar ou evitar, não há um encaixe certo ou errado para elas, como num jogo de quebra-cabeça. Escolher os termos que condizem com o contexto, seu propósito comunicativo, seu interlocutor, o tipo de texto, entre tantos fatores, assemelha-se mais a brincar com Lego®: as peças estão à disposição de quem joga, a combinação depende de sua estratégia e do que pretende montar.



Veja no exemplo a seguir como as peças de Lego® (isto é, o texto) se encaixam, mas poderiam ser combinadas de forma mais organizada, assertiva e com peças ligeiramente diferentes, o que impactaria mais o leitor.



Fulano, bom dia.

Estava pensando em participar da próxima oficina de café no Museu do Café.

Pensei também se essas oficinas continuarem, com o foco e falar sobre o consumo e marcas de cafés.

Pensei em até participarmos não só com o apoio dos cafés, como também uma pequena apresentação sobre o nosso produto.

Parecido como ocorre na Ação Posiciona.

Podemos até levar kits dos nossos produtos.

Objetivo:

Difundir a nossa marca na região do litoral.

Estar mais próximo ao mercado cafeeiro.

Aguardo sua visão sobre o assunto.

Abraços,



O objetivo da mensagem é claro, mas a impressão que fica é a de que as palavras foram incluídas no texto à medida que as ideias foram surgindo, sem uma revisão final antes do envio. Isso fica evidente pela repetição de palavras (“café”, verbo “pensar”), pela desorganização das informações, a falta de plural em “Objetivo”, dado que há dois, e não um objetivo apenas, das ações propostas, a fragmentação de algumas ideias, sem coesão bem estabelecida (“Parecido como ocorre na Ação Posiciona” e “Podemos até levar kits dos nossos produtos”).

Em relação à assertividade, é relevante destacar o início do texto com a repetição de “Estava pensando em”, “Pensei também” e “Pensei em até”. Por mais que se queira demonstrar que houve cuidado, reflexão, não é preciso repetir o verbo tantas vezes e, mais do que isso, existem sinônimos que indicariam um maior grau de confiança nas ideias propostas. Não há um dicionário que nos indique que palavras são essas exatamente, mas preferir “sugiro”, “proponho”, “avaliei”, “analisei” teria um outro efeito de sentido, que poderia aumentar a chance de aceite das propostas.

Uma maneira de usar outras peças de Lego® é a seguinte:



Fulano, bom dia.

No dia 20/10, pretendo participar da oficina de café no Museu do Café, em Santos.

Paralelamente a isso, analisei algumas estratégias que poderiam:

- difundir a nossa marca na região do litoral;
- propiciar mais contato com o mercado cafeeiro.

As ações sugeridas são:

- abordar, em novas oficinas, consumo e marcas de cafés;
- realizar uma pequena apresentação do nosso produto;
- levar kits de nossos produtos.

Aguardo sua opinião sobre as sugestões acima.

Abraços,



Nessa versão, a posição de algumas peças mudou:

- O foco das ações aparece primeiro; as ações propriamente ditas vêm depois (do macro para o micro).

- O destaque visual das informações listadas em tópicos torna o texto mais conciso, organizado e legível.
- O uso de verbos em cada início de tópico dá o tom de ação, atividade. Vale a recomendação: ao usar esse formato de texto, padronize a primeira palavra de cada tópico – ou tudo verbo, ou tudo substantivo etc.
- A evidência – escrita – do que se espera do leitor ao final do texto indica claramente o objetivo do e-mail.

É importante destacar que o conteúdo é o mesmo; são algumas peças diferentes com novos encaixes que tornam essa versão mais assertiva do que a anterior.

Para encerrar este capítulo, além dos alertas sobre o uso de palavras e seu efeito sobre a assertividade, a partir dos exemplos analisados, seguem algumas recomendações adicionais que podem contribuir para uma imagem mais positiva nos e-mails empresariais.

1. Os verbos *dar*, *fazer*, *pôr* e *ter* normalmente são usados como um “*curinga*”. Convém substituí-los por verbos com sentido específico para garantir menor repetição de palavras e maior clareza. Em vez de “deu um desconto maior do que o combinado”, sugere-se usar “*concedeu*”, “*ofereceu*”; em vez de “faz sistemas de informática modernos”, “*desenvolve*”, “*projeta*”, “*cria*”, “*elabora*”; em vez de “o analista pôs em destaque a necessidade de um novo modelo de tomada de decisão”, escrever “*destacou*”, “*ressaltou*”, “*evidenciou*”.
2. O objetivo de escolher palavras é *precisar as informações*, fundamental para a clareza da redação empresarial. Por isso, recomenda-se evitar juízos de valor sem que haja uma adequada contextualização ou uma referência clara para não dar margem a múltiplas interpretações. Por exemplo:

EM VEZ DE

PREFIRA

Esta impressora é <u>muito rápida</u> .	Esta impressora é <u>muito rápida, pois permite a impressão de 20 folhas por minuto</u> .
As vendas do varejo <u>augmentaram muito</u> neste trimestre.	As vendas do varejo <u>valorizaram 20%</u> em relação ao trimestre passado.

3. A combinação das palavras é como um jogo de Lego[®], e não como um quebra-cabeça, mas há combinações que não se “encaixam” por não fazerem sentido. Quem determina isso? Não há um dicionário ou uma gramática de combinação de palavras. O uso e o significado das palavras determinam se a combinação delas é ou não apropriada.

Por exemplo:

- a. A Polícia Federal *capturou* 2 toneladas de pasta de coca, escondida em contêineres. Foi a maior apreensão do ano. (Na verdade, capturam-se pessoas, e não coisas. Seria mais apropriado usar o verbo *apreendeu*.)
- b. Informo que, neste ano, não poderei participar da *colheita* de assinaturas para o abaixo-assinado. (Na verdade se faz coleta de assinaturas.)
- c. Preferimos projetos que falem sobre formação de novos pesquisadores. (Na verdade, projetos tratam de, abordam, mas não falam – atente para personificações inadequadas.)

Por isso, escolher palavras não deve ser um ato involuntário, e sim bem pensado, para que as intenções e os efeitos de sentido sejam definidos.

4. Existem palavras que denotam um valor positivo ou um valor negativo e que modificam o sentido da frase. Por isso, é preciso avaliar se o termo escolhido corresponde à sua intenção. Por exemplo, “investiga-se o *desvio de verba* da empresa” parece menos negativo do que “investiga-se o *roubo de dinheiro* da empresa”. Esse tipo de cuidado na escolha dos termos é ainda mais importante ao redigir e-mails mais delicados, com acordos, interfaces ou conflitos com clientes internos e externos.
5. Quando se deseja criar mais envolvimento e estabelecer uma comunicação mais próxima, é recomendado usar formas personalizadas, como, por exemplo:
 - a. **Peço** que você encaminhe... (uso da primeira pessoa e da segunda pessoa do singular)
 - b. Já **elaborei** a proposta. (uso da primeira pessoa do singular)
 - c. **Meu** projeto foi aprovado. (uso do pronome possessivo na primeira pessoa do singular)
 - d. **Nosso** propósito é atender... (uso da primeira pessoa do plural para criar ideia de pertencimento, inclusão)

Entretanto, em comunicações mais gerais ou para muitos profissionais, em que um certo distanciamento é adequado e por vezes desejável, recomenda-se usar formas mais impessoais, como, por exemplo:

- a. **Os colaboradores da equipe** fizeram... (em vez de **eu** ou **nós**)
- b. **A empresa** decidiu que... (o uso de **empresa**, uma instância maior, pode dar mais autoridade em certos contextos)

- c. **É preciso que...** (reforçar a necessidade, e não quem pede ou realiza a ação)
- d. **Verificou-se um erro...** (usar a voz passiva para focar na ação, e não na pessoa)

Usar formas pessoalizadas ou impessoais requer clareza na intenção de quem escreve e boa percepção do contexto. Só assim é possível criar proximidade ou distanciamento com o (s) interlocutor (es).

- 6. Chavões são expressões antiquadas, já condicionadas a pertencer ao texto empresarial ou pretensamente formal. Alguns chavões, inclusive, têm erros gramaticais ou semânticos. Outros, de tanto uso, tornaram-se muletas que convém evitar. São eles:

CHAVÕES EVITÁVEIS

SUBSTITUIR POR

Acusamos o recebimento	Confirmamos o recebimento Recebemos
Data aprazada	Prazo Data acordada
Levamos a seu conhecimento que a reunião	Informamos que a reunião A reunião...
No ano em curso,	Neste ano

CHAVÕES EVITÁVEIS

SUBSTITUIR POR

Os assuntos que estão na ordem do dia deverão ser resolvidos	Em pauta Em discussão Os assuntos mais importantes
Os gerentes devem conjugar esforços para cumprir	Esforçar-se
Para dirimir dúvidas	Esclarecer
A explanação mostrou-se muito eficaz	Explicação
Tecer comentários sobre	Comentar
Tem a presente a finalidade de comunicar	Comunicamos
Tomamos a liberdade de lembrar	Lembramos
Venho, através desta, informar	Informamos
Via de regra, os procedimentos	Em geral

7. Às vezes, ao ressaltar um dado, uma afirmação, são usadas expressões tautológicas (de *tautos*, em grego, que exprime a ideia de *mesmo*, de *idêntico*), o que significa repetir uma ideia usando duas palavras

sinônimas. Veja a seguir expressões muito empregadas e procure evitá-las.

Abertura inaugural	Elo de ligação
Abusar demais	Gritar / bradar bem alto
Acabamento final	Há anos atrás
Adiada para depois	Obra-prima principal
Amanhecer o dia	Passatempo passageiro
Anexo (a) junto a carta	Planejar antecipadamente
A seu critério pessoal	Preconceito intolerante
Comparecer em pessoa	Relações bilaterais entre dois países
Concluímos finalmente	Repetir outra vez
Continua a permanecer	Retornar de novo
Conviver junto	Segue em anexo
Criação nova	Sintomas indicativos
Demasiadamente excessivo	Superávit positivo

Em duas metades iguais	Surpresa inesperada
Empréstimo temporário	Última versão definitiva
Escolha opcional	Todos foram unânimes
Exceder em muito	Vereador da cidade

Para evitar as expressões tautológicas, basta usar uma expressão ou outra: em vez de “adiar para depois”, use apenas “adiar”; no lugar de “todos foram unânimes”, use “todos concordaram” ou “houve unanimidade”.

Das expressões da tabela, vale explicar três em detalhes:

Há anos atrás: essa expressão não vem sendo mais considerada tautológica porque os usuários da língua portuguesa, nos contextos mais ou menos formais, empregam a expressão “há anos atrás” em vez de “há anos” ou “anos atrás”, tal como recomenda a gramática normativa. É como se o verbo “haver” não marcasse evidentemente a ideia de passado. De qualquer modo, essa é uma mudança em curso e, por isso, mantivemos a expressão na tabela.

Repetir outra vez: essa e outras expressões que contêm o prefixo “re” e a expressão “outra vez”, ou “de novo”, são muito frequentes nos mais diferentes textos empresariais. E, de tão comuns, passam despercebidas. Por isso, cuidado para não continuar propagando essa tautologia desnecessária.

Segue em anexo: não há uma unanimidade entre os gramáticos a respeito dessa expressão. De qualquer modo, recomenda-se que seja usado ou o

verbo “seguir” ou o advérbio “anexo”, em vez de os dois elementos juntos. **Cuidado:** ao trocar o verbo “seguir” por “encaminhar”, “ler”, “ver”, o termo “anexo” deixa de ser um advérbio e passa a ser um substantivo. Nesse caso, deixa de ser redundante escrever “encaminho o anexo”, “leia o anexo”, “veja o anexo”.

8. A proficiência na língua inglesa – e em outros idiomas – é, sem dúvida, muito valorizada no mercado de trabalho. Ainda mais quando se trabalha em empresas multinacionais, com sede em países cuja língua oficial é o inglês. Entretanto, cuidado, pois há muitos profissionais das mais diversas áreas e empresas substituindo palavras da língua portuguesa de forma desnecessária e até mesmo exagerada. O ideal é usar o termo em outro idioma quando se trata de um jargão técnico. Assim, corre-se menor risco de passar uma imagem de pedante ou prepotente e garante a imagem de um profissional atualizado, ponderado e com uma comunicação eficaz.

SITUAÇÃO

SOLUÇÃO

Palavra soa pedante e pode perfeitamente ser substituída por correlata em português. Exs.: beach soccer, paper, dinner, meeting.	Não use. Prefira o termo em português.
--	---

SITUAÇÃO

SOLUÇÃO

Palavra amplamente utilizada, aportuguesada. Exs.: printar (de print), bookar (de book), startar (de start).	Não se recomenda usar em situações mais formais ou nas quais os interlocutores não conheçam o significado do termo. Cuidado para não exagerar nos neologismos (criação de novos termos).
O significado da palavra é de domínio público. Exs.: show, punk, software, know-how, layout, feedback.	Use normalmente, sem nenhum destaque.
A palavra é conhecida por especialistas e não existe nada na língua portuguesa comparável à excelência do termo. Exs.: brainstorming , by pass , default , target , job rotation .	Use esses termos, em itálico, mas sem abuso. Se o leitor é leigo, explique-lhe o significado.

Uma palavrinha sobre assertividade

Com as redes sociais e o uso massivo das mensagens eletrônicas (e-mails, WhatsApp etc.), um fenômeno alarmante vem ocorrendo:

cada vez mais agressividade, seja no vocabulário usado para defender pontos de vista quanto na desqualificação sumária dos argumentos usados pelo interlocutor.

Parece que a internet funciona como um escudo protetor que habilita o usuário a escrever o quê, como e por que bem entender. Chama atenção até o surgimento do termo “*haters*” para denominar as pessoas que postam contra tudo e contra todos nas redes sociais. Isso tudo é ainda mais paradoxal se considerarmos que vivemos em meio à valorização social da diversidade, da tolerância e do respeito, só que muito circunscrita ao discurso e pouco praticada efetivamente.

Essa agressividade destoa também do que se define, atualmente, como comunicação eficaz. Cada vez mais, habilidades interpessoais têm sido contempladas nessa definição, como o diálogo e a assertividade, que ganharam maior destaque do que a própria estrutura da mensagem comunicada.

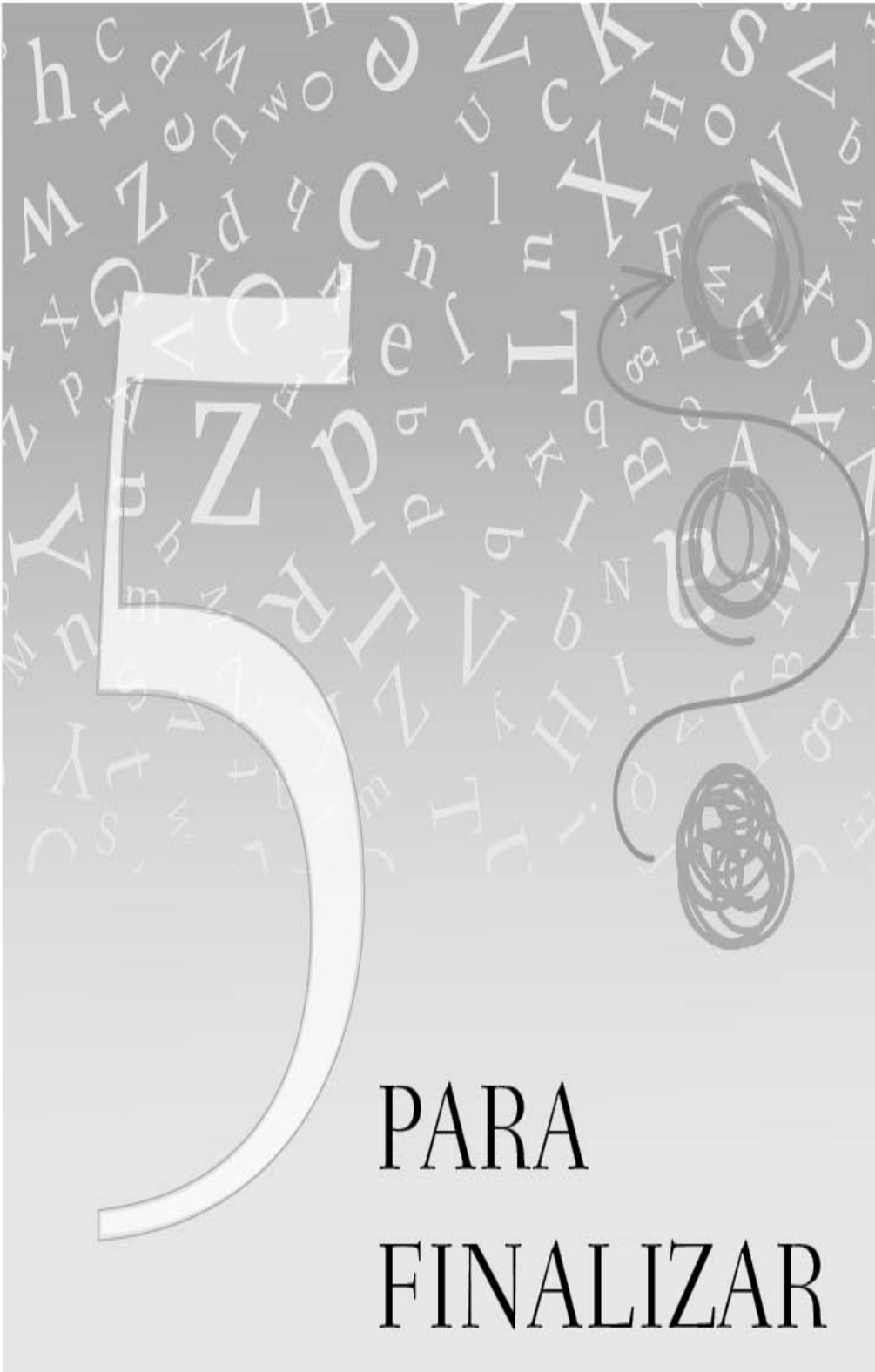
A habilidade de dialogar é fundamental para que haja comunicação e, assim, se evitem os monólogos disfarçados de diálogo. Mas essa modalidade monologada vem sendo muito praticada, seja em conversas face a face ou via internet. Consequentemente, escutar, considerar os pontos de vista do outro, valorizar a diferença, usar as palavras do interlocutor para argumentar são habilidades deixadas de lado, o que é muito prejudicial para as relações interpessoais, para a busca por consensos ou soluções e, claro, para a comunicação.

A assertividade, que sempre foi um desafio por não ser uma habilidade inata, quase não é praticada. Há uma preferência pelos extremos: ou se parte para ofensas, satirização e ridicularização, que caracterizam a agressividade; ou se abandona a discussão, finge-se concordar e impera o silêncio, que caracterizam a passividade. Dizer o que pretende, sem ofender a si mesmo ou ao outro; admitir um erro ou uma falta de conhecimento de certo dado/tema, estabelecer

acordos, ainda que provisórios, e ponderar pontos de vista são ações raras, mas justamente as que levam a comunicação para o caminho da assertividade.

Que bom seria se as novas formas de comunicação permitissem mais diálogo e assertividade, em vez de promover a agressividade, como vem ocorrendo. Isso significa que vivemos numa falsa impressão de que nos comunicamos, quando na verdade apenas queremos ter acesso e monologar com quem aceita nossas ideias.

Quem sabe com o tempo nos tornemos mais aptos a comunicar efetivamente, com diálogo e assertividade. Só assim a agressividade cairá de moda e a assertividade, enfim, será “*the new black*”.



PARA
FINALIZAR

Relembrando 10 lições do livro

Sem dúvida, escrever requer prática, além de técnica. Isso significa que o livro termina aqui, mas o trabalho do leitor para aprimorar seus e-mails e gerar resultados mais positivos para o negócio e para seus relacionamentos profissionais só começa.

Vamos relembrar, então, dez lições deste livro para que você as aplique em seus e-mails:

1. Elaborar textos com pressa não favorece a aplicação de nenhuma técnica de boa redação. É preciso, sim, revisar, reelaborar, apagar, reformular até que o e-mail esteja adequado ao contexto, ao interlocutor e ao objetivo comunicativo. Investe-se tempo para minimizar efeitos indesejados ao negócio, à imagem de quem comunica e aos relacionamentos interpessoais.
2. Dominar a gramática e o conteúdo não garante boa redação de e-mails. É preciso ir além e entender os movimentos do texto, seguir os princípios que regem a eficácia e aplicar técnicas que garantam clareza, coesão e assertividade.
3. Adequar a netiqueta à cultura da empresa, ao contexto comunicativo e ao interlocutor é peça-chave para criar uma imagem positiva da companhia que você representa e de si mesmo. Afinal, pode ser que nunca encontremos ao vivo o interlocutor para quem enviamos e-mails diariamente.

4. Elaborar e-mails ineficazes impacta não apenas a comunicação imediata, mas os relacionamentos interpessoais, os acordos e as negociações, os processos, os lucros e, portanto, o negócio como um todo. Por isso é tão importante redigir e-mails eficazes, assertivos, concisos e de acordo com a netiqueta.
5. Escrever é diferente de escrever de forma eficaz. Para isso é preciso seguir princípios interdependentes: clareza, concisão, adequação, organização, relevância e quantidade.
6. Ler de forma escaneada, em “F”, é prática comum. Por isso, a concisão é cada vez mais valorizada e precisa ser aplicada, especialmente nos e-mails.
7. Redigir e-mails concisos seguindo a técnica OSF: organização da mensagem central e dos tópicos; síntese (e desapego) e elaboração de frases curtas, na ordem direta. Isso não significa tornar o texto raso, mas sim objetivo, mantendo sempre a coesão.
8. Escrever o que vier à cabeça, esquecendo que há outra pessoa do outro lado da tela, é sincericídio, e não assertividade.
9. Ser assertivo na escrita é um desafio adicional, pois não há elementos não verbais em jogo como na comunicação face a face. Por isso, traçar uma abordagem respeitosa, empática e ao mesmo tempo objetiva e direta requer planejamento e cuidado.
10. Escolher palavras e abordagem textual requer estratégia, avaliar o efeito de sentido e encaixá-las como se fossem peças de Lego[®], e não de quebra-cabeça.

Como estímulo à incorporação dos aprendizados deste livro, seguem algumas atividades para desenvolver essa competência tão essencial.

Caso deseje devolutivas desses exercícios, entre em contato conosco pelo vrscursos@vrscursos.com.br. Será gratificante ter essa interação pós-

livro com vocês, leitores.

Boas comunicações a todos!

Exercícios:

1. Reformule os e-mails abaixo, considerando a netiqueta, os princípios de eficácia, a concisão e a assertividade:

a). **Assunto:** Ata reunião sobre webform

Bom dia!

Obrigado a todos por atenderem à reunião.

Aproveito e envio a ata da mesma e caso queira acrescentar algo, por favor, é só me informar.

Presentes: Carla, João, Fábio e Flávia

Ausência justificada de Vinícius.

Tópicos:

Carla enviará a Vinícius para que verifique se o web form existente para Brasil no Alpha poderia atender as necessidades da área de Compras e o mesmo poderá ser usado tendo seu título alterado e alguns campos excluídos/modificados. Isto possibilitaria ao analista identificar o mercado que deverá ser atendido e facilitaria o fluxo das informações no CD.

O web form utilizado hoje traz informações duplicadas e caso decidam por mantê-lo em uso, é necessário se corrigir este problema e assim sendo uma reunião será necessária para correção e adaptação do mesmo.

- Vinícius dará a informação sobre o primeiro item até o final desta semana, dia 22/7.

Senhores, isto é o que considero de mais pertinente. Qualquer dúvida estou a disposição.

Atenciosamente,

(157 palavras)

b) **Assunto:** RE: Troubleshooting

Prezada Fulana,

Não se atire a uma conclusão dessas de maneira apressada.

As hipóteses ainda estão em aberto. O que você escreveu como “parece” é apenas e tão somente uma delas. Além disso, existe uma probabilidade que seja assim como existe uma probabilidade de que NÃO SEJA.

O problema é mais complexo do que parece, não fosse assim não teríamos que deslocar técnicos treinados e certificados pela fábrica para fazer o troubleshooting.

Para você ter outra perspectiva do cuidado em apontar conclusões precipitadas sem embasamento técnico é que uma das hipóteses é que o seu ambiente de trabalho esteja fora do que foi especificado em temperatura para funcionamento do sistema.

Nem por isso nós dissemos que essa é a conclusão. Ainda estamos investigando com a devida seriedade para nós concluirmos apressadamente e cometer erros de avaliação e julgamento de valor.

Uma coisa é fazer as coisas com rapidez, outra é fazer apressadamente.

Antônio posicionará você do diagnóstico, conclusões e ações subsequentes quando tiver isso fechado.

Entendo a ansiedade, mas não conheço outra forma de resolver senão diagnosticando e dando o remédio correto.

Atenciosamente,

(184 palavras)

c) **Assunto:** Indicadores de Desempenho

Prioridade: Alta

Boa Tarde Fulano,

Segue em anexo os indicadores de Vendas e Pipeline Ponderado referente ao mês de Julho.

Solicito que realize a análise e validação dos dados, inclusão do parecer e quando houver desvio, preenchimento das causas e plano de ação relacionado.

Se houver alguma informação incoerente, por favor, me informe.

Atualize também as ações do **Bloco Construtivo da Vertical** (datas de realização/status/observações).

Solicito que me envie o indicador, após a inclusão dessas informações, até segunda-feira (11/08/14).

Qualquer dúvida estou à disposição.

Att,

(84 palavras)

2. Elabore e-mails de acordo com a netiqueta, assertivos e concisos, considerando os casos a seguir:

a) Você enviou um e-mail a diversos colaboradores de diferentes áreas solicitando sugestões de melhoria em um processo, mas, passados três dias, ninguém respondeu ainda. Elabore um e-mail lembrando que essas pessoas precisam enviar-lhe sugestões.

b) Você descobre que a imprensa noticiou algo sobre a empresa em que atua com base em uma informação postada por um colaborador em uma mídia social. Essa informação causou certo impacto para a imagem da empresa, o que foi minimizado pelo trabalho intenso da assessoria/da área de Comunicação. Escreva um comunicado, que será enviado a todos os colaboradores, para evitar que novos problemas como esse ocorram.

c) É detectado um problema de média gravidade, e existem duas formas de resolvê-lo, uma mais cara do que a outra. Foi decidido que a opção mais cara será a

aplicada na empresa. Elabore o comunicado para as áreas envolvidas informando a decisão.

d) Em uma troca de e-mails com um colaborador de outra área da empresa, em que há divergências, você descobre que uma ação solicitada há 15 dias ainda não foi executada pela pessoa. Você fica enfurecido porque ressaltou no e-mail de solicitação a urgência da tarefa e, pela resposta recebida, havia entendido que tudo estava em andamento. Envie um e-mail para esse colaborador mostrando sua indignação pelo problema detectado só nesse momento, por acaso.

e) O líder da sua equipe solicitou que você envie um e-mail instrutivo com as mudanças acordadas em reunião realizada recentemente, da qual a equipe não participou. Envie essa mensagem a todos da equipe.

Referências bibliográficas

ASSUMPÇÃO, M.E.O.O. **Para escrever bem**. Barueri: Manole, 2006.

BERLO, D.K. **Processo da Comunicação – Introdução à Teoria e à Prática**. São Paulo: Martins Fontes, 1979.

BOAVENTURA, E. **Como ordenar as ideias**. São Paulo: Ed. Ática, 2000.

BORDENAVE, J.D.; PEREIRA, A.M. **O que é Comunicação**. 22ª ed. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1997.

CARVALHO, M.C.M. (Org.). **Construindo o Saber**. 5ª ed. Campinas: Papirus, 1995.

CIPRO NETO, P. **O dia a dia da nossa língua**. São Paulo: Publifolha, 2002.

_____ ; INFANTE, U. **Gramática da Língua Portuguesa**. São Paulo: Scipione, 1997.

EMEDIATO, W. **A fórmula do texto: redação, argumentação e leitura**. São Paulo: Geração Editorial, 2005.

GARCEZ, L.H. do C. **Técnica de Redação: o que é preciso saber para bem escrever**. 2ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

GOLD, M. Redação Empresarial: escrevendo com sucesso na era da globalização. Campinas: Pearson Education do Brasil, 2002.

HARRIS, P.R.; MORAN R. Managing Cultural Differences. 3ª ed. Houston: Gulf Publishing Company, 1993.

KYRILLOS, Lenny; JUNG, Milton. Comunicar para Liderar – como usar a comunicação para liderar sua empresa, sua equipe e sua carreira. São Paulo: Contexto, 2015.

KOCH, I.V. Desvendando os segredos do texto. São Paulo: Cortez, 2001.

_____ ; ELIAS, V.M. **Escrever e argumentar.** São Paulo: Editora Contexto, 2016.

_____. **Ler e escrever.** São Paulo: Editora Contexto, 2012.

LEIGH, A. Como fazer propostas e relatórios. São Paulo: Nobel, 2000.

LIBERATO, Y.; FULGÊNCIO, L. É possível facilitar a leitura: um guia para escrever claro. São Paulo: Editora Contexto, 2007.

MACHADO, J. Manual da falta de estilo. São Paulo: Editora Best Seller, 1994.

MACHADO NETO, O. Competência em Comunicação Organizacional Escrita: o manual da comunicação escrita utilizada em empresas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

PIMENTEL, C. Redação descomplicada. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

SALVADOR, A. Para escrever bem no trabalho: do WhatsApp ao relatório. São Paulo: Editora Contexto, 2015.

SHIPLEY, D.; SCHWALBE, W. Enviar: o guia essencial de como usar o e-mail com inteligência e elegância. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2008.

WHELAN, J. Redigindo e-mails de negócios. São Paulo: Market Books, 2001.

Copyright©2020 by ABERJE

Todos os direitos desta publicação são reservados à ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. É proibida a duplicação ou reprodução deste volume, inteiro ou em partes.

FICHA TÉCNICA

AUTORA: Vivian Rio Stella

EDITOR: Jeferson de Sousa

COORDENADOR DE PRODUÇÃO: Andre Nakasone

REVISÃO DE TEXTO E NORMALIZAÇÃO: Rosângela Silva Ducati

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO: Silvina Gattone

PRODUÇÃO DO ARQUIVO EPUB: Booknando

ABERJE – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

DIRETOR-PRESIDENTE: Paulo Nassar

DIRETOR GERAL: Hamilton dos Santos

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

Stella, Vivian Rio

Comunicação eficiente [livro eletrônico] : como escrever mensagens com clareza, concisão e funcionalidade / Vivian Rio Stella. -- São Paulo : ABERJE, 2020.
1,9 Mb ; ePub

Modo de acesso: World Wide Web

Bibliografia.

ISBN 978-65-86831-08-5

1. Comunicação empresarial 2. Correio eletrônico 3. Correspondência comercial 4. Redação comercial I. Título.

20-46534

CDD-658.45

Índices para catálogo sistemático:

1. Comunicação empresarial : Administração 658.45

Cibele Maria Dias - Bibliotecária - CRB-8/9427



Qualquer livro da Aberje Editorial não encontrado nas livrarias pode ser encomendado pela internet no site www.aberje.com.br

Aberje /Aberje Editorial
Rua Amália de Noronha, 151 – 6º andar
Pinheiros – São Paulo, SP
Tel.: (11) 5627-9090

www.aberje.com.br



facebook.com/aberje196



instagram.com/aberje



linkedin.com/company/aberje