

O e-mail como
instrumento
de trabalho

O e-mail como instrumento de trabalho

sua utilização nas empresas e na comunicação organizacional

Artur Alves da Motta

editado em Março/2016

Prefácio

O presente trabalho foi originalmente editado em fevereiro de 2014 como parte do trabalho de conclusão do autor no Curso Intensivo de Pós-Graduação em Administração Pública - CIPAD, do Programa FGV In Company, realizado em convênio com a Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional – PGFN.

O título, originalmente foi “O e-mail na comunicação organizacional: análise da utilização do correio eletrônico na PGFN”, e é claro, além do que é tratado aqui também fazia uma análise crítica e propositiva é autêntico, original, e de sua autoria exclusiva.

Certamente que esses aspectos peculiares da comunicação organizacional dentro da PGFN não interessariam a generalidade dos leitores e mesmo que fossem de algum modo interessante para alguns deles conteriam informações que parecem dizer respeito somente à instituição – até porque há assuntos que são reservados e dizem respeito à estratégia de atuação do órgão.

Aqui a preocupação é outra. Para fazer a análise da comunicação por e-mail na Procuradoria foi necessário fazer uma análise da comunicação em geral, especialmente daquela escrita e do uso do e-mail nas empresas. Embora à época não tenha chegado ao conhecimento do meu conhecimento literatura específica sobre o tema, muito me servi da valiosa consultora inglesa Monica Seeley e de sua obra: Brilliant email. Todas as vezes que refiro uma observação feita originalmente por ela, registrei os créditos.

Espero que este pequeno livro ajude todos que se vêm às voltas com os problemas de comunicação nas empresas, especificamente aqueles relacionados com o e-mail.

Introdução

A Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional - PGFN como muitas instituições públicas e privadas cresceu muito nos últimos anos, praticamente dobrando o número de seus integrantes. Saiu de 1200 para cerca de 2000 procuradores no período. Além da evolução dos meios de comunicação existentes isto provocou também uma ruptura com o modelo de comunicação até então vigente, basicamente calcado no envio de documentos em papel como Ofícios e Memorandos. Dessa forma, a transferência de dados e informações entre as unidades da PGFN – dos órgãos centrais às unidades regionais, estaduais e seccionais, bem como entre elas e seus integrantes – migrou gradativamente do papel para o envio de mensagens mediante correio eletrônico (e-mail ou email, forma preferida por Monica Seeley).

Com a adoção do correio eletrônico (e-mail), ficou para trás uma era de escassez de informações (mesmo aquelas necessárias à qualificação e aperfeiçoamento dos trabalhos) para se chegar à abundância quando não ao excesso. As mensagens passaram a ser mais frequentes e começaram a chegar mais rápido às unidades. Paralelamente institucionalizou-se o uso do e-mail também para fazer o caminho inverso: as unidades que apenas recebiam informações passaram a formular questionamentos àquelas que enviavam as mensagens visando a solução de problemas práticos relacionados ao trabalho cotidiano.

Esse contexto institucional, acabou gerando um fluxo intenso e desordenado de informações, sem especificação do grau de relevância ou prioridade entre elas, levando à banalização do e-mail. O que se percebe é que a existência de um volume muito grande de mensagens (em média mais de 150 mensagens diárias) numa instituição não acarreta necessariamente a assimilação de seu teor.

Existiria assim um paradoxo da informação: quanto mais informação há, menos ela é assimilada (o que chamo de curva de Laffer da informação). O uso intensivo de um canal de comunicação não leva a uma melhoria na qualidade da informação ou na administração daquelas já existentes. É preciso diversificar e usar racional e moderadamente todos os meios de comunicação disponíveis para que se atinja o propósito desejado: levar a informação adequadamente a quem pode fazer o bom uso dela.

A importância da comunicação

Não se vive em sociedade sem se comunicar pois a comunicação é vital para a construir de relações entre as pessoas. Ninguém consegue viver sem se comunicar, basta olhar uma roda de amigos, familiares, colegas ou conhecidos: crianças, adolescentes, adultos e velhos, cada um, de sua forma, procura transmitir suas impressões, emoções, visões e interpretações sobre os fatos que vê ou presencia, àqueles que o cercam. A comunicação é decisiva em todos os tipos de relacionamento pessoal ou profissional. É ela que permite a criação de vínculos, a disseminação de ideias , bem como a construção e a propagação da cultura. Indo um pouco mais longe podemos dizer que de certa forma “tudo o que pensamos, fazemos e dizemos é comunicação”.

Nas empresas ocorre o mesmo: para se realizar determinada tarefa, prestar um serviço, produzir um bem, para organizar uma atividade ou simplesmente aumentar a interação e os laços de afinidade entre os colegas, necessariamente haverá a necessidade de comunicação. E ela tem sido cada vez mais valorizada pois também se presta como instrumento para atenuação dos conflitos e adversidades nos processos de trabalho, bem como para incrementar o potencial das pessoas neles envolvidas.

Em que pese a relevância do tema e seu alcance, isto não torna a comunicação uma tarefa fácil. Ao contrário, sabe-se que a comunicação é complicada mesmo entre pessoas próximas e que numa empresa ela pode ser ainda mais complexa. Portanto é preciso estar preparado para enfrentar os desafios e meandros da boa comunicação, bem como aprender com a experiência de outros que já se debruçaram sobre o tema com maior intensidade.

Comunicação: informação e gestão estratégica

Frequentemente se afirma que o momento atual é o da sociedade do conhecimento, ou sociedade da informação. Nossa época seria a era da informação, caracterizada pelo recebimento massivo de informações. Nesta sociedade “o conhecimento passa a constituir um forte diferencial competitivo das organizações” e mesmo fonte de poder.

Onésimo Cardoso (CARDOSO, Onésimo. *Comunicação empresarial versus comunicação organizacional*) lembra que “a informação e os processos de comunicação sempre estiveram presentes na evolução das estratégias empresariais e na própria evolução das organizações”. Não há dúvida de que esse fluxo de informações depende de uma boa comunicação sem a qual as informações se perdem e com elas o conhecimento, bem tão escasso e necessário nas organizações.

Em razão disto tudo, a comunicação torna-se extremamente relevante, pois quando eficiente ela se transforma num instrumento para o alcance das metas empresariais e organizacionais. Daí Cardoso enfatizar “a importância da informação e comunicação como instrumentos e processos poderosos para a realização das potencialidades estratégicas e para a ampliação e integração das estruturas organizacionais”.

E tais características acabam por valorizar ainda mais a boa comunicação, principalmente num contexto de competitividade acirrada, com pessoas sedentas por eficiência e organizações ansiosas por resultados. Aliás, a administração de empresas contemporânea já percebeu a intensidade do fenômeno e erigiu a comunicação empresarial em disciplina própria com dimensão estratégica para as empresas.

A comunicação na gestão estratégica e de pessoas

A comunicação empresarial, que engloba todas as atividades relacionadas à comunicação numa empresa, deve necessariamente ser integrada ao planejamento estratégico da empresa até para construir a imagem institucional que ela deseja projetar na sociedade.

No serviço público, como não empresas privadas, não há diferenças fundamentais neste tema pois igualmente do ponto de vista institucional, a comunicação é um dos processos internos do planejamento estratégico que preconiza, além de outras melhorias, “aprimorar a comunicação institucional”. Este pequeno trabalho, dentro das suas limitações, se propõe a colaborar um pouco nesta tarefa segundo a perspectiva de que “a informação e a comunicação têm, cada vez mais, assumido um papel importante na prática de gestão empresarial no mundo globalizado”.

Mesmo noutras linhas do planeamento estratégico, como a gestão de pessoas, é importante ter métodos ou programas de comunicação não só para a necessária transparência na gestão mas também porque a divulgação da informação e do conhecimento feitas de forma eficaz auxilia na flexibilização organizacional – flexibilidade esta tão desejada para adaptar-se às constantes e imprevisíveis modificações da sociedade e do mercado . Isto sem jamais esquecer da visão humanizadora de Onésimo Cardoso:

“Pensar na comunicação e na informação como elementos das estratégias de gestão, no contexto contemporâneo, é um desafio que precisa ultrapassar as fórmulas superadas que estão comprometidas com a racionalidade instrumentalizada e o monopólio da verdade, para que se alcancem formas de colocar o ser humano em pauta, valorizando a capacidade criadora do indivíduo, sem desprezar a subjetividade e a afetividade [...]” (*Comunicação empresarial versus comunicação organizacional*)

Sem atentarmos para essas advertências, na gestão de pessoas, estaremos a repetir um “enfoque mecanicista” de uma organização calcada “numa racionalidade funcional ou instrumental, encorajando as pessoas a obedecerem a ordens e a manterem a sua posição, em vez de se interessarem por desafios e questionarem aquilo que estão fazendo.

A comunicação nas empresas

A função primordial da comunicação visa tornar possível definir “metas e objetivos”, assim como proporcionar a integração entre as mais diversas áreas de uma empresa. Sob outra perspectiva, a comunicação também é instrumento voltado para o alcance da eficiência e eficácia nas empresas.

Boa parte do trabalho relacionado à comunicação nas empresas hoje é o processamento e a administração informações: as empresas querem saber o que o cliente quer, o quanto ele se dispõe a pagar, como manter a constância do fluxo de consumo; deseja saber como a concorrência se comporta, quais os avanços tecnológicos que o mercado pesquisa, bem como as tendências da economia e do mercado.

Essas atividades são, em suma, a “busca incessante pela produtividade, qualidade e satisfação do cliente”, somada à “preocupação com o meio ambiente”. Para que isto ocorra “a empresa precisa, da melhor forma possível, comunicar-se com a comunidade, com o cliente, com os agentes governamentais, com os fornecedores [...]”.

Engana-se quem pensa que o serviço público seja diferente: não só para atender aos anseios da sociedade mas também para se legitimarem politicamente, os gestores públicos precisam saber como atender as demandas da população, quais são suas necessidades concretas, como resolver os problemas que a sociedade vivencia. Acrescente-se a isto a crescente necessidade de observância de padrões de conformidade legal, ficando as atividades públicas, quaisquer sejam elas, submetidas aos órgãos de controle. De outra parte, a busca de eficiência na Administração Pública é cada vez mais necessária em razão da limitação dos recursos orçamentários para fazer frente a todas as exigências legais e sociais. Para atingir todos esses objetivos a boa comunicação se faz necessária.

Ou seja, de uma forma ou de outra, toda instituição deve tratar com cuidado da comunicação pois tudo isto está intimamente relacionado com ela: o veículo das informações é a comunicação. Cardoso reforça a importância da comunicação nas organizações quando diz que “comunicação e organização constituem um único fenômeno, isto é, comunicação é organização e organização é comunicação”.

Por uma questão didática se irá trabalhar com a ideia de que a comunicação é “um processo de transmissão ou intercâmbio de informações”. Portanto, se antes já era importante saber se comunicar, hoje mais ainda: para obter informações e trabalhar com elas dependemos de uma boa comunicação.

O objeto das comunicações: a informação

Tratando a comunicação de informações é interessante conceituar o que se entende por estas. Pimenta (PIMENTA, Maria Alzira. *Comunicação empresarial*) evoca o conceito de Drucker que define informação como “dados dotados de relevância e propósito”. Embora não exista consenso entre os autores, existe uma tendência de diferenciar as informações de dados (brutos) por serem aquelas dependentes de intervenção humana para atribuição de significado e importância, noção que também aparece na área militar em que se enquadra como informação o dado que foi selecionado, avaliado e interpretado.

A comunicação eficaz é aquela que lida bem com as informações, pois ela “será tão mais eficaz quanto menor for a perda de informação”, ou seja, “quando tudo o que o emissor transmitir chegar ao receptor sem distorções”. Essa é a tônica da chamada teoria da informação, uma teoria sobre a transmissão de mensagens surgida no final da década de 40 do século passado. Embora sujeita a críticas se deve reconhecer que a teoria da informação “surge num contexto onde já havia ficado claro que os processos de comunicação ocupavam um lugar mais estratégico na sociedade”.

Mesmo que se refute a teoria da comunicação e se parta de uma visão mais contemporânea, que passa pela ideia de que a comunicação seria construção de um significado, é interessante perceber que o processo de comunicação passa pela da valorização do receptor, ou de quem recebe a informação. Para tanto, é preciso saber ouvir, pois como diz Wood:

“Escutar é uma das pedras fundamentais da comunicação eficaz. Escutar de verdade significa absorver o que o outro diz com todo o nosso ser – corpo, mente e alma. (...) Para leva-la a um nível mais profundo, todo o nosso corpo deve ser transformado num dispositivo aberto de recepção e escuta.”

(WOOD, Perry. *Os segredos da comunicação interpessoal*)

A forma e as dificuldades na comunicação empresarial

Normalmente os problemas relacionados ao processo de comunicação em geral são denominados de ruídos, que ocorrem “quando algum dos elementos não está completamente integrado ao processo da comunicação ou ocorre algum tipo de interferência”. Caso muito frequente de ruído ou problema de comunicação nas empresas ocorre quando “o emissor e o receptor têm percepções diferentes do contexto da comunicação, ou o receptor o desconhece”.

Para procurar atenuar tais problemas, a forma dessa comunicação nas empresas deve ser orientada pelo critério da redundância, isto é, quando a forma e a linguagem se guiam por elementos conhecidos ou com conteúdo previsível. Isto significa que a comunicação no âmbito empresarial deve trabalhar com elementos já conhecidos por aqueles a quem a comunicação se dirige, sem que os destinatários da mensagem tenham de perder tempo interpretando o seu significado ou alcance.

De maneira mais sintética e objetiva, Leonardo Teixeira (TEIXEIRA, Leonardo. *Comunicação na empresa*), elenca os elementos de uma boa comunicação: “simplicidade, objetividade, clareza e precisão”. Tais cuidados são necessários para garantir a eficiência na comunicação pela socialização das informações, com intercâmbio e disseminação de conhecimentos entre os colaboradores a exemplo do que ocorre nas empresas japonesas .

Por outro lado, é importante destacar que a comunicação tende a ser mais complexa nas empresas em razão das chamadas barreiras à comunicação que se verificam em função da complexidade da estrutura organizacional, do controle das informações pelas autoridades, da especialização crescente de funções e da *sobrecarga de informações*.

Sobrecarga de informações

O *overload* ou sobrecarga de informações pode ser determinante para o insucesso das comunicações, afetando ainda a produtividade. Mais importante do que enviar mensagens ou informações é a capacidade de perceber e interpretar o que nos é comunicado. Daí ser crucial a ponderação de Wood (WOOD, Perry. *Os segredos da comunicação interpessoal*), “até que ponto percebemos as informações que nos chegam”?

Esse problema se manifesta com mais força na comunicação por e-mail, dada a facilidade de envio de uma mensagem a inúmeras pessoas, quase que instantaneamente. Segundo a consultora britânica Monica Seeley, 66% das pessoas com as quais ela trabalha dizem que precisam apenas de 25 a 75% dos e-mails que elas recebem. Isso parece demonstrar que hoje o problema não é a falta de comunicação mas talvez o excesso.

Tratando especificamente de e-mail, num ambiente em que cada vez este canal é mais utilizado, Seeley (SEELEY, Monica. *Brilliant email: how to win back time and take control of your inbox*) observa que a verificação constante de e-mails é, além de tudo, perda de tempo e fator de intensificação do estresse. Para a maior parte das pessoas a verdadeira causa do estresse relacionado ao e-mail não é tanto o seu volume mas o excesso de informação (*overload*) causado pela tentativa de absorver tantos dados – muitos dos quais irrelevantes. Ou seja, não basta existir a informação e disseminá-la: é preciso ter tempo e capacidade para seu processamento e assimilação.

Esta sobrecarga de informações (*overload*) pode gerar o que chamo de paradoxo da informação quando o excesso destas tem o mesmo efeito que a sua falta: quanto mais informação há, menos ela é assimilada (a exemplo da chamada *curva de Laffer* na tributação, penso que a mesma ideia tende a se repetir no campo da informação). Em razão disto, o presente trabalho se propõe a analisar o e-mail como instrumento de comunicação empresarial e pretende apresentar sugestões para racionalizar seu uso e aumentar sua eficácia na comunicação organizacional.

Informação como bem perecível

Além dos demais aspectos aqui referidos, cabe considerar que a comunicação também está sujeita ao tempo, ao momento. O tempo impacta fortemente qualquer informação, pois a torna perecíveis. “Na questão da rapidez, ou oportunidade, vale a premissa de que ‘a informação fora do tempo perde sua importância’.” Informação que não vem ao tempo e momento adequados é algo inútil, que não cumpre sua função: torna-se motivo para aborrecimento, perda de tempo, quando não fonte de novos problemas.

Desse modo, torna-se imperativa a racionalização do uso dos meios de comunicação com base na premissa de que as informações veiculadas possuem uma relevância relacionada ao tempo. Daí a importância de se comunicar bem, de maneira precisa, correta e oportuna. É preciso então saber o que comunicar, quando e como. Tudo isso deve ser levado em conta para que se escolha o canal de comunicação adequado, se identifique a forma pela qual o destinatário será sensibilizado, bem como poderá haver o retorno (*feedback*) da informação enviada.

A comunicação e os seus canais

Muito da comunicação é intuitiva e subjetiva, nem sempre calcada no sentido literal das palavras. Como bem observa Leonardo Teixeira (TEIXEIRA, Leonardo. *Comunicação na empresa*), “a comunicação se dá não só pelo que está escrito, mas também pelo que se pode depreender nas entrelinhas”. Mesmo na comunicação pessoal, a palavra não representa metade da comunicação. Esses dados são relevantes pois ajudam a dimensionar o alcance do meio de comunicação (ou canal de comunicação) a ser empregado, bem como eventualmente descartar uns em detrimento de outros.

Como é da responsabilidade do emissor da mensagem se fazer compreender pelo receptor ou destinatário, se defende que todo agente na comunicação tem papel ativo e responsável pelos dados que encaminha ou repassa adiante. Mas o que se percebe, na prática é que nem todos possuem esta noção: muitas vezes se tem a impressão de que a pressa em enviar uma mensagem, compartilhá-la, se livrar de uma informação ou praticamente empurrá-la para outro, como se fosse algo impossível de ser interpretado ou compreendido antes de ser passado adiante, é fonte de grandes problemas.

Por melhor e mais útil que se seja o e-mail é importante saber que ele tem suas limitações. Mesmo seus entusiastas reconhecem que para motivação de funcionários, bem como naqueles casos em que seja necessário o emprego da persuasão, fazer objeções e negociar condições ele não é o canal mais adequado. Além disso, não é o fato de ter sido uma informação recebida por e-mail que determinará a manutenção deste canal de comunicação para o envio e compartilhamento da mensagem: a necessidade de sensibilização do destinatário pode levar à alteração ou substituição do canal de envio a despeito do canal de recebimento da informação.

Uma vez que uma mensagem foi recebida e mal-interpretada pode levar tempo para refazer o entendimento e recuperar a situação. Assim, antes de escolher o meio de comunicação pense nas seguintes regras: É fácil de a mensagem ser mal-compreendida? Se sua mensagem for mal-interpretada, você poderá rapidamente corrigir o rumo? Quanto importa para você (e seu negócio) se a compreensão for equivocada?

A rádio corredor (ou rádio peão)

A comunicação é o que faz a informação fluir. Se alguma mensagem tem o curso limitada nos meios formais ela acaba aparecendo noutros lugares. Dentro da empresa ocorre o mesmo. A rádio corredor, meio informal de comunicação dentro da empresa – também conhecida como rádio peão noutros lugares – , é a demonstração que as pessoas sentem necessidade de se comunicar, fazendo a informação circular e não será a limitação dos canais tradicionais que irá impedir este processo.

Segundo Pimenta (PIMENTA, Maria Alzira.

Comunicação empresarial), a “rádio corredor é um meio de comunicação que vem sendo muito valorizado nas empresas” , pois seria um instrumento para ampliar a interação entre as pessoas e grupos ou trazer várias interpretações sobre algum fato – ainda que muitos administradores a considerem prejudicial ou um meio de circulação da fofoca.

De um modo geral, a rádio corredor é a demonstração da existência de “uma rede de comunicação, complexa, informal e muito eficiente” em que a liberdade de circulação das informações é maior por não haver interferências da hierarquia ou status profissional. Pimenta (PIMENTA, Maria Alzira. *Comunicação empresarial*) observa as seguintes características da rádio corredor:

- ser criteriosa, pois haveria uma espécie de seleção dos assuntos a serem tratados e escolha de quais seriam as pessoas a serem atingidas;
- repisar os temas que os meios formais de comunicação da empresa trata mas de forma mais eficiente;
- especular sobre as informações “contraditórias, ambíguas ou mal-elaboradas” que a empresa fornece ou omite, em razão da “tendência natural das pessoas para preencher as lacunas de informação

Quanto a este último aspecto, Pimenta frisa que diante da impossibilidade de atacar ou acabar com a rádio corredor, os administradores devem melhorar os processos de comunicação para reduzir as possibilidades de especulação. Para tanto os funcionários devem sempre receber informações com credibilidade e na quantidade necessária.

Eficácia dos meios de comunicação: o papel do e-mail

De acordo com Pimenta, os meios de comunicação seriam melhores de acordo com sua capacidade de transmitir a informação com detalhes bem como na rapidez de propiciar um retorno (feedback) de quem recebe a mensagem. Diante de tais considerações ela classifica (numa ordem decrescente de qualidade) os meio de comunicação:

- 1) a **pessoal** ou face a face (que permite o uso de linguagens não-verbais e tem um feedback imediato);
- 2) o **telefone** e meios eletrônicos análogos (também por permitir a comunicação direta e feedback instantâneo);

3) documentos escritos endereçados pessoalmente (onde inclui o e-mail); **4) documentos escritos, endereçados impessoalmente** (como boletins, relatórios, bancos de dados, etc.).

Esta classificação não é muito diferente de Monica Seeley (SEELEY, Monica. *Brilliant email*) que elenca os meios de comunicação e os categoriza segundo a capacidade de evitar desentendimentos e permitir a contextualização da informação. Ela conclui que quanto mais informação do contexto e maior expressão acompanhar a mensagem, mais rico e facilmente compreendida ela será.

Pautada pelos critérios da capacidade de fornecer informação dentro do contexto e evitar mal-entendidos, Seeley classifica como melhores os seguintes meios de comunicação:

- 1) conversa pessoal (face a face);
- 2) videoconferência;
- 3) conversa telefônica;
- 4) e-mail;
- 5) mensagens instantâneas;
- 6) texto escrito.

Interessante que Maria Alzira Pimenta coloca o e-mail, mesmo sendo classificado como documento escrito endereçado pessoalmente, numa posição mais próxima à da comunicação pessoal:

“Em função do tipo de comunicação, do conteúdo, do destinatário e, principalmente da inteligência de quem faz uso do e-mail, ele pode ser tão ou mais eficiente do que o face a face e telefone, permitindo explorar a força do imaginário.” (PIMENTA, Maria Alzira. *Comunicação empresarial*)

Em que pese o respeito ao posicionamento da autora brasileira, que até reconhece a limitação do e-mail do ponto de vista persuasivo, se compartilha da visão de Seeley que considera um meio de comunicação simples como o e-mail mais apropriado para mensagens fáticas em que não se faça necessário despertar emoções no destinatário.

As empresas precisam ter noção de que nos casos em que o contato pessoal seja necessário, visando a eficiência da comunicação, o e-mail não conseguirá resolver os problemas e até poderá aumentá-los.

Bazerman & Moore apontam que a ambiguidade de certas mensagens e a falta de percepção das sutilezas da comunicação eletrônica escrita, que não comporta subjetivismos e entonações do contato pessoal, acabam sendo fonte de outros problemas:

“Ocorrem muitos desapontamentos nas organizações como resultado do fracasso em comunicar-se claramente. Parte desses desapontamentos resulta da nossa falsa crença de que as pessoas entendem mensagens ambíguas. Não deverá ser surpresa que a comunicação por e-mail, sem as dicas de entonação e linguagem corporal, só torna esse problema pior”

(BAZERMAN, Max e MOORE, Don. *Processo decisório*)

O e-mail na comunicação empresarial

Origens e uso do e-mail

Segundo Seeley (SEELEY, Monica. *Brilliant email*) o primeiro e-mail foi enviado em 1971 por Ray Tomlinson, um cientista da computação americano, embora existam registros de que “o e-mail já estava por aí desde o fim dos anos 1960, embora só tenha chegado ao público nos anos 1990”. Originalmente o e-mail foi concebido como um sistema para mandar mensagens simples quando do envio de arquivos a colegas. Ou seja, ele foi projetado para ser um instrumento simples de troca de mensagens, para mandar textos claros, objetivos, sem conteúdo emocional e de preferência curtos.

Mas o que foi determinante para o sucesso do e-mail foi a disseminação da internet e a necessidade de maior agilidade na comunicação nos meios empresariais. Com a popularização internet realizaram-se as ideias de Licklider que já no final da década de 60 do séc. XX “estava convencido de que um dia o computador desbancaria o telefone como instrumento dominante na interação humana”, o que fez com que o e-mail acabasse “assumindo vários papéis no dia-a-dia institucional”. Hoje em dia todo mundo, em qualquer lugar, pode usar e-mails a qualquer tempo para mandar e trocar informações em qualquer lugar, desde o menor até o maior computador.

Não há dúvida de que o e-mail é um excelente instrumento de comunicação e uma grande ferramenta de trabalho mas a verdade é que ele precisa ser bem utilizado pois com ele se perde e se ganha tempo. Bem utilizado, o e-mail poupa tempo; mal utilizado, ele toma mais tempo ainda. Além disto, “é importante que o profissional que usa o e-mail como ferramenta de trabalho observe suas particularidades, igualmente observáveis em outras formas de comunicação escrita ou oral”.

As vantagens e as desvantagens do e-mail

O e-mail é extremamente prático pela velocidade e o número de pessoas que podem ser rapidamente atingidas , embora paradoxalmente esta também seja sua maior desvantagem. Como lembra Leonardo Teixeira, (TEIXEIRA, Leonardo. *Comunicação na empresa*) “a velocidade trouxe a ‘pressa’, e ela é a grande vilã das falhas de comunicação”. A pressa e a facilidade de enviar um e-mail, uma vez combinados, acabam sendo motivos para muitos incômodos.

Depois que você mandou um e-mail, a mensagem não tem volta e antes que você perceba pode ter gerado um problema.

Outra fraqueza do e-mail é que ele pode facilmente ser copiado a muitas pessoas sempre que entendermos que isto pode interessá-las. Tal prática aumenta muito o volume de e-mails e contribui para a sobrecarga de informações. Para evitar as desvantagens do e-mail, Seeley (SEELEY, Monica. *Brilliant email*) dá os seguintes conselhos:

- Leia e releia suas mensagens antes de enviá-las para verificar que o que você escreveu é o que queria realmente dizer;
- Seja criterioso com o número de pessoas a quem você manda suas mensagens. Ouse reduzir o número de pessoas copiadas em 20%. Mande cópias apenas àquelas que devam obrigatoriamente saber do assunto.
- Quando em dúvida, salve a mensagem como rascunho ou tome um café antes de enviá-la. Se for tarde ou no final da noite, é melhor ir dormir e reler o conteúdo no outro dia antes de enviar.
- Retarde o envio de qualquer e-mail em pelo menos 2 minutos.

Já Leonardo Teixeira (TEIXEIRA, Leonardo. *Comunicação na empresa*) faz as seguintes recomendações:

- ser cordial na comunicação empresarial mas não íntimo (evitar que a conversa tenda para a afetividade ou ruptura das relações hierárquicas);
- reservar a intimidade para as relações pessoais fora do meio profissional;
- ter um mínimo de bom senso na elaboração do texto;
- selecionar as palavras, evitando o rebuscamento, para que o texto seja claro, simples, objetivo e educado.

Que tarefas podem ser distribuídas por e-mail?

A essa altura muitos podem pensar que se quer inviabilizar ou restringir quase que por completo o uso do e-mail. Não se trata disto. É preciso compreender um pouco a lógica desse canal de comunicação e ter uma certa sensibilidade com o destinatário. É possível sim utilizar das mensagens eletrônicas para muita coisa, mais ainda quando elas forem simples e objetivas, principalmente aquelas que não necessitem trocas de e-mails sucessivas em razão de sua simplicidade. Antes de enviar um e-mail, se coloque no lugar da pessoa que irá recebê-lo e pense: você desejaria ou precisaria realmente de um e-mail?

Por certo que muito da utilização adequada do e-mail como canal de organização das atividades na empresa passa pela sensibilidade do emissor ou emitente da mensagem, sempre se partindo da premissa que é ele o responsável por fazê-la chegar de modo compreensível para o destinatário ou receptor. É o grau de afinidade ou sintonia entre o emitente e o destinatário que poderá ajustar o tipo de trabalho que possa ser tratado no e-mail mas há casos extremos em que obviamente inviabilizam o meio eletrônico: por exemplo, quando a coisa começa com três rodadas de e-mail (num típico bate-rebate ou pingue-pongue) e o assunto não parece estar esclarecido, é hora de parar e conversar.

Crescimento no volume de e-mails e redução da produtividade

Segundo Seeley, a maioria das pessoas gasta cerca de 3 horas por dia para lidar com e-mail. Isto levaria ao seguinte questionamento: o que acontece com o dia normal de trabalho enquanto se lida com o e-mail? A jornada de trabalho estaria se tornando mais longa para que possamos dar conta dos e-mails? Conforme as pesquisas de Seeley a maior parte das pessoas perde cerca de 21 dias de trabalho por ano (meio dia por semana) apenas para lidar com mensagens indesejadas.

Essas peculiaridades relacionadas ao e-mail precisam ser analisadas pois o tempo é um recurso limitado e não pode ser desperdiçado. Tampouco se pode ignorar o impacto que do tempo relacionado ao e-mail traz na rotina e produtividade do trabalho dado ao custo em razão das horas empregadas para lidar com essa ferramenta. Portanto é preciso cortar os e-mails indesejados ou inúteis pois eles significam o desperdício de bens preciosos como o tempo das pessoas e o custo do trabalho delas.

Uma pesquisa de 2009 com servidores públicos britânicos descobriu que jornadas longas aumentaram o risco de ataque cardíaco em 60%. E em 2008 o departamento de saúde e segurança (Health and Safety Executive) estimou que as doenças causadas por estresse custem ao Reino Unido cerca de 3,7 bilhões de libras ao ano. Para tratar e reduzir a sobrecarga de e-mail precisamos tratar a questão do excesso de informações.

Outra pesquisa realizada na Universidade Católica de Louvain, na Bélgica, constatou que “o excesso de e-mails no trabalho está relacionado ao aumento de estresse dos trabalhadores e à perda de produtividade nas empresas.” Grande parte da sobrecarga está relacionada ao recebimento de mensagens indesejadas (spams), newsletters ou mesmo mensagens eletrônicas internas que obrigam as pessoas a organizar todas as informações que recebem.

Para a professora Caroline Sauvajol-Rialland, “se um trabalhador passa tanto tempo administrando as mensagens, essa atividade pode chegar a se sobrepor à atividade principal da empresa.” Os estudos levam à conclusão de que “mais de 90% das pessoas com responsabilidades nas empresas acreditam que o fluxo de informação que administram é excessivos.”

Embora aqui não existam estudos ou estatísticas relacionadas ao tema, é intuitivo imaginar que os problemas encontráveis no Reino Unido ou na Bélgica se repitam aqui. Mais ainda considerando que o temperamento expansivo e comunicativo do brasileiro colaborem para um uso mais intensivo e intuitivo de todos os meios de comunicação, principalmente aqueles simples, rápidos e baratos com o e-mail.

A dependência do e-mail na comunicação empresarial

Hoje em dia parece haver uma dependência do e-mail na comunicação empresarial, o que seria, de acordo com Seeley a noção de que tudo depende de e-mails e que nenhum trabalho pode ser feito sem ele. Na Inglaterra, apenas um terço das pessoas (os dados são de Seeley) pensa em usar uma comunicação alternativa ao e-mail (por exemplo, telefonar ou conversar pessoalmente). E isto que há pouco mais de uma década atrás o e-mail era algo incomum para muitos.

Para ajudar a reduzir a dependência do e-mail é preciso reeducar o meio corporativo a trabalhar sem precisar exclusivamente do e-mail, pois isto não significa a perda de produtividade. Nem só de e-mail vive a comunicação organizacional. É preciso redescobrir que antes da invenção e utilização do e-mail o trabalho burocrático ou corporativo já existia e era bem-feito.

Não se está pregando um retrocesso com a eliminação do correio eletrônico, apenas lembrando as pessoas que existem outros canais de comunicação organizacional. Isto pode ser feito de várias maneiras, inclusive adotando a prática de algumas empresas que incluem períodos livre de e-mail. Há companhias com períodos livres de e-mails para reforçar a ideia de que e-mail não é a única alternativa. A Intel, por exemplo, nas sextas-feiras, faz seus engenheiros conversar para a solução de problemas.

Quem sabe uma vez por semana ou uma a cada duas semanas se possa instituir o dia livre do e-mail dentro da organização, de forma que as pessoas obrigatoriamente conversem? Quem sabe esta medida possa aliviar parte das tensões no ambiente de trabalho ou colaborar positivamente na melhoria do clima organizacional?

Bons padrões para aperfeiçoar o uso do e-mail

Administre seu tempo com relação ao e-mail

Em primeiro lugar, exceto se você estiver numa função de orientação constante, de receber pedidos de clientes, tenha de dar respostas a fornecedores, bem como a atribuição de solucionar problemas que demandem uma resposta objetiva por escrito, evite ficar verificando constantemente seus e-mails.

Voltar-se continuamente para as mensagens que chegam na sua caixa de entrada é provavelmente a maior causa de perda de tempo no trabalho, o que nos torna menos produtivos e mais estressados. Segundo Seeley “interrupções constantes nos fazem parar de pensar estrategicamente e direcionam nosso cérebro a pensar apenas taticamente”. A pesquisa da Universidade de Louvain diz que a “sobrecarga de informação provoca interrupções no trabalho a cada sete minutos e que cada trabalhador usa 30% de sua jornada de trabalho para [...] responder e-mails que exigem cada vez mais imediatismo.”

Ou seja, há a perda do foco no médio e longo prazo para que possamos lidar com esses fatos que nos impeçam de nos concentrarmos no que precisamos. É importante ser disciplinado, ter paciência consigo mesmo e educar os outros a esperar, estipulando um tempo sensato de resposta. Não sucumba à tentação da comunicação instantânea por e-mail. Estipule para si um limite de tempo, tal como dois minutos, para lidar com qualquer e-mail em vez de adiar ou responder por impulso.

O melhor é identificar rapidamente quais e-mails exigirão tempo considerável daqueles outros menos importantes e ter tempo para cada tarefa. Se você espera a resposta de um e-mail dentro de certo período, destaque-o ou coloque-o numa pasta separada. Nem todas as mensagens possuem o mesmo grau de importância ou precisam ser respondidas ou resolvidas de forma semelhante.

Para reduzir o tráfego de e-mail e economizar tempo, certifique-se se você deve se envolver com o assunto ou não. Caso contrário, então encaminhe o e-mail à pessoa adequada.

Cuide de sua caixa de entrada

Hoje em dia não é estranho receber mais que 100 e-mails por dia. O quanto disto é necessário? Classifique os e-mails realmente necessários (aqueles contendo informação) e separando aqueles interessantes mas talvez desnecessários – estes últimos são o típico ruído na comunicação. É interessante reservar alguns minutos por dia para passar os olhos sobre os e-mails que entraram em sua caixa de mensagem nas últimas horas. É o que chamo de fazer a ***faxina eletrônica***, isto é, eliminar as mensagens que evidentemente são inúteis ou se tornaram dispensáveis.

Outra coisa que pode ser feita é verificar as correntes e mensagens múltiplas com o mesmo assunto, para agrupá-las por ordem de data. Nalguns casos, podem existir mensagens tratando de coisas que já foram resolvidas por outras pessoas ou deveriam ter sido resolvidas dentro de determinado prazo e por pessoas específicas. Esses e-mails podem ser deletados após a verificação de que a solução já veio, foi encaminhada ou se tornou desnecessária.

Use regras para direcionar os e-mails automaticamente à medida que eles chegam

Uma das coisas mais subutilizadas nos software de e-mails são as regras de mensagens, aquelas facilidades dos programas (de e-mail) que permitem que você mova e-mails automaticamente para as pastas que desejar.

Por exemplo, você pode estabelecer que sejam mostrados apenas os e-mails direcionados diretamente a você , separando as demais mensagens para pastas identificadas pelo nome do remetente ou tipo do assunto. Isto é uma forma de hierarquizar a comunicação, estabelecendo prioridades tendo em vista que nem tudo o que se recebe por e-mail tem o mesmo grau de prioridade, relevância ou densidade de informações.

Há pelo menos três benefícios das regras de mensagem:

- economia de tempo na função de movimentar mensagens para pastas;
- elas automaticamente esvaziam a caixa de entrada das mensagens menos importantes, tais como mensagens de notícias;
- permitem que você analise muitas mensagens com o mesmo tema de uma só vez.

Isto sem falar no efeito psicológico de ter poucas mensagens na caixa de entrada.

Administre o tamanho da caixa de entrada de e-mail

Quanto maior a caixa de e-mails, mais tempo se leva para achar um e-mail. Especialistas no assunto reconhecem que caixas pequenas são mais saudáveis e que a boa administração delas não só reduzem os custos do sistema como aumentam sua produtividade.

Cinco dicas para manter uma caixa de entrada pequena e controlável:

- De vez em quando, reserve de 10 a 15 minutos do dia para arrumar sua caixa;
- Remova e archive os anexos grandes em seu computador ou rede;
- Delete as primeiras mensagens de corrente e mantenha apenas as últimas que contenham todo o conteúdo da discussão;
- Limpe sua pasta de itens enviados e delete os anexos enviados. Delete os seus e-mails enviados tão logo venha a resposta (que contenha a mensagem que você enviou);
- Archive todos os itens enviados, pelo menos por um ano, e pense em eliminar todos os arquivos com mais

de 5 anos.

Como lidar com e-mails copiados (com seu nome no campo CC da mensagem)

Não parece razoável dar o mesmo grau de prioridade para os e-mails que lhe são copiados em relação aos dirigidos direta ou unicamente a você. Seeley sugere as seguintes fórmulas para lidar com e-mails copiados indesejados:

- criar uma regra para mandar todos e-mails em que seu nome é copiado (CC) para uma pasta separada;
- usar filtros para que você veja apenas aqueles e-mails em que você aparece como destinatário principal (aqueles dirigidos somente ou diretamente para você).

Arquivamento de e-mails

Muitos e-mails podem e devem ser respondidos imediatamente. Seeley recomenda que se mantenha a resposta e archive ou delete os e-mails depois de respondidos. Mas há aqueles que arquivam meticulosamente cada e-mail e possuem uma complexa estrutura hierarquizada de pastas enquanto outros apenas deixam tudo na caixa de entrada.

Nenhuma alternativa é certa ou errada. O negócio é não deixar um monte de e-mails sem leitura na sua caixa de entrada. Uma das coisas que mais rouba tempo é ficar rolando a lista de e-mails para cima e para baixo para procurar coisas.

As pastas devem funcionar para você. Mantenha uma estrutura simples e consistente com sua função e com as tarefas que você faz. Não crie uma estrutura de pastas tão complexa que tome tempo considerável de decisão sobre em que pasta armazenar a mensagem. Não crie subpastas desnecessárias.

Prós e contras do arquivamento em pastas

Benefício de usar pastas:

- Procura mais rápida, especialmente quando se usa um painel de leitura prévia de mensagens;
- Administrar a caixa de entrada fica mais fácil;
- Torna possível usar regras para as mensagens;
- Possibilidade de usar pastas confidenciais;
- Aumento da sensação de controle da sua caixa de e-mail pois existirão menos e-mails na caixa de entrada;

Desvantagens das pastas:

- Leva tempo para criar e manter uma boa estrutura de pastas;
- Administrar as caixas de entrada e suas pastas demanda tempo;
- Pastas não servem para qualquer perfil de usuário e podem gerar estresse nalgumas pessoas;
- Em dispositivos móveis como smartphones a sincronização de pastas e verificação dos e-mails armazenados nelas pode ser problemático o suficiente para desestimular seu uso até nas pessoas mais organizadas.

E-mails a serem deletados: corriqueiros e as múltiplas cópias das correntes

Enquanto McGhee sugere ser necessário manter de 20 a 30 por cento dos e-mails que recebe diariamente, Seeley indica que o percentual de mensagens a ser mantidas chega a 50%. Ainda assim é muito e-mail. Muitos guardam e-mails para o caso de “vai que eu preciso”, ou “para resguardar responsabilidades” ou ainda para nos permitir dizer depois “eu te disse”. A verdade é que tal comportamento estabelece uma cultura de trabalho e relações muito pobres. O aumento da confiança recíproca, nos colegas, chefias e subordinados tornaria tais práticas estressantes inúteis.

Também não parece ser muito sensato manter várias mensagens relativas ao mesmo tempo em que cada um que se manifesta sobre ela aproveita boa parte ou todo o texto da mensagem anterior. Essa prática costuma ocorrer com frequência nas correntes, em que há muita repetição desnecessária do que já foi tratado. Assim, uma vez resolvido o problema não é necessário manter esse tipo de mensagens.

Quando enviar e-mail e quando conversar

Uma conversa telefônica pode ser muito mais cordial e sincera que um e-mail ou um texto qualquer. A especialista em e-mails Monica Seeley (SEELEY, Monica. *Brilliant email*) apresenta uma breve lista com os meios de comunicação que ela julga mais adequados, em que figuram:

E-mails: pequenos formulários; aceitação ou recusa de conselho; envio de informações; distribuição de tarefas simples; aceitação ou mudanças em contrato; questionamentos relacionados ao trabalho.

E-mail com anexo: envio de documentos para reunião; envio de curriculum.

Quanto ao mais, com a autoridade de quem tem uma consultoria sobre e-mails, Seeley substitui tudo por uma conversa pessoal.

Combinando uma reunião

Ficar trocando e-mails (pingue-pongue de e-mails) para combinar reuniões é provavelmente o maior desperdício de tempo, principalmente para secretários. Seeley (SEELEY, Monica. *Brilliant email*) sugere o compartilhamento de calendário por e-mail, algo que certos programas de e-mails permitem.

Já Pimenta (PIMENTA, Maria Alzira. *Comunicação empresarial*) entende que a mera confirmação do horário de reunião, principalmente em se tratando com um grupo grande de pessoas é uma tarefa viável para ser feita por e-mail. Parece então que é melhor conversar para combinar reuniões e depois enviar um e-mail para confirmação.

Retorno sobre resultado alcançado

Neste caso é sempre mais gentil conversar primeiro (ou telefonar) e depois mandar um e-mail. Usar um e-mail para tratar disto não parece ser muito pessoal e de certa forma desvaloriza o resultado obtido, rotulando-o como se ele fosse um mero trabalho de rotina ou o cumprimento de tabela.

Quem deseja resultados valiosos ou excepcionais não deve se valer de meios ordinários ou corriqueiros, como o e-mail, para cumprimentar quem atingiu essas metas

Vendas e negociações

Um e-mail pode ser facilmente ignorado. Ainda que conversar tome mais tempo, a riqueza do meio de comunicação para captar nuances, dúvidas, entonações e desejos inconscientes recomenda que se deixe de lado o e-mail pois conversar permite explorar muito mais informações. O e-mail é bom para envio de informações objetivas durante uma negociação que é feita por conversas mas não deve ser usado para fechar negócios ou intensificar negociações.

Concordância ou alterações num contrato

Seeley acha que aqui não há certo ou errado mas ela parte das seguintes premissas:

- o conteúdo do e-mail é prova admissível em juízo;
- e-mail estimula respostas rápidas, enquanto escrever leva tempo mas permite que você tenha mais tempo para pensar;
- cartas por escrito (ou anexos de e-mail) passam uma imagem de maior profissionalismo;
- o essencial é a velocidade?

Pequenas coisas do cotidiano: notícias, piadas, fofocas...

Aqui o ideal seriam mensagens instantâneas ou de texto, mídias sociais, para resolver coisas como: convites de aniversário; emprestar carregador de celular; avisar que alguém está chegando para reunião, etc. Isto seria o meio mais rápido de reduzir o volume de e-mail desnecessário e reduzir a capacidade de armazenamento necessária para os servidores de e-mail.

Para notícias internas, Seeley observa que um alto percentual (até 60%) dessas mensagens são deletadas sem serem abertas. Quanto tempo e energia estão sendo gastos? Aqui seria melhor ter algo como um mural eletrônico, uma intranet ou um blog, aptos para tornar disponível mensagens de interesse geral. Já fofocas, romances ou piadas são temas para cafés entre colegas, almoços informais, conversas fora do serviço ou enquanto se toma água mas nunca para e-mail do serviço. Se leva anos para construir uma reputação que um e-mail descuidado por arruinar em segundos.

É correto agradecer e elogiar por e-mail?

E-mail com agradecimentos e reconhecimento da qualidade do trabalho são apreciados e ainda devem ser enviados mas considere que algumas coisas possuem mais valor quando enviadas num cartão por escrito. Uma mensagem escrita à mão ainda mostra maior intensidade de reconhecimento e gratidão talvez até porque tome mais tempo que um e-mail para ser redigida.

Durante uma crise ou problema

Monica Seeley acha que só este tema renderia um livro... Ela parte do princípio de quando mais rico for o meio de comunicação é mais fácil de ser percebido o nível de sinceridade, motivo pelo qual ela entende que aqui reunião presencial ou ligações telefônicas são muito melhores.

E a experiência tem mostrado que nada como uma conversa pessoal, franca e direta para esclarecer questões, dissipar mal-entendidos e aproximar as pessoas. Se boa parte da comunicação interpessoal “acontece além do corpo e da mente” , por qual razão renunciar à nossa humanidade e colocar um intermediário eletrônico entre nossos problemas? Wood frisa que “quando se é sincero, o corpo se alinha naturalmente com a mensagem”, pois “a comunicação é muito mais forte quando falamos com a voz, o corpo e a alma simultaneamente.”

Comunicação por e-mail com mais qualidade

A primeira impressão é a que fica...

Após 10 segundos de leitura do seu e-mail o destinatário terá formado uma imagem de você que pode não ser necessariamente a que você desejaria transmitir. Portanto, seu e-mail deve fornecer o tom e a linguagem exatos. E-mail bem redigidos economizam tempo porque entregam a mensagem adequadamente sem perda de tempo de leitura ou interpretação.

Pressa e urgência com frequência dão a tônica nas rotinas organizacionais e acabam sendo a desculpa para muita coisa. Mas cabe lembrar que “pressa significa falta de planejamento” e que a urgência, mesmo que apareça não pode ser pretexto para se esquivar da qualidade ou permitir o desleixo na comunicação escrita.

Mostre a importância do seu e-mail: trate bem do assunto

Quem não se incomoda quando recebe um e-mail em que o item assunto é cheio de “FW”, “FWD” ou “ENC” (abreviatura de encaminhado)? Isto é prova indelével de que aqueles pelos quais o e-mail passou não estavam preocupados em facilitar a compreensão do seu destinatário ou, talvez pior do que isto, nem ao menos se deram ao trabalho de ver sobre o que tratava a mensagem original. Mais uma vez se reafirma a lição de Wood segundo a qual o comunicador eficiente é responsável pelo entendimento do destinatário.

Mas engana-se quem pensa que o fenômeno é apenas local: num workshop de administração na Inglaterra, conforme anota Seeley, foi dito que a qualidade do “assunto” (item assunto, no cabeçalho do e-mail) ou a falta dele era uma das cinco coisas mais aborrecedoras nos e-mails.

A linha do “assunto” é como a manchete de jornal. Deve dirigir sua atenção para o tema específico da mensagem. Uma boa redação do item “assunto” ajuda a decidir se o seu e-mail é relevante ou não. Portanto, se você quer fazer com que sua mensagem seja notada e ajudar na compreensão do que ela trata por seu destinatário, pense em direcionar a compreensão do texto do e-mail com a adequada redação do item “assunto”.

A necessidade de (alta) qualidade na redação do assunto aumenta à medida que as pessoas leem e-mails em smartphones ou recebem muitos e-mails diariamente. Além do mais, o assunto pode funcionar como um classificador ou etiqueta mediante a qual o e-mail seja automaticamente selecionado (principalmente quando o destinatário fixa regras em sua caixa de mensagem), seja arquivado ou tenha outro uso futuro.

Redigindo o assunto do seu e-mail

O assunto diz exatamente sobre o quê trata o e-mail. Se você não diz sobre o que trata o seu e-mail o destinatário pode imaginar que você não saiba o que é importante, que não deseja facilitar o trabalho dele ou o autoriza a ignorar a sua mensagem. Qual o seu papel na comunicação? O de mero repassador de mensagens alheias? Sinal de que a comunicação está se tornando falha pela presença de intermediários dispensáveis. Vale a máxima de que qualquer coisa que reduza o número de e-mails desnecessários é algo proveitoso.

Seeley sugere os seguintes elementos para bem redigir o assunto de e-mail:

- Qual a ação que se espera do destinatário (fazer alguma coisa, aprovar, ler o texto?);
- Qual o prazo para a ação esperada do destinatário?
- Descrição com dez palavras que diga exatamente sobre o que é o e-mail e seu conteúdo.

O que colocar e o que não colocar no item assunto

Colocar termos genéricos ou não especificados no item assunto tais como: “problemas”, “compras”, “orçamento”, “viagem”, “reunião”, são a deixa para que sua mensagem possa ser ignorada pelo destinatário. Estas e outras são as chamadas “palavras-ônibus”, que “comportam tantos significados que só é possível delimitar o que se pretende dizer por suposição”.

Reconhecidamente “o uso de palavras-ônibus no contexto da comunicação formal e profissional só tende a prejudicar a clareza e eficácia do discurso” (TEIXEIRA, Leonardo. *Comunicação na empresa*). Quem tendo uma identificação clara e objetiva do que trate a mensagem irá preferir outra em que o assunto parece não dizer absolutamente nada de especial?

O que fazer e o que não fazer (no assunto do e-mail):

- Sempre escreva um assunto que seja exatamente relacionado com o conteúdo do e-mail;
- Atualize e altere o conteúdo do assunto à medida que a conversa muda;
- Diga ao destinatário exatamente o que você espera dele e quando;
- Quando encaminhar um e-mail, altere o conteúdo do assunto para algo que seja adequado ou necessário ao novo destinatário;
- Não comece uma mensagem reaproveitando um assunto antigo ou superado;
- Não mande e-mails sem preencher ou com a linha do assunto em branco pois isto revela desleixo e falta de profissionalismo. É uma perda de tempo para todos e torna mais difícil procurar sua mensagem numa lista.

Sobre prioridade ou urgências no item assunto

Evite o uso de meios de chamar atenção como classificar o assunto como urgente ou prioridade. O uso frequente deste tipo de recurso torna difícil saber quando se trata de verdadeira urgência ou não , gerando um descrédito para o emissor da mensagem.

Lembre-se que o recebimento do e-mail não significa que a mensagem foi lida e corretamente compreendida ou que vá desencadear o propósito imaginado pelo remetente. Adotada como exceção, a sinalização da prioridade ou urgência do e-mail pode ser bastante útil.

Datas de eventos

Colocar isto no assunto permite estabelecer um período de vida para seus e-mails, sem que o destinatário tenha que se importar com o conteúdo . Ou seja: são casos em que o conteúdo da mensagem é tão telegráfico que a mera explicitação do assunto já resolve a questão, tornando desnecessária maior explicação no texto do e-mail. Exemplos:

- Edifício fechado no final de semana;
- Teste do alarme de incêndio dia dd/mm/ano
- Lembre-se de concluir a tarefa x até as hh:mm

Endereçamento correto: diretamente ou cópia

Princípios básicos do endereçamento

Muitas pessoas filtram as mensagens que recebem na base do endereçamento ou onde o nome delas aparece. Primeiro elas leem os e-mails dirigidos diretamente a elas e nalguns casos nunca se preocupam com aqueles em que são copiadas.

As regras profissionalmente aceitas, segundo Seeley, são: **Para** (“to”, em inglês): de quem se espera alguma ação. **Cópia** (“CC”, em inglês): alguém que deve ser informado sem que tenha de agir.

Quem recebe o e-mail como cópia não deve perder tempo respondendo exceto se for extremamente relevante ou necessário. Em outras palavras, se o emissor da mensagem não a mandou diretamente a alguém é porque coloca esta pessoa em segundo plano na resolução da questão ou no envio de resposta.

Diga exatamente ao destinatário que dele você espera algo. Só envie cópia oculta quando copiar a mensagem a mais de 10 pessoas. E não responda a todos se você recebeu a mensagem como cópia.

Quando usar a cópia oculta

Quantas vezes você recebe e-mails que possuem mais espaço com a lista dos destinatários que o conteúdo? Para evitar isto use a cópia oculta (BCC em inglês). Problemas podem ser evitados usando a cópia oculta, pois ela:

- impede o uso do recurso responder para todos, permitindo apenas ao remetente;
- reduz o risco de constrangimentos profissionais, relevando quem são os demais interessados;
- torna fácil ver seu próprio nome em vez de figurar no meio de várias pessoas;
- redução do volume da mensagem.

Para quem comunicar e como escrever um e-mail

Se deve escrever para quem vai receber a mensagem, sempre partindo do princípio das diferenças de percepção ou impressão existentes entre quem escreve e quem irá receber a mensagem. Daí a importância da observação de Wood ao afirmar que um comunicar eficiente pressupõe que o emissor ou emissor da mensagem assuma total responsabilidade pelo que foi dito bem como se fazer entender pelo receptor ou destinatário da mensagem:

“O comunicador competente assume plena responsabilidade por se fazer entender pelas outras pessoas, razão pela qual só envia mensagens que possam ser facilmente recebidas e não contenham ambiguidade.” (WOOD, Perry. *Os segredos da comunicação interpessoal*).

Portanto, é preciso pensar no contexto do receptor pois “ignorar a necessidade de adequação da mensagem ao seu contexto de realização pode levar a um ‘travamento’ da relação interpessoal”. Como lembra Leonardo Teixeira, quem lida com a produção de textos, e mesmo com e-mails “não pode prescindir do bom funcionamento das funções sociais da linguagem” pois a linguagem na comunicação deve ser contextualizada e focar no seu destinatário ou receptor.

Cuidando da redação do e-mail

Sendo o e-mail uma comunicação escrita, é preciso buscar a clareza que o meio escrito possibilita, como forma de atingir a sua eficácia, “a segurança de que a mensagem alcançará seu propósito, sem gerar ambiguidade, multiplicidade de interpretações ou mal-entendidos”.

O meio para se atingir a desejada eficácia na comunicação escrita é a eficiência na estruturação do texto, que deverá ser elaborado de “forma clara, objetiva e sucinta” , lembrando Leonardo Teixeira que “a eficiência da comunicação reside na opção por frases curtas” (TEIXEIRA, Leonardo. *Comunicação na empresa*).

“Quando algo possui valor, passa a ter um significado”. (TEIXEIRA, Gilnei Mourão e outros. *Gestão estratégica de pessoas*). E o significado ou sentido de um fato deve ser claro para quem escreve e para quem lê , não se devendo nunca deixar que quem nos lê nos interprete mal ou equivocadamente. Bem ilustra essa circunstância um ditado militar, referido por Platt: “o que pode ser mal interpretado será mal interpretado” (PLATT, Washington. *A produção de informações estratégicas*).

Quanto mais se escreve mais se corre o risco de se tornar enfadonho ou confuso. E se há necessidade de muita explicação, tornando o texto do e-mail longo, certamente haverá prejuízo à compreensão, interesse ou atenção de quem o lê. Como diz Leonardo Teixeira, “é como se o leitor tivesse de fazer um enorme esforço para associar, por si mesmo, o que o autor do texto pretendeu dizer” (TEIXEIRA, Leonardo. *Comunicação na empresa*).

Portanto, se deve ter em mente que simplicidade, objetividade, clareza e precisão são princípios básicos de uma boa comunicação, principalmente quando se referem as informações de maior relevância ou natureza estratégica.

Além disso, é preciso sempre levar em conta o tempo do leitor, principalmente nos tempos atuais “em que todo mundo é superocupado, em que o fluxo de papéis é enorme e o tempo para leitura limitado, qualquer documento tem logo contra si uma carga considerável de resistência”.

Fazendo mensagens de forma clara e simples

Seeley insinua que o modo de escrever um e-mail é a apresentação pessoal do profissional do Sec. XXI , pois normalmente as mensagens eletrônicas nos precedem e ajudam a formar nossa imagem pessoal antes do contato pessoal propriamente dito. O e-mail, ainda que tramite de forma eletrônico, não deixa de ser uma comunicação escrita. Naturalmente as regras da boa comunicação escrita devem se fazer presentes no e-mail.

Seeley (SEELEY, Monica. *Brilliant email*) invoca a lição de Albert Einstein para valorizar a simplicidade na comunicação por e-mail: “se você não puder explicar de modo simples, você não entendeu o bastante” [*“If you can't explain it simply, you don't understand it well enough.”* Albert Einstein in Seeley, p. 168]

E ela sintetiza suas regras, para tornar as mensagens por e-mail fáceis de serem compreendidas, com os seguintes pontos:

- **Concisão** – trazem (dizem) de modo direto a informação essencial necessária para tomar uma decisão;
- **Simplicidade** – usa palavras simples para demonstrar exatamente o que se pretende
- **Clareza** – são escritos num modo que os torna fáceis de ler (em qualquer tamanho de tela).

Seeley sugere que um bom e-mail deva ter o padrão de uma carta, de forma a deixar uma boa marca pessoal para quem entra em contato conosco. Para ela essas regras seria capazes de ajudam a ganhar e manter a atenção e respeito do leitor”.

Esse entendimento é confirmado por Leonardo Teixeira (TEIXEIRA, Leonardo. *Comunicação na empresa*), que afirma que um e-mail organizacional deve se pautar pelos seguintes parâmetros:

- frases curtas, simples e objetivas;
- ser como um bilhete (para e-mails internos) sem esquecer da correção gramatical e de discurso;
- ter maior formalidade (para e-mails externos);
- ter um mínimo de estética e etiqueta.

Apresentação visual do e-mail

Uma formatação estilosa, tipos de letra incomuns ou personalizados são frequentemente perdidos na transmissão, especialmente se o remetente e o destinatário usam programas de e-mail diferentes.

Seeley sugere que o texto seja escrito em preto ou em azul, com tamanho de fonte (tipo de letra) entre 10 e 12 pontos, dando-se preferência a letras sem serifa que são mais fáceis de ler na tela, tais como Arial, Verdana e Courier.

Dicas de Seeley para a apresentação visual do texto do e-mail:

1. Use a abordagem jornalística: comece com a manchete e acrescente informação contextualizada.
2. Faça o conteúdo como de uma carta.
3. Numere e separe cada ponto ou setor com espaços (linhas) em branco.
4. Use texto sem formatação em vez de HTML ou RTF, pois nem todos programas de e-mail entregam mensagem com HTML de modo adequado.
5. Evite maiúsculas (parece que você está gritando) e itálicos (difíceis de ler).

6. Limite o conteúdo a meia página (mas do que isto sugere a necessidade de documento formatado e enviado como anexo).

7. Mantenha um tópico por e-mail pois mais de um corre o risco de ser perdido.

Usando e-mail com anexos

A utilização de anexos tem se mostrado muito prática para o encaminhamento de documentos juntamente com o e-mail. Entretanto, a prática tem gerado muitos inconvenientes. Seeley chama a atenção para o fato de que embora sedutores, os anexos de e-mail representam um custo para as organizações. Isto sem falar no incremento considerável do volume de dados que passa a sobrecarregar as redes de acesso à internet e na primeira motivo para trancar uma caixas de mensagem pelo volume de dados.

Forte crítica dos anexos, Seeley diz que eles são o meio mais rápido para incomodar as pessoas que usam e-mail e fazer com que o destinatário perca tempo. Dentre os problemas dos anexos, causados pelo remetente, encontram-se:

1. Perda dos anexos;
2. Anexos grandes que demoram a chegar ao destinatário;
3. Envio de múltiplos anexos num único e-mail;
4. Não trabalhar com a versão mais atualizada do arquivo anexado;
5. Não salvar os anexos separadamente para que possam ser rápida e facilmente localizados;
6. Enviar ou receber anexos importa na transmissão de metadados importantes ou confidenciais.
7. Vírus e softwares maliciosos se aproveitam de anexos em e-mail para se disseminarem.

Quanto à falha ao trabalhar com o arquivo anexado, o problema é mais comum do que se pensa. A não ser que haja identificação e alteração de número que identifique a nova versão do arquivo anexado cada vez que enviado, é muito difícil saber quem detém a versão mais atualizada ou completa de um documento originalmente enviado como anexo de e-mail.

Outro problema que pode ser verificado com os e-mails que contém anexos é que raramente o remetente prepara o destinatário para o grande volume de informação que ele irá receber a partir de um anexo. Pensando sob a ótica do destinatário da informação, o remetente da mensagem deveria dizer no corpo do e-mail sobre o que se refere o anexo (ou os anexos), qual o tipo de documento anexado, quantas páginas ele possui e o que há de mais importante no anexo.

É fonte de grandes problemas ou ruídos de comunicação imaginar que o envio de e-mail com anexo irá despertar no destinatário a exata compreensão do que deseja o remetente sem que este prepare aquele para o tipo, volume e forma de informação que irá ser recebida pelo destinatário. Isto sem falar no fato de que a pessoa que recebe o e-mail pode estar lendo a mensagem num aparelho portátil que não tenha a mesma capacidade de processamento ou o programa necessário para a leitura adequada do anexo.

Finalmente, um último aspecto deve ser considerado por quem envia e-mails com anexos: é bem provável que a pessoa que o receba tenha de imprimir o documento anexado para analisar com cuidado e precisão tudo o que nele contém. Assim, de forma indireta o remetente de e-mail com anexo acaba provocando um custo para o destinatário – isto quando não atinge a própria organização (em se tratando de mensagens internas trocadas entre integrantes de uma mesma empresa ou corporação).

Limitando o tamanho dos anexos

Algumas dicas podem servir para reduzir o tamanho dos anexos que você envia, de forma a não extrapolar o limite de sua caixa de mensagens ou da alheia:

1. Procure descobrir o limite das caixas de e-mail (sua e do destinatário) para saber qual é a disponibilidade para o envio ou recebimento de anexos;
2. Verifique o tamanho que o anexo alcança no e-mail;
3. Comprima ou compacte anexos com mais de 5MB (em se tratando de imagens também é possível alterar a resolução para reduzir tamanho);

4. Se ainda assim o anexo ultrapassar o tamanho sugerido acima, divida os anexos em arquivos separados e pense em mandar em mais de um e-mail.

Envio de múltiplos anexos

Embora seja desaconselhado, há casos em que o envio de múltiplos anexos é inevitável. Se tiver de realmente fazer isto, pense em limitar o número de anexos a sete ou compacte os diversos anexos para que eles formem apenas um arquivo.

Também é possível identificar cada arquivo anexado com um nome que permita rapidamente sua identificação e se o destinatário precisar analisar apenas trechos dos documentos anexados, diga no corpo do e-mail quais são os itens (ou páginas) aos quais o destinatário deve se ater.

Dicas práticas para lidar com anexos de e-mail

- Racionalize os arquivos anexados antes de enviá-los;
- A menos que seja necessário que o destinatário trabalhe com o arquivo anexado, transforme-o num pdf;
- Pense em proteger os anexos por senha, caso contenham informações reservadas ou com certo grau de sigilo;
- Saiba que arquivos em pdf podem ser alterados com programas específicos e não são à prova de alterações;
- Mande um hiperlink que contenha as informações quando isto puder substituir um e-mail com anexo;
- Separe do e-mail original e salve os anexos importantes;
- Ao encaminhar um e-mail recebido com anexo, pense na possibilidade de transmissão da mensagem sem o anexo;
- Renomeie o arquivo anexado caso isto seja útil a um novo destinatário;

- Limpe sua caixa de itens enviados deletando os e-mails com os anexos que você já possuía e enviou pois isto aliviará sua caixa de mensagens ou conta de e-mail.

Todas as dicas acima são de Monica Seeley (SEELEY, Monica. *Brilliant e-mail*), com adaptações do autor.

A prática do e-mail nas empresas

Seria o volume crescente de e-mails sintoma de algo errado?

Cada vez é maior a troca de mensagens por e-mail em boa parte das empresas, sem que haja muita atenção sobre o que devam fazer seus destinatários com elas ou como eles devam se comportar em relação a elas. Aqui se parte do princípio que se uma informação é divulgada é porque o remetente, aquele que envia a informação, espera do destinatário (quem receba ou deva ser informado) um comportamento específico: cumprir uma tarefa, corrigir uma rotina,

melhorar o desempenho de seu trabalho, alterar um modo de proceder, etc. Ignorar este fato significa que o remetente da informação não está preocupado com o destinatário, o que revela a ausência de uma política ou estratégia de comunicação eficiente.

Esse envio de e-mails ou mensagens eletrônicas em profusão, sem maior preocupação com quem deva recebê-las, ignora que esse volume de mensagens pode estar muito além da capacidade de assimilação dos destinatários. Se essas mensagens chegam a destinatários desnecessários ou sem a necessária contextualização para os destinatários desejados, elas acabam tirando o tempo destes para fazer outras tarefas e este tempo passa a ser utilizado para que as pessoas abram ou deletem as mensagens. Isto reflete a falta de uma política de comunicação mais ampla e direcionada a objetivos, o que cria nos remetentes a ilusão de que uma maior abrangência de destinatários significa uma melhor comunicação institucional.

É preciso enfrentar a questão do volume de e-mails enviados e recebidos nas empresas. Em conversas informais com colegas, principalmente das unidades mais distantes dos órgãos centrais, se percebe ser corriqueira a desconsideração de muitas das mensagens eletrônicas padronizadas, quer por falta de tempo de ler, seja por impossibilidade de se compreender a finalidade de todas. Há funcionários dizem que ou bem cumprem suas rotinas diárias de trabalho ou cuidam do que tratam as mensagens eletrônicas.

Assim, seria razoável repensar algumas mensagens para que:

- o item assunto seja claro, objetivo, preciso e definido;
- haja contextualização dos problemas tratados por e-mail (dado que muitas vezes quem recebe a mensagem geralmente não tem o mesmo nível de informação daquele que a envia);
- os emissores enviem maior quantidade de informação objetiva em relação às considerações subjetivas – que podem e devem ser tratadas pessoalmente;

- o subjetivismo ou a visão extremamente peculiar não sejam um convite para que a mensagem seja ignorada;
- as chefias sejam mais esclarecedoras nas suas mensagens, não dando margem para que haja dubiedade de sentido, nem fomentem especulações pela falta de esclarecimento de suas ações.

Parece igualmente que poucos colegas se preocupam em usar filtros para mensagens, o que facilitaria a separação dos e-mails segundo critérios de preferência pessoal ou relevância profissional.

Alternativas além do uso do e-mail na comunicação institucional

Sem esquecer do contato pessoal e telefônico, tantas vezes esquecidos e muitas vezes mais práticos e eficazes que o envio de e-mails, outras experiências eletrônicas tem colaborado para o aprimoramento da comunicação institucional. Aqui me refiro ao uso da intranet e das videoconferências, bem como à utilização dos chats e redes sociais virtuais.

A intranet tem sido um mecanismo de comunicação institucional muito interessante pois ela agrega algumas das características do e-mail, como a abrangência, a rapidez e objetividade sem algumas das desvantagens do e-mail, como o abarrotamento das caixas de entrada dos usuários, a preocupação com a leitura e processamento imediato das mensagens. Ela ainda pode funcionar como uma espécie de *mural virtual* em que as informações fiquem armazenadas e sejam organizadas por tema ou área, de forma a facilitar a busca e recuperação das informações necessárias pelos usuários.

A videoconferência também tem se expandido ao longo do tempo e consegue ir além das limitações do e-mail pois permite que os aspectos mais subjetivos e emocionais da comunicação tenham espaço para manifestação. Essa forma de comunicação que está bem à frente do e-mail e até mesmo do telefone facilita a compreensão de um número grande de usuários, possibilitando debates e discussões virtuais.

Além dos meios referidos anteriormente, talvez as instituições possam pensar no uso de outros canais de comunicação, tais como: uso de chats, aplicativos de trocas de mensagens e redes sociais. É inegável que os aplicativos de trocas de mensagens de texto possuem hoje uma dinâmica e imediatismo que o e-mail não consegue, até porque a finalidade de um e outro meio são distintas. O uso dos chats pode eliminar a utilização do e-mail para aquilo ao qual evidentemente ele não se destina, que é criar discussões ou debates virtuais. Em acréscimo, permite maior espontaneidade e instantaneidade da comunicação, sem falar na organização dos usuários segundo grupos de interesse ou temáticos.

As redes sociais virtuais, como o caso do LinkedIn, Facebook, Google + e do quase extinto Orkut também são outra forma interessante e atual de comunicação, sem mencionar que permitem a localização de outras informações institucionalmente relevantes como a busca de devedores, identificação de bens penhoráveis, etc.

Penso que seria interessante relevar a vedação à utilização das redes sociais no ambiente de trabalho, talvez regulando o acesso e disciplinando o tempo diário de utilização para que o mecanismo não se transforme em meio para esquecimento do trabalho rotineiro.

Conclusões

É inegável o papel da comunicação tanto no plano individual como social e mais ainda no âmbito institucional. Aí ela adquire caráter e relevâncias estratégicas pois sem uma boa comunicação uma organização perece, deixando de realizar suas atribuições e alcançar suas metas. Portanto, no plano organizacional, comunicar bem é uma questão de sobrevivência e instrumento de gestão.

Nem por isto a comunicação e o processamento de informações são tarefas fáceis. Mas é possível trabalhar para que a comunicação melhore e as informações sejam mais bem aproveitadas.

Procurar trabalhar para reduzir os ruídos de comunicação, prestigiando nosso interlocutor, são a chave deste processo. É preciso adotar uma postura receptiva, de quem se dispõe a ouvir e a valorizar as pessoas.

Por outro lado, é preciso considerar que a sobrecarga de informações também é um mal: prejudica as comunicações gerando estresse, impacta negativamente as pessoas que participam do processo. Como agentes deste processo de comunicação nós também devemos evitar que o envio de mensagens desnecessárias, confusas ou com pouca objetividade afetem negativamente o ambiente de trabalho.

Pela seleção dos canais de comunicação disponíveis é possível melhorar a comunicação, aproveitando melhor o tempo, reduzindo o estresse e atingindo a eficácia nas mensagens. Para tanto, é preciso dosar e saber quando enviar um e-mail e com qual finalidade.

Em que pese ser uma grande ferramenta de trabalho e ser intensamente utilizada, o e-mail quando mau usado é fonte de graves problemas. É possível incrementar o processo de comunicação empresarial pelo estudo do uso do e-mail e sua utilização criteriosa. Com isto a produtividade da empresa poderá crescer e o estresse de seus colaboradores tende a cair.

Como técnicas para a boa utilização do e-mail, se defende a racionalização do tempo de sua utilização; o cuidado com a caixa de entrada, mediante a adoção de regras; o arquivamento de mensagens e, principalmente, substituir mensagens eletrônicas por uma conversa pessoal sempre que isto for possível. Acrescente-se a isso que certos padrões de uma boa comunicação escrita, como a clareza, concisão e objetividade, servem perfeitamente para a comunicação eletrônica.

Redigindo e-mails de maneira agradável, de forma simples, com a correta e adequada identificação do assunto, endereçando as mensagens apenas às pessoas que tenham de agir para a solução das questões postas no e-mail também é bastante proveitoso. A simplicidade e a clareza podem ser colocadas as grandes guias da comunicação por e-mail, sendo saudadas por aqueles estudiosos da comunicação.

Muitas empresas estão melhorando no trato da informação e nos seus processos de comunicação interna mas ainda tem muito a avançar institucionalmente, principalmente em razão do seu crescimento e de seus projetos institucionais renunciados no planejamento estratégico.

Instituir uma política de comunicação organizacional, que passe pelo treinamento obrigatório e periódico de como usar dos meios de comunicação, seria uma das soluções. Dentro dessa política, estabelecer padrões de comunicação por e-mail ajudaria a tornar as comunicações mais produtivas.

E-mail ideal

Curto: permitir a compreensão do que trata em até 30 segundos.

Objetivo: evitar a discussão de impressões pessoais.

Ênfase no conteúdo da mensagem e não na origem ou registro do documento.

Importância do título da mensagem como recurso para chamar a atenção do destinatário e destacar a importância da mensagem. Desejável caráter de detalhamento mínimo e objetividade.

E-mail a ser evitado

O que pretende criar debates virtuais.

Aquele que tende à divulgação de opiniões ou são permeados de excesso de subjetivismo do emissor.

O uso de cópias a um número desnecessário ou indiscriminado de usuários.

O uso de respostas com a inclusão gradativa de novos destinatários. Os males de tomar conhecimento do teor das mensagens no meio do caminho

Bibliografia

BAZERMAN, Max H. Processo Decisório (Max Bazerman, Don Moore; tradução Daniel Vieira). Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 3a. reimpressão.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. in Revista de Administração Pública 40, N. 6, pp. 1123-1144, Nov./Dez. 2006. Rio de Janeiro: EBAPE/FGV

FOLHA DE SÃO PAULO. Sobrecarga de e-mails no trabalho aumenta estresse, aponta estudo. Edição on line. Acesso em 10/09/2012 e em 13/02/2014.
<http://f5.folha.uol.com.br/humanos/1151265-estudo-afirma-que-sobrecarga-de-e-mails-no-trabalho-aumenta-estresse.shtml>

PIMENTA, Maria Alzira. Comunicação empresarial: conceitos e técnicas para administradores. Campinas, SP: Alínea, 2009, 6a. edição.

PLATT, Washington. A produção de informações estratégicas. Tradução do Major Álvaro Galvão Pereira e Capitão Heitor Aquino Ferreira. Rio de Janeiro. Biblioteca do Exército Editora; Livraria Agir Editora, 1974. (original: Washington Platt, Strategic Intelligence Production, 2a. edição, 1962).

SEELEY, Monica. Brilliant email: how to win back time and take control of your inbox. Pearson Education. Harlow (UK). 2011

TEIXEIRA, Gilnei Mourão. Gestão estratégica de pessoas. Gilnei Mourão Teixeira, Aristeu Coelho da Silveira, Carlos Pinheiro dos Santos Bastos Neto, Gercina Alves de Oliveira. 2a. ed., Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

TEIXEIRA, Leonardo. Comunicação na empresa. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

WOOD, Perry. Os segredos da comunicação interpessoal: usando a arte da comunicação para melhorar a sua vida e a dos outros. tradução Pedro Jorgensen Jr. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.

WU, Tim. Impérios da Comunicação: do telefone à internet, da AT&T ao Google. / Título original em inglês: The Master Switch (The Rise and Fall of Information Empires) Tim Wu ; tradução Claudio Carina. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.