

Izidoro Blikstein

TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO ESCRITA

Sumário

1. “QUEM NÃO ESCREVE BEM... PERDE O TREM!”	10
A história do gerente apressado.....	11
2. SEGREDOS DA COMUNICAÇÃO ESCRITA	22
O que é escrever bem?	23
Três tropeços e três segredos.....	24
Primeiro tropeço: e-mail errado → resposta errada.....	24
Primeiro segredo: mensagem correta → resposta correta	25
Segundo tropeço: uma ideia clara e brilhante, mas... só na cabeça do autor!	28
Segundo segredo: escrever bem = comunicar bem = tornar comum.....	30
Terceiro tropeço: “Com vinagre não se apanham moscas!”	33
Terceiro segredo: escrever bem = persuadir.....	34
O tripé da comunicação escrita	34
Como segurar o tripé?	35

3. ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DA COMUNICAÇÃO	38
Para começar... uma estrutura de três peças.....	39
Remetente e destinatário: vistam a camisa, por favor!.....	40
Aviso importante!.....	42
Não basta ser uma boa ideia... tem de ser uma boa mensagem!.....	42
Como pegar a ideia.....	43
A mensagem é feita de signos.....	45
Resumo.....	46
Tornar comum.....	48
O código: uma quarta peça meio escondida.....	48
Sem código... não há signo!.....	49
Codificação e descodificação.....	50
Descodificação, a meta!.....	51
O domínio do código.....	52
O código fechado.....	54
O código aberto.....	55
Código aberto ou código fechado?.....	56
Outro aviso importante!.....	58
Um lembrete final.....	60
Todos nós carregamos uma bagagem... cultural: o repertório.....	61
O que há dentro da bagagem ou... do repertório?.....	62
Uma pergunta-chave: qual é o repertório do destinatário?.....	65
Cuidado com estereótipos!.....	66
Repertório: mais uma condição necessária.....	68
Sem veículo... a mensagem não chegará ao destinatário.....	70
Utilização dos vários tipos de veículos.....	70
A mensagem certa no veículo certo e... cuidado com o e-mail!	71
Aviso importante!.....	76
Veículo: mais uma condição para descodificar e mais uma peça da comunicação.....	77
Condições necessárias, mas ainda não suficientes!.....	78
4. GANCHOS PARA AGARRAR O LEITOR!	80
É preciso “pescar” o leitor!.....	81
Primeiro gancho: “esfriar” a mensagem.....	81
O caso da campanha de prevenção de acidentes na Trôbada S.A.....	82
McLuhan: o pai do “gancho frio”.....	85
Uma boa estratégia: “ganhar” o leitor com o gancho frio	86
Segundo gancho:	
a imagem... que pode valer mais que mil palavras!.....	87
Gráfico salva vida de gerente!.....	87
Não adianta falar ou escrever muito... é preciso mostrar	91
Iconicidade x linearidade.....	95
O caso das copiadoras ou... a vitória do gerente apressado!.....	96
A mensagem escrita pode ter uma dose de iconicidade!.....	99
Primeira técnica: concisão e economia.....	100
Segunda técnica: planejamento coerente e objetivo à vista	103
Terceira técnica: disposição visual ou... leiaute	106
Terceiro gancho: comova e assuste o leitor!.....	106
Emoção e poesia: um bom tempero.....	107
Pregue um susto no leitor!.....	108
5. RECEITA PARA A EFICÁCIA DA COMUNICAÇÃO ESCRITA	114
6. VOCABULÁRIO CRÍTICO	120
BIBLIOGRAFIA COMENTADA	125
O AUTOR	127

1
O

“Quem não escreve bem... perde o trem!”

A HISTÓRIA DO GERENTE APRESSADO

Certa vez, um apressado gerente de uma grande empresa precisava ir ao Rio de Janeiro para tratar de alguns negócios urgentes. Como tivesse muito medo de viajar de avião, enviou o seguinte e-mail para sua recém-contratada secretária:

Maria: devo ir ao Rio amanhã sem falta.
Quero que você me **re reserve**, um lugar,
à noite, no trem das 8 para o Rio.

Sabe, leitor, o que aconteceu?

O gerente, simplesmente, perdeu o trem!

Por quê? Bem, acontece que Maria, a nova secretária, ao ler o e-mail, franziu a testa e, com uma cara desanimada e cheia de dúvidas, ficou pensando, pensando... até que, finalmente, decidiu: foi, à noite, à estação ferroviária e reservou um lugar, para o dia seguinte, no trem das 8h da manhã. Cumprida a tarefa, Maria foi para casa, com um sorriso nos lábios e muita alegria na alma, contente por ter resolvido bem o primeiro problema em seu novo trabalho. Mas... a sua alegria ia durar pouco! Ao chegar ao trabalho, no dia seguinte, a dedicada secretária teve a estranha impressão de estar vendo um fantasma diante de si: lá estava o gerente, tranquilo, fumando o seu perfumado cachimbo e assinando papéis, em meio a lentas e gostosas baforadas. Passado o primeiro susto, a perplexa Maria balbuciou:

- O senhor... ainda por aqui?
- Então, o que é que você acha? Onde é que eu deveria estar? – resmungou maquinalmente o gerente, enquanto, sem levantar a cabeça, continuava assinando papéis e cachimbando.
- Mas... mas... o senhor não ia para o Rio hoje?
- Ia, não... eu vou para o Rio hoje. Hoje à noite, não é mesmo? Não lhe pedi, ontem, para comprar uma passagem no trem das 8 de hoje à noite? Pois então... – continuou o gerente, falando entre os dentes, mordendo o cachimbo, com a cabeça enfiada nos papéis.

Atônita, a secretária, como fulminada por um raio, desabou na cadeira, diante de sua mesa de trabalho. Depois, pouco a pouco, foi recobrando os sentidos e recuperando as cores do rosto, ao mesmo tempo que ia disfarçando o mal-estar, arrumando papéis e limpando caprichosamente a mesa com um pano úmido.

- Então, Maria, tudo certo com o trem das 8, hoje à noite, não é mesmo? – insistiu o gerente, mordendo o cachimbo.
- Oi? – retrucou a secretária, aparentemente calma.
- Estou perguntando a você: tudo certo com o trem do Rio? – retomou o já intrigado gerente, levantando a cabeça e encarando a enigmática moça.
- Oi?
- *Oi, oi, oi*, que mania de *oi* é essa! Você não pode responder direito, como gente? Afinal, cadê a passagem? – gritou o agora irritado gerente, que já não mais cachimbava.
- Passagem? Mas... que passagem? O senhor só pediu para reservar um lugar... Ah! já ia esquecendo: olhe, o senhor não leve a mal, por favor, mas... *reservar* se escreve com *s* e não com *z*... – explicou Maria, com um ar de professora, sorrindo e piscando muito os olhos.
- Escute aqui, moça: não preciso de suas lições! Sei muito bem como as palavras são escritas! Seus comentários são perfeitamente dispensáveis. Aliás... essa história de *reservar* com *s* ou com *z* não me “refresca” nada, agora! O que eu quero simplesmente é a minha passagem para o Rio, poxa! Pode ser?

- Não, infelizmente, não pode ser, porque... *reservar um lugar* é uma coisa e *comprar uma passagem* já é outra bem diferente...

Foi então que o gerente esmurrou a mesa e berrou a plenos pulmões:

- Cheeeeeega, pelo amor de Deus! Isso já está virando uma palhaçada! Olhe aqui, mocinha: ontem, eu mandei um e-mail, pedindo para você me comprar uma passagem para o Rio, *no trem das 8, de hoje à noite!* Foi só isso que eu pedi. Tá claro? Mais claro do que isso daí... é impossível!

Imperturbável, retrucou a valente secretária:

- Não, *seu* gerente, não está nada claro! O senhor está completamente enganado! Não foi nada disso que o senhor escreveu! Não acredita? Pois veja aqui o e-mail! Veja o que o senhor escreveu aí! Leia, por favor! Olhe aqui: o senhor me pede para reservar... – *reservar* é com *s*, o senhor sabe, né? – Então, continuando: o senhor me pede para reservar um lugar, *à noite*... – olhe aqui; *seu* gerente, veja bem, o senhor até colocou em negrito as palavras *reserve* e *à noite*, certo? – Bom, continuando: o senhor me pede, aqui no e-mail, para reservar, à noite, um lugar no trem das 8 para o Rio, tá? E como o senhor deveria viajar no dia seguinte, então eu fiz exatamente, veja bem, *exatamente* o que o senhor mandou: fui à estação, à noite, e pedi uma reserva, para o dia seguinte, no

trem das 8 da manhã para o Rio. Era só o senhor chegar hoje lá, na estação, um pouquinho antes das 8, comprar a passagem, entrar no trem, pegar o seu lugarezinho bem gostoso, no meio do vagão, ao lado da janela e... pronto! Fechava os olhos, dava uma boa cochilada e... de repente... o senhor acordava de cara para aquela lindeza de paisagem, o Corcovado, as praias... ai, aquilo é bom demais!

De pé, boquiaberto, pálido, o gerente deixou o cachimbo cair sobre os papéis espalhados na mesa.

- Eh, espere aí, que cara é essa, *seu* gerente? O que é que o senhor tem? Não está passando bem? Quer que eu chame um médico?
- Médico... coisa nenhuma! Você vai é comprar essa passagem agora, já, no trem das 8 da noite para o Rio! Já, ouviu? Antes que eu faça um estrago por aqui!

Mais que depressa, a secretária saltou sobre o telefone e ligou para a estação. Esforço inútil: o trem da noite estava lotado.

Desta vez, foi o gerente que desabou na cadeira, a cabeça entre as mãos, chorando convulsivamente e lamentando-se:

- Meu Deus do céu, que mal eu fiz pra sofrer assim? Onde foi que eu errei? Me explique, Maria, por favor, eu lhe suplico: será que eu escrevo tão mal assim? Meu e-mail está tão claro, tão simples... eu só pedi uma passagem no trem das 8 para o Rio e veja o que você me aprontou! Agora, eu vou perder um

dos nossos melhores clientes lá no Rio! O que é que vou fazer, você pode me explicar? Eu não entendo, francamente, eu não entendo: todo mundo na firma já está cansado de saber que eu não gosto de viajar de avião, que eu só viajo de trem noturno, que sempre me reservam uma cabina com leito, que eu adoro viajar em cabina com leito... poxa, mas onde foi que eu errei?

Cautelosa, a secretária aproximou-se do gerente, devagarinho, e, pouco a pouco, com jeito, começou a afagar a sua cabeça, enquanto explicava maternalmente:

- Calma, não chore, não fique triste assim. Vou mostrar direitinho onde foi que o senhor errou. Calminha. Não chore, não, tá? Veja, *seu* gerente, eu não sabia que o senhor só gostava de viajar de trem, e ainda mais de trem noturno, em cabina com leito. No e-mail, o senhor não disse nada disso.

Aos soluços, o gerente ainda tentava argumentar:

- Mas será que era preciso dizer mais alguma coisa? Estava tudo tão claro, tão óbvio na minha cabeça... será que a sua cabeça é assim tão diferente da minha, que você não é capaz de entender uma ideia tão simples?
- Bem, já que o senhor perguntou, então eu explico: olhe, *seu* gerente, a nossa cabeça é muito diferente, sim, é claro! Aliás, não existem duas cabeças iguais neste mundo: o senhor tem certas ideias na sua cabe-

ça, eu tenho outras, o vizinho da sala ao lado já tem outras bem diferentes, e assim por diante. Se a pessoa não explicar direito o que é que ela quer, ninguém vai adivinhar, porque os pensamentos não estão grudados na testa da gente, eles estão dentro da nossa cabeça e nós temos de saber colocar para fora essas ideias. O senhor, por exemplo, queria que eu comprasse uma passagem para o Rio de Janeiro, no trem das 8 da noite, cabina com leito, não é mesmo? Mas acontece que o senhor não conseguiu passar essa ideia para a minha cabeça, porque, pelo seu e-mail, eu entendi outra coisa, completamente diferente da que o senhor tinha na cabeça. Quer ver? Vamos começar por este trecho:

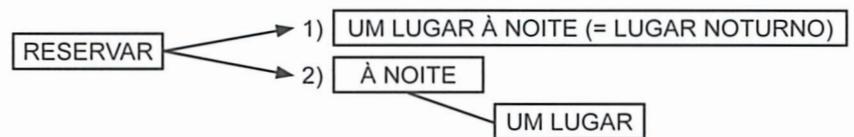
"[...] me reserve, um lugar, à noite [...]"

Bem, o senhor já sabe que *reservar* é com s, mas deixe pra lá, não é isso que importa agora. Há erros mais graves aqui. Em primeiro lugar, se o senhor queria que eu *comprasse* uma passagem, o certo, então, era escrever: "compre uma passagem" ou "providencie uma passagem"! Segundo problema: o senhor não fala em *cabina com leito*, mas em *lugar*; ora, *lugar* é uma palavra que pode significar muita coisa ao mesmo tempo: pode ser uma poltrona de 1^a ou de 2^a classe, no meio ou na ponta do vagão, do lado da janela ou do corredor, e pode ser até uma cabina com leito! Terceira falha, e esta é de sintaxe...

- De sinta... de sintaxe? E eu vou lá me lembrar das regras dessa maldita análise lógica?
- Não, *seu* gerente, sintaxe não trata só de análise lógica... sintaxe é a parte da gramática que cuida da

ordem e das relações das palavras na frase, das relações entre as frases, períodos etc. Estou falando bonito, não é? É que eu ando estudando seriamente a língua portuguesa, com um professor muito inteligente (e muito simpático também!)... Aliás, é obrigação minha saber corretamente o português, senão pra que serve a secretaria? Ah, sim, como ia dizendo, a sintaxe do seu recado está bem ruim. Se o senhor observar bem o trecho "[...] me reserve, um lugar, à noite [...]" – acho que o senhor não aguenta mais, não? –, bem, como eu dizia, se o senhor observar bem esse trecho, vai ver que a ordem das palavras e, principalmente, a posição das vírgulas dão um duplo sentido à frase. O senhor duvida? Então, veja bem: como há uma primeira vírgula, separando a forma verbal *reserve* do objeto direto *lugar*, e como há uma segunda vírgula logo depois de *lugar*, o leitor do e-mail pode juntar *reserve* com *à noite* e pensar que, em vez de *reservar um lugar noturno*, o senhor, como autor do e-mail, mandou *reservar à noite um lugar*... entendeu, seu gerente? Xi... parece que o senhor não está entendendo nada, ou, então, não gostou da minha explicação, não é mesmo? Pode até ser que eu tenha sido meio confusa, mas... vou fazer um esqueminha aqui no papel, pra ficar mais claro o que expliquei...

Diante do gerente ainda em prantos, a zelosa secretária traçou algumas linhas, escreveu algo e depois exibiu o seguinte esquema:



- Entendeu agora, *seu gerente*? A frase tem dois sentidos. Minha cabeça foi pelo segundo sentido: por isso é que eu fui à noite, à estação, para reservar o lugar do senhor. Ah, e uma última falha ainda, para terminar. Me diga uma coisa, *seu gerente*! Se o seu trem era o das 8 da noite, por que é que o senhor não escreveu logo: *trem das 20 h*? O senhor não acha que muita confusão poderia ter sido evitada? Portanto, concluindo: com um e-mail assim, com tantas falhas de sintaxe, de pontuação, de vocabulário e até de ortografia, eu nunca ia poder adivinhar as ideias que o senhor tinha na cabeça!

Enxugando as lágrimas e assoando ruidosamente o nariz, o gerente encarou a secretária com um ar quase infantil e perguntou, com a maior inocência:

- Mas, então, Maria, como é que eu deveria ter escrito esse e-mail, afinal?
- Ora, é muito simples. O senhor podia ter escrito assim... ih! Espere um pouquinho... eu queria comentar um pequeno problema. É o seguinte: quando a gente escreve *10 horas*, *20 horas* etc., é preciso colocar a abreviatura correta da palavra *horas*, isto é: *h*, como manda a gramática, certo? Bom, agora vou mostrar como é que acho que o senhor deveria ter escrito o e-mail:

"Maria: compre, para mim, uma passagem, em cabina com leito, no trem das 20h de amanhã (quarta-feira), para o Rio de Janeiro."

Esse é um e-mail claro. Aí, eu faria exatamente o que o senhor estava querendo.

- É só isso, Maria? Terminou a lição?
- Quem sou eu pra ensinar pro senhor! Mas, já que o senhor perguntou, eu preciso ser bem honesta: não terminou ainda, não! Falta só uma coisinha... agora, eu só digo se o senhor não ficar bravo...
- O que é, Maria, o que é que está faltando ainda, poxa?
- Bom, eu achei, *seu gerente*, euachei que o e-mail estava um pouco seco. Da próxima vez, se o senhor quiser me deixar bem contente, o senhor poderia colocar um *por favor* ou um *muito obrigado*, sabe, alguma palavrinha assim, só pra me agradar. A gente faz o serviço com mais boa vontade. Quer ver como ficaria mais bonito? Veja, *seu gerente*:

"Maria: por favor, providencie, para mim, uma passagem, em cabina com leito, no trem das 20h de amanhã (quarta-feira), para o Rio de Janeiro. Muito obrigado."

- É, tudo muito bonito, muito claro... mas, agora, não adianta mais nada... eu já perdi o trem e, pior ainda, perdi o cliente... – murmurou o gerente, enfiando novamente a cabeça entre as mãos.

- Como não adianta nada? Adianta, sim, senhor! O senhor perdeu o trem, perdeu o cliente, porém... porém... aprendeu uma boa lição. Como dizia o meu pai, lá no interior, onde a gente morava: "Quem não escreve bem... perde o trem!" – proclamou a vitoriosa Maria.

A história termina por aqui. Não sabemos se o gerente aprendeu a lição de sua prestimosa secretária. Mas você e eu, caro leitor, podemos tirar muitos ensinamentos deste caso tão... "dramático". Parece ter ficado claro que, se não escrevermos bem, perderemos não só o trem, mas uma porção de outras coisas bem preciosas. Cabe, então, antes de mais nada, esclarecer uma questão básica: o que é *escrever bem*?

É o que veremos no capítulo seguinte.

20

Segredos da comunicação escrita

O QUE É ESCREVER BEM?

À primeira vista, a resposta não nos parece difícil. Pela história que acabamos de ler, caro leitor, poderíamos dizer que escrever bem é... não escrever como o nosso pobre gerente, isto é, não cometer as falhas que a implacável secretária apontou no infeliz e-mail. Assim, deveríamos: a) obedecer às regras gramaticais, evitando erros de sintaxe, de pontuação, de ortografia etc.; b) procurar a clareza, ao não utilizar palavras e frases obscuras ou de duplo sentido; c) agradar ao leitor, empregando expressões elegantes e fugindo de um estilo muito seco.

Pelo visto, não haveria mais segredos para quem quer redigir bem! Bastaria não cometermos erros gramaticais, evitar a falta de clareza, a deselegância e... pronto! Estariam resolvidos os problemas da boa redação!

Mas... estariam mesmo? Seriam essas as únicas falhas que deveríamos evitar? E seriam esses os únicos tropeços do gerente? Parece que não. Se examinarmos bem a desastrada história do gerente apressado, veremos *outras confusões* e acidentes que podem prejudicar, irremediavelmente, a qualidade de uma redação. Para fugir de tais incidentes, é preciso conhecer os principais segredos da comunicação escrita. Quais seriam eles? Vamos descobri-los, analisando cuidadosamente as causas dos tropeços mais perigosos ocorridos em nossa historinha.

TRÊS TROPEÇOS E TRÊS SEGREDOS

Primeiro tropeço: e-mail errado → resposta errada

Vamos focalizar, inicialmente, o momento em que o gerente diz:

[...] será que eu escrevo tão mal assim? Meu e-mail está tão claro, tão simples...

Puro engano: o e-mail não foi nem claro nem simples. Pelo contrário, foi obscuro e complicado. – Como podemos saber disso com tanta certeza? – poderia perguntar o leitor. Bem, é fácil. Basta observar o resultado, ou melhor, basta verificar como a secretária *reagiu* ou *respondeu* ao pedido feito pelo gerente: em vez de comprar a passagem para o trem das 8h da noite, ela, simplesmente, foi à estação ferroviária, à noite, e solicitou a reserva de um lugar no trem das 8h da manhã. Essa resposta não correspondia à ideia que estava na cabeça do gerente, conforme as suas próprias palavras:

[...] eu só pedi uma passagem no trem das 8 para o Rio e veja o que você me aprontou!

A secretária *aprontou*, portanto produziu uma resposta errada.

Aí está exatamente o primeiro acidente perigoso: o gerente está convencido de que foi *claro* e *simples*, quando, na verdade, a resposta “errada” pode estar indicando, antes de tudo, que, se a ideia desse gerente não chegou à cabeça da secretaria, é porque o e-mail é que está *errado* ou, como já dissemos, *confuso* e *obscuro*. Isso significa, então, que, para sabermos se a nossa mensagem escrita está *correta*, temos de verificar se a resposta a essa mensagem está igualmente *correta* ou, melhor dizendo, se corresponde à ideia que tínhamos na cabeça e queríamos transmitir ao leitor. Acabamos de detectar um primeiro segredo básico para a comunicação escrita. Vamos a ele.

Primeiro segredo: mensagem correta → resposta correta

A análise do primeiro acidente permite-nos afirmar que:

- a. escrever bem implica necessariamente a obtenção de uma resposta correta;
- b. resposta correta é aquela que corresponde à ideia que temos em mente e desejamos transmitir ao leitor.

Esse primeiro segredo já aponta para uma das funções essenciais da comunicação escrita, a saber: *provocar uma reação ou resposta*. É o que, aliás, fica bem claro em nossa historinha, pois, afinal de contas, para que o gerente escreveu o e-mail? Seria para demonstrar os seus conhecimentos de

gramática, de pontuação, de ortografia, de vocabulário claro e elegante? Talvez, mas não obrigatoriamente. Parece evidente que ele escreveu o e-mail para, especialmente, obter, da sua secretária, alguma *resposta* a uma determinada ideia ou necessidade; tal resposta pode consistir num serviço, numa tarefa, enfim, numa ajuda ou colaboração.

Mas... escrever um e-mail para obter uma colaboração... por quê? – Será que o próprio gerente não poderia, ele mesmo, comprar a sua passagem de trem? –, poderia perguntar um minucioso e supercurioso leitor. Ocorre que, se esse mesmo leitor observar bem o comportamento das pessoas, de um modo geral, vai perceber facilmente que, com muita frequência, precisamos da colaboração dos outros para resolver os nossos problemas e, vice-versa, os outros também precisam da nossa colaboração. É que não podemos fazer tudo sozinhos: necessitamos da colaboração da sociedade para atender às nossas necessidades físicas, psicológicas e sociais. *Para sobreviver*, o ser humano depende forçosamente da colaboração de seus semelhantes.

E como obter essa colaboração? Afinal, ninguém é obrigado a adivinhar quais são os nossos pensamentos, desejos, projetos, problemas, necessidades etc. Nós é que devemos transmitir aos outros as ideias e necessidades que há em nossa mente. E isso se faz pela comunicação escrita, pela comunicação oral, visual, enfim, por todos os tipos de comunicação humana.

Em suma, para obtermos a colaboração ou a resposta necessária à nossa sobrevivência, devemos comunicar nossas ideias, desejos ou necessidades a nossos semelhantes, estimulando-os a produzir a resposta que satisfaça exatamente a essas ideias ou necessidades. Assim, na medida em que pode propiciar respostas necessárias à sobrevivência,

é claro que a comunicação desempenha uma função *vital* para o ser humano. *Comunicar bem* ou, em nosso caso, *escrever bem* não é luxo, nem exibicionismo, nem ostentação esnobe de conhecimentos gramaticais. *Escrever bem* é uma questão de sobrevivência.

Em nossa história, veja o leitor, então, como foi grave o primeiro tropeço do gerente: não produzindo a resposta correta ou esperada, o e-mail não *funcionou*, pois desatendeu a essa função básica da comunicação, que é justamente a de gerar respostas. Infelizmente, não é apenas o gerente que comete essa falha. Muitas vezes, nós estamos absolutamente certos de que fomos claros em nossos e-mails, cartas, memorandos, ofícios, circulares ou relatórios, sem nos preocuparmos muito com as respostas produzidas pelos leitores. Triste ilusão! Se acompanharmos o fluxo da comunicação e verificarmos a reação do leitor, teremos, talvez, a triste surpresa ou a amarga decepção de constatar que a resposta foi bem diferente da que esperávamos ou, pior ainda, que não houve resposta alguma. O e-mail, a carta, a circular ou o relatório, que julgávamos tão claros, foram sepultados numa gaveta ou... jogados na cesta de lixo! A resposta “incorrecta” ou a ausência de resposta indicam que a comunicação escrita não *funcionou*, não foi eficaz e caiu, portanto, no vazio (ou no lixo!).

Resumindo, o primeiro segredo da comunicação escrita é constituído dos seguintes princípios:

- I) Toda comunicação escrita deve gerar uma *resposta* a uma determinada ideia ou necessidade que temos em mente.
- II) A comunicação escrita será correta e eficaz se produzir uma resposta igualmente coerente.

- 3
- III) Resposta correta é a que esperamos, isto é, aquela que corresponde à ideia ou necessidade que temos em mente.
 - IV) Para avaliarmos a correção e a eficácia de uma comunicação escrita, temos de verificar sempre se:
 - a. houve uma resposta;
 - b. a resposta corresponde à ideia ou necessidade que queremos passar ao leitor.

Esquematizando, temos:



A partir desses princípios, o leitor pode concluir que não adianta escrever bonito e conforme as regrinhas gramaticais se a ideia que temos na cabeça não chegar aos outros.

– Ei, espere aí! Por que é que temos de botar a nossa ideia na cabeça das outras pessoas? Será que elas são tão idiotas que não conseguem “descolar” os nossos pensamentos? – poderia protestar o nosso leitor supercurioso. Para responder à sua intervenção, vamos ao segundo tropeço da história.

Segundo tropeço: uma ideia clara e brilhante, mas... só na cabeça do autor!

As pessoas se queixam, muitas vezes, de que, embora tenham ideias claras, lógicas e até brilhantes, recebem de volta respostas insatisfatórias e cheias de erros de português.

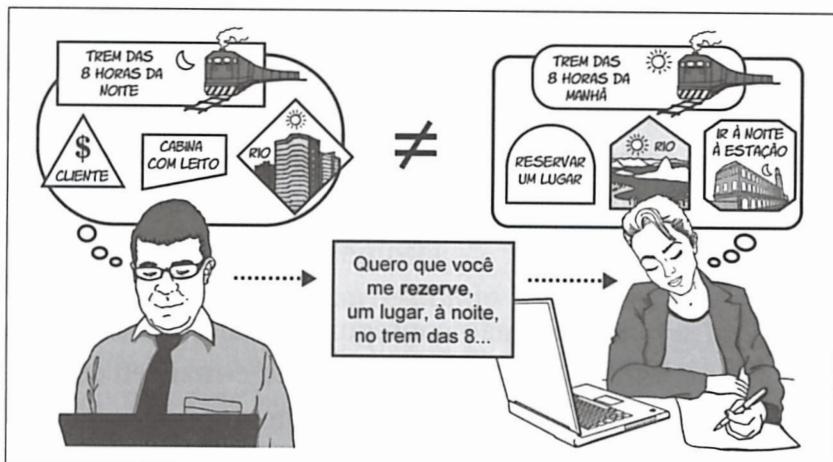
Eis aí um perigoso acidente de percurso no processo comunicativo: por mais claro, lógico e brilhante que julguemos ser o pensamento elaborado em nossa mente, ocorre que, em muitas comunicações escritas, não conseguimos transmitir tal pensamento ao leitor. É o que, aliás, observa a secretária Maria:

[...] o senhor não conseguiu passar essa ideia para a minha cabeça, porque, pelo seu e-mail, eu entendi outra coisa, completamente diferente da que o senhor tinha na cabeça.

Ora, se o pensamento não chegou à secretária, não se poderia esperar que ela produzisse a resposta correta. O gerente, entretanto, não percebe essa falha e continua aconchegado na ilusão de que a secretária, tendo captado com clareza o seu pensamento, vai cumprir direitinho a tarefa que lhe foi confiada:

Estava tudo tão claro, tão óbvio na minha cabeça... será que a sua cabeça é assim tão diferente da minha [...]?

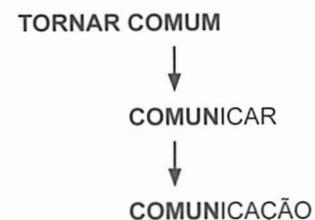
Esse é o segundo grande tropeço do gerente, pois certamente há notáveis diferenças entre a sua mente e a da secretária. Vamos examinar de um modo bem objetivo tais divergências, observando esta “radiografia” das duas cabeças:



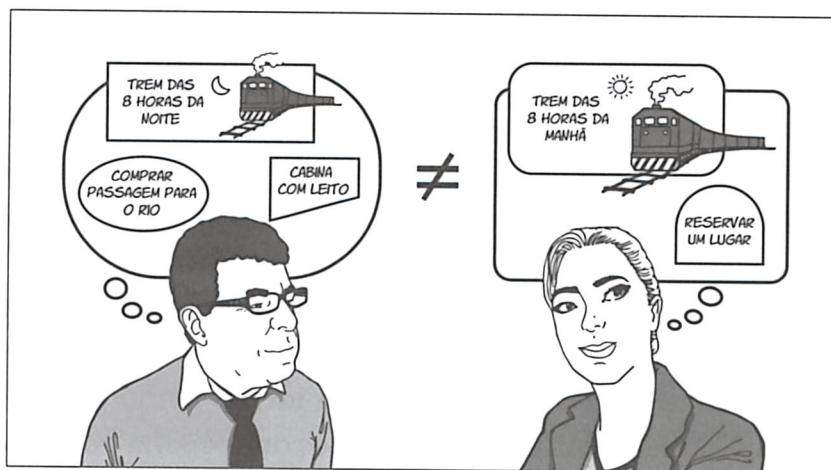
Como se vê, são duas cabeças diferentes, com ideias diversas, o que não é uma grande novidade. Não há, na verdade, duas cabeças iguais neste mundo: cada mente tem uma organização de ideias que é particular e própria a cada indivíduo. A “radiografia” da nossa historinha revela que as ideias do gerente não chegaram à cabeça da secretária, o que explica a resposta “incorrecta”. O gerente só poderia esperar uma resposta correta se, antes de tudo, conseguisse colocar as suas ideias na mente dela, ou melhor, torná-las conhecidas da secretária. Essa deveria ser, pelo menos, uma das funções do e-mail. E aqui reside justamente o segundo segredo da comunicação escrita.

Segundo segredo: escrever bem = comunicar bem = tornar comum

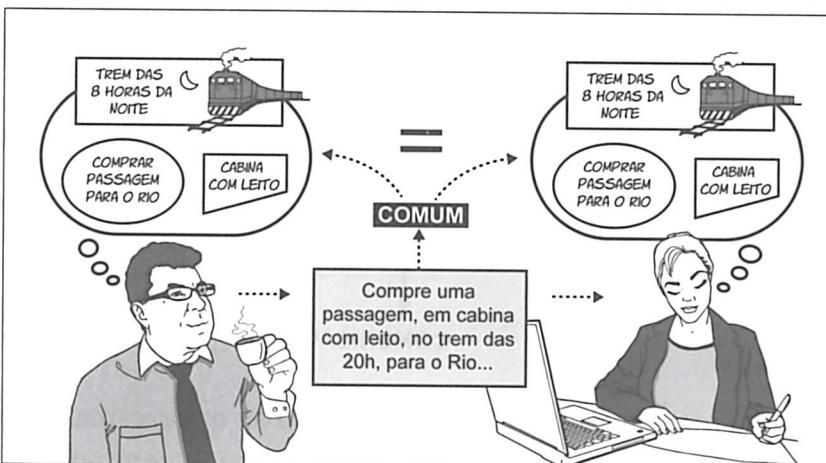
Considerando as diferenças de organização mental, de indivíduo para indivíduo, vemos que o nosso pensamento não é tão transparente quanto se poderia imaginar, nem será tão obviamente captado pelas outras pessoas. Devemos, portanto, transmitir com exatidão o nosso pensamento à cabeça dos outros, sob pena de ninguém saber o que se passa em nossa mente e quais seriam as nossas ideias, desejos, necessidades, projetos etc. Só assim é que os outros seres poderão colaborar conosco, produzindo a resposta que esperamos. Eis, pois, o segundo segredo da comunicação escrita: *escrever bem* é tornar o nosso pensamento *conhecido* das pessoas, ou, melhor ainda, *escrever bem* é *tornar comum* a elas o nosso pensamento. Essa necessidade de tornar comum responde a outra função básica da comunicação, e, para que se tenha uma ideia de como é essencial essa função, basta lembrar que os termos *comunicar* e *comunicação* provêm justamente da palavra *comum*:



Na historinha, a “radiografia” mostrou que o e-mail não preencheu essa função básica, pois não tornou comum à secretária o pensamento do gerente:



Se o gerente, entretanto, se preocupasse em redigir um e-mail que passasse, com exatidão, o seu pensamento para a mente da secretária, nesse caso, então, a comunicação escrita cumpriria a sua função básica, isto é, tornar comum aos outros as nossas ideias. E ficaria assim a “radiografia”:



Agora, um leitor atento poderia, com razão, replicar: “Bom, suponhamos que eu escreva um e-mail bem certinho e coloque claramente a minha ideia na cabeça da pessoa que me lê, comunicando ou tornando comum o meu pensamento. Tudo bem. Mas... e se, depois de tudo, o outro não quiser produzir a resposta que eu estou esperando?”. Nós diríamos que essa objeção é muito oportuna: não basta comunicar ou tornar comum as nossas ideias; é preciso que o destinatário da nossa comunicação seja estimulado ou persuadido a produzir a resposta. Se não nos preocuparmos com essa motivação, poderemos levar um tombo feio. Esse foi exatamente o terceiro tropeço da nossa história, já tão acidentada.

Terceiro tropeço: “Com vinagre não se apanham moscas!”

Esse provérbio popular contém uma bela lição para quem quer escrever bem: não é com maus modos, secura ou aspereza que vamos atrair a simpatia dos outros. Mas o gerente não parece preocupado em atrair a simpatia de ninguém; seu e-mail é um pouco azedo e cheira a vinagre, tanto assim é que a secretária reclama:

Da próxima vez, se o senhor quiser me deixar bem contente, o senhor poderia colocar um *por favor* ou um *muito obrigado*, sabe, alguma palavrinha assim, só pra me agradar. A gente faz o serviço com mais boa vontade. Quer ver como ficaria mais bonito?

Para ficar mais motivada, a secretária gostaria que o gerente tivesse temperado o e-mail com algumas gotas de mel (em vez de vinagre!), mas não foi bem isso que ele fez e... daí o terceiro tropeço. Para evitar esse acidente, tão prejudicial à comunicação escrita, aqui vai o terceiro segredo.

Terceiro segredo: escrever bem = persuadir

A reclamação da secretária nos revela que, além de passar as nossas ideias para a mente das pessoas de cuja colaboração necessitamos, a comunicação escrita deve conter alguns atrativos para motivar ou persuadir essas mesmas pessoas a colaborar conosco. Essa deve ser uma preocupação permanente: é sempre oportuno nos indagarmos se o leitor de nossas mensagens está convencido ou persuadido da necessidade de produzir a resposta que lhe solicitamos. Por isso é que a comunicação escrita deve conter sempre alguns elementos persuasivos ou “lubrificantes” que suavizem a transmissão dos nossos pensamentos e provoquem a simpatia dos nossos leitores, isto é, dos indivíduos aos quais solicitamos uma resposta. Assim, em vez de áspera ou seca, a comunicação escrita deve ser agradável, suave e persuasiva. Por sinal, é bom lembrar também que os termos *suave*, *persuadir*, *persuasão* e *persuasivo* provêm da mesma raiz latina “*svad-*” – “doce, doçura” – e pertencem à mesma família de palavras.

Essa relação com a ideia de “doçura” ou “suavidade” reforça ainda mais a recomendação de que a comunicação escrita (bem como todos os outros tipos de comunicação, é claro!) deve ser agradável e ter uma função “adocicante” e persuasiva, a fim de que as pessoas a quem solicitamos a colaboração sejam estimuladas a produzir a resposta de que necessitamos. A comunicação escrita tem, portanto, uma terceira função: a *persuasão*. *Escrever bem* é, também, *persuadir*.

O TRIPÉ DA COMUNICAÇÃO ESCRITA

Agora que o caro leitor ficou conhecendo os segredos da comunicação escrita, podemos dizer que, para escrever bem, temos de atender a três funções básicas: produ-

rir uma resposta, tornar o pensamento comum aos outros e persuadir. Se não atendermos, primordialmente, a essas três funções, pouco adiantará escrevermos bonito e “certinho”, como rezam as regras gramaticais. O conhecimento da gramática é apenas um dos meios para chegarmos a uma comunicação correta, mas não é um fim em si mesmo. Ao escrever, não devemos ficar obcecados em demonstrar erudição e cultura gramatical.

Resumindo, diremos que a comunicação escrita *eficaz* está apoiada num tripé, como se pode ver no esquema a seguir:



E se um dos pés escorregar? Bem, aí o tripé desmonta e... lá vêm os desastres da comunicação! Como impedir o escorregão? Vamos ver.

COMO SEGURAR O TRIPÉ?

Ficou claro que *escrever bem* deve repousar sobre o firme e intacto tripé das três funções básicas da comunicação.

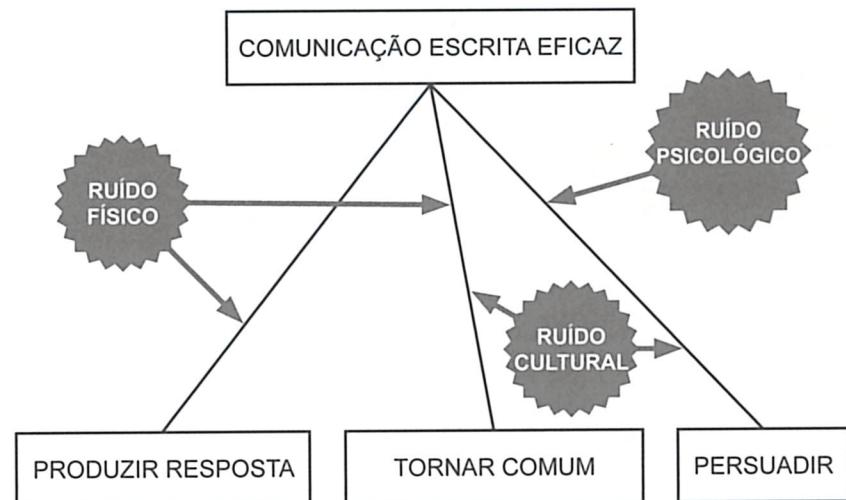
Na prática, entretanto, haverá sempre *interferências* que poderão abalar um dos pés ou o tripé inteiro, prejudicando a produção da resposta esperada ou desejada. Existem, no mínimo, três tipos de interferências:

- interferência física*: dificuldade visual, má grafia de palavras, cansaço, falta de iluminação etc.;
- interferência cultural*: palavras ou frases complicadas ou ambíguas, diferenças de nível social etc.;
- interferência psicológica*: agressividade, aspereza, antipatia etc.

Na historinha do primeiro capítulo, várias interferências, entre esses três tipos, desviaram a secretária da resposta que o gerente esperava; é possível detectar, facilmente, interferências culturais (palavras ou frases ambíguas, erros de pontuação etc.) e interferências psicológicas (secura, falta de expressões persuasivas etc.). E, se quiséssemos analisar o caso do ponto de vista da comunicação oral, veríamos que a resposta “incorrecta” da secretária acabou por gerar novas interferências, como a impaciência e o desespero do gerente, que levariam a outros desdobramentos prejudiciais à eficácia da comunicação. Pois bem, denominamos *ruídos* as interferências de ordem física, cultural ou psicológica que podem:

- provocar o desabamento do tripé da comunicação;
- levar o destinatário da mensagem a produzir uma resposta “incorrecta”, isto é, não esperada ou não desejada pelo autor da mensagem.

Estaríamos, então, diante da seguinte situação ameaçadora:



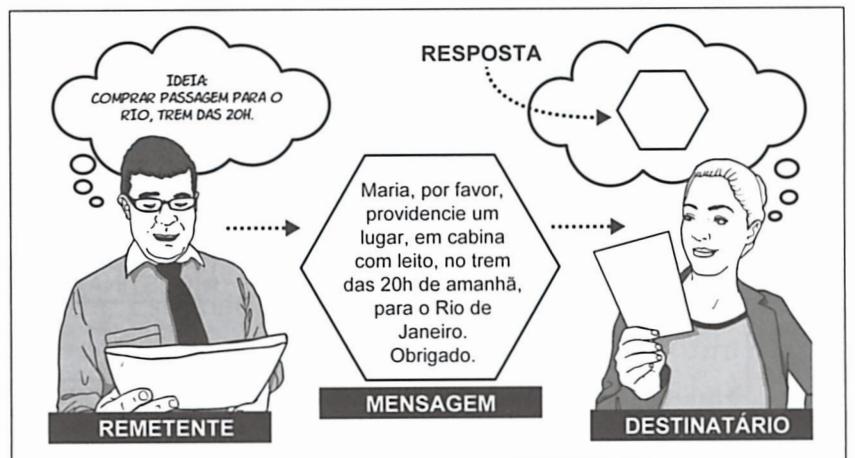
Como, pois, segurar o tripé, ou como impedir o seu desabamento? Para tanto, temos de combater os *ruídos* ou interferências. Como? Primeiramente, é preciso saber em que ponto a comunicação pode ser vulnerável a ruídos. E, para evitar essa vulnerabilidade, nada melhor do que conhecermos a estrutura da comunicação, o seu mecanismo interno e o funcionamento das peças que compõem tal mecanismo. Mas isso é assunto para o próximo capítulo.

3

Estrutura e funcionamento da comunicação

PARA COMEÇAR... UMA ESTRUTURA DE TRÊS PEÇAS

No momento em que o gerente enviou o e-mail à secretária, a fim de obter uma colaboração ou resposta, montou-se aí uma autêntica estrutura de comunicação, formada por *remetente*, *destinatário* e *mensagem*. São justamente as três peças mais conhecidas e visíveis; eis como aparecem na estrutura da comunicação:



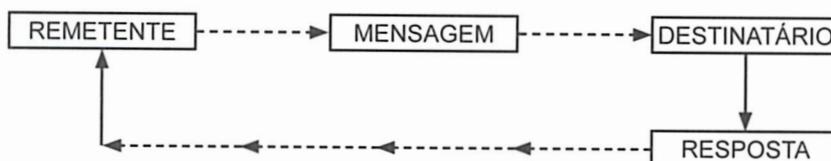
Vamos ver agora como deve funcionar cada uma dessas três peças.

Remetente e destinatário: vistam a camisa, por favor!

Todos nós já devemos estar cansados de saber que, no ato comunicativo, há sempre um emissor ou *remetente* que envia a *mensagem* a um receptor ou *destinatário*. Até aí não haveria novidade alguma. Mas nunca é demais lembrar que, na comunicação, o papel de remetente ou de destinatário vai muito além da simples tarefa de enviar ou de receber mensagens.

Quando nos tornamos remetentes ou destinatários, caro leitor, deixamos de ser “simples mortais” e passamos a desempenhar uma função decisiva para a eficácia da comunicação. De fato: na medida em que o ato comunicativo só pode começar pelo remetente e deve terminar no destinatário, é fácil perceber como essas duas peças sustentam, de ponta a ponta, a estrutura da comunicação.

O remetente tem por função enviar uma mensagem ao destinatário, estimulando-o a produzir uma determinada resposta. O destinatário, por sua vez, ao ser estimulado pela mensagem, deverá produzir, em princípio, a resposta esperada ou desejada pelo remetente. O ato comunicativo terá, então, o seguinte fluxo:



Se o remetente e o destinatário não estiverem conscientes de suas respectivas funções e atentos ao seu papel, a estrutura da comunicação ficará bem vulnerável a ruídos.

Cabe, pois, ao remetente controlar o envio e as condições de emissão e de recepção da mensagem, verificando:

- se o destinatário *entendeu* a mensagem e *sabe qual a resposta* que deve produzir;
- em caso de resposta “incorrecta”, quais os ruídos que impediram o destinatário de produzir a resposta esperada ou desejada.

Quando escrevemos uma mensagem, portanto, não devemos pensar apenas em nós mesmos. É preciso que nos preocupemos principalmente com o destinatário, colocando sempre duas perguntas-chave:

– Será que ele vai entender?

– Será que ele vai fazer exatamente o que estou lhe pedindo?

Missão importante também está reservada ao destinatário. Este não pode ficar de “braços cruzados”: assim que receber a mensagem, deverá assumir a postura de um leitor atento, procurando entendê-la e verificando se a resposta que pretende produzir é aquela esperada ou desejada pelo remetente.

Em conclusão: para “espantar” os ruídos, remetente e destinatário devem *vestir* as suas respectivas camisas, man-

tendo-se firmes em suas posições e atentando especialmente para o entendimento da mensagem, condição essencial à produção da resposta.

Aviso importante!

Neste livro, utilizamos sempre os termos *remetente* e *destinatário*. Alguns “sinônimos” são inconvenientes; termos como *emissor* e *receptor*, por exemplo, não servem, pois frequentemente se confundem com o próprio veículo da comunicação. Fala-se muito em canal emissor ou aparelho receptor, que são máquinas, enquanto remetente e destinatário são os seres animados (e, em princípio, humanos) que participam do ato comunicativo. O gerente foi o remetente que enviou a mensagem, por meio de um veículo (o e-mail), a um destinatário, isto é, a secretária. Assim, também, um diretor ou produtor de TV (remetente) envia um programa (mensagem) a um telespectador (destinatário), por meio de um canal de TV (veículo emissor); o telespectador, ou destinatário, recebe o programa, ou mensagem, por meio de um aparelho de TV, ou veículo receptor.

Não basta ser uma boa ideia... tem de ser uma boa mensagem!

Para que as pessoas possam colaborar conosco, produzindo as respostas necessárias à nossa sobrevivência, é indispensável que elas conheçam as ideias, sentimentos, desejos, projetos ou necessidades que estão em nossa

mente. Se a nossa cabeça fosse transparente, os outros poderiam facilmente “ver” os nossos pensamentos e, desse modo, saberiam as respostas de que necessitamos. Por enquanto, isso é impossível. Felizmente. Já imaginou o leitor se, a exemplo do célebre *1984*, de George Orwell, a nossa mente pudesse ser devassada por alguma câmera de TV e fossem revelados todos, todos os nossos pensamentos, mesmo aqueles que gostaríamos de guardar no canto mais escondido do nosso íntimo? A vida seria insuportável. Então, para o nosso próprio bem, os pensamentos podem ficar guardados na nossa cabeça.

De outro modo, muitos desejos, ideias e projetos devem ser levados ao conhecimento das outras pessoas, ou melhor, devem tornar-se *comuns* aos outros, a fim de que possamos obter as respostas correspondentes a tais projetos e necessidades. Por melhores que sejam, entretanto, essas ideias e projetos nada valerão se não saírem de nossa mente e chegarem à cabeça das pessoas às quais solicitamos a colaboração.

Pois bem, as ideias só podem sair de nossa mente na forma de uma mensagem. Em que consiste, afinal, a mensagem?

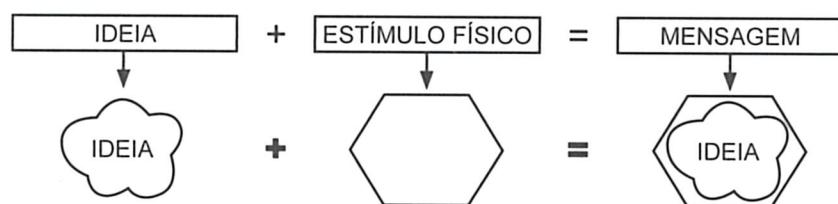
Como pegar a ideia

Voltemos, uma vez mais, à historinha do primeiro capítulo. Se a necessidade de comprar a passagem para o Rio permanecesse apenas na cabeça do gerente, a secretária jamais poderia *pegar* ou *apanhar* tal ideia e saber a resposta que deveria produzir:



Então, como “agarrar” a ideia do gerente?

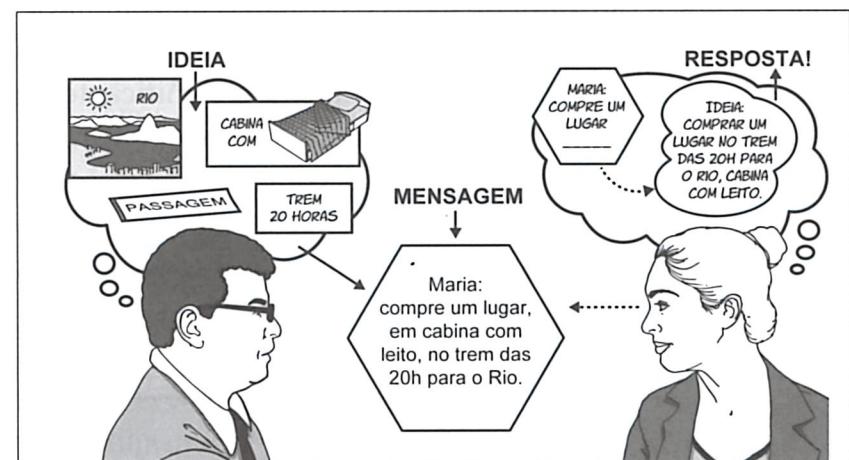
Bem, a secretária só poderia pegá-la se esta se tornasse... “captável”, é óbvio. E a ideia, que é abstrata, será apanhada quando se encontrar associada a algum estímulo físico (sons, letras, imagens etc.), captável por nossos sentidos. Ao captar o estímulo, recolhemos também a ideia que lhe foi associada. Ligada a um estímulo físico, a ideia passa da mente do remetente para a do destinatário, ou, em outras palavras, torna-se comum a remetente e destinatário. Pois bem, a mensagem resulta justamente da associação de uma ou mais ideias a um ou mais estímulos físicos:



Assim, em nossa historinha deveríamos ter tido, em princípio, duas etapas:

- o gerente elabora uma ideia e a associa a estímulos físicos (palavras escritas), formando a mensagem escrita para a secretária;
- ao ler a mensagem, a secretária capta os estímulos de natureza visual (palavras escritas) e extrai a ideia que lhes foi associada.

Desse modo, torna-se possível pegar a ideia do gerente. Esquematizando, temos:

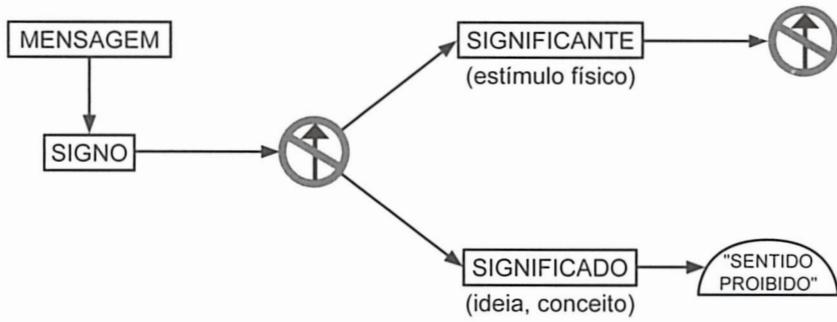


A mensagem é feita de signos

É fácil perceber que a mensagem do gerente é constituída de várias palavras, associadas, respectivamente, a diferentes ideias. A mensagem, portanto, é um *conjunto* de unidades menores que resultam de uma associação entre um estímulo físico e uma ideia. Cada uma dessas unidades é denominada *signo*, e a mensagem pode ser formada por um ou mais signos.

Vamos conhecer um pouco mais o signo, pois, pelo visto, ele constitui o instrumento que possibilitará ao destinatário

captar a ideia do remetente. O signo é a unidade formada por um estímulo físico (sons, letras, imagens, gestos etc.) e uma ideia. O estímulo físico é o *significante*, e a ideia é o *significado*; significante e significado são as duas faces da mesma unidade que é o signo. Vale lembrar que as noções de signo, significante e significado apareceram sistematizadas pela primeira vez num livro clássico de linguística: *Cours de linguistique générale (Curso de linguística geral)*, de Ferdinand de Saussure, publicado em 1916. São noções fundamentais, uma vez que a estrutura de todos os sistemas de comunicação (escritos, orais, visuais etc.) está apoiada em signos. As palavras escritas ou orais, por exemplo, são significantes, e as ideias ou conceitos a elas associados são os significados. Num sistema de comunicação visual, como a sinalização rodoviária, diremos que a seta cortada por uma barra oblíqua é o significante, e “sentido proibido” constitui o significado; observemos o seguinte gráfico:



Resumo

Vamos resumir essa miniteoria sobre o funcionamento de mensagem e signo na estrutura da comunicação.

Como definição, diremos que:

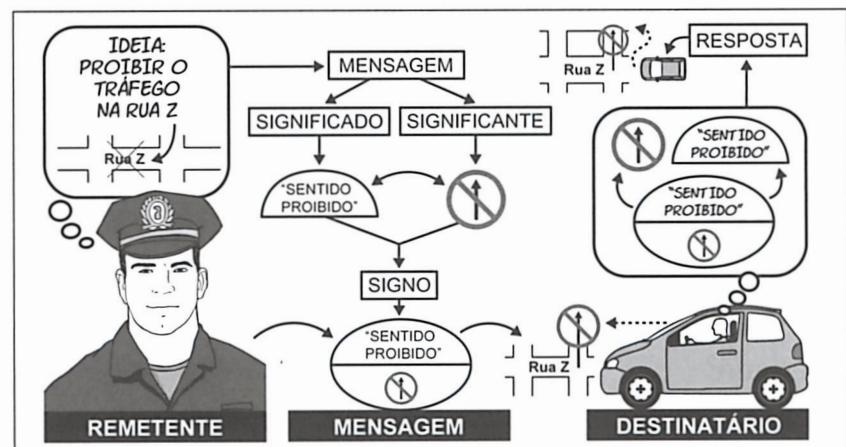
- 47
- a mensagem é constituída de uma ou mais unidades que denominamos signo;
 - o signo resulta da associação entre o significante (estímulo físico) e o significado (ideia ou conceito).

No ato comunicativo, as ideias do remetente serão *comuns* ao destinatário quando:

- o remetente transformar tais ideias em mensagem, isto é, associá-las a estímulos físicos, ou significantes, formando signos;
- o remetente enviar a mensagem, constituída de signos, ao destinatário;
- o destinatário receber os signos, captando os significantes e entendendo os significados ou ideias a eles associados.

A partir do entendimento do significado, o destinatário estará apto a produzir a resposta.

Observemos o desenrolar desse fluxo no ato comunicativo, utilizando, como exemplo, um signo rodoviário:



Tornar comum

Como parece ter ficado evidente pelo gráfico, essa operação – que consiste em transformar as ideias em mensagens constituídas de signos – possibilita o tornar comum, isto é, a comunicação; para tal, é suficiente que o destinatário receba os signos, captando os significantes e entendendo os significados. Não foi o que aconteceu com o gerente, infelizmente; para ele, o significante 8h está associado ao significado “8h da noite” ou “20h”, mas, para a secretária, o significante 8h foi associado ao significado “8h da manhã”.

Isso nos mostra que o destinatário nem sempre entende ou *capta* o significado que estava na mente do remetente.

Como é possível fazer que o significado que sai da cabeça do remetente seja o mesmo que chega ao destinatário? A resposta é simples: para que o significado *de saída* seja o mesmo que o significado *de chegada*, é preciso que a ligação entre significante e significado permaneça intacta ao longo de todo o fluxo comunicativo que vai do remetente ao destinatário. Se a ligação for instável, já sabemos o que pode acontecer: surgem os ruídos!

Como poderíamos manter, então, o signo intacto e assegurar uma associação estável entre significante e significado? Seria necessário um decreto, uma lei, uma norma, uma convenção? É o que veremos a seguir.

O CÓDIGO: UMA QUARTA PEÇA MEIO ESCONDIDA

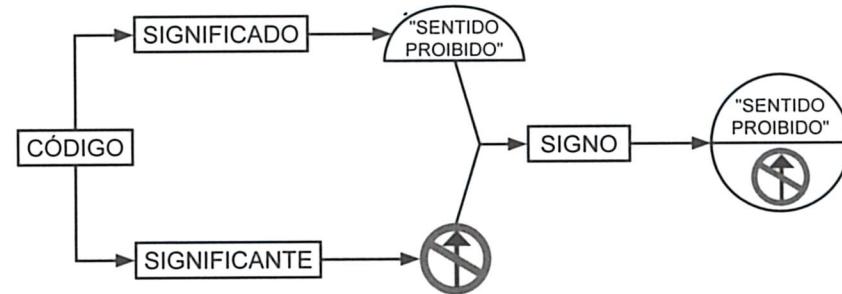
Como assegurar a estabilidade e a própria existência de um signo?

O que fazer para que um significante como  esteja rigidamente associado ao significado

“Sentido Proibido” ?

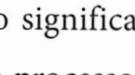
Não há mistério algum. Basta fixarmos uma convenção, uma norma, um consenso, segundo o qual o significante  terá sempre “Sentido Proibido” como significado. Pois essa norma ou convenção é justamente o *código*.

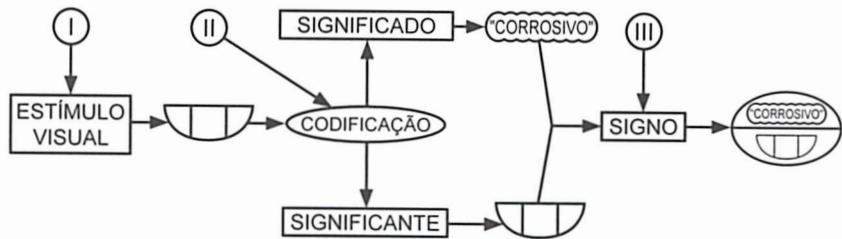
O código pode ser definido como um programa ou uma instrução que cria, e depois controla, a relação entre significante e significado; o estabelecimento da relação significante/significado é que possibilita a geração do signo. Eis um esquema da geração do signo, a partir do código:



Sem código... não há signo!

Embora nem sempre visível, o código é uma peça essencial na estrutura da comunicação, pois é a partir dele que um estímulo físico qualquer pode virar signo. Para tanto, é suficiente que, por meio do código, esse estímulo se torne um significante, associando-se a um significado.

Assim, uma figura como  pode ser apenas um estímulo visual. Mas o código pode fixar uma determinada instrução para essa figura, associando-a a um significado como “corrosivo”; surge então o signo , cujo significante  está ligado ao significado “corrosivo”. Estamos diante de um verdadeiro processo de *codificação* que pode ser assim esquematizado:



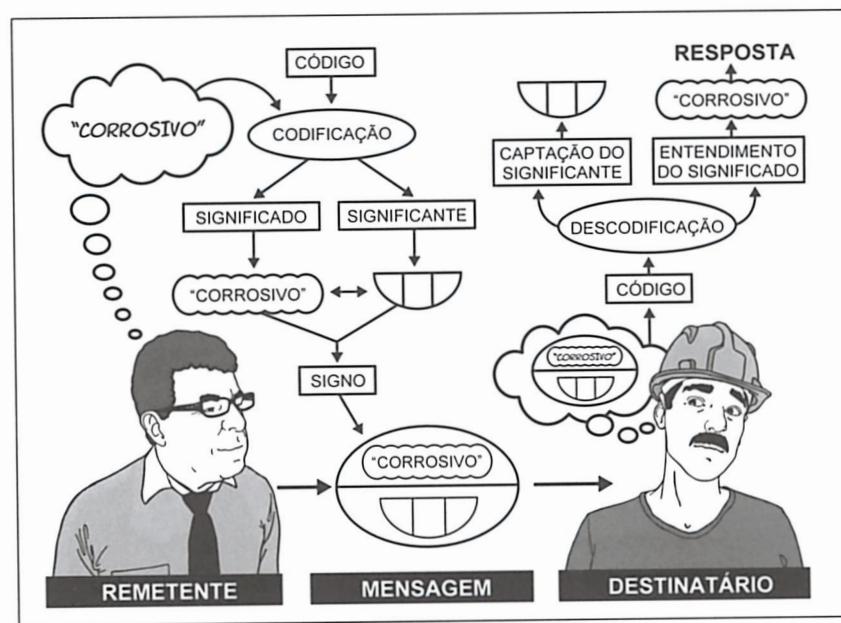
Codificação e descodificação

Pelo visto, o processo de transformação de uma ideia em mensagem, e portanto em signos, não passa de um processo de codificação.

Quando o remetente liga uma ideia ou significado a um estímulo físico ou significante, formando um signo, ele realizou uma codificação.

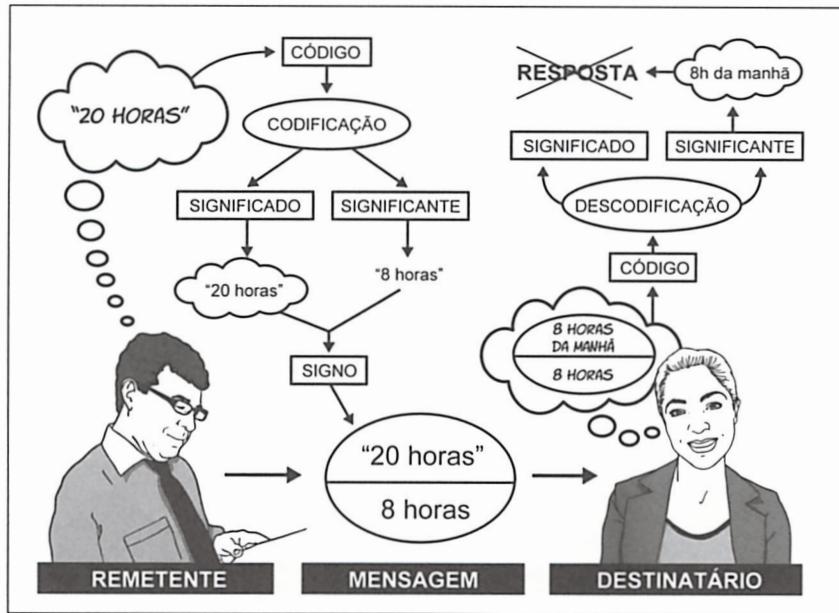
Já o destinatário, por sua vez, ao receber o signo, captando o significante e extrairindo o significado, que estão associados, está realizando o processo inverso, ou seja, a *descodificação*.

Vejamos um gráfico das duas operações:



Descodificação, a meta!

Se o caro leitor examinar bem o esquema que acabamos de apresentar, poderá verificar que o *ponto decisivo* no fluxo do ato comunicativo localiza-se exatamente na descodificação dos signos que compõem a mensagem: se o destinatário não descodificar corretamente os signos – isto é, se não captar o significante e entender o significado –, não terá possibilidades de produzir a resposta esperada ou desejada. No caso da secretária, a descodificação incorreta levou a uma resposta não esperada. Mas... de quem foi a culpa? Do gerente, é claro, pois a mensagem já começou erradamente codificada, na medida em que, em alguns signos, a relação significante/significado, em vez de estável, era fraca e oscilante:



Como garantir, portanto, codificação e descodificação corretas?

O que nós, como remetentes da mensagem, devemos levar em conta para uma codificação e uma descodificação igualmente eficazes?

Pois bem, para a eficácia do processo de codificação/descodificação, é preciso atendermos a certas condições indispensáveis. Vejamos quais são estas condições.

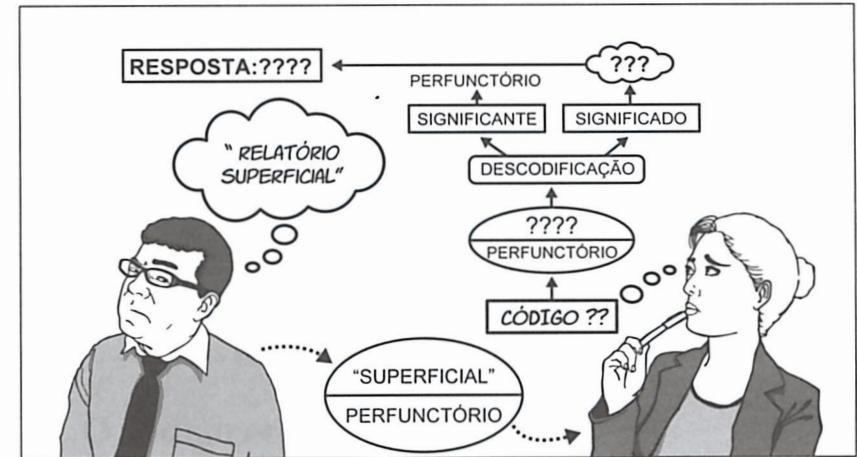
O domínio do código

A primeira condição a ser preenchida é o conhecimento do código. É uma condição necessária e... óbvia! Se o destinatário não conhece o código utilizado pelo remetente, não poderá descodificar os signos da mensagem que lhe foi enviada. Se o leitor não conhece, por exemplo,

o código da língua dos índios carajás, não vai descodificar nenhum signo carajá. Mas não é preciso ir muito longe: em nossa própria língua, corremos o risco de não poder descodificar muitos signos, uma vez que não conhecemos por inteiro o código linguístico que regula o significado do vocabulário da língua portuguesa. Imagine o leitor a surpresa de nossa secretária, ao receber o seguinte recado de seu querido gerente:

"Maria: o seu relatório está muito perfumtório!
Devolvo-lhe para uma revisão urgente."

Você, atento leitor, já pode imaginar a cena:



Para evitar ruídos e redigir uma comunicação eficaz, o gerente deveria ter utilizado, por exemplo, um signo como *superficial*, que, por pertencer a um código mais “ao alcance de todos”, teria facilitado a descodificação da secretária. Utilizar um código conhecido pelo destinatário representa o

preenchimento de uma primeira condição necessária à descodificação eficaz. Mas será que essa condição é suficiente? O simples conhecimento do código afasta qualquer ruído? Não, infelizmente. E quem nos vai demonstrá-lo é a vítima predileta: o gerente.

O código fechado

Se o código sempre estabelecesse uma relação estável, imutável e unívoca entre o significante e o significado, não haveria problemas de descodificação: o significado da *chegada* seria o mesmo que o da *saída*. Esta é, aliás, a função que se espera de um código: fazer que, para um mesmo significante, haja um, e apenas um, determinado significado. Assim, o código da sinalização rodoviária estabelece que, para o significante



está previsto, apenas e sempre, um determinado significado, que é:

"SENTIDO PROIBIDO"

O conhecimento dessa relação unívoca e imutável entre o significante  e o significado “SENTIDO PROIBIDO”, que constitui uma instrução fixada pelo código, possibilitaria uma descodificação igualmente unívoca e estável e, em consequência, a produção da resposta esperada pelo remetente. Nesse caso, diremos que estamos em presença de um código *fechado*, isto é, um código que fixa uma relação unívoca e imutável entre significante e significado, possibilitando apenas uma só descodificação e, portanto, uma só resposta. Concluímos, então, que, quando o remetente quiser obter uma, e apenas uma, determinada resposta, deverá utilizar um código fechado. No caso da sinalização rodoviária, o código fechado visa exatamente a uma descodificação unívoca e à produção de uma mesma e única resposta; se o código não fosse fechado e permitisse várias descodificações de um mesmo signo e, por isso mesmo, várias respostas, no trânsito, o comportamento humano seria ainda mais desordenado e caótico do que tem sido habitualmente.

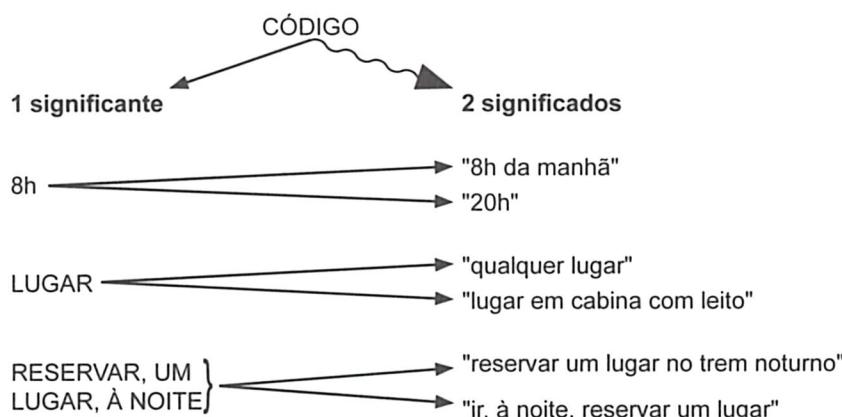
Então, o código fechado leva sempre à mesma e única descodificação e, consequentemente, à mesma e única resposta. Se conhecermos a instrução fixada pelo código fechado, poderemos sempre proceder a uma descodificação eficaz.

O código aberto

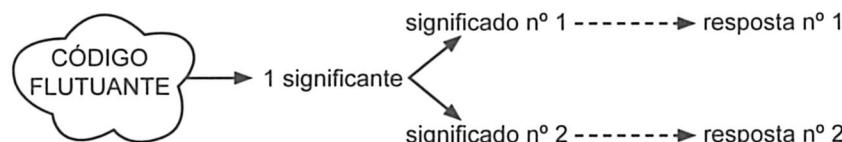
“Porém, e sempre tem um porém” (como dizia Plínio Marcos, nosso bravo escritor), na vida prática de todos os dias, as coisas nem sempre correm “certinhas”, unívocas e estáveis...

Na história do gerente – que já se tornou tão familiar para nós, não é mesmo, leitor amigo? –, o código não controla totalmente a relação entre o significante e o significado. E a descodificação “incorrecta” da secretária se deve ao fato de

que um mesmo significante pode ter mais de um significado. Vamos ver alguns exemplos de relações “flutuantes” entre significante e significado, as quais levam a secretária a (certa) descodificação e resposta não esperadas pelo gerente:



A flutuação do código faz que, para um mesmo significante, haja mais de uma descodificação, mais de um significado e mais de uma resposta:



Nesse caso, estamos em presença de um código que pode ser denominado *aberto*. O código aberto é aquele que permite mais de uma descodificação e, em consequência, mais de um significado e mais de uma resposta.

Código aberto ou código fechado?

Em determinados contextos culturais e profissionais que utilizam sistemas de comunicação com objetivos bem deli-

mitados e precisos, o código aberto pode ser inconveniente e bastante permeável a ruídos.

No contexto do trânsito, por exemplo, em que a descodificação unívoca e a resposta uniforme são de importância vital, o código aberto só poderá gerar ruídos e deve ser evitado.

Nas organizações administrativas, em que há necessidade de respostas rápidas e uniformes, utilizam-se sistemas fechados de comunicação, com significados igualmente fechados, visando à obtenção de descodificação e resposta unívocas. O nosso gerente, por exemplo, não obteve a resposta esperada porque utilizou um código aberto, gerador de descodificações “ruidosas”. E, por falar em ruído, vale lembrar que é muito comum recebermos mensagens com signos que, por serem abertos, nos conduzem a descodificações flutuantes, geradoras de ambiguidade, dúvida e – pior ainda! – ansiedade, angústia e conflitos. É o caso de frases como:

- Aguardo a sua resposta *o mais breve possível*.
- Gostaria de suas *impressões* sobre o projeto.
- Verifique* como anda a produção.

As expressões e palavras destacadas nessas frases são todas *abertas* e só podem produzir diferentes descodificações e respostas imprevisíveis, provocando ansiedade e conflitos desnecessários. Basta examinarmos quais poderiam ser as descodificações das mensagens:

- “O mais breve possível” significa “até amanhã” ou “até as 13h”?

- b. Pedir “impressões” sobre um projeto é perigoso! O destinatário poderá responder com um volume de cem páginas de impressões!
- c. O que é “verificar”? Será “olhar”, “vigiar” ou... “espiar”?

Nesses casos e nesse contexto, o código aberto levará fatalmente a flutuações, a dúvidas, a incertezas e, portanto, à ineficácia.

Emerge daí uma segunda condição necessária à descodificação eficaz: se quisermos evitar flutuação na descodificação e na produção da resposta, devemos utilizar códigos fechados na elaboração dos signos e das mensagens.

Outro aviso importante!

Se os objetivos e o contexto da comunicação não forem fechados, é claro que o código aberto não será inconveniente. Em certos casos, pelo contrário, o remetente prefere a codificação aberta. Apenas a título de exemplo, citaremos duas situações em que os objetivos e o contexto cultural justificam o emprego de códigos abertos:

- a. O remetente deseja produzir signos ambíguos, misteriosos ou sibilinos (isto é, enigmáticos).

Em certas situações ou contextos, o indivíduo não quer ser nem claro nem objetivo. Em vez de dizer que o aumento não será concedido, um empresário poderá declarar: “O assunto está sendo estudado com carinho”. Utilizamos signos abertos justamente para causar flutuações, confusão e até ambiguidade premeditada e irônica. Num texto jornalístico, o redator informa que “o ministro das Finanças vai muito bem”. Pois bem, o leitor pode descodificar de dois modos:

- I) A gestão do ministro das Finanças vai indo muito bem.
- II) O ministro das Finanças tem tido muito êxito em sua vida particular.
- b. O remetente produz uma mensagem poética que pode conduzir os leitores a diferentes descodificações.

Assim, Carlos Drummond de Andrade, em “Morte do leiteiro” (*Obra completa*, Rio de Janeiro, Aguilar, 1967, p. 169), diz:

*Há pouco leite no país,
é preciso entregá-lo cedo.
Há muita sede no país,
É preciso entregá-lo cedo.
[...]
Então o moço que é leiteiro
de madrugada com sua lata
sai correndo e distribuindo
leite bom para gente ruim.
Sua lata, suas garrafas,
seus sapatos de borracha
vão dizendo aos homens no sono
que alguém acordou cedinho
e veio do último subúrbio
trazer o leite mais frio
e mais alvo da melhor vaca
para todos criarem força
na luta brava da cidade.*

O leitor poderá descodificar esse texto poético em seu primeiro nível de significado (também chamado *denotação*) e en-

tender que se trata de um leiteiro modesto e caridoso que ajuda as pessoas da cidade a se alimentar melhor, tomando leite puro. Já outro leitor, entretanto, poderia descodificar a mensagem de Drummond num segundo nível de significado (a chamada *conotação*) e perceber o leiteiro como o símbolo da luta pela redenção da humanidade: o leiteiro, um santo ou profeta salvador, traria a sua mensagem de pureza (o leite “mais alvo da melhor vaca”) para oferecer um pouco de esperança à humanidade sofrida e insensível. O poema poderia ser lido também como um protesto e uma defesa daqueles que procuram fazer algo de bom pelos homens, embora não sejam reconhecidos (“leite bom para gente ruim”). Em casos assim, a mensagem aberta, ao oferecer sempre a possibilidade de descobrirmos novos significados, acaba propiciando o chamado “prazer da leitura”, segundo a expressão do famoso crítico francês Roland Barthes. A descodificação aberta agora será eficaz.

Um lembrete final

Apesar dos exemplos em que o código aberto pode ser eficaz, vale ainda a advertência anteriormente feita: se quisermos ser claros e objetivos, visando à obtenção de uma descodificação e resposta uniformes, utilizaremos códigos fechados. Com isso, chegamos a duas condições necessárias e indispensáveis à descodificação eficaz:

- a. conhecimento do código;
- b. utilização de códigos fechados.

São condições necessárias. Mas... serão suficientes?

Se examinarmos novamente a já célebre história do gerente, veremos que nem todas as condições para a descodi-

ficação eficaz foram preenchidas. Talvez porque dependam de mais alguma peça escondida e, contudo, essencial na estrutura da comunicação. Qual seria? Vamos detectá-la nas entrelinhas do... caso do gerente!

TODOS NÓS CARREGAMOS UMA BAGAGEM... CULTURAL: O REPERTÓRIO

Qual é, afinal de contas, essa peça tão misteriosa e tão importante para a comunicação? Para descobri-la, vamos a um *replay* da historinha ou, mais precisamente, ao momento da choradeira, em que o gerente se queixa desesperado:

Eu não entendo, francamente, eu não entendo: todo mundo na firma já está cansado de saber que eu não gosto de viajar de avião, que eu só viajo de trem noturno, que sempre me reservam uma cabina com leito, que eu adoro viajar em cabina com leito... poxa, mas onde foi que eu errei?

É fácil saber onde está o erro. Se o caro leitor observar bem, vai notar que o gerente está apoiado numa perigosa “certeza”, quando diz que “todo mundo na firma já está cansado de saber”... Tal certeza é uma lamentável ilusão: nem todo mundo sabe das preferências do gerente, como é o caso da secretária Maria, por exemplo:

[...] eu não sabia que o senhor só gostava de viajar de trem, e ainda mais de trem noturno, em cabina com leito. No e-mail, o senhor não disse nada disso.

A secretária não sabe, portanto, das preferências e gostos do gerente. E deve ignorar muitas outras coisas também.

Simplesmente porque a sua experiência e os seus conhecimentos não são exatamente iguais aos do gerente, nem aos dos outros funcionários da empresa. Maria ignora dados e informações que certamente devem ser não só conhecidos, mas óbvios para todos os outros.

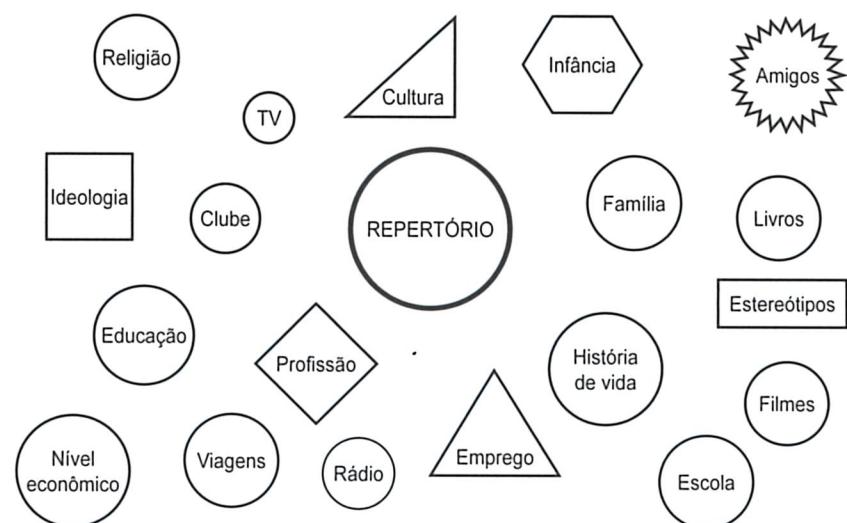
E aí está a grande falha. Por não levar em conta a experiência e o grau de conhecimento da secretária, o gerente omite informações que lhe parecem mais do que “óbvias”: *trem noturno, cabina com leito* etc. Com a falta de tais informações – desconhecidas pela secretária! – a mensagem escrita vai ser fatalmente descodificada de modo “incorrecto”. O gerente, então, não está enxergando uma preciosa peça, que é justamente a *experiência* do indivíduo que vai ler a mensagem. Aliás, é bom lembrar que cada indivíduo tem uma determinada experiência e um certo grau de conhecimento: ele pode saber de muitas coisas e ignorar completamente outras.

Se pretendemos que a nossa mensagem escrita seja corretamente descodificada, temos de pensar, antes de tudo, na experiência e no grau de conhecimento do destinatário, para sabermos se as informações que lhe estamos enviando são óbvias ou desconhecidas; se forem desconhecidas, devem ser incluídas na mensagem, sob pena de o destinatário não saber o que queremos que ele faça ou que resposta deve produzir. Pois essa experiência e esse grau de conhecimento fazem parte de uma *bagagem cultural* que cada um de nós carrega e que foi batizada com o nome de *repertório*.

O que há dentro da bagagem ou... do repertório?

Todo indivíduo tem sua história de vida, sua educação, sua família: frequentou escola, clube ou igreja, viajou, casou, leu, conheceu outros indivíduos, trabalhou em diferentes lu-

gares, viu filmes, teatro ou TV, ouviu rádio, CDs, gostou de certos alimentos e detestou outros etc. A partir dessa variadíssima experiência, cada um de nós vai criando uma porção de conhecimentos e referências históricas, geográficas, afetivas, profissionais, artísticas, científicas, místicas, religiosas, entre outros. Forma-se, dentro de nós, uma complicada e vastíssima rede de referências, valores e conhecimentos:



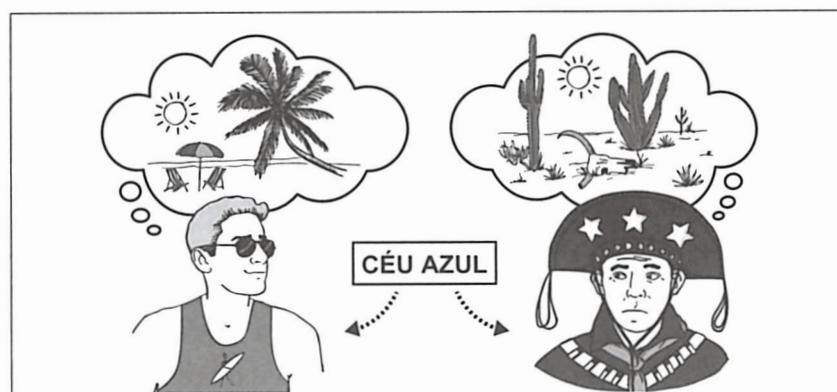
Essa rede constitui a nossa bagagem cultural ou repertório. O repertório vem a ser, portanto, toda uma rede de referências, valores e conhecimentos históricos, além de outros já mencionados.

Essas referências, valores e conhecimentos mudam de indivíduo para indivíduo e de comunidade para comunidade. Assim, para um paulistano, que vive boa parte de sua vida sob um céu chuvoso e encoberto, a referência a *céu azul* pode despertar sensações bem agradáveis; para um habitante da caatinga nordestina, assolada pela seca, a expressão *céu azul* pode representar uma trágica referência, pois estará indican-

do ausência de chuva. É o que se pode observar, por exemplo, no célebre *Vidas secas*, de Graciliano Ramos (São Paulo, Martins Fontes, 1968, p. 147, grifo nosso), no momento em que o vaqueiro Fabiano pressente a aproximação da seca:

Encolhido no banco do copiar, Fabiano espiava a catinga amarela, onde as folhas secas se pulverizavam, trituradas pelos redemoinhos, e os garranchos se torciam, negros, torrados. No céu azul as últimas arribações tinham desaparecido. Pouco a pouco os bichos se finavam, devorados pelo carrapato. E Fabiano resistia, pedindo a Deus um milagre.

Como se pode observar, referências e conhecimentos diversos levam, é claro, a repertórios diferentes e, consequentemente, a um modo diferente de percebermos o mundo, as pessoas e os acontecimentos. Repertórios diferentes levam a distintas percepções e visões de mundo. Ora, a partir dessas diferenças de percepção, muita “areia” e muito ruído começam a infiltrar-se na comunicação, emperrando o seu mecanismo. As mesmas palavras passam a ser descodificadas de modo variado por diferentes repertórios. Assim:



Uma pergunta-chave: qual é o repertório do destinatário?

Pelo visto, o repertório tem uma influência direta na descodificação dos signos e da mensagem. Dependendo dele, o mesmo signo pode ter descodificações completamente diferentes. E foi o que aconteceu com o nosso pobre gerente: ele redigiu a mensagem sem considerar o repertório da secretária; por isso, um signo como *lugar*, que, na cabeça do gerente, era o mesmo que “cabina com leito”, significou para a secretária “um lugar qualquer”.

Se o gerente se preocupasse com o repertório da secretária, deveria ter acrescentado a informação *lugar em cabina com leito*, que, embora óbvia para ele, constituía uma novidade para a sua auxiliar. É bom lembrar que não só o gerente deveria procurar conhecer o repertório da secretária, mas ela própria, que era nova na empresa, também deveria esforçar-se para conhecer, pouco a pouco, o repertório ou a “cultura” do contexto profissional em que estava trabalhando.

A descodificação, portanto, depende não só do conhecimento do código, mas também do repertório do indivíduo que recebe a mensagem. Essa deve ser uma preocupação constante do remetente: procurar conhecer bem o repertório do destinatário, ou melhor, qual é a sua bagagem cultural, quais são as suas referências históricas, geográficas, afetivas, profissionais etc.

É preciso, então, que antes de começar a escrever a mensagem nos perguntemos sempre:

– A quem estou escrevendo?

– Qual é o repertório da pessoa a quem estou enviando a mensagem?

Se não conhecemos nem um pouquinho o repertório da pessoa a quem nos dirigimos e de quem esperamos uma resposta ou colaboração, corremos o risco de atirar a nossa mensagem “no escuro”; não poderemos esperar nem descodificação nem respostas “corretas”. Desconhecer ou desconsiderar o repertório do destinatário é abrir as portas para os ruídos que irão abalar a estrutura da comunicação.

O repertório constitui, portanto, outra peça essencial no mecanismo da comunicação.

Cuidado com estereótipos!

Na formação do repertório, ao longo de nossas experiências, há uma tendência constante para acumular ideias e conhecimentos que, com o tempo, vão se cristalizando, endurecendo, e viram uma espécie de “carimbo”; usamos esse “carimbo” para conhecer ou reconhecer pessoas, objetos ou fatos a nossa volta. Se ouvimos, por exemplo, um barulho confuso e rangidos de ferro e lata que se torcem, fragor de vidros que se partem, diremos que houve uma colisão de carros, embora não estejamos presentes ao acontecimento. Isso porque já temos uma ideia prévia, e mais ou menos padronizada, do que seja um acidente de carro. Pois bem, essa ideia padronizada é o chamado *estereótipo*, palavra que veio do grego: *stereos*, “sólido”. O estereótipo é, de fato, um “tipo sólido”, uma espécie de carimbo ou clichê, utilizado principalmente na composição tipográfica; mas pode designar também um “carimbo mental”, ou melhor, uma ideia padronizada que se solidificou em nossa mente e que utilizamos em nossa percepção para reconhecer ou identificar os indivíduos, os acontecimentos e os objetos. No exemplo do reconhecimento do acidente, o esquema foi o seguinte:



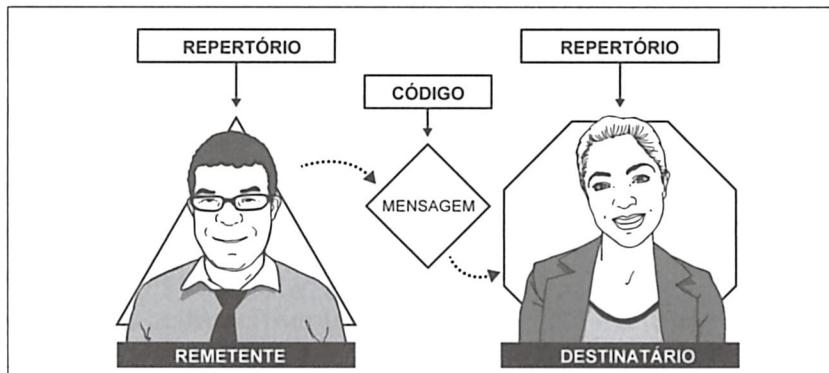
Evidentemente, o estereótipo é indispensável a nosso processo de conhecimento: sem ele, seria praticamente impossível reconhecer e identificar a realidade humana e profissional em que vivemos e atuamos. “Porém... e sempre tem um porém...” (a expressão é de Plínio Marcos, o leitor já sabe), o estereótipo pode causar sérios danos à comunicação: se for aplicado rigidamente à percepção do comportamento humano, vai conduzir-nos a um conhecimento deformado dos indivíduos. A nossa historinha poderia, então, complicar-se com a infiltração de ruídos fatais; considerando que a sua secretária não entendia as mensagens e, ainda mais, se metia teimosamente a lhe dar lições de português, o gerente formaria, a partir dessa percepção, uma ideia padronizada, ou melhor, um estereótipo: a secretária é “intrometida e teimosa”. Tal estereótipo constituirá um ruído muito prejudicial à comunicação:



É preciso um cuidado muito especial: não devemos deixar que os estereótipos dominem o repertório, a ponto de surgirem manchas na percepção sempre *limpa* que devemos ter de nossos destinatários.

Repertório: mais uma condição necessária

A essa altura, você, caro leitor, já deve ter notado que a estrutura da comunicação não funcionaria sem o repertório. Vamos acrescentar, portanto, mais essa peça básica ao esquema do ato comunicativo:



Eis a nova lista das condições necessárias a uma descodificação eficaz:

- conhecimento do código;
- utilização de códigos fechados;
- conhecimento do repertório do destinatário;
- conhecimento do repertório do contexto cultural ou profissional em que atuamos.

Com o repertório, parece estar completa a estrutura da comunicação... mas não está! Podemos conhecer bem o repertório do destinatário, podemos ter elaborado uma bela mensagem, bem codificada, e, no entanto, a comunicação permanecerá incompleta se o destinatário não receber essa mensagem... por falta de transporte! E como transportar a mensagem até o destinatário? Por telepatia? Por transmissão invisível do pensamento? Por um passe de mágica? Tudo isso é muito bonito na ficção científica. Em nossa vida real de todos os dias, só há um modo prático de fazer a mensagem chegar ao destinatário: temos de utilizar um elemento físico qualquer para transportá-la. Esse “transportador” é a sexta peça da estrutura da comunicação e merece um exame de nossa parte.

SEM VEÍCULO... A MENSAGEM NÃO CHEGARÁ AO DESTINATÁRIO

Para que a mensagem chegue ao destinatário, é preciso conduzi-la por meio de um elemento de natureza física

qualquer. No caso do nosso livro, por exemplo, o “condutor” ou “transportador” das mensagens é a própria folha de papel, isto é, o conjunto das páginas que compõem a obra. Na história do gerente, o transportador ou veículo foi o e-mail exibido na tela do computador. *Veículo* pode ser definido, então, como todo elemento físico utilizado para transportar ou conduzir a mensagem até o destinatário.

Utilização dos vários tipos de veículos

Há diferentes tipos de veículos, e sua utilização depende de alguns fatores, como:

- a. conteúdo e condições de emissão da mensagem;
- b. objetivos do remetente;
- c. situação e contexto da comunicação entre remetente e destinatário;
- d. condições de recepção da mensagem.

No atual cenário informatizado das organizações, recorremos ao e-mail para a comunicação rápida de nossas ideias e a recepção praticamente instantânea das respostas solicitadas. Mas é claro que, conforme as necessidades, podemos utilizar também a carta, o ofício, a circular, o memorando, a comunicação interna, o boletim, o relatório etc. Se quisermos atingir, rapidamente, um grande número de destinatários – e se tivermos possibilidades materiais para tanto, é claro! –, podemos empregar veículos

de longo alcance, como o livro, o jornal, a revista, o rádio, a televisão, o cinema, a internet, os *outdoors* (cartazes publicitários) e até os muros da cidade (para propaganda política, pinturas, inscrições ou grafite).

A mensagem certa no veículo certo e... cuidado com o e-mail!

É bom lembrar, antes de tudo, que não é todo veículo que serve para qualquer mensagem, e vice-versa: nem toda mensagem serve para qualquer veículo. A mensagem de um e-mail, por exemplo, não é própria para uma carta, assim como o texto de uma carta não serve para um memorando ou um relatório. Uma dissertação filosófica sobre preconceito racial ou ecologia só poderá ser veiculada por uma revista em quadrinhos se for adaptada aos códigos verbais e visuais próprios à linguagem dos quadrinhos; do mesmo modo, o texto de um livro não passará intacto para a televisão ou o cinema, mas deverá ser transformado num roteiro próprio para esses veículos.

Vale observar que, entre todos os veículos, o e-mail é o mais utilizado, pela rapidez no envio e recepção das mensagens. Mas... é preciso cuidado ao usá-lo: a velocidade desse recurso não significa que ele possa ser utilizado livremente, sem regras. Se não obedecermos a algumas regras, o e-mail pode causar sérios ruídos de comunicação. Por isso, é aconselhável seguirmos os *Dez pontos de honra do e-mail profissional*:

REGRAS	EXEMPLOS
1 O e-mail profissional deve transmitir informações funcionais e proativas: nunca o utilize para criticar os outros, fazer cobranças, dar ordens em estilo autoritário ou transmitir más notícias.	<p>João: precisamos conversar sobre a redução de pessoal no departamento. Acho que algumas cabeças vão rolar. Mas não se preocupe. Nos falamos amanhã.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Marque pessoalmente uma reunião.</p>
	<p>Maria, estou de saco cheio da sua demora para entregar a proposta. Ou você entrega essa porcaria logo ou vamos ter uma conversa séria. DÁ PARA FAZER O FAVOR DE TERMINAR ESSA P... DE PROPOSTA?</p>
	<p><input checked="" type="checkbox"/> Envie um e-mail para marcar uma reunião e discutir o assunto.</p>
2 Cuidado com declarações feitas pelo correio eletrônico: o e-mail é sempre um documento. Empresas podem guardar cópias dos emails de seus funcionários, sem que eles saibam, mesmo que as mensagens sejam apagadas pelo usuário. Além disso, colegas de trabalho podem encaminhar mensagens por engano contendo informações comprometedoras.	<p>Caros Senhores, tomei conhecimento da proposta de emprego para Gerente Financeiro e gostaria muito de participar do processo de seleção. Minha empresa atual não mais reflete minhas aspirações profissionais...</p>
	<p><input checked="" type="checkbox"/> Cara, você não acredita! Ontem finalmente saí com a loura do primeiro andar, e foi demmmmmmaissssss. Estou te mandando as fotos anexas! Cuidado ao abrir! São imagens forrrrrrtes.</p>
	<p><input checked="" type="checkbox"/> Use uma conta de e-mail pessoal (webmail, de preferência) ou simplesmente não trate de assuntos pessoais (ou contrários aos interesses da empresa) durante o horário de trabalho.</p>

3 Evite mensagens longas e redundância: o e-mail deve ser conciso e “telegráfico”. O número médio de e-mails recebidos diariamente já ultrapassa uma centena, o que faz que as pessoas tenham cada vez menos tempo para ler e responder. Utilize anexos para textos integrais (propostas, programas, esquemas, tabelas etc.), mas nunca coloque uma informação urgente ou importante no anexo – é comum deixá-los para serem lidos depois. Para assuntos longos, utilize o telefone ou o contato pessoal – uma conversa objetiva pode consumir até três vezes menos tempo do que uma longa troca de e-mails ou mensagens instantâneas.	<p><input checked="" type="checkbox"/> Caro Marcelo, então, espero que esteja tudo bem por aí no financeiro. Como vocês ficam para o lado norte, deve pegar muito sol aí, porque aqui não pega sol nenhum e tá um baita frio. Outro dia eu tive que trazer dois casacos, e depois esqueci um na minha cadeira, só que era o presente que a minha mulher tinha me dado, e ela ficou uma fera. Daí você sabe como é, briga em casa, as crianças ficam chateadas e tal. Mas depois a gente fez as pazes, mas o pior é que no outro dia alguém roubou meu casaco e eu não achei mais. Daí já viu, ela ficou uma fera de novo. Por falar em frio, aquelas cervejas estão geladinhas lá em casa... A gente precisa combinar. Se bem que a geladeira está meio quebrada, então não sei... outro dia ela descongelou e inundou a cozinha, foi um deus nos acuda lá em casa, vazou água pro vizinho de baixo. Mas o que eu queria te dizer é que o diretor já leu a sua proposta. Anexei o documento dele com a decisão final. Abraços, Pedro P.S.: Mais tarde te mando um e-mail falando do caso do vizinho de baixo.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Caro Marcelo, espero que esteja tudo bem por aí. O nosso diretor já leu a sua proposta e ela foi ACEITA. Estou anexando a este e-mail o documento com os comentários. Note que ele pede que a reunião de planejamento seja HOJE às 14h e não na semana que vem. Abraços, Pedro</p>
---	---

<p>4 Utilize bullets ou listas numeradas para dispor em itens o conteúdo da mensagem: procure “visualizar” o texto.</p>	<p>Cara Silvia, estes foram os principais pontos discutidos na reunião de hoje. Espero que você tenha sarado da gripe.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planejamento <ul style="list-style-type: none"> • Próxima reunião: 10/5/2004 • Responsável: Nivaldo 2. Resultados do novo produto <ul style="list-style-type: none"> • 2003: R\$ 2.000.000 • 2004: R\$ 2.000.000 • 2005 (previsão): R\$ 2.000.000 3. Ações urgentes <ul style="list-style-type: none"> • Renegociar contrato com fornecedores. • Estudar mudança da fábrica para Manaus. <p>Abraços, Pedro</p>
<p>5 Empregue estilo informal no e-mail pessoal e formal no e-mail profissional: “misturar” os dois estilos pode gerar ruidos de comunicação. Evite também palavras modificadas que não fazem parte da língua portuguesa: “eh”, “naum”, “blz”, “aki”, “loko” etc.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> E aí, como vai a secretaria mais bonita aki do rh? Olha, aquela pessoa naum ligou naum... o q q eu faço? Dô porrada no Antenor? Qquer coisa me avisa, blz? Seu admirador, Pedro</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> E aí, chefe flamenguissshhta, beleza? Desculpe a brincadeira, mas não dá pra resistir depois da partida de ontem... salve o tricolor paulista!!!!!!! Então, aí, eu terminei a primeira fase do projeto, blz? A gente precisa conversar sobre aqueles detalhezzinhux da ixtrutura (eh! mto loko! carioca!). Me avisa! Abs do seu gerente (líder) São-Paulino!</p>
<p>6 faça uma cuidadosa revisão do e-mail, antes de enviá-lo: evite falhas de digitação e erros gramaticais, a fim de não comprometer o entendimento e, sobretudo, não prejudicar sua imagem, como autor do texto. Sempre ative a verificação ortográfica de seu programa de e-mail.</p>	

- 7 **Se enviar cópias, siga a hierarquia:** primeiro para o superior e, depois, para os outros níveis. Antes de encaminhar a mensagem, verifique se ela não contém alguma informação sigilosa ou comprometedora.
- 8 **Procure responder imediatamente:** esperar mais de 48 horas por uma resposta pode ser considerado ofensa ou falta de atenção. Em um ambiente profissional, parte-se do pressuposto de que e-mails são lidos diariamente.
- 9 **Caso a resposta exija uma análise ou uma solução mais demorada,** envie, pelo menos, uma rápida mensagem, informando que tomou conhecimento do assunto e deverá encaminhar uma proposta até uma data conveniente para as partes.
- 10 **Semanalmente, faça uma rápida revisão dos seus e-mails recebidos** e verifique se alguma mensagem importante ficou sem resposta. É comum que nos esqueçamos dos e-mails mais antigos quando eles desaparecem da lista de mensagens recebidas.

Mensagens e veículo devem adaptar-se um ao outro. Tal adaptação depende muito das condições de recepção da mensagem por parte do destinatário. Um cego, por exemplo, poderia “ler” o texto de uma carta se este fosse adaptado para o sistema de escrita próprio para pessoas desprovidas da visão, isto é, o sistema braile. Assim, também, um boletim, com numerosas normas sobre segurança e prevenção de acidentes no trabalho, talvez não seja o veículo mais apropriado para leitores de um determinado repertório cultural, como os operários de instrução primária: nesse caso, o veículo ideal poderia ser um ou vários cartazes, em que se combinariam algumas frases de alerta e imagens ilustrativas dos perigos de acidente no trabalho.



Como se pode notar, a relação mensagem/veículo/destinatário, fundamental para a eficácia da comunicação, também é vulnerável a ruídos! Veremos cuidadosamente esses problemas no próximo capítulo, o qual tratará de técnicas para escrever bem. Antes de encerrar, cabe um lembrete.

Aviso importante!

Para designar o veículo da comunicação, tem sido muito utilizado o termo *mídia*. Trata-se de uma adaptação da palavra inglesa *media*, isto é, “meios”, empregada para indicar os *mass media*, “meios” ou “veículos de comunicação de massa” (televisão, rádio, jornal etc.). O termo, na verdade, é latino. Em latim, havia a palavra *medium*, “meio”, de gênero neutro, cujo plural era *media*, “meios”. Para designar os meios de comunicação de massa, nos Estados Unidos da América particularmente, os especialistas e profissionais de *marketing* e de publicidade passaram a utilizar, com a

pronúncia inglesa, os termos *medium* (pronunciado “mídiu[m]”) e *media* (pronunciado “mídia”). A introdução da palavra mídia, em português, baseou-se justamente na pronúncia inglesa do termo latino *media*. Encontramos, frequentemente, expressões como mídia impressa – que indica os meios de comunicação escrita, como o livro, o jornal e a revista – e mídia eletrônica – que se refere aos veículos eletrônicos, como a televisão, o rádio e, agora, principalmente, a internet e as redes sociais.

Fala-se também em mídia “quente” e “fria”, mas isso também é assunto do próximo capítulo.

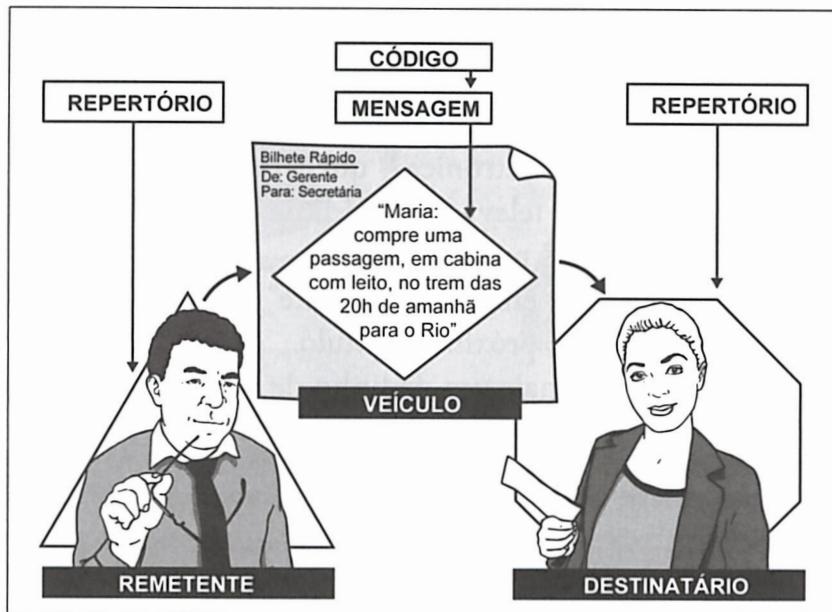
Queríamos só mais um dedinho de prosa com o educado leitor, antes de passarmos ao próximo e tão anunciado capítulo.

Veículo: mais uma condição para descodificar e mais uma peça da comunicação

Se para ser bem recebida a mensagem tem de estar bem adaptada ao veículo, a boa utilização deste é mais uma condição necessária à descodificação eficaz. Essa constatação nos permite completar agora a lista das condições necessárias para uma descodificação eficaz:

- a. conhecimento do código;
- b. uso de códigos fechados;
- c. conhecimento do repertório do destinatário;
- d. conhecimento do repertório do contexto cultural ou profissional em que atuamos;
- e. uso adequado do veículo.

E o veículo é a peça que vem completar a estrutura da comunicação:



CONDIÇÕES NECESSÁRIAS, MAS AINDA NÃO SUFICIENTES!

Para evitar ruídos, vimos que é preciso:

- Conhecer o funcionamento das seis peças da estrutura da comunicação, a saber: remetente, destinatário, código, repertório, mensagem e veículo.
- Preencher as cinco condições para a descodificação eficaz: conhecer o código, usar código fechado, conhecer o repertório do destinatário, bem como o repertório do contexto cultural e profissional, e usar o veículo adequado.

Cabe, entretanto, perguntar: seriam suficientes esse conhecimento e essas condições? O e-mail do gerente, por exemplo, mesmo se fosse correto e claro, ainda assim seria considerado sem gosto e insosso pela secretária; ela chegou a pedir algum “tempero” para torná-lo mais atrativo: “por favor”, “obrigado”...

Pois bem: isso significa que, para a descodificação eficaz, a mensagem deve ser atraente, a fim de motivar o leitor. Seria bom, portanto, conhecermos algumas técnicas para atrair e até “agarrar” o leitor. É o que veremos – finalmente! – no próximo capítulo.



Ganchos para agarrar o leitor!

É PRECISO “PESCAR” O LEITOR!

No capítulo “Segredos da comunicação escrita”, vimos que, para escrever bem, não bastava “tornar comum” e obter uma resposta. O terceiro segredo da comunicação eficaz era atrair, motivar ou persuadir o leitor. De fato, não é suficiente transmitir informações corretas e claras. Devemos também elaborar uma mensagem atraente e capaz de prender a atenção do leitor. Se a mensagem não contiver alguns atrativos, o leitor não será “pescado” e a jogará na gaveta ou... no lixo!

Qual seria a receita para tornar atraente a comunicação escrita? É fácil: basta utilizar alguns elementos de atração, ou “ganchos”, para pescar ou agarrar o leitor. Vamos conhecer os *ganchos* mais eficazes.

PRIMEIRO GANCHO: “ESFRIAR” A MENSAGEM

Um bom modo de atrair o leitor é não sobrecarregar a mensagem com muitas e complicadas informações. Quando a mensagem é complicada e contém muitas informações, há

um “esquentamento” que provoca cansaço no leitor; de outra maneira, se for simples e menos carregada de informações, a mensagem “esfria” e torna mais confortável a descodificação do destinatário.

Temos aqui um primeiro gancho: enviar mensagens “frias”, que não exigem grande esforço e atraem o leitor. Para avaliar a eficácia dessa técnica de atração, vamos assistir a mais uma aventura do gerente apressado.

O caso da campanha de prevenção de acidentes na Trôbada S.A.

Vamos assistir agora a uma segunda aventura do gerente.

Na Trôbada S.A. – empresa de construção civil – aumentava, dia a dia, o número de acidentes de trabalho. O nosso gerente, recém-contratado pela Trôbada, foi encarregado de promover uma campanha de prevenção de acidentes. Apressado, como sempre, mandou logo distribuir um grosso folheto, de quase trinta páginas, cujo texto, bem formal e organizado, continha várias recomendações e sugestões aos operários. Mas não deu resultado. Ao ver o folheto, o pessoal sentiu enjoo:



Era, de fato, uma mensagem muito “quente”: a sobrecarga de informações, o formalismo, o tom autoritário, os termos complicados e a extensão do folheto aumentaram a “temperatura” da mensagem, exigindo esforço para a sua descodificação; em suma, os operários não se sentiram atraídos pela mensagem nem muito menos pelo veículo.

Foi aí então que o Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias da Construção Civil de São Paulo resolveu ajudar o gerente, mostrando-lhe como chegar a uma comunicação “fria” e atraente. Para tal, foram considerados os seguintes pontos:

- a. o folheto longo, complicado e formal não era apropriado ao repertório dos operários da indústria da construção civil;
- b. os operários da indústria da construção civil, no Sul e Sudeste do Brasil, provêm, em geral, de camadas populares do Nordeste;
- c. o folheto de literatura de cordel é um veículo muito familiar a essas camadas populares, e a mensagem nele contida (em versos rimados e ilustrados por xilogravuras) é de fácil descodificação.

Veio, então, a proposta do sindicato, logo aceita pelo gerente: as instruções sobre *prevenção de acidentes no trabalho* deveriam ser adaptadas à linguagem típica do folheto de literatura de cordel. A mensagem foi elaborada em versos populares, com termos bem simples, “ao alcance de todos”, e ilustrada com figuras bem simples e esquematizadas. E o folheto “esfriou”: a informação ficou mais simples e acessível, menos sobrecarregada, exigindo menos esforço para a

descodificação e atraindo os operários. Eis alguns exemplos de ganchos do vitorioso folheto:



Os ganchos aqui consistiram em utilizar:

- como veículo o folheto de cordel, mais popular, menos formal e mais simples e, sobretudo, familiar ao repertório do leitor;
- mensagem descontraída, em versos e com palavras facilmente descodificáveis;
- ilustrações populares, em xilogravuras típicas do cordel.

Com tais ganchos, a mensagem “esfriou” e a descodificação ficou “gostosa”. Se quisermos, portanto, *agarrar* o leitor, temos de enviar-lhe uma mensagem “fria” num veículo “frio”. Quem teria inventado esses ganchos?

McLuhan: o pai do “gancho frio”

Devemos ao canadense Marshall McLuhan a teoria da “temperatura” da comunicação. Em seu livro clássico, *Understanding Media: the extensions of man* (Compreendendo os meios de comunicação: as extensões do homem), de 1964, McLuhan classifica os veículos de comunicação, ou *mídias*, como “quentes” (*hot*, em inglês) e “frios” (em inglês, *cool*, isto é, “morno” ou “fresco”, “frio”). As mídias quentes (*hot*) transmitem um grande número de informações, precisas e nítidas, com um alto grau de definição, de formalização, de rigidez e tensão; em consequência, exigem um grande esforço de descodificação e atraem pouco. As mídias ou veículos “frios” (*cool*), ao contrário, devem conter poucas informações, menos precisas ou rigorosas, além de um baixo grau de formalização, de rigidez e de tensão; o veículo frio transporta mensagens descontraídas e distensas, exigindo pouco esforço de descodificação e atraindo o destinatário. Veículos quentes seriam o livro técnico, um artigo cheio de informações precisas e minuciosas sobre economia; já a televisão, as revistas em quadrinhos ou o rádio seriam veículos frios, caracterizados por mensagens menos complicadas, menos formais e rígidas, mais simples, mais descontraídas e distensas. Eis um esquema da classificação proposta por McLuhan:



Uma boa estratégia: “ganhar” o leitor com o gancho frio

Apesar de tantos atrativos e vantagens, as mensagens e veículos frios não devem ser usados indiferentemente, a todo momento. Tudo depende dos objetivos e do repertório da dupla remetente/destinatário. O destinatário pode ser, por exemplo, um especialista em informática que nos pede um relatório preciso e minucioso a respeito das necessidades e projetos do departamento em que trabalhamos; forçosamente, o nosso relatório será quente, pois virá sobre carregado de informações bem precisas, rígidas e formais. Presumamos, no entanto, que o nosso objetivo seja sensibilizar o diretor da empresa e persuadi-lo a aprovar rapidamente um projeto decisivo para o desenvolvimento da nossa área; mas suponhamos também que esse

mesmo diretor, cansado e atarefado, não esteja muito disposto a ler o longo e maçante texto do projeto... Qual a melhor estratégia a seguir? Parece que, levando-se em conta o repertório e as condições de recepção do destinatário, o melhor seria utilizar alguns ganchos frios, inicialmente: poderíamos apresentar um esboço do projeto, sem uma sobrecarga de informações, numa linguagem menos tensa e rígida, amenizada por ilustrações; a descodificação seria *cool*, isto é, *fria* e confortável, e o diretor acharia o projeto agradável e atraente.

O gancho frio é, pois, uma técnica para atrair o leitor. Depois de “agarrado”, poderá receber mensagens quentes, com informações complementares, mais rígidas e precisas.

SEGUNDO GANCHO: A IMAGEM... QUE PODE VALER MAIS QUE MIL PALAVRAS!

Parece ter ficado evidente que, para ser eficaz, a mensagem escrita não deve ser muito sobre carregada. Um modo de evitar a sobre carga e de facilitar a descodificação consiste em traduzir as informações verbais ou linguísticas em imagens, gráficos, desenhos ou esquemas visuais. Neste nosso livro, por exemplo, várias vezes procuramos traduzir as explicações verbais em imagens e esquemas: o objetivo foi justamente o de facilitar a descodificação do leitor. Vamos demonstrar as vantagens dos ganchos visuais em mais uma aventura do gerente apressado, que melhorou de vida e trabalha agora na Elektrika S.A.

Gráfico salva vida de gerente!

O gerente apressado resolveu mudar de ares: saiu da Trôbada e foi trabalhar como engenheiro de vendas na Elektrika S.A.;

ao começar, logo em janeiro, foi encarregado de uma campanha de vendas de fios e cabos. Depois de penar alguns meses, consegui atingir um excelente índice de vendas no mês de maio. Enthusiasmado, o gerente decidiu comunicar o excelente resultado ao diretor-geral e enviou-lhe a seguinte mensagem:

Senhor diretor:

Tenho o prazer de vir à presença de V.Sa., a fim de informá-lo dos promissores resultados obtidos em nossa campanha de vendas de fios e cabos, de janeiro a maio do ano em curso.

O comportamento do mercado consumidor, de janeiro a maio, foi o seguinte:

I) Em janeiro, vendemos 24.000 unidades de cabos e 10.000 unidades de fios.

II) Já em fevereiro, foram vendidas 20.000 unidades de cabos e 13.000 unidades de fios.

III) Em março, o desempenho subiu: 24.000 unidades de cabos e 20.000 unidades de fios.

IV) Em abril, no ápice da crise, baixamos para 14.000 unidades de cabos e 14.000 unidades de fios.

V) Em maio, a campanha se intensificou e tivemos o melhor desempenho: subimos para 30.000 unidades de cabos e 30.000 unidades de fios.

Estou à sua inteira disposição para uma análise mais acurada da campanha e de seus resultados. Sem mais, termino com as minhas respeitosas saudações.

Atenciosamente,

O Gerente Apressado

Ao receber o relatório, o diretor-geral telefonou ao gerente apressado, solicitando-lhe alguns esclarecimentos sobre os números apresentados:

Diretor – Qual foi mesmo o desempenho em fevereiro?

Gerente – Desculpe, mas... acho que o senhor deve ter visto... 20.000 unidades de fios e 13.000...

Diretor – 13.000 não! 10.000!

Gerente – Desculpe... 10.000 foi em janeiro...

Diretor – E por que em abril baixamos, se vendemos 14.000 unidades e, em janeiro, só vendemos 10.000?

Gerente – Não, sr. diretor, em janeiro vendemos 30.000 unidades...

Diretor – E qual foi mesmo o melhor mês?

Gerente – Mas o senhor deve ter visto, sr. diretor, foi maio...

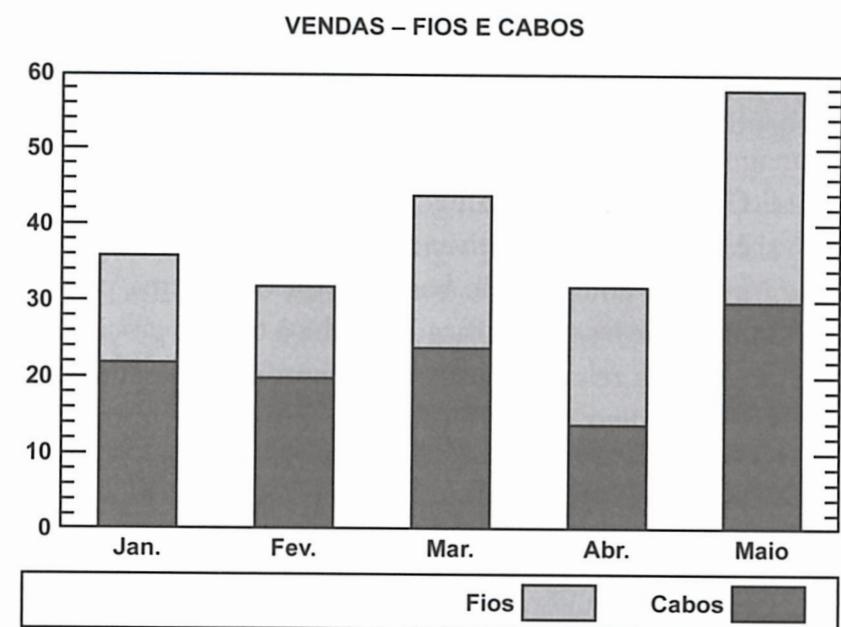
Diretor – Eu não vi nada, não! Eu apenas li o seu relatório e confesso que não me lembro bem... eram tantos números, meses, fios, cabos... não sei... não consigo memorizar...

Com uma cara desanimada, o gerente desligou o telefone, acendeu o inseparável cachimbo e queixou-se à igualmente inseparável Maria, a secretária:

- Viu só esse diretor? Como é preguiçoso e desmemoriado! Não lê com a devida atenção os relatórios e depois mistura tudo, não sabe qual foi o melhor desempenho... e o pior é que o meu emprego depende disso. Ele tem de saber que as vendas melhoraram e que eu sou o responsável... mas como, se ele diz que não viu nada?

Mais uma vez, Maria, o anjo protetor, tentou ajudar:

- Ora, *seu* gerente, não fique triste, nem bravo, que a coisa tem conserto. Vamos por partes. Em primeiro lugar, o senhor pensa que o diretor não tem nada pra fazer? Ele deve ter uma montanha de papéis pra ler: carta, relatório, memorando, e-mail, telegrama etc. etc. É muita palavra. Ele pode ler tudo, mas só vai conseguir guardar aquela informação que saltar na cara dele...
- Mas o que é que eu vou fazer então, Maria? Enfiar o relatório na cara dele?
- Não, não, calminha, *seu* gerente. É muito simples. Ele provavelmente disse que leu, mas não *viu* ou entendeu as informações no relatório. Não foi isso?
- Pode ser, Maria, pode ser! Mas... e daí?
- Então, *seu* gerente, se ele não viu... que tal se ele *visse* o relatório?
- Como assim, Maria? Como é que ele pode ver? O que ele deve é ler o relatório!
- Mas é claro que ele pode ver, querido! Ele *pode ver* as informações preciosas que o senhor quer comunicar a ele. Ele pode ver, se o senhor mostrar para ele, num gráfico, por exemplo, que as vendas subiram no mês de maio. O senhor precisa mostrar isso com um desenho, uma imagem! O senhor sabe, não é, que uma imagem vale mais que mil palavras, já diziam os chineses. O senhor podia, então, tirar todo esse palavrório e mandar pro diretor um gráfico assim:



E o gerente foi salvo pelo gráfico, pois o diretor nunca mais se esqueceu da altura da coluna de maio.

Não adianta falar ou escrever muito... é preciso mostrar

Os vendedores que se prezam costumam recomendar aos jovens iniciantes uma regra básica: se não podem mostrar o produto ao cliente, não falem muito a respeito dele, pois as palavras podem até atrapalhar. O caso da Elektrika S.A. mostrou-nos como numerosos signos verbais ou linguísticos podem ser substituídos, com vantagem, por algumas imagens ou signos visuais. Aliás, é bom lembrar que os signos visuais, tão úteis para a comunicação, têm um nome mais bonito e apropriado: signos *icônicos*; o termo *icônico* provém de *ícone* (palavra de origem grega que significa “imagem”).

Mas... por que essa vantagem do signo icônico sobre o signo linguístico? Para responder à pergunta, vamos examinar a constituição e as características desses dois tipos de signos:

- a. O significado de uma palavra ou signo linguístico é, em princípio, *convencional*, uma vez que é fixado por um código. Não basta ler ou ouvir uma palavra para que o seu significado venha à tona; é preciso conhecer a relação significante/significado estabelecida pelo código. Essa relação não é natural, nem motivada, mas puramente convencional (segundo o já citado linguista F. de Saussure). Para descobrir o significado do signo linguístico, é necessário conhecer o código. Só poderemos decodificar a expressão *sens interzis* se conhecermos o código da língua romena! É verdade, caro leitor: *sens interzis* é romeno e significa “sentido proibido”. Teríamos, então:



- b. Já o signo visual (ou *icônico*) não depende tanto do conhecimento do código, pois a relação entre o significante visual e o significado é tão próxima, tão motivada, que a decodificação é imediata, quase instantânea. Com efeito, se estivermos na Romênia, ou em outras partes do mundo, e virmos um signo visual como este entenderemos de imediato

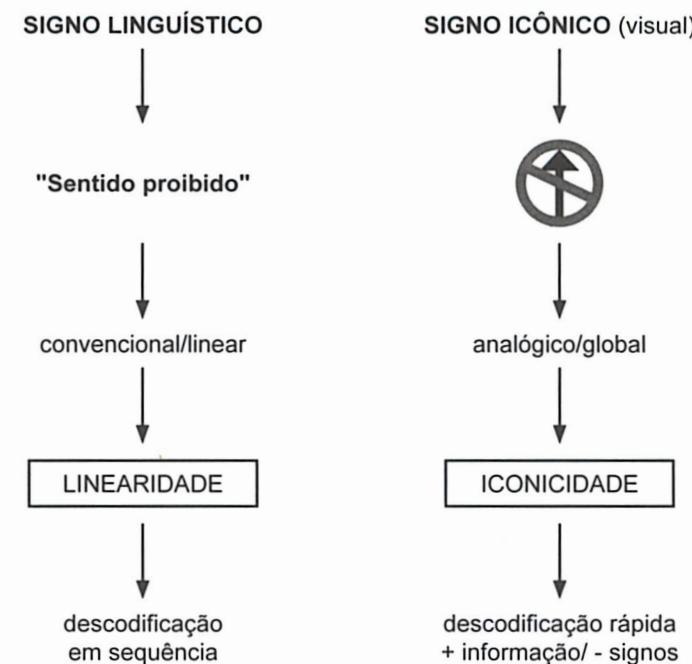
o seu significado, sem muita necessidade do código. Há, praticamente, uma igualdade ou analogia entre significante e significado: captamos visualmente a seta cortada por uma barra oblíqua e entendemos de imediato o significado “Sentido Proibido”. Essa igualdade ou analogia possibilita uma rápida decodificação, visto que a própria forma do significante já nos conduz de maneira rápida ao significado “Sentido Proibido”. No caso da Elektrika S.A., por exemplo, a coluna de maio, mais elevada do que as dos outros meses, era um significante icônico que levava imediatamente ao significado “maio: melhor índice de vendas”; havia uma analogia ou igualdade entre a coluna e o significado “melhor índice de vendas”. Em consequência, a decodificação do gráfico foi mais rápida e eficaz. A analogia do signo icônico pode ser ilustrada assim:

SIGNIFICANTE	SIGNIFICADO
	"Sentido proibido"
	"Maio: melhor índice de vendas"

- c. A descodificação do signo linguístico é *linear*: o destinatário vai captando linearmente a sequência de letras ou sons que compõem o significante verbal. De fato, quando lemos uma mensagem escrita, chegamos à sua descodificação total depois de captarmos linearmente o significante, sempre disposto em sequência: SEN-TI-DO PRO-I-BI-DO.
- d. A descodificação do signo icônico é contínua e global, pois a imagem é percebida como uma configuração compacta de estímulos visuais, que não se dispõem em sequência, mas de um modo contínuo e ininterrupto. Assim, a captação do signo  é global e contínua, e não em sequência linear. A descodificação do signo icônico torna-se, então, muito mais rápida e imediata do que a do signo linguístico.

Pelo visto, podemos dizer que a mensagem se caracteriza pela *linearidade* ou pela *iconicidade*. No caso da *linearidade*, a mensagem é constituída por signos *convencionais* (em que não há relação natural e motivada entre significante e significado) e dispostos em sequência *linear*. Já a *iconicidade* caracterizaria uma mensagem composta de signos icônicos, analógicos e dispostos numa configuração global e contínua; o próprio formato ou disposição visual do significante já nos levaria ao significado. A mensagem icônica, por sua economia e rapidez de descodificação, teria a vantagem de comunicar um máximo de informações ou significados com um mínimo de signos.

Para que as nossas observações tenham iconicidade, vamos resumi-las numa disposição mais visual:



ICONICIDADE X LINEARIDADE

A mensagem escrita é formada, obviamente, de palavras ou signos lineares. Se pudermos, entretanto, conferir a essa mensagem um pouco de visualização ou de *iconicidade*, facilitaremos a sua descodificação: o formato icônico possibilita o rápido entendimento do significado. Foi o que aconteceu na Elektrika S.A., quando a sua gerência administrativa teve de organizar e racionalizar o uso de copiadoras, informando os dias da semana e os meses em que estas deveriam ser utilizadas, nos diferentes andares dos prédios A, B e C da empresa.

O caso das copiadoras ou... a vitória do gerente apressado!

Dessa vez, o gerente apressado ganhou e a secretária perdeu. E o caso foi o seguinte. A direção da Elektrika S.A. andava desesperada com a bagunça e a desorganização no uso das copiadoras pelos vários andares dos prédios da empresa. Depois de longa e atormentada reunião, o diretor decidiu que as máquinas dos diversos andares e prédios seriam utilizadas segundo uma tabela de dias e meses do ano. O gerente apressado, agora na gerência administrativa da Elektrika, deveria comunicar a decisão da diretoria aos vários departamentos da empresa. Apressado como sempre, pediu que a secretária Maria preparasse o comunicado com toda a urgência. Duas horas depois, a valente Maria entrou na sala do gerente e mostrou-lhe o texto da mensagem:

Comunicação Interna

De: Gerência Administrativa

Para: Departamentos

Considerando a necessidade de racionalizar o uso das copiadoras atualmente em funcionamento na Elektrika S.A., solicitamos aos senhores chefes que instruam os funcionários de seus respectivos departamentos a utilizar as referidas copiadoras de acordo com o seguinte esquema:

1) De janeiro a abril: 2^a e 4^a feira, copiadoras do 2º e 4º andar do Bloco A; 3^a e 5^a feira, copiadoras do 3º e

5º andar do Bloco A; 6^a feira, copiadora do 8º andar do Bloco A.

2) De maio a julho: 2^a e 3^a feira, copiadoras do 2º e 3º andar do Bloco B; 4^a e 5^a feira, copiadoras do 4º e 5º andar do Bloco B; 6^a feira, copiadora do 8º andar do Bloco B.

3) Agosto e setembro: 2^a e 5^a feira, copiadoras do 3º e 4º andar do Bloco C; 3^a e 4^a feira, copiadoras do 2º e 5º andar; 6^a feira, copiadora do 8º andar do Bloco C.

4) De outubro a dezembro: o mesmo esquema de janeiro-abril.

Observações: a) na 3^a e na 4^a feira, do período agosto-setembro, devem ser utilizadas as copiadoras do 2º e 5º andar do Bloco C; b) a copiadora do 7º andar dos Blocos A, B e C ficará reservada sempre, em todos os dias da semana, exclusivamente às solicitações das G. A. de cada um dos referidos blocos.

Com ar vitorioso e superior, a secretária já foi concluindo:

– Ficou bom, não? Então, é só o senhor assinar que eu já providencio as cópias e mando distribuir...

De caneta em punho, o gerente ia assinar o documento quando, de repente, pulou da cadeira:

– Eh, espere um pouco, calma lá! Eu não vou assinar isso, não!
– Mas por quê, *seu* gerente? O que é que há? Algum erro? Não há erro nenhum, eu conheço a minha gramática!

- Não se trata de gramática, Maria! Não é esse o problema. A minha preocupação é com a linearidade da mensagem. O texto ficou muito linear e a sua descodificação é complicada, confusa mesmo. Imagine o desespero dos funcionários, que teriam de ler esse texto a toda hora para saber em qual andar, bloco, mês e dia deverão utilizar essa ou aquela copiadora. Uma mensagem assim, com tantos números e letras, precisa ter iconicidade.
- Nossa, meu Deus! O senhor está esquisito, está falando de um jeito diferente... Onde é que o senhor viu isso daí, esse negócio de inoci... inconi... inoquicidade?...
- Não, Maria, calma, o termo é iconicidade, isto é, a qualidade de uma mensagem que se caracteriza por um alto grau de visualização e, por isso mesmo, pode ser descodificada de um modo rápido e eficaz. Aprendi tudo isso num curso de comunicação escrita. Você vai ver. Vou pegar esse texto e transformá-lo numa mensagem icônica. O leitor bateu os olhos nela e já sabe o que fazer...

Uma hora depois, era a vez de o gerente entrar na sala da secretaria e exibir-lhe, triunfante, a mensagem icônica:

COMUNICAÇÃO INTERNA

De: Gerência administrativa

Para: Departamentos

Considerando a necessidade de racionalizar o uso das copiadoras, atualmente em funcionamento nos Blocos A, B e C da Elektrika S. A., comunicamos que, a partir de janeiro, a utilização das referidas máquinas deverá obedecer ao seguinte esquema:

Dias semana Meses	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Andares	Blocos
Janeiro a Abril	1) X		X			2º e 4º	A
	2)	X		X		3º e 5º	A
	3)				X	8º	A
Maio a Julho	1) X	X				2º e 3º	B
	2)		X	X		4º e 5º	B
	3)				X	8º	B
Agosto a Setembro	1) X			X		3º e 4º	C
	2)	X	X			2º e 5º	C
	3)				X	8º	C
Outubro a Dezembro	1) X		X			2º e 4º	A
	2)	X		X		3º e 5º	A
	3)				X	8º	A
Todos os meses	→ Todos os dias da semana gerências administrativas				7º	Todos os blocos	

- Parabéns, parabéns, a comunicação ficou muito bonita, bem visual, e foi muito eficaz: o pessoal leu e entendeu! – dizia o diretor ao gerente, abraçando-o com entusiasmo, diante da boquiaberta Maria.

A MENSAGEM ESCRITA PODE TER UMA DOSE DE ICONICIDADE!

A lição que podemos extrair dessa última aventura do gerente é que, se a mensagem escrita, que é linear por natureza, contiver iconicidade, será descodificada de um modo rápido e eficaz. Mas... se a mensagem é linguística e linear,

como pode ser também icônica e visual? Pode parecer uma contradição, e, no entanto, é perfeitamente possível combinar o linguístico e o visual, o linear e o icônico. Dessa combinação resultará certamente uma mensagem eficaz. Basta aplicar algumas “técnicas” de iconicidade.

Primeira técnica: concisão e economia

Se a iconicidade permite comunicar o máximo de informações com um mínimo de signos, uma boa “técnica” para visualizar a mensagem escrita e tirar-lhe um pouco de sua linearidade é evitar a prolixidade e a redundância. Devemos, de um lado, fugir de frases longas, das informações desnecessárias (por serem óbvias!), das repetições inúteis e das explicações supérfluas; de outro, é preciso que a mensagem passe por um verdadeiro “enxugamento” e se apresente concisa e econômica. O leitor “bate os olhos” no texto e já sabe o que o autor quer comunicar. Os nossos melhores escritores aplicaram, com muita habilidade, essa técnica de “enxugamento” e de visualização do texto. Machado de Assis (*Memórias póstumas de Brás Cubas*, Rio de Janeiro, Jackson, 1953, p. 154), por exemplo, ao descrever o velório e o enterro do pai de Brás Cubas, montou uma autêntica “colagem” visual de palavras, evitando frases longas e expressões desnecessárias:

[...] Soluços, lágrimas, casa armada, veludo preto nos portais, um homem que veio vestir o cadáver, outro que tomou a medida do caixão, caixão, essa, tocheiros, convites, convidados que entravam, lentamente, a passo surdo, e apertavam a mão à família, alguns tristes, todos sérios e calados, padre e sacristão, rezas, aspersões d'água benta, o fechar do caixão a prego e martelo, seis pessoas que o tomam da essa, e o levantam, e o descem

a custo pela escada, não obstante os gritos, soluços e novas lágrimas da família, e vão até o coche fúnebre, e o colocam em cima e traspassam e apertam as correias, o rodar do coche, o rodar dos carros, um a um... Isto que parece um simples inventário, eram notas que eu havia tomado para um capítulo triste e vulgar que não escrevo.

Machado diz que não escreveu. Na verdade, ele escreveu e nos deixou uma das páginas mais contundentes da sua obra, dando-nos uma lição de iconicidade: o leitor bate os olhos nesse pequeno texto “cinematográfico” e visualiza rapidamente a cena do enterro.

Oswald de Andrade (*Memórias sentimentais de João Miramar*, São Paulo, Difusão Europeia do Livro, 1964, p. 91), mestre da iconicidade literária, constrói um texto visual quando descreve o momento em que chega da Europa para o enterro de sua mãe:

O céu jogava tinas de água sobre o noturno que me devolvia a São Paulo.

.....
Sentaram-me num automóvel de pésames.

Clarice Lispector (*Laços de família*, Rio de Janeiro, José Olympio, 1974, p. 31) comunica-nos, de modo rápido e econômico, a condição de uma ave que deverá ser abatida e tornar-se o prato dominical de uma família; para tanto, a escritora inicia um de seus contos com a frase:

Era uma galinha de domingo.

E, no poema “Epitáfio para um banqueiro” (*Anatomias*, São Paulo, Cultrix, 1967, p. 17), José Paulo Paes atinge o grau máxi-

mo da iconicidade, ao ilustrar com um mínimo de palavras e algumas operações poéticas, o vazio da vida de um banqueiro. Uma primeira operação consistiu em desmontar *negócio* – palavra-chave da atividade bancária – em unidades menores: *ego*, *ócio*, *cio* e *o*. A seguir, o *o* virou maiúscula, identificando-se com o algarismo *zero*. Pois bem, o poeta, habilmente, dispõe essas cinco unidades, verticalmente, num formato triangular, conotando a ideia de que o indivíduo, que só se ocupou de negócios, de si mesmo, da ociosidade e do sexo, acaba em... zero!

Parece evidente que podemos aplicar, com proveito, a técnica da economia e do “enxugamento” nas mensagens que produzimos nos vários contextos sociais e profissionais em que temos de atuar. Textos muito lineares e prolixos podem ser simplificados na sintaxe e no vocabulário. Vejamos, por exemplo, um parágrafo muito comum no início das inúmeras cartas produzidas diariamente nas organizações:

Senhor diretor:

Tendo recebido, em 20/2/2005, a carta em que V.Sa. nos solicitava a atual posição das ações da Elektrika S.A. na Bolsa de Valores, e tendo verificado os dados coletados por nosso Departamento, uma vez que este vem, desde o início do ano, realizando minuciosa pesquisa a respeito, chegando a resultados concludentes e que não ofendem a nossa política financeira, posta em prática na atual gestão, que, aliás, tem sido bastante profícua, vimos à presença de V.Sa. informá-lo de que a posição da Elektrika S.A. atende plenamente às nossas expectativas...

Pobre do diretor, obrigado a penetrar numa selva de frases sem saída!

Simplificando a sintaxe e eliminando as informações superfluas e desnecessárias, chegaríamos a um texto “enxuto” e icônico, cuja decodificação seria imediata:

Senhor diretor:

Atendendo à sua solicitação de 20/2/2005, vimos à presença de V.Sa. a fim de informar-lhe que a atual posição da Elektrika S.A. na Bolsa de Valores atende plenamente às nossas expectativas...

Segunda técnica: planejamento coerente e objetivo à vista

Muitas mensagens escritas pecam pela mistura de assuntos, pela confusão de ideias e, pior ainda, pela diluição do objetivo. O nosso gerente, por exemplo – que não é mais “apressado” e já está bem treinado nas técnicas de comunicação escrita –, não sabia o que fazer diante de uma carta enviada por sua antiga firma, a Trôbada S.A; o texto era o seguinte:

Prezados senhores:

Como é do conhecimento de V.Sas., ratificamos os problemas que estamos enfrentando por causa do acondicionamento atualmente em uso pela Elektrika S.A. O principal dos problemas é quanto aos núcleos internos que são muito frágeis e acabam ocasionando, os amassamentos das fitas no transporte, e as embalagens também nos causam preocupações. Já foram feitas diversas reclamações

através do nosso Eng. Polifemo, mas os problemas continuam ocorrendo com certa frequência, o que tem preocupado muito à Trôbada S.A., pois com os materiais importados não temos estes tipos de problemas. Sugerimos que V.Sas. entrem em contato com nossos engenheiros, ou marquem uma reunião, para que se discuta todos os outros problemas que estão ocorrendo e procuramos juntos um denominador comum que satisfaçam a ambos e assim sejam evitados futuros dissabores. Certo de podermos contar com suas providências imediatas, firmamo-nos...

Os erros de sintaxe e de pontuação não escaparam, é claro, à secretária:

- Nossa, *seu* gerente, o senhor viu que carta mais horrível? Está tudo errado: “ratificamos os problemas”, “o principal dos problemas é quanto”, vírgula separando “ocasionando”, que é o verbo, do seu objeto direto, que é “os amassamentos”, “para que se discuta” em vez de “para que se discutam”, “denominador comum que satisfaçam”(!), “certo de podermos”, a repetição da palavra “problemas”... é demais, não, *seu* gerente?! Mas... o senhor não vai responder a essa maravilha de carta?
- Responder como, Maria? Eu não entendi o texto. Além dos erros de concordância e de pontuação, a carta tem uma falha muito mais grave: se você observar bem, há uma mistura de assuntos e a bagunça é tal que não dá para perceber o objetivo. Afinal, o que é que o pessoal da Trôbada quer de nós? Eles

falam de núcleos internos, depois passam para as embalagens, para o engenheiro Polifemo, falam dos materiais importados, sugerem um contato com os seus engenheiros, pedem uma reunião, um denominador comum, querem discutir todos os outros problemas, querem evitar futuros dissabores... sei lá mais o quê! Esse pessoal é meio louco; o autor da carta não planejou nada: ele foi despejando todos os problemas e parece que até se esqueceu do objetivo da carta. Se eu estivesse em seu lugar, faria um texto bem simples e deixaria o objetivo bem à vista do leitor. A carta poderia ficar assim:

Prezados senhores:

Vimos à presença de V.Sas. a fim de solicitá-lhes que marquem, na próxima semana, se possível, um encontro conosco.

O objetivo dessa reunião seria, basicamente, discutir a urgente necessidade de uma solução para os problemas decorrentes do sistema de acondicionamento utilizado atualmente pela Elektrika S.A.

Sem mais, firmamo-nos...

Não ficaria melhor assim? Deixei o objetivo à vista, não misturei assuntos, mudei de parágrafo ao passar para outro assunto... parece que a carta ficou mais icônica.

A confusão da carta da Trôbada era tal que até a digitação parecia uma “salada”, todos os assuntos embolados, sem parágrafo, sem separação...

Terceira técnica: disposição visual ou... leiaute

O gerente percebeu bem um grave defeito da carta da Trôbada: a sua confusa disposição gráfica (ou o seu “leiaute”, do inglês *layout*). De fato, não havia parágrafos nem uma separação nítida de assuntos. Com tal formato, torna-se difícil a visualização dos assuntos e, consequentemente, a descodificação da mensagem.

Convém planejar, portanto, a disposição visual ou o leiaute do texto, buscando sempre:

- distribuição coerente de assuntos por parágrafos;
- digitação “limpa”, com bom espaçamento;
- destaque para determinado assunto ou questão por meio do uso de letras especiais, grifos etc.;
- visualização de sequências com uma divisão em itens (I, II, III ou A, B, C etc.);
- utilização de gráficos, esquemas, desenhos etc.

Com o “gancho” da iconicidade, a mensagem ganha um alto grau de visualização e pode ser descodificada de modo imediato e eficaz.

Vale a pena conhecer, finalmente, mais um “ganchinho” que pode ser útil para a comunicação eficaz.

TERCEIRO GANCHO: COMOVA E ASSUSTE O LEITOR!

É muito comum que a mensagem, embora redigida corretamente, se apresente meio sem graça, e até feia, aos olhos do leitor. É bom temperá-la com alguns elementos emotivos e poéticos, a fim de atrair a simpatia do leitor.

Emoção e poesia: um bom tempero

Nem todo mundo é poeta. Mas, em todo caso, se pudermos utilizar expressões afetivas e recursos poéticos, estaremos “lubrificando” e facilitando a descodificação da mensagem. É justamente com esses recursos que os poetas nos comovem. Manuel Bandeira (*Antologia poética*, Rio de Janeiro, Editora do Autor, 1961, pp. 137-8), por exemplo, comunica-nos a sua infinita solidão num pequeno poema em que os versos e as palavras estão dispostos estratégicamente, a fim de transmitir-nos um vazio imenso:

[...]
*Então me levantei,
 Bebi o café que eu mesmo preparei,
 Depois me deitei novamente, acendi um cigarro e fiquei
 [pensando...]
 – Humildemente pensando na vida e nas mulheres que
 [amei.]*

Carlos Drummond de Andrade (*Obra completa*, Rio de Janeiro, Aguilar, 1967, p. 53) também nos emociona com um simples conhaque:

[...]
*Eu não devia te dizer
 mas essa lua
 mas esse conhaque
 botam a gente comovido como o diabo.*

Trata-se, pois, de não “vender barato” as informações que pretendemos comunicar aos outros; devemos recheá-

las de emoção e poesia. A história do gerente apressado, no primeiro capítulo, poderia ter um final feliz se o gerente impregnasse o e-mail de elementos poéticos e emotivos:

Doce Maria:
 Você,
 que é meu anjo tutelar,
 vá cedinho à estação ferroviária,
 assim que raiar a aurora de róseos dedos,
 e compre uma passagem no trem das oito da noite
 para a cidade do sol e das praias.
 Não esqueça, grave em seu coração:
 Se eu não for para o Rio de Janeiro,
 Adeus, cliente...
 Adeus, dinheiro...

Com um texto assim poético e afetivo, a secretária seria “pescada” pelo gerente. É claro que nem sempre podemos ou devemos nos meter a poetas. Vale a pena, contudo, não “vendermos barato” a informação a ser comunicada; é bom darmos a ela um toque afetivo e poético, “lubrificando” e tornando mais agradável a decodificação da mensagem.

Pregue um susto no leitor!

No centro da cidade, bois protestam contra a alta dos juros!
 Nevou no Rio de Janeiro!

Eis duas frases que jamais nos deixariam indiferentes. Referem-se a fatos pouco prováveis e, por isso mesmo, surpreendentes. São verdadeiros *ruídos*, na medida em que pro-

vocam impacto, chamam a nossa atenção, causam-nos surpresa, espanto e susto. Mas surtem efeito e são eficazes, pois fogem de uma expectativa rotineira e banal. Nesse caso, os ruídos não são negativos; pelo contrário, são positivos, uma vez que acabam por “quebrar” a expectativa normal do leitor. A taxa de ruído e de surpresa será tanto maior quanto mais inesperada for a mensagem. Os publicitários e jornalistas trabalham sempre com esses ruídos ou “sustos”, construindo frases e manchetes com signos ambíguos e inesperados; os exemplos podem ser facilmente encontrados na imprensa e na publicidade:

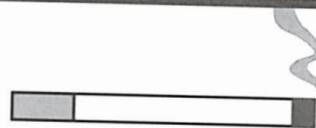
É permitido pisar na grama. Referência à grama sintética, num anúncio de uma firma de jardinagem.

Passe o seu filho pra trás. Anúncio da campanha de prevenção de acidentes no trânsito, em que se recomenda colocar as crianças sempre no banco traseiro dos carros, durante as viagens.

Cachorro fez mal a moça. Manchete de um jornal, referindo-se ao fato de que um sanduíche – um cachorro-quente – causou distúrbios intestinais a uma pessoa.

Como se pode observar, esses ruídos constituem ganchos que chamam a atenção do leitor, surpreendendo-o ou assustando-o. O ruído pode ser muito útil nas mensagens em que desejamos provocar impacto no leitor. Numa campanha de saúde pública ou de prevenção de acidentes, é sempre bom um ruído para atingir o destinatário de um modo mais eficaz; em vez de uma frase banal como *Use botas para proteger os pés. Cuidado!* ou *O cigarro é prejudicial à saúde*, podemos construir mensagens com ruídos que assustem o destinatário:

**ANDOU SEM BOTA, NÉ?
QUE PENA!
PERDEU O PÉ!**



**PROCURADO VIVO OU MORTO!
BOA RECOMPENSA PARA QUEM
PRENDER O CIGARRO ASSASSINO!
CUIDADO! É DE ALTA PERICULOSIDADE!
JÁ MATOU MILHÕES!**

Até um relatório pode começar por uma frase “ruidosa” que assustaria o diretor de uma empresa ou de uma escola, já cansado de ler relatórios rotineiros e estereotipados. Poderíamos começar assim:

Senhor diretor: o nosso departamento naufragou!

E, por falar nisso, é oportuno lembrar aqui um famoso relatório administrativo que, por conter ganchos emotivos, poéticos e *ruídos* positivos, teve um efeito surpreendente e eficaz. O texto foi redigido de modo tal que, do início ao fim,

prende a atenção do leitor. São vários os recursos utilizados: mensagens frias, visualização dos assuntos, distribuição coerente das ideias, economia de palavras, sintaxe simples e direta, frases e expressões emotivas, termos inesperados, que não se encontram habitualmente em mensagens típicas da burocracia administrativa. Para perceber a eficácia desses ganchos, vamos reproduzir alguns trechos desse relatório, tão original que virou até texto literário:

Exmo. Sr. Governador:

Trago a V.Exa. um resumo dos trabalhos realizados pela Prefeitura de Palmeira dos Índios em 1928. Não foram muitos, que os nossos recursos são exígues. Assim minguados, entretanto, quase insensíveis ao observador afastado, que desconheça as condições em que o Município se achava, muito me custaram.

COMEÇOS

O PRINCIPAL, o que sem demora inicieei, o de que dependiam todos os outros, segundo creio, foi estabelecer alguma ordem na administração.

Havia em Palmeira inúmeros prefeitos: os cobradores de impostos, o comandante do destacamento, os soldados, outros que desejassesem administrar. Cada pedaço do Município tinha a sua administração particular, com prefeitos coronéis e prefeitos inspetores de quarteirões. Os fiscais, esses, resolviam questões de polícia e advogavam.

Para que semelhante anomalia desaparecesse lutei com tenacidade e encontrei obstáculos dentro da Prefeitura e

fora dela – dentro, uma resistência mole, suave, de algodão em rama; fora, uma campanha sorna, oblíqua, carregada de bilis. Pensavam uns que tudo ia bem nas mãos de Nosso Senhor, que administra melhor do que todos nós; outros me davam três meses para levar um tiro. Dos funcionários que encontrei em janeiro do ano passado restam poucos: saíram os que faziam política e os que não faziam coisa nenhuma. Os atuais não se metem onde não são necessários, cumprem as suas obrigações e, sobretudo, não se enganam em contas. Devo muito a eles. Não sei se a administração do Município é boa ou ruim. Talvez pudesse ser pior.

.....

ILUMINAÇÃO

A iluminação da cidade custou 8:921\$800. Se é muito, a culpa não é minha: é de quem fez o contrato com a empresa fornecedora de luz.

OBRAS PÚBLICAS

Gastei com obras públicas 2:908\$350, que serviram para construir um muro no edifício da Prefeitura, aumentar e pintar o açougue público, arranjar outro açougue para gado miúdo, reparar as ruas esburacadas, desviar as águas que, em épocas de trovoadas, inundavam a cidade, melhorar o curral do matadouro e comprar ferramentas. Adquiri picaretas, pás, enxadas, martelos, marrões, marretas, carros para aterro, aço para brocas, alavancas etc. Montei uma pequena oficina para consertar os utensílios estragados.

EVENTUAIS

Houve 1:069\$700 de despesas eventuais: feitio e conserto de medidas, materiais para aferição, placas. 724\$000 foram-se para uniformizar as medidas pertencentes ao Município. Os litros aqui tinham mil e quatrocentos gramas. Em algumas aldeias subiam, em outras desciam. Os negociantes de cal usavam caixões de querosene e caixões de sabão, a que arrancavam tábuas, para enganar o comprador. Fui descaradamente roubado em compras de cal para os trabalhos públicos.

CEMITÉRIO

No cemitério enterrei 189\$000 – pagamento ao coveiro e conservação.

O caro leitor talvez já saiba quem é o autor do texto. Esse envolvente relatório foi escrito por Graciliano Ramos, em 1929, quando era prefeito de Palmeira dos Índios, e pode ser encontrado, em reprodução integral, na obra *Vivente das Alagoas* (São Paulo, Martins, 1962).

E esses trechos de Graciliano Ramos, justamente um dos nossos maiores artistas da palavra escrita, constituem um bom gancho para encerrar este nosso livro sobre segredos e técnicas da comunicação escrita.

Mais uma coisinha ainda, antes de terminar: oferecemos ao leitor uma *receita para a eficácia da comunicação escrita*. Utilize-a com proveito!

5 Receita para a eficácia da comunicação escrita

Vamos resumir, nessa receita, as principais técnicas e segredos da comunicação escrita. Como toda receita, esta deve ser utilizada com bom senso e uma visão crítica.

RECEITA

I) Ingredientes: {
Remetente
Destinatário
Mensagem
Código
Repertório
Veículo

II) Apresentação:

- a. Remetente → envia a mensagem para obter resposta.
- b. Destinatário ← recebe mensagem e deve produzir resposta.
- c. Código ↗ aberto
↘ fechado
- d. Mensagem/veículo ↗ quente
↘ frio
- e. Mensagem ↗ “seca”
↘ emotiva/poética

III) Acompanhantes:

- a. Contexto social, cultural e profissional
- b. Estereótipos
- c. Ruídos (positivos/negativos)

IV) Indicações:

- a. Tornar comum → ideias, necessidades, projetos
- b. Persuadir
- c. Gerar resposta

V) Modo de preparar:

- a. Empregue vocabulário-padrão, “ao alcance de todos”.
- b. Mantenha a direção: não perca o objetivo.
- c. Faça um planejamento e estruture as ideias:
 - siga um raciocínio coerente
 - distribua logicamente os assuntos

problemas
 causas
 consequências
 resposta/solução

d. Utilize *ganchos*

- “Esfrie” a mensagem:
 - suavize e alivie a carga de informações
 - dramatize com exemplos, histórias
 - utilize ilustrações
- Seja icônico:
 - use estilo conciso e econômico
 - construa frases e parágrafos curtos
 - simplifique a sintaxe e deixe bem visualizado o objetivo
 - cuide da disposição gráfica ou leiaute:
 - paragrafação
 - espaçamento
 - digitação “limpa”
 - tipos especiais de letras
 - grifos
 - esquemas, gráficos, desenhos
- “Ganhe” o leitor com:
 - expressões afetivas
 - recursos poéticos
 - toque humano
 - ruídos positivos

VI) Precauções:

- a. Tenha uma visão global e crítica da situação:
 - tenha sempre em mente o repertório do destinatário e o contexto da comunicação
 - tenha cuidado com as diferenças de repertórios
- b. Evite ruídos negativos. Cuidado com:
 - estilo seco e autoritário
 - desconhecimento do código
 - uso de código aberto
 - estereótipos
 - sobrecarga de informações
 - linearidade
 - incoerência
 - diluição do objetivo
 - mistura de assuntos
 - falta de ganchos
- c. Procure sempre verificar se o destinatário descodificou corretamente a mensagem e sabe qual é a resposta a ser produzida.

VII) Contraindicações:

Esta receita não será ministrada integralmente nos casos em que o remetente:

- a. não queira ser claro e explícito;
- b. pretenda que a mensagem seja aberta;
- c. procure provocar diferentes descodificações e respostas.

Mas, antes de terminar mesmo este livro, cabe-nos esclarecer uma eventual dúvida do leitor amável que nos acompanhou tão atentamente.

Quem é esse gerente *apressado* e sem nome? A secretária é Maria... e o gerente, como se chama? O gerente, amigo leitor, tem vários nomes: José, João, Pedro, Izidoro, Paulo, Mário, Luzia, Daniel, Flávia, Davi, Bianca, Sandra, Ester... Ele é um pouco de cada um de nós, seres humanos, lutando sempre por comunicar as nossas ideias e sentimentos. É difícil. Mas vamos tentando. Como bem disse Drummond, “lutar com palavras é a luta mais vã, entanto lutamos mal rompe a manhã”.

6.

Vocabulário crítico

Aberto: característica de um código que possibilita mais de um significado e mais de uma descodificação para um mesmo signo. V. *Código, Conotação, Descodificação, Fechado, Signo*.

Codificação: operação que consiste em ligar um significado a um significante. V. *Código, Descodificação, Significado, Significante, Signo*.

Código: programa ou instrução que fixa e controla a relação entre o significante e o significado de um signo. V. *Codificação, Descodificação, Significado, Significante, Signo*.

Comunicação: operação de transferência por meio da qual um indivíduo torna as suas ideias e necessidades *comuns* a outros indivíduos a fim de obter uma resposta.

Conotação: segundo, terceiro, quarto etc. nível de significado de um signo regulado por um código aberto. V. *Aberto, Código*.

- 122** “Cool”: termo inglês para designar a mensagem “fria”. V. *Frio, Hot, Quente*.
- Denotação:** primeiro nível de significado fixado por um código fechado. V. *Código, Fechado*.
- Descodificação:** operação por meio da qual o destinatário capta o significante e entende o significado. V. *Código, Significado, Significante, Signo*.
- Destinatário:** ser animado e, em princípio, humano que recebe a mensagem e, depois de descodificá-la, deve produzir uma resposta esperada pelo remetente. V. *Comunicação, Descodificação, Remetente, Resposta*.
- Estereótipo:** “tipo sólido” ou ideia padronizada que utilizamos na percepção e na classificação das pessoas, objetos e acontecimentos.
- Fechado:** característica de um código que só permite, em princípio, um significado e uma descodificação para o mesmo signo. V. *Aberto, Código, Conotação, Denotação, Descodificação*.
- Frio:** característica de uma mensagem descontraída, sem sobrecarga de informações, que exige pouco esforço de descodificação e atrai o leitor. V. “Cool”, *Gancho, Hot, Quente, Temperatura*.
- Gancho:** elemento que se utiliza para atrair o leitor da mensagem. V. *Frio, Iconicidade, Ruído, Temperatura*.
- “Hot”:** termo inglês para designar a mensagem “quente”. V. “Cool”, *Frio, Quente*.
- Ícone:** imagem, signo visual.
- Iconicidade:** característica de uma mensagem que se compõe de signos icônicos, analógicos e globais. Com a iconicidade, a mensagem se “visualiza”, transmitindo um máximo de informações com um mínimo de signos. V. *Gancho, Icônico, Mensagem, Signo*.

- Icônico:** adjetivo que se aplica ao signo visual. No signo icônico ou visual, há uma relação motivada entre significante e significado. V. *Código, Iconicidade, Mensagem, Significado, Significante, Signo*.
- Linear:** adjetivo que se aplica ao signo que se dispõe em sequência linear, mais particularmente o signo verbal ou linguístico. V. *Linearidade*.
- Linearidade:** característica de uma mensagem formada por signos convencionais e dispostos em sequência linear.
- Mensagem:** conjunto de signos que o remetente envia ao destinatário a fim de estimulá-lo a produzir uma resposta. V. *Comunicação, Destinatário, Remetente, Signo*.
- Quente:** característica de uma mensagem rígida, formal, sobrecarregada de informações, que exige muito esforço de descodificação e não atrai o leitor. V. “Cool”, *Frio, Gancho, Hot, Temperatura*.
- Remetente:** ser animado e, em princípio, humano, que envia uma mensagem a um destinatário para que este a descodifique e produza uma resposta. V. *Comunicação, Destinatário, Resposta*.
- Repertório:** rede de referências, valores, conhecimentos históricos, geográficos, afetivos, culturais, científicos, profissionais, presente em cada indivíduo. O repertório contém estereótipos. V. *Estereótipo*.
- Resposta:** reação produzida pelo indivíduo diante de um estímulo. Em comunicação, a resposta é a colaboração que o remetente espera do destinatário. V. *Comunicação, Destinatário, Remetente*.
- Ruído:** interferência de ordem física, psicológica ou sociocultural que provoca uma descodificação e uma resposta não esperada ou não desejada pelo remetente. Trata-se, pois, de fator negativo para a comunicação. O ruído

pode, entretanto, ser positivo para a comunicação na medida em que seja utilizado como elemento de impacto ou surpresa, como um gancho, enfim, para atrair o leitor. V. *Gancho*.

Significado: ideia ou conceito que, por meio do código, se liga a um significante, formando o signo. V. *Código, Significante, Signo*.

Significante: o estímulo físico ou a parte material do signo, ligada ao significado pelo código. V. *Código, Significado, Signo*.

Signo: unidade constitutiva da mensagem. Compõe-se de um estímulo físico (significante) e de um significado; a relação entre o significante e o significado é fixada pelo código. V. *Código, Significado, Significante*.

Temperatura: característica de uma mensagem que pode ser mais ou menos rígida, mais ou menos carregada de informações. A temperatura será mais ou menos elevada conforme o maior ou menor grau de rigidez, a maior ou menor carga de informações. V. “*Cool*”, *Frio, Gancho, Hot, Quente*.

Veículo: elemento físico utilizado pelo remetente para conduzir a mensagem ao destinatário. Emprega-se muito o termo *mídia* para designar os meios ou veículos de comunicação. A partir da temperatura das mensagens, os veículos também podem ser *quentes* ou *frios*.

Bibliografia comentada

CUNHA, Celso. *Gramática do português contemporâneo*. São Paulo: L&PM Pocket / Lexicon, 2008.

Nessa gramática, os leitores encontrarão, numa linguagem simples, a descrição do padrão formal do português contemporâneo. Para tornar ainda mais acessível a compreensão do texto, utilizaram-se dezenas de quadros explicativos e expressivos exemplares de usos linguísticos colhidos nos mais representativos autores de nossa literatura. Fonética, ortografia, classe, estrutura e formação de palavras, frase, oração, período, figuras de estilo e de sintaxe, pontuação, discurso direto, indireto e indireto livre, nada foi omitido nessa obra do eminentíssimo linguista Celso Cunha, a fim de que o leitor pudesse aprofundar seu conhecimento sobre a língua portuguesa e utilizá-la, com proficiência, nas mais diversas situações de comunicação.

FIORIN, José Luiz. *Linguística? Que é isso?* São Paulo: Contexto, 2013.

Esse livro, que reúne grandes especialistas da área, surge para explicar o que é, afinal, a Linguística. Para isso, trata das funções e características da linguagem humana, para depois discorrer sobre os cinco grandes objetos teóricos criados pela Linguística dos séculos XIX e XX: a língua, a competência, a variação, a mudança e o uso. Com um

texto fácil e agradável, essa obra torna acessíveis questões complexas da ciência da linguagem – sem, entretanto, simplificá-las – tanto para estudantes e professores de línguas como para interessados em geral.

GARCIA, Othon Moacir. *Comunicação em prosa moderna*.

Rio de Janeiro: FGV Editora, 2010.

O objetivo desse trabalho é oferecer ao leitor, preliminarmente, os fundamentos da comunicação linguística, ensinando-o, antes de tudo, a pensar de modo lógico e articulado. A partir dessa competência, o leitor pode tornar-se apto a planejar e a elaborar os diversos tipos de comunicação escrita.

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

Essa obra destina-se aos profissionais envolvidos nesse turbilhão da comunicação virtual por escrito. Redigir vai além do aprendizado da gramática e do conhecimento tecnológico, porque um texto é muito mais do que palavras frias em frases bem organizadas. Como se destacar nesse universo? Esse livro mostra os caminhos.

SQUARISI, Dad; CUNHA, Paulo José. *1001 dicas de português: manual descomplicado*. São Paulo: Contexto, 2015.

Você está escrevendo aquele texto que pode mudar sua vida, mas fica em dúvida se está utilizando a palavra correta, se não cometeu nenhuma gafe na última frase. O que fazer? Encontre seu tira-dúvidas neste *1001 dicas de português*. De fácil consulta, é perfeito para quem precisa de respostas rápidas para “brancos” ou “pegadinhas” e tantos outros problemas que nossa língua nos prega. O leitor encontrará aqui respostas claras, diretas e divertidas. Como estão em ordem alfabética, é fácil encontrar aquilo de que você precisa.

O autor

Izidoro Blikstein possui graduação e especialização em Letras Clássicas pela Universidade de São Paulo (USP), mestrado em Linguística Comparativa pela Université Lumière Lyon 2, doutorado e livre-docência em Letras pela USP, além de ser titular em Linguística e Semiótica pela mesma instituição. É consultor da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo e professor adjunto da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas – SP. Tem experiência e publicações na área de Comunicação – a exemplo do livro *Falar em público e convencer*, da Contexto –, atuando com Semiótica e Linguística.