



Coluna Saber
por Ana Machado



Ana Machado é mestra em educação pela Universidade Stanford, especialista em psicossociologia da juventude e políticas públicas pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (FEPS) e bacharel em marketing pela Universidade de São Paulo (USP)

Antes de falar, entenda o que quer dizer

No trabalho, comunicar-se bem não é ser eloquente, mas ser eficaz. A diferença entre um time confuso e um time produtivo raramente é técnica — quase sempre é comunicação

No ambiente de trabalho, fala-se cada vez mais sobre “comunicação assertiva”, “feedbacks construtivos” e “escuta ativa”. Termos bonitos, repetidos em treinamentos corporativos e reuniões de alinhamento, mas raramente compreendidos na prática. O problema é que, enquanto exaltamos a importância da comunicação, seguimos atolados em e-mails vagos, mensagens truncadas e reuniões que mais confundem do que esclarecem.

A comunicação no trabalho costuma ser tratada como algo “natural”, quando, na verdade, é um exercício de precisão. Comunicar-se bem não é falar muito, nem usar jargões sofisticados. É construir pontes de entendimento. E, para isso, clareza, contexto e propósito são mais valiosos do que retórica. O que parece simples — explicar o que se quer, por que se quer e quando precisa — é o que mais falta nas organizações.

Grande parte dos ruídos vem do excesso de pressa. Mensagens são enviadas sem contexto, solicitações chegam sem prazo, decisões são comunicadas pela metade. A pressa, travestida de produtividade, produz retrabalho e desalinhamento. Uma comunicação clara economiza tempo, enquanto uma comunicação apressada o multiplica em correções, justificativas e frustrações.

Outro equívoco comum é confundir “objetividade” com frieza. Ser objetivo não é ser rude, mas eliminar o que é irrelevante. Profissionais eficazes sabem contextualizar antes de cobrar, explicar antes de delegar, perguntar antes de julgar. Em um cenário de equipes híbridas e fluxos digitais, a comunicação precisa ser ainda mais intencional: sem o sub-texto da convivência presencial, dependemos do texto — e de sua precisão — para manter a coerência das ações.

É curioso observar que, em muitas empresas, discute-se liderança, inovação e

Maurenilson Freire



cultura organizacional sem perceber que todos esses temas passam pela forma como as pessoas se comunicam. Um líder que não sabe contextualizar suas decisões perde a confiança da equipe. Um projeto inovador mal-explicado morre no PowerPoint. Uma cultura com boas intenções e más comunicações se dissolve em ruído.

Por isso, mais do que “falar bem”, o

desafio é pensar antes de comunicar. Antes de enviar um e-mail, pergunte-se: o que quero que a outropessoa entenda e faça? Que contexto ela precisa ter para agir com autonomia? Clareza não é uma qualidade estética; é uma ferramenta de gestão. E comunicação, no fim, é sobre responsabilidade: dizer de modo que o outro possa compreender e agir corretamente.

No trabalho, comunicar-se bem não é ser eloquente, mas ser eficaz. A diferença entre um time confuso e um time produtivo raramente é técnica — quase sempre é comunicação. E num mundo saturado de mensagens, quem domina a arte de dizer o essencial, do jeito certo e no momento certo, não apenas é ouvido. É quem faz as coisas acontecerem.