

# 1

## Descrição do Problema

Este capítulo apresenta a descrição do problema da pesquisa, relacionado ao papel exercido pelo correio eletrônico na comunicação organizacional. Após uma reflexão inicial sobre o tema, definem-se os objetivos principal e intermediário do estudo, bem como a sua relevância, as suas delimitações e a estrutura da dissertação.

### 1.1

#### Introdução

Existe uma grande distância entre o discurso do que é ideal e o que realmente é possível e se consegue implementar nas organizações. Uma das razões, talvez, seja a de que cada empresa tem cultura, valores e informações particulares, ou de que as empresas são formadas por pessoas com cultura, valores e informações também diferenciados. Para que haja um alinhamento entre a organização e seus participantes, é importante considerar a comunicação não apenas como um instrumento de controle ou transmissão de informações, mas como um meio de construção de colaboração.

A comunicação, então, pode tornar-se um forte aliado da gestão, na medida em que as empresas olhem para dentro de seus ambientes e analisem seus recursos disponíveis – sejam eles físicos, virtuais, humanos ou organizacionais – para que sejam usados na geração de diferenciais competitivos.

Algumas questões a pensar sobre a comunicação organizacional são: o que significa uma boa comunicação? Como construir um sistema de comunicação organizacional que sustente uma estratégia integrada e inovadora? Como conseguir o engajamento de todos na geração e na manutenção da comunicação? A comunicação é apenas um instrumento?

Estas questões são importantes porque comunicar é mais do que falar ou escrever, mais do que o simples fluxo emissor-receptor. A comunicação envolve seres humanos e, assim, uma diversidade de percepções e significados pessoais.

Por isso, deve ser estudada e analisada também sob a ótica do relacionamento entre indivíduos.

No contexto atual, a comunicação organizacional parece ser influenciada não apenas pelas pessoas participantes, mas pelas ferramentas e, principalmente, pelas tecnologias disponíveis. Em meados do século XIX, surgiram as primeiras máquinas de processamento numérico, que mais tarde dariam origem ao que hoje chamamos de computador. No século XX, os computadores começaram a se conectar e, assim, modificaram o processo de comunicação entre as pessoas. Um dos grandes destaques dessa época foi o aumento da produtividade proporcionado pela inserção dos computadores na dinâmica das organizações e da sociedade em geral.

A Internet é um dos principais destaques do final do século XX, marcado por inovações e invenções, principalmente pela revolução que causou na comunicação, tanto de massa como individual, proporcionando um meio rápido de transmissão de informação e conhecimento. Com ela, o mundo ficou “pequeno”, as pessoas tornaram-se mais próximas e acessíveis, e a interatividade passou a ser o ponto alto. Hoje, a Internet faz parte da vida de milhões de pessoas, popularizou-se em todo o mundo e foi aperfeiçoada, ganhando uma interface mais fácil de ser entendida e agradável para “navegação”.

No Brasil, a Internet começou a aparecer no início da década de 1980, como uma iniciativa do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), visando a atender instituições de ensino e pesquisa. Em 1995, com as mudanças no Ministério das Comunicações e no MCT, a Internet entrou na realidade nacional. Surgiram, então, os primeiros provedores privados, e a sociedade passou a conviver com as mudanças causadas pela nova tecnologia (FRANCO, 1997).

Há muito tempo, os meios de comunicação – tais como telefone, rádio e televisão – entraram definitivamente na vida das pessoas, passando a ser verdadeiras extensões do homem. A Internet é o ápice dessa transformação, uma vez que, sem fronteiras físicas, não existe diferença de fuso horário ou problemas com deslocamento. Passamos a considerar a Internet como mais um elemento social em nossas vidas.

A Internet tornou a globalização mais real. Hoje, é possível compartilhar informações diversificadas com a população conectada em qualquer lugar do

mundo, a qualquer hora. O domínio das interfaces tecnológicas por uma grande parcela da população é um agente facilitador para a superação de barreiras mundiais, regionais e, muitas vezes, locais.

A chegada da tecnologia da informação (TI) à realidade das pessoas fez aumentar a capacidade e a qualidade dos recursos técnicos de distribuição de informação e conhecimento. Isto afetou a vida dos indivíduos e, também, de muitas organizações. A questão que se levanta, então, é em relação à conectividade das máquinas. Ou seja, a Internet e o correio eletrônico (também chamado de e-mail) não são apenas a união de máquinas, mas a conexão de pessoas e a multiplicação das oportunidades de contato.

Apesar de todas essas mudanças serem recentes, Davis e Meyer (1999) analisam o ritmo e os elementos das mudanças no mundo atual por três perspectivas – da conectividade, da velocidade e da intangibilidade:

A comunicação e a computação quase instantâneas, por exemplo, estão reduzindo o tempo e nos concentrando no aspecto da Velocidade. A Conectividade está colocando todo mundo *on-line* de uma forma ou de outra e tem provocado a “morte da distância”, um encolhimento do espaço. A Intangibilidade de valores de todos os tipos, como serviço e informação, cresce em ritmo vertiginoso, reduzindo a importância da massa tangível. A Conectividade, a Velocidade e a Intangibilidade – produtos derivados do tempo, do espaço e da massa – estão tornando indistintas as regras e redefinindo nossas empresas e nossas vidas (DAVIS e MEYER, 1999, p.6).

Estas três perspectivas também podem ser usadas para se analisar a comunicação eletrônica, particularmente por e-mail:

- conectividade: uma vez que todos os participantes tornam-se conectados virtualmente, em qualquer lugar e a qualquer momento;
- velocidade: uma vez que a comunicação pode acontecer, praticamente, em tempo real, e que as mensagens não demoram horas ou dias para chegar ao receptor;
- intangibilidade: uma vez que não se tem o contato pessoal direto entre os participantes do processo de comunicação.

A comunicação por correio eletrônico também pode ser analisada por uma ótica mecânica – já que os participantes podem ser comparados a um conjunto de peças, cada uma desempenhando determinada função, seja de emissor, receptor ou intermediário. Como as relações nesta forma de comunicação são feitas através de computadores, utilizando meios mecânicos, há traços de impessoalidade e racionalidade. A ênfase, a princípio, estaria nos canais e na clareza da mensagem. Mas o papel das pessoas neste tipo de comunicação é fundamental, porque cada mensagem escrita e cada “diálogo” estabelecido carregam traços de personalidade e emoção.

A comunicação por correio eletrônico também pode ser analisada por uma ótica orgânica – uma vez que se estabelece dentro de um contexto (uma amizade ou uma empresa, por exemplo) e se baseia em relações interpessoais. Assim, ao mesmo tempo em que as pessoas são peças, elas são responsáveis por construir e articular a comunicação através do pensamento, da criação e da inovação.

A Internet e, principalmente, o correio eletrônico, tornam-se, então, meios de grande utilidade para as organizações. Com o e-mail, pessoas de diferentes países, cidades ou regiões, podem trabalhar em um mesmo projeto, cada uma em seu espaço, 24 horas por dia. O correio eletrônico agiliza processos, facilita a troca de informações e dados, e proporciona uma economia de tempo e dinheiro. Mas será que, assim, não ocorre uma desumanização nas relações de trabalho? Alguns acreditam que a relação virtual pode unir as pessoas, e que a tendência é humanizar a Internet e a comunicação por e-mail através de som e câmeras, por exemplo. Com opinião contrária, outros acreditam que a tecnologia provoca um distanciamento entre os indivíduos.

Se, por um lado, há diversos pontos positivos na utilização da comunicação por correio eletrônico para as organizações, também é importante considerar os aspectos negativos. Como driblar o desconforto de olhar para uma máquina, digitar, e se comunicar com outra pessoa? Como fica a comunicação, se não se está vendo a outra pessoa e não se sabe como ela está recebendo aquela mensagem? A máquina e as tecnologias podem facilitar ou atrapalhar os trabalhos em conjunto?

Para que a comunicação organizacional tenha no e-mail um aliado poderoso, talvez seja preciso implementar alguns elementos eletrônicos e/ou

humanos que se assemelhem às características de ambientes físicos, tais como voz, imagens e aromas. A integração de texto e imagem, de forma a transformar a comunicação em uma atividade agradável e “humana”, talvez possa tornar a troca de mensagens algo menos frio e impessoal.

Em relação à comunicação, percebe-se que a preocupação nas organizações é, muitas vezes, com o instrumento, com as ferramentas e com o conteúdo que está sendo transmitido ou compartilhado. Pouco é falado sobre o relacionamento que se constrói por meio da comunicação.

Com o correio eletrônico, não há mais necessidade de duas pessoas (ou todas as envolvidas em uma determinada tarefa da empresa) estarem disponíveis e conectadas ao mesmo tempo para dar andamento a projetos, discutir ou tomar decisões. O e-mail é uma ferramenta que dispensa a simultaneidade de acesso, permite que as pessoas se comuniquem sem marcar horário e sem linguagem oral ou corporal, possibilita e facilita a interação de um grande número de indivíduos.

Por outro lado, há, ainda, o temor de que a tecnologia, ao mesmo tempo em que facilita a interação virtual, provoque o afastamento presencial das pessoas. A Internet qualifica e torna mais produtiva e veloz a transmissão de informações. Mas, visando à rapidez e à simplificação na comunicação, corre-se o risco de se ferir alguns códigos de conduta pessoais e profissionais. Ou seja, é preciso atentar para a forma como se escreve, para a grafia correta das palavras, para a utilização de letras maiúsculas e minúsculas, e para o conteúdo em si das mensagens.

É necessário, então, pensar a comunicação organizacional por correio eletrônico não apenas como fornecimento, divulgação e troca de informações, mas como a possibilidade de interlocução entre colaboradores, e como um mecanismo de gestão colaborativa. A tecnologia faz com que não exista apenas uma direção, mas várias, múltiplas.

Para Taylor (1993), estar organizado significa estar em relacionamento. Assim, analisando a comunicação como um mecanismo colaborativo de gestão organizacional, percebe-se que comunicar não é simplesmente transmitir uma mensagem através de um meio qualquer (falado ou escrito), é construir um significado compartilhado entre dois atores. Por isso, problemas de comunicação não podem ser relacionados exclusivamente aos departamentos de Informática (quando o sistema de correio eletrônico está lento ou a intranet não funciona),

Comunicação ou Recursos Humanos (quando o mural está desatualizado ou quando duas pessoas se desentendem), por exemplo.

Estes departamentos são importantes e desempenham funções essenciais. No entanto, antes de qualquer tecnologia ou ferramenta, é necessário que se compreenda o próximo, que se esteja aberto a ouvir, falar e respeitar. Assim, uma vez que a comunicação é, antes de tudo, relacionamento, é preciso vê-la coletivamente na organização, como uma questão de todos que se comunicam.

Donnellon et al. (1986) apresentam linhas de pensamento de diversos autores que conceituam a organização como sendo um sistema de significados compartilhados, no qual o papel central da comunicação é reconhecido na relação entre significado e ação. É fundamental, então, para a organização e para os indivíduos, que se construa um ambiente de entendimento – onde haja soma de discursos e realidades de cada membro, não necessariamente iguais, mas coerentes. É somente através deste entendimento que as informações podem fluir. É somente através da comunicação, mesmo com as diferentes interpretações entre os membros da organização, que pode existir ação organizada.

Dessa forma, comunicar não é apenas informar, é compartilhar, transformar e acrescentar. A comunicação organizacional é fundamental para possibilitar o processo de construção coletiva da instituição – alinhando e compartilhando pensamentos e objetivos. Uma ação organizada pode ser caracterizada como o consenso entre todos os integrantes de uma empresa – não sendo necessário que todos tenham a mesma opinião, mas, sim, uma mínima compreensão sobre questões fundamentais. Ou seja, é possível, e freqüente, que as pessoas não ajam de forma idêntica, não tenham os mesmos valores e crenças e não compartilhem a mesma ideologia. No entanto, o resultado final da organização tem que ser coeso. Um dos principais meios para se atingir esse fim é a comunicação, vista como o ambiente no qual o consenso do grupo, tão importante, se desenvolve.

A comunicação, como linguagem, não é apenas verbal. Ela envolve um complexo sistema usado para a interação entre os membros de uma determinada comunidade (grupo de amigos, família, ambiente de trabalho, etc). Para uma organização, é essencial analisar não apenas o conteúdo ou os instrumentos da comunicação, mas a forma como este conteúdo é compartilhado, disseminado e

transmitido. Na perspectiva mais usual, as organizações costumam tratar a comunicação seguindo uma lógica instrumental, que prioriza a escolha do meio e a estruturação das mensagens, seguindo o tradicional modelo emissor-receptor. No entanto, quando analisados o sentido e a estruturação da comunicação, passa-se a percebê-la como fator de integração de um grupo.

Taylor (1993) diz que a organização é uma realidade virtual baseada na comunicação. Nesse sentido, explica que é preciso haver comunicação para que haja organização. Analisando sob uma perspectiva de integração, é importante ressaltar que a comunicação tem a função de gerar entendimento e não de ser um instrumento de poder. Dessa forma, a comunicação é, muitas vezes, um grande problema a ser resolvido pelas organizações.

Analisar a comunicação sob uma perspectiva unicamente instrumental é reduzir o campo de estudo, percebendo apenas questões técnicas. Pela perspectiva instrumental, por exemplo, acredita-se que as novas tecnologias facilitem um entendimento comum entre as partes. Mas até que ponto a tecnologia, como ferramenta de comunicação, une as pessoas? Ou afasta, gerando um ambiente impessoal e não colaborativo? Como a tecnologia pode facilitar a troca e a interação interequipes e intra-equipes?

Por outro lado, se a comunicação for analisada por uma ótica de integração, tem-se uma diversidade de percepções sobre um mesmo referencial e, assim, uma ampla capacidade de interpretação. Por esta ótica, emissor e receptor transformam-se em atores que, ao mesmo tempo, emitem e recebem informações, interagem, constroem um novo entendimento coletivo baseado na percepção de cada indivíduo.

Percebe-se, dessa forma, que, se a promoção da comunicação eletrônica, principalmente através do e-mail, facilitou e agilizou diversos processos, pode também ter desencadeado a inibição do contato pessoal e a diminuição do senso de integração coletiva da organização.

Oliveira e Silva (2003) destacam alguns aspectos que devem ser estimulados para que a comunicação organizacional seja positiva e facilitadora, como, por exemplo: a construção de uma linguagem comum, a clareza sobre os desafios da organização, a transparência estratégica, e o *feedback* sobre objetivos e metas de indivíduos e equipes. Além disso, para que haja uma aproximação

entre todos os níveis da organização, ressaltam que é preciso diminuir algumas características, tais como: verticalização, formalidade e centralização. Como sugestões para o bom desempenho da comunicação, estes autores citam o incremento de programas de confraternização, a valorização de espaços de interação, e a implementação de reuniões objetivas de trabalho.

Se, por um lado, os meios digitais dão margens a diversas interpretações, em alguns casos distorcidas ou completamente erradas – já que a “leitura” do conteúdo depende da percepção momentânea do leitor –, por outro lado, os meios impressos tradicionais não ficam isentos de crítica. Como toda comunicação em que não há relação direta no ato (contato pessoal, olho-no-olho), textos impressos de forma tradicional também dão margens a interpretações negativas ou distorcidas. Isto acontece porque cada leitor faz sua própria leitura, colocando seu ponto de vista no objeto lido.

Percebe-se, então, que os indivíduos interferem diretamente no resultado coletivo. Por isso, uma vez que não há como dissociar os lados pessoal e profissional, é fundamental analisar o papel dos indivíduos e da comunicação dentro das organizações, e vice-versa. Aspectos como confiança, respeito mútuo, justiça, reconhecimento da autonomia, senso de colaboração, e objetivos comuns interferem na resposta que os indivíduos dão às organizações em que atuam. É uma relação de troca permanente.

Mas será que o predomínio da tecnologia em todas as esferas de nossa sociedade altera as relações humanas negativa ou positivamente? A tecnologia pode suplantar a ação humana? Se as tecnologias têm o objetivo de otimizar esta ação, o homem, teoricamente, só teria a ganhar com essa mudança. Mas isso acontece na prática? Hoje, em qualquer atividade, é impossível ignorar a tecnologia e, mais ainda, a Internet. Vivemos um espaço virtual com funcionamento e características próprias. Milhões de pessoas estão conectadas, formando inúmeras comunidades virtuais.

Vivemos uma época de mudanças nas formas de pensar, interagir e viver. No entanto, mesmo com os avanços técnico-científicos, as relações via Internet não deverão passar por uma mudança tão radical:

[...] a essência do viver e do conviver, a natureza do ser humano e as tendências gerais do processo de comunicar são rigorosamente as mesmas, e assim devem continuar. Os meios, as ferramentas e as tecnologias é que são diferentes (DINES, 1996, p.2).

A partir destes levantamentos sobre a comunicação organizacional e sobre a comunicação eletrônica, e a fim de suprir uma deficiência acadêmica brasileira sobre o assunto, uma pergunta de pesquisa foi desenvolvida para a presente dissertação, buscando estudar:

Qual é o papel exercido pelo correio eletrônico (e-mail) na comunicação organizacional?

## **1.2**

### **Objetivos do Estudo**

Ao longo deste estudo, verificou-se que o seu objetivo não poderia restringir-se a um principal, pois havia outras necessidades que também poderiam e deveriam ser atendidas, de modo a construir uma linha coerente para a pesquisa. Com isto em mente, houve uma divisão entre o objetivo primário e os objetivos intermediários.

#### **1.2.1**

##### **Objetivo Primário**

O objetivo primário deste estudo, conforme sugere a pergunta de pesquisa apresentada no tópico anterior, é o de entender o papel exercido pela comunicação eletrônica, particularmente o correio eletrônico, na comunicação organizacional, decifrando as suas principais características de uso.

Não se trata, no entanto, de um estudo que se proponha a mapear estatisticamente o universo da comunicação das empresas brasileiras, conforme é indicado mais adiante, no tópico relativo à delimitação. Os objetos de análise são experiências vividas por profissionais que atuam em empresas públicas e privadas no Brasil. Trata-se, portanto, de um estudo de natureza qualitativa, que tem como intuito construir um conhecimento mais aprofundado sobre o tema.

## 1.2.2

### Objetivos Intermediários

A fim de se chegar a um melhor entendimento sobre a relação entre o correio eletrônico e a comunicação organizacional e, assim, atingir o objetivo primário desta pesquisa, fez-se necessária, como primeiro objetivo intermediário, uma revisão da literatura sobre dois temas: a comunicação organizacional e a utilização do correio eletrônico no ambiente de trabalho. Para tal, os artigos e livros utilizados buscaram refletir pontos de vistas diferentes, de escolas diversas, não se concentrando somente em autores americanos e ingleses, mas, também, em outros acadêmicos europeus, além de asiáticos e brasileiros.

Outro objetivo intermediário foi o de desenvolver uma abordagem crítica às próprias teorias de comunicação organizacional, procurando extrair da literatura sobre o tema os principais questionamentos a ele dirigidos. O motivo para tal foi proporcionar uma reflexão sobre quais conceitos deveriam ser revistos ou selecionados para a análise realizada no estudo.

Identificaram-se, também, alguns aspectos sobre a utilização do correio eletrônico dentro do ambiente de trabalho que devem ser considerados para que se analise sua relação com a comunicação organizacional. Assim, questões como eficiência, produtividade, utilidade, meio de comunicação, excesso de informação e mensagens, relacionamento interpessoal, entre outras, foram levadas em consideração neste estudo.

Finalmente, com o intuito de responder à questão central da pesquisa, identificou-se a necessidade de estabelecer, como objetivo intermediário, a construção de uma metodologia de investigação de campo que permitisse captar as percepções dos indivíduos mais diretamente envolvidos com o conceito e a utilização da comunicação por correio eletrônico no contexto da comunicação organizacional.

### 1.3

#### Relevância do Estudo

O conceito de comunicação organizacional é, muitas vezes, entendido somente como uma forma de transmissão de informações, ou, como observa Zarifian (2001), como um simples recurso de exercício de poder e controle, como um mecanismo de gestão tutelada dos trabalhadores. Ao mesmo tempo, conceitos de comunicação eletrônica são, regularmente, vistos unicamente pela ótica ferramental, com ênfase na agilidade e na produtividade. Embora isto seja uma preocupação válida, talvez não seja a única ou a mais importante. A escassez de conhecimento e de estudos sobre a influência do correio eletrônico na comunicação organizacional é um limitador, nas organizações, para o seu aproveitamento pleno.

Compreender como as pessoas utilizam e interpretam a comunicação por correio eletrônico torna-se, então, fundamental para se compreender o potencial de contribuição que este meio traz para a vida das organizações. Assim, a relevância deste estudo pode ser vista em dois contextos, um acadêmico e um outro profissional.

Academicamente, o aprofundamento dos estudos sobre a comunicação e sobre a utilização do correio eletrônico na comunicação organizacional é relevante para esclarecer as dissonâncias encontradas em sua teoria. Este estudo buscou explorar diversos pontos de vista sobre o assunto, e mostrar, com isso, diferenças de abordagens para o mesmo tema.

No ambiente acadêmico brasileiro, sobretudo no campo da Administração, este estudo torna-se ainda mais relevante por haver pouca literatura sobre o assunto. Conseqüentemente, a pesquisa realizada serve como um esforço para entender o papel e a influência do correio eletrônico nas organizações e, principalmente, no processo de comunicação organizacional, dentro de uma realidade brasileira, mostrando variáveis singularmente nacionais e não encontradas em casos estrangeiros.

Profissionalmente, há grande relevância em estudar o correio eletrônico e sua relação com a comunicação organizacional por diversos motivos. Primeiro, por ser um tema que trata diretamente da inter-relação de todos os empregados de

uma organização. Segundo, porque o correio eletrônico já faz parte da vida de milhões de pessoas e, a cada dia, torna-se mais freqüente como meio de comunicação e relacionamento. Muitas vezes, o encontro presencial e o telefonema são substituídos por mensagens por e-mail, seja com o colega que trabalha em outra empresa, seja com o que trabalha na mesa ao lado.

Logo, se a comunicação por correio eletrônico é encarada como uma forma de agilizar processos, aumentar a produtividade e economizar tempo e recursos, de modo a que isto se reflita positivamente na empresa e na relação interpessoal, percebe-se a importância em entender melhor este assunto, levantando os pontos positivos e os negativos associados.

Dessa forma, ainda que uma empresa tenha vontade de implementar o correio eletrônico para sua comunicação organizacional, ela deve atentar para as dificuldades e os riscos em fazê-lo. Conforme apontado anteriormente, há discordâncias quanto às vantagens e às desvantagens da utilização do e-mail para questões profissionais, especialmente em situações de conflito. Saber quais são estas vantagens e desvantagens é relevante profissionalmente, pois contribui para que as empresas possam melhor direcionar os seus esforços, além de fazer com que as pessoas tenham consciência do processo de comunicação, não apenas pelo aspecto ferramental, mas, também, pelo relacional.

Mesmo quando o correio eletrônico é utilizado por pessoas já familiarizadas com a tecnologia, pode haver efeitos indesejáveis dentro e fora da organização, seja pela falta de coerência entre o que se pretende comunicar (por parte do emissor) e o que é percebido e compreendido (pelo receptor), seja pelo excesso de mensagens trocadas, ou pela questão do tempo que, com a Internet, torna-se ainda mais subjetivo. Saber em que graus as pessoas se relacionam e se comunicam através do correio eletrônico é relevante para determinar fatores de sucesso ou fracasso de um processo como este.

## 1.4

### **Delimitações do Estudo**

Para a realização deste estudo, foi feita a seleção de dois conjuntos de profissionais que trabalham em empresas públicas e privadas no Brasil e que, de algum modo, utilizam o correio eletrônico como ferramenta de comunicação no ambiente de trabalho, ainda que nem sempre de forma estruturada.

O primeiro constituiu-se de profissionais que ocupam cargos diversos, especificamente de gerencial para cima, em diferentes áreas, em empresas ou instituições com mais de 400 funcionários. O segundo grupo foi formado por profissionais que atuam em pequenas empresas.

Portanto, conforme já mencionado, não se trata de um estudo estatístico sobre o universo da comunicação nas empresas brasileiras. Também não se trata de um estudo sobre a comunicação em organizações totalmente virtuais ou em trabalhos totalmente remotos – uma vez que estas duas situações possuem características diferenciadas, também em relação ao processo de comunicação.

Além disso, este estudo não tem como finalidade fazer uma comparação do uso do correio eletrônico entre sexo, idade e/ou atividades desenvolvidas.

## 1.5

### **Estrutura da Dissertação**

A dissertação é dividida em capítulos, cada qual com seu conteúdo específico, sendo que a presente introdução constitui o primeiro deles.

A revisão da literatura, que servirá de base para a análise do estudo de campo, é apresentada em duas partes, no segundo e no terceiro capítulo. O segundo capítulo trata da comunicação organizacional – passando pela importância dos meios, pelo conceito de estilos de comunicação, pelas diversas leituras sobre a comunicação, e pela emergência das tecnologias da informação e da comunicação (TICs) nas empresas. O terceiro capítulo, por sua vez, trata do uso do correio eletrônico e da importância das relações interpessoais nas organizações.

O quarto capítulo apresenta a metodologia de pesquisa, com suas características e limitações.

Em seguida, no capítulo cinco, são feitas as descrições e análises dos dados coletados nas entrevistas realizadas, com base nas teorias apontadas nos capítulos dois e três.

Finalmente, no capítulo seis, de considerações finais, é respondida a pergunta de pesquisa e são apontadas conclusões e recomendações para futuras pesquisas.