

2

Comunicação Organizacional

Segundo Wert-Gray et al. (1991), em 1967, Philip K. Tompkins definiu comunicação organizacional distinguindo quatro áreas principais de estudo: canais formais de comunicação; comunicação, supervisão e relações humanas; técnicas de medição de dados; e canais informais.

Anos depois, a comunicação organizacional – chamada também de corporativa – é definida por Andersen e Rasmussen (2004) como a comunicação que acontece dentro da empresa (dentro e entre as divisões de negócios, e entre a matriz e a filial) e entre a empresa e seu ambiente (por exemplo, seus clientes). No trabalho sobre o papel das habilidades da linguagem na comunicação organizacional, estes autores separam a comunicação em duas categorias. A primeira é a comunicação central, ou *core communication*, que pode ser comparada às competências-chave e cobre as atividades comunicativas vitais para o desenvolvimento da empresa. A segunda é a comunicação funcional, que pode ser entendida como um conjunto de rotinas padronizadas de comunicação (como cartas profissionais e documentação técnica, por exemplo).

No entanto, para estudar, hoje, a comunicação organizacional, não basta defini-la. É necessário conhecer um pouco de seu histórico e das mudanças que ocorreram no ambiente empresarial nos últimos tempos.

2.1

Da Visão Instrumental ao Reconhecimento da Subjetividade

Voltando à época de Frederick Taylor, no início do século XX, Zarifian (2001) fala de um ideal implícito de “comunicação zero”. Ou seja, da economia de comunicação no contexto da atividade de trabalho da grande maioria dos empregados de execução da empresa (as organizações industriais). Este princípio de comunicação mínima remetia, segundo este autor, a uma visão de eficiência da produção industrial (uma vez que o ato de comunicar não produzia nada e o trabalho operário só era produtivo se engajado nas operações de transformação da matéria) e a uma concepção autoritária do controle social, segundo a qual tudo o

que era dito pelo executante era suspeito, seja porque exprimia uma forma de resistência do operário, seja porque o enunciado traduzia uma visão empírica do trabalho.

No *taylorismo*, o discurso expressivo e os intercâmbios sociais nas oficinas eram desacreditados. Apesar de existirem – “uma vez que é quase impossível impedir os seres humanos de utilizar seu poder da palavra e de tentar comunicar-se durante os períodos de tempo em que trabalham juntos” (ZARIFIAN, 2001, p.152) –, não eram legítimos. A comunicação existente era unilateral, no sentido do instrutor ao trabalhador, e era usada para garantir a boa execução das tarefas. Ou seja, não era um diálogo autêntico, mas um recurso de exercício de poder e controle. Segundo Zarifian, a empresa não era privada de comunicação, mas utilizava uma linguagem tecnicizada, desenvolvida por engenheiros e técnicos, que tinham como função conceber, preparar e controlar o trabalho dos operários. Percebe-se, dessa forma, que a comunicação gerencial, além de pretender ser sempre ordenadora do comportamento dos trabalhadores de base, visava a instrumentalizar as ações destes trabalhadores em função dos objetivos que a direção da empresa fixava.

Ao mesmo tempo em que as idéias de Frederick Taylor eram deixadas de lado, surgiam novos tipos de organizações. Com isso, como observa Zarifian, a comunicação não podia mais ser vista como a realização de um direito, mas como uma necessidade que se impunha, advinda do próprio interior da evolução dos sistemas de produção.

O trabalho de Wert-Gray et al. (1991), que buscava saber quais temas eram estudados pelas pesquisas em comunicação organizacional na década de 1980, revelou cinco focos principais: clima e cultura; relações e comunicação entre superior e subordinado; poder, conflito e política; fluxo de informação; e comunicação organizacional pública. Estes autores ressaltam que, a partir do final desta mesma década, houve também uma mudança de foco de um nível micro (como a comunicação e o relacionamento superior-subordinado) para uma abordagem mais macro (como o clima e a cultura da empresa), objetivando estudar a forma como a comunicação sustentava a estrutura da organização e seu ambiente externo:

Uma possível explicação para essa tendência é que o estudo sobre a comunicação organizacional pode estar mudando de uma confiança em métodos de comunicação interpessoal, que influenciavam as pesquisas, para um foco inerentemente organizacional, como a cultura, a hierarquia, o poder e o discurso da empresa (WERT-GRAY et al., 1991, p.151).

Giordano (1998) acredita que existem dois principais arquétipos comunicacionais que diferenciam a visão tradicional daquilo que se espera para as organizações de hoje. Um deles, o tradicional, remete a situações nas quais o que predomina é a linguagem anônima e padronizada, reduzindo a comunicação a uma visão balística. O outro arquétipo especifica as situações mais complexas, nas quais não se pode conceber a troca como uma via de mão-única. Ou seja, se há troca, a negociação, a construção de legitimidade e a busca de uma visão compartilhada tornam-se questões relevantes. Estes dois arquétipos são representados no Quadro 1.

Quadro 1 – Arquétipos comunicacionais, inspirado em Giordano (1998).

| | Comunicação balística | Orquestra comunicante |
|----------------------------|--|---|
| Princípio | Emissor >> Receptor | Ator << >> Ator |
| Objetivo | Transmitir | Construir em comum |
| Atitude | Dominação | Construção de identidade e negociação |
| Foco colocado sobre | O conteúdo da mensagem e a fidelidade da transmissão | O processo de construção de sentido na interação |
| Pressuposto | O sentido da mensagem é independente da ação | O sentido constrói-se em parte no processo de interação |
| Situação de troca | Anônima, padronizada ou à distância | Complexa e interdependente. Existe negociação contínua |
| Situações típicas | Comunicação publicitária | Projetos, mudanças e relações interorganizacionais |

Para a “orquestra comunicante”, Giordano (1998) argumenta que é preciso desenvolver uma noção de autêntico engajamento, no qual haja a participação de todos os indivíduos. Para isso, é necessário constituir um novo conceito sobre o papel da comunicação na vida organizacional, abandonando a visão instrumental e entendendo a comunicação como uma arena de construção coletiva de significado. No entanto, para que essa mudança seja possível, além de considerar o contexto e

as estruturas de poder existentes na empresa, é fundamental levar em conta, também: a subjetividade das pessoas, a multiplicidade de relações envolvidas, e a diversidade das formas, dos meios e conteúdos das interações existentes na vida organizacional (GIORDANO, 1998; TAYLOR, 2003).

Assim, uma vez que as empresas possuem várias formas de se comunicar explícita e intencionalmente com seus funcionários, devem levar em conta o ambiente e o contexto em que se insere a comunicação – o que inclui estar atento à subjetividade, às relações, aos meios e conteúdos das interações. Isto é necessário porque, como destacam Hoogervorst et al. (2004), a comunicação organizacional não é recebida em um contexto neutro. Ou seja, os empregados operam em um contexto organizacional determinado pela cultura da empresa, por suas estruturas e sistemas, e por suas práticas gerenciais. Por sua vez, este contexto age como uma fonte de comunicação implícita dirigida aos funcionários.

No entanto, estes autores ressaltam que, com frequência, a comunicação implícita (que pode ser intencional ou não-intencional) é divergente da comunicação explícita (a “oficial” da organização). Ou seja, o que acontece na prática nem sempre combina ou está alinhado com o discurso da empresa. Assim, como o comportamento dos empregados influencia o desempenho da organização, Hoogervorst et al. acreditam que as conseqüências da comunicação implícita não devem ser subestimadas. Um exemplo é o cinismo que pode passar a existir entre os empregados – muitas vezes, resultado do recebimento de mensagens inconsistentes ou desnecessárias, ou mesmo da falta de credibilidade em relação à comunicação explícita, divulgada pela empresa.

2.2

A Importância dos Meios

Baseando-se no reconhecimento da subjetividade da comunicação organizacional, pesquisas anteriores estabeleceram a teoria da riqueza da informação para tentar explicar a escolha dos meios de comunicação nas empresas. Daft et al. (1987), por exemplo, ressaltam que os meios variam de acordo com a capacidade que têm de fornecer “pistas informativas” para os atores

envolvidos no processo. Ou seja, a diferença entre os meios de comunicação está na habilidade que eles têm em facilitar o entendimento das mensagens.

De acordo com estes autores, transações de comunicação que podem superar diferenças, esclarecer questões ambíguas para mudá-las de forma oportuna, ou facilitar o entendimento, são “ricas”, e aquelas que precisam de um longo tempo para ser entendidas, ou que não podem superar perspectivas diferentes, são “pobres”. Para Daft et al., a teoria da riqueza da informação sugere que os meios de comunicação organizacional podem ser ordenados em uma linha contínua, do tipo mais “pobre” ao mais “rico”, da seguinte forma: começa com documentos numéricos, passa para documentos escritos impessoais (como mensagens padronizadas e boletins informativos), vai para documentos escritos endereçados (como cartas, memorandos ou notas), para o telefone e, por fim, para encontros presenciais.

Segundo tais autores, a “riqueza” de cada meio baseia-se em um conjunto de critérios. O primeiro é a possibilidade de dar e receber *feedback*, uma vez que os retornos instantâneos permitem que se façam perguntas e correções rápidas. O segundo critério inclui as múltiplas “pistas informativas” que podem fazer parte da mensagem que está sendo comunicada, tais como: inflexão da voz, linguagem corporal, troca de olhares, números e demais símbolos gráficos. Um outro critério é a variedade da linguagem. Ou seja, a diversidade de significados que podem ser conduzidos através da linguagem e dos símbolos. Daft et al. ressaltam que os números, por exemplo, fornecem uma precisão melhor do que a fala. O quarto critério é o foco pessoal. Para tais autores, uma mensagem será melhor entendida quando os sentimentos e as emoções inspirarem a comunicação. Isso acontece porque algumas mensagens podem ser modeladas ao quadro de referência, de necessidades e da situação atual do receptor.

Segundo Daft et al., os meios de comunicação “pobres” – incluindo o correio eletrônico, os memorandos e as cartas – podem ser apropriados para tarefas de rotina, comunicação de regras, procedimentos operacionais e agendas. Isso acontece porque estes meios carecem de um foco mais pessoal, têm dificuldades em transmitir questões não-verbais e não permitem um retorno imediato. Assim, em situações duvidosas e de incerteza, há preferência por formas mais “ricas” de comunicação, como os encontros presenciais. Isso ocorre porque a

comunicação face-a-face permite um rápido e mútuo *feedback*, ou seja, a mensagem pode ser ajustada, explicada e reinterpretada instantaneamente. Por outro lado, formas mais “pobres” podem ser mais apropriadas em circunstâncias onde haja mais certeza, uma vez que não permitem os ajustes da mensagem no mesmo momento em que é remetida.

De acordo com Mintzberg (1973), o gerente usa cinco meios básicos de comunicação: o correio (uma comunicação documentada), o telefone (puramente oral), as reuniões não-agendadas (que são os encontros presenciais informais), as reuniões agendadas (que são os encontros presenciais formais) e a visita (um meio visual). Segundo este autor, há algumas diferenças fundamentais entre estes meios. A comunicação documentada, por exemplo, requer o uso de um conjunto formal da língua e o *feedback* é dado com atraso. Já os meios orais podem transmitir, além do que está contido nas palavras, mensagens emitidas pela inflexão da voz e pelos atrasos das reações. Além disso, Mintzberg ressalta que os meios que envolvem face-a-face carregam, também, a informação transmitida pela expressão facial e pelos gestos dos interlocutores. A pesquisa realizada por este autor ressalta, ainda, que os gerentes demonstram uma atração muito forte por meios orais.

De acordo com Mintzberg, os gerentes passam cerca de 80% de seu tempo se comunicando. Além disso, Daft et al. ressaltam que grande parte do trabalho gerencial é gasto lidando com situações ambíguas e incertas, o que pode explicar a preferência por meios orais (como o telefone e os encontros presenciais). No entanto, quando há um nível baixo de ambigüidade, espera-se que os gerentes prefiram meios impressos.

A pesquisa que tais autores realizaram indica que os gerentes que ocupam cargos mais altos na hierarquia da empresa são mais sensíveis à relação entre a ambigüidade, a incerteza da mensagem e a riqueza do meio de comunicação do que gerentes que ocupam funções inferiores. Ainda segundo Daft et al., a comunicação em situações duvidosas e incertas deve incluir elementos sócio-emocionais, e uma forma de reduzir a ambigüidade é através da comunicação pessoal. Para estes autores, o e-mail é apenas texto, um meio incapaz de incluir requisitos sócio-emocionais necessários para reduzir os equívocos.

Dawley e Anthony (2003) fazem uma associação entre a pesquisa de Daft et al. e a doutrina de Karl Weick – que diz que a função central de gerenciar uma organização é reduzir equívocos e incertezas na comunicação. O resultado do trabalho de Daft et al. (1987) sugere, por exemplo, que se espera que os gerentes selecionem o meio de comunicação que melhor facilite o entendimento de determinada mensagem. Isso porque, uma combinação errada entre o meio escolhido e sua capacidade de reduzir a ambigüidade pode explicar as falhas tanto na comunicação como nas tomadas de decisão. Ou seja, assim como relatórios padronizados não são adequados para determinadas situações, encontros presenciais podem não ser os melhores para resolver problemas objetivos (uma vez que podem desviar a atenção do receptor da mensagem). Uma outra característica, também ressaltada na pesquisa de Daft et al., é que a comunicação presencial tem uma habilidade maior para comunicar as decisões tomadas pelos gerentes *seniors*.

2.3

Outros Fatores que Afetam a Comunicação Organizacional

Outro ponto importante, destacado por Jones et al. (2004), é a necessidade de se analisar os micro-níveis dos processos de comunicação organizacional, levando em conta a ideologia da empresa, as relações de poder existentes e as pressões de manutenção da imagem corporativa – uma vez que essas características influenciam a comunicação, no mínimo, em relação ao clima organizacional.

Percebe-se, com isso, que a comunicação deixa de ser vista apenas como um instrumento de transmissão de informação e passa a ser percebida como um meio que possibilita interações, trocas e relacionamentos. Nesse sentido, pode-se argumentar que ela afeta o comportamento daqueles que recebem as mensagens – o que, como ressaltado por Hoogervorst et al. (2004), pode afetar o desempenho da empresa. Por isso, para estes autores, o comportamento das pessoas na organização deve ser um dos pontos principais no estudo das atividades de comunicação.

É importante destacar, também, outras características das organizações que influenciam a atividade comunicacional, tais como: seu tamanho, sua complexidade e, como já mencionado, os contextos (interno e externo) em que estão inseridas.

O tamanho e a complexidade das empresas, por exemplo, podem gerar processos de comunicação que vão do nível intra-individual ao nível da comunicação de massa. Por isso, Jones et al. (2004) acreditam que a comunicação organizacional é uma área tão ampla quanto o campo de comunicação como um todo. O contexto externo é o macro-ambiente no qual a empresa opera. Já o contexto interno, além da estrutura operacional, refere-se às formas como os indivíduos se comparam a outros em vários níveis de abstração. Assim, segundo estes autores, em um contexto organizacional, um trabalhador pode ser visto como rival, mas em outro pode ser visto como aliado e membro do grupo. Para Giddens (1989), o contexto liga os componentes mais íntimos e detalhados da interação às propriedades muito mais amplas da institucionalização da vida social.

Giordano ressalta, no entanto, que a noção de contexto a que Giddens se refere não é a de um conjunto de características estáticas, uma lista de antecedentes que limitam ou restringem a liberdade de agir. O contexto é constituído, em parte, por elementos que são negociados no próprio curso das interações.

Uma outra teoria para estudar os aspectos intergrupais da comunicação organizacional é, segundo Jones et al. (2004), a da adaptação da comunicação. Ela descreve o papel das relações histórico-sociais e do comportamento comunicativo, junto com a importância do contexto e da identidade, para explicar as cognições e motivações que sustentam a comunicação interativa. Esta análise inclui aspectos intergrupais e interpessoais da fala, assim como motivação, percepções e comportamento, podendo ser usada em uma grande variedade de contextos. Para estes autores, o contexto é fundamental para o processo de comunicação.

Nessa mesma linha, Giordano (1998) e Symon (2000) acreditam que as atividades dos agentes ganham sentido se são enquadradas de modo apropriado, ou seja, se estão em um contexto adequado. Este contexto é, ao mesmo tempo, um dado anterior à troca e algo negociado na própria troca.

Para Jones et al. (2004) e muitos outros autores, as organizações estão sendo obrigadas, mais e mais, a se adaptarem às pressões econômicas. Para isto, estão mudando as estruturas, os processos internos e o relacionamento com seus mercados. “Esse estado de mudança contínua significa que o processo de comunicação também está sendo alterado para criar e refletir novas estruturas, processos e relacionamentos” (JONES et al. 2004, p.723). Na visão destes autores, na medida em que as organizações mudam para estruturas orgânicas e em rede, trabalhando com forças-tarefa e em equipes de projetos com integrantes de áreas diferentes, passam a ter grupos mais heterogêneos, o que aumenta a importância da comunicação organizacional e interpessoal.

Percebe-se, também, de acordo com Giordano (1998), que uma parte da literatura apresenta a organização como uma comunidade discursiva que opera segundo duas modalidades: o texto e a conversação. Como um desempenho instantâneo e uma atualização do cotidiano, a conversação constitui a organização “em construção”. O texto, por sua vez, é a inscrição que permite o distanciamento, a extensão no tempo e no espaço, além da co-presença dos membros. No entanto, apesar de também tornar possível a conversação e de reduzir as chances de falha, o texto possui restrições.

Weick (1979) vai mais longe. Segundo este autor, a comunicação é o processo central de uma organização:

Quando dizemos que uma organização age, pretendemos enfatizar que a “dupla interação”, não os atos solitários, é a matéria-prima que se junta em processos. Também pretendemos enfatizar que é essa junção, o modelo de interações, que determina os resultados – não as qualidades pessoais dos indivíduos isoladamente.

Quando afirmamos que uma organização age, também será verdadeiro decompor esta frase em um conjunto de comportamentos integrados entre duas ou mais pessoas e em um conjunto de regras pelo qual esses comportamentos são reunidos e seqüenciados para produzir um resultado (WEICK, 1979, p.35).

Iedema e Wodak (1999), na mesma linha, acreditam que as organizações não existem independentemente de seus membros, uma vez que elas são, continuamente, criadas e recriadas nos atos de comunicação entre os membros.

De forma complementar, Riedlinger et al. (2004), que estudaram a comunicação em organizações geograficamente e profissionalmente diferentes,

acreditam que tanto as principais barreiras quanto as melhores oportunidades envolvem a diversidade de identidades sociais e a forma como elas são gerenciadas para criar, ou não, uma identidade única em toda a organização.

Por tudo isso e outros diversos fatores, a comunicação na empresa é e continuará a ser uma questão difícil, seja pela própria diversidade de conceitos atribuídos ao tema, seja porque formas muito diferentes e contraditórias de comunicação convivem na organização, seja porque a empresa incorpora relações de subordinação e formas hierárquicas que tendem, constantemente, a instrumentalizar a comunicação (ZARIFIAN, 2001).

Além disso, Wert-Gray et al. (1991) ressaltam que, devido à natureza interdisciplinar da pesquisa em comunicação organizacional, que possui um foco duplo em questões de negócios e de comunicação, alguns pesquisadores das áreas de comunicação, psicologia industrial, sociologia, administração, marketing, comunicação de massa, administração pública, dentre outras disciplinas, vêem-se, em muitos momentos, como pesquisadores de comunicação nas organizações.

2.4

O Conceito de Estilos de Comunicação

Sabendo da dificuldade de estudar a comunicação na empresa, como observado por Zarifian (2001), é preciso, além de ficar atento a esta questão, tentar entender como funcionam as relações existentes dentro das organizações. Nesse sentido, Castellani et al. (1998), usam o conceito de repertório (ou conjunto) de estilos de comunicação como uma ferramenta analítica para mapear e compreender a comunicação nas organizações. Segundo estes autores, o mapeamento dos meios de comunicação possibilita o desvendar das relações entre categorias, grupos e áreas de uma empresa. Por exemplo, na vida acadêmica o repertório pode incluir aulas, defesas de teses, reuniões, publicações em periódicos, livros, seminários, etc. Já em um quartel, o estilo pode ser marcado por ordens e comandos orais.

Dessa forma, segundo Castellani et al., o repertório de estilos reflete características particulares de organização de uma atividade, podendo ser visto como um mapa dos tipos de comunicação presentes em uma empresa – um mapa

que orienta no conhecimento da cultura organizacional e das formas de relacionamento presentes. Além disso, o repertório de estilos pode ajudar a reconhecer e acompanhar mudanças, indicar como diferentes organizações ou grupos interagem para organizar e realizar tarefas similares, e pode mostrar, também, como, por que, e em que extensão uma comunidade se parece com outra.

Pode-se dizer, de acordo com o trabalho de tais autores, que o estilo de comunicação organizacional é um tipo de comunicação que pode ser reconhecido por suas características estruturais e lingüísticas, ou pelo propósito com que é usado. Na mesma linha, Orlikowski e Yates (1994) concebem a comunicação como algo inerentemente encaixado e ativamente envolvido nas práticas sociais diárias dos agentes.

No contexto da comunicação organizacional, o conceito de estilos de comunicação pode ser aplicado a tipos de ações comunicativas reconhecidas socialmente (como cartas, memorandos, reuniões, formulários, seminários), caracterizadas por convenções estruturais, lingüísticas e substantivas. Estes estilos podem ser vistos como instituições sociais que dão forma e são formadas pelas ações comunicativas dos indivíduos. Estabelecendo estes estilos dentro do processo de estruturação organizacional, é possível captar a contínua interação entre a ação comunicativa humana e as práticas comunicativas institucionalizadas de grupos, organizações e sociedades (YATES e ORLIKOWSKI, 1992). Assim, dependendo da situação e do que se quer comunicar, é escolhido um determinado meio de comunicação e uma forma de comunicar (CASTELLANI et al., 1998).

Ainda segundo Castellani et al., o estilo pode ser caracterizado por sua forma e pelo propósito com que é habitualmente usado. Para estes autores, a forma refere-se aos aspectos observáveis da comunicação. Os três principais aspectos são: a estrutura (que tem relação com questões como a formatação do texto), o meio de comunicação (carta, telefone e e-mail, por exemplo), e o sistema simbólico (como linguagem e vocabulário especializado). Já o propósito refere-se aos motivos, ao tipo de conteúdo, aos temas e tópicos expressos na comunicação.

É interessante ressaltar, ainda de acordo com o trabalho de tais autores, que os novos estilos de comunicação, em geral, derivam de estilos anteriores. Para exemplificar, Castellani et al. lembram do início do uso do correio eletrônico nas

empresas. Segundo estes autores, o e-mail herdou aspectos da forma de um memorando – ou seja, tem um “de”, um “para” e um “assunto”.

É possível perceber, na prática, que alguns pontos em relação ao e-mail sofreram alterações. Itens como os citados acima (“de”, “para” e “assunto”), geralmente são padronizados pelos *softwares* de correio eletrônico. No entanto, o conteúdo e a estrutura das mensagens variam de acordo com o emissor, com o assunto tratado, com a cultura da empresa, com o nível de hierarquia, ou devido a diversos outros fatores. Como definir, então, um estilo de comunicação? É possível saber como uma comunidade está organizada através da análise de diferentes situações?

Castellani et al. ressaltam, ainda, que o repertório de estilos de comunicação possui uma composição e uma frequência. Para entender a composição, é preciso não apenas perceber que alguns estilos estão presentes ou ausentes mais do que outros, mas compreender que o repertório pode sofrer transformações ao longo do tempo (ou seja, novos estilos podem surgir derivados de outros, e alguns podem deixar de ser usados). Da mesma forma, a frequência também é uma característica importante do repertório. Por estar associada a determinadas situações, atividades e formas de relacionamento, ela revela, por exemplo, como a organização funciona. Assim, os estilos em um repertório podem revelar muitas questões sobre os tipos de interação, o modo de trabalhar e as formas de organização que são valorizadas, sancionadas e proibidas em uma empresa durante determinados períodos.

Tradicionalmente, a comunicação nas organizações era feita através de memorandos, informações em murais, reuniões e comunicações internas impressas. Em muitas empresas, o processo era apenas de informação unidirecional, de cima para baixo. No entanto, com a entrada da tecnologia nas empresas, a composição do repertório de estilos foi alterada. Telefonemas e cartas em papel passaram a conviver com o correio eletrônico, que começou a ocupar um lugar de destaque entre os meios de comunicação.

No entanto, como destacam Castellani et al. (1998), as características formais das mensagens por correio eletrônico podem herdar as características do estilo de onde ele derivou. Ou seja, se o e-mail é usado para substituir cartas, tende a ser mais formal e com textos mais longos. Mas se é para substituir um

telefonema, a linguagem costuma ser mais coloquial, quase como um diálogo. Segundo estes autores, com o tempo, as mensagens de e-mail podem distanciar-se do estilo que as gerou, passando, então, a ter características próprias.

2.5

Diversas Leituras sobre a Comunicação

Como analisado no tópico 2.1, a comunicação pode ter diferentes funções e características (da transmissão de informação de forma instrumental à interação, por exemplo). Diante disso, de acordo com Giordano (1998), dependendo do que se propõe privilegiar, diversas “leituras” sobre a comunicação são possíveis, tais como:

- instrumental – que foca os instrumentos e os dispositivos técnicos de transmissão;
- dos atores – que põe em evidência a questão da diversidade e da capacidade de interpretação dos atores (emissores e destinatários);
- em termos da relação – que parte da idéia de que quaisquer que sejam os dispositivos de comunicação utilizados (da face-a-face à comunicação eletrônica), eles inscrevem-se em um contexto de relações de atores.

As ciências de gestão, ligadas primitivamente às técnicas e à eficácia, têm aderido, ao longo do tempo, à perspectiva instrumental, alternadas em permanência pelos progressos das tecnologias da informação e da comunicação (GIORDANO, 1998). Segundo esta autora, o espectro destas novas tecnologias freqüentou durante muito tempo a literatura gerencial, deixando aos usuários um lugar apenas secundário. Os instrumentos e os dispositivos técnicos de transmissão de mensagens eram privilegiados em detrimento do ator e da ação. Ou seja, o ator era apenas um alvo e deveria adaptar-se às máquinas. Essa perspectiva tem sido continuamente reforçada pelo constante desenvolvimento de novas tecnologias, que abrem possibilidades inovadoras e sofisticadas de incremento dos meios.

Os resultados da pesquisa de Oliveira e Silva (2003), que buscavam identificar os aspectos que impactam a construção de uma visão participativa na comunicação organizacional, sugerem que parece predominar nas empresas, ainda nos dias atuais, uma idéia de comunicação em um modelo linear tradicional, do tipo emissor-receptor. Ou seja, que privilegia a forma da mensagem emitida e a qualidade do meio de transmissão, e dá menos importância à capacidade dos atores de construir um significado compartilhado para o conteúdo da mensagem.

Segundo estes autores, não são poucas as organizações que investem grandes volumes de recursos no incremento dos meios tecnológicos que visam a intensificar o volume de trocas de informação. No entanto, se por um lado é importante otimizar os recursos tecnológicos – como forma de melhorar os aspectos estruturais e contribuir positivamente para a melhoria da comunicação –, por outro, tais autores ressaltam que os recursos tecnológicos não podem ser empregados para substituir a interação pessoal ou para servirem como principal elemento de promoção da socialização dos indivíduos. Os resultados da pesquisa de Oliveira e Silva indicam, ainda, que a contribuição dos recursos tecnológicos tende a ser limitada quando eles são usados de modo abusivo ou não são adequadamente sistematizados. Como consequência, há ruídos e falhas no processo comunicacional, o que pode enfraquecer a qualidade da comunicação desenvolvida.

A visão excessivamente instrumental, de acordo com Silva (2000), além de restringir a problemática comunicacional ao seu nível macro, baseia-se em um modelo de comunicação centrado na troca de informações transmissor-receptor. Para este autor, este modelo é limitado em termos da possibilidade de compreender como ocorre a construção da ação organizacional. Segundo Silva, é necessário enfatizar um novo modelo de análise do papel da comunicação, que se baseie nas interações sociais e que permita compreender como ela ocorre nos diferentes níveis e sentidos da empresa.

De modo complementar, Castellani et al. (1998) ressaltam que o uso da tecnologia da informação (TI) e da Internet não depende apenas das características da tecnologia, mas também de outros fatores, tais como: a natureza da atividade realizada e os valores presentes na cultura organizacional. Segundo estes autores,

para entender o uso da TI, é importante conhecer, além das necessidades de comunicação, a cultura da empresa – uma vez que os valores e as crenças que um grupo compartilha influenciam suas escolhas e, portanto, seu comportamento (como, por exemplo, a forma como usam a tecnologia).

Paralelamente aos avanços tecnológicos, a pretensão científica (de achar que o instrumento é a parte mais importante da comunicação) foi reforçada pelo crescimento do estruturalismo lingüístico – de acordo com o qual, toda comunicação constitui-se da transmissão de uma mensagem segundo um código apropriado. Para Giordano (1998), vista sob esse ângulo, a comunicação leva a eliminar os sujeitos, os verdadeiros atores e autores, em benefício da linguagem. Com o estruturalismo e a teoria da informação, desenvolve-se, segundo esta autora, uma visão esquizofrênica sobre a comunicação organizacional: de um lado, a língua ou a informação; do outro, os sujeitos dotados de palavras, que são relegados à posição de mera subordinação.

Dessa forma, para que a comunicação não seja usada apenas como um instrumento ou como uma ferramenta na organização, Oliveira e Silva (2003), baseados nos resultados da pesquisa que realizaram, acreditam que é fundamental, além de reforçar a educação dos funcionários para o uso adequado dos recursos de tecnologia, equilibrar o uso destes recursos com a viabilização de outros meios mais eficazes para a socialização dos indivíduos, incluindo aqueles que estimulem e reforcem o contato pessoal.

Por outro lado, a segunda perspectiva destacada por Giordano (1998) – a perspectiva dos atores – concentra-se quase que exclusivamente na diversidade de percepções e na capacidade de interpretação dos emissores e destinatários das mensagens. Por esta abordagem, inverte-se a lógica da subordinação dos atores à estrutura e aos instrumentos. Ou seja, os atores passam a ocupar uma posição superior e de dominação no processo de comunicação. Isso acontece porque, sob essa perspectiva, a realidade social é construída de acordo com a interpretação e a lógica individual das pessoas, não considerando as imposições do contexto onde está inserida.

Giddens (1989), no entanto, não compartilha desta opinião. Para este autor, as atividades sociais humanas, assim como alguns itens auto-reprodutores na natureza, são recursivas. Ou seja, não são criadas por atores sociais, mas

continuamente recriadas por eles através dos próprios meios pelos quais eles se expressam como atores. Em suas atividades, e através destas, os agentes reproduzem as condições que tornam possíveis essas atividades:

Analisar a estruturação de sistemas sociais significa estudar os modos como tais sistemas, fundamentados nas atividades cognoscitivas de atores localizados que se apóiam em regras e recursos na diversidade de contextos de ação, são produzidos e reproduzidos em interação. [...] A constituição de agentes e estruturas não são dois conjuntos de fenômenos dados independentemente – um dualismo –, mas representam uma dualidade. De acordo com a noção de dualidade da estrutura, as propriedades estruturais de sistemas sociais são, ao mesmo tempo, meio e fim das práticas que elas recursivamente organizam (GIDDENS, 1989, p.20).

Desta forma, este autor observa que a estrutura não tem existência independente do conhecimento que os agentes possuem a respeito do que fazem em sua atividade cotidiana. Na verdade, os indivíduos em situações de interação vivem em um processo de construção coletiva de sentido, baseados em seus conhecimentos compartilhados sobre a realidade social. Sendo que nesta interação, acabam modificando seus conhecimentos sobre o contexto. Segundo Giddens:

A comunicação de significado, assim como acontece com todos os aspectos da contextualidade da ação, não tem de ser vista meramente como acontecendo “no” tempo-espço. Os agentes incorporam rotineiramente características temporais e espaciais de encontros em processos de constituição de significado (GIDDENS, 1989, p. 23).

Percebe-se, assim, que não é válido colocar nem o instrumento nem o ator em posição de destaque. É preciso haver um equilíbrio e uma harmonia, levando em consideração o contexto onde estão inseridos.

Este equilíbrio pode ser encontrado em uma terceira perspectiva, a de relação. Thévenet (1988) estigmatizou as confusões feitas em matéria de comunicação na empresa. Segundo este autor, há um abismo entre uma lógica mecânica (do tipo “fazer passar as mensagens”) e uma lógica baseada na identidade. A primeira assemelha-se a uma visão balística (de um emissor ativo para um alvo passivo), já a segunda visa o engajamento coletivo em uma ação

compartilhada. Ou seja, neste caso, a natureza e a intensidade das relações instaladas importam tanto quanto o conteúdo das mensagens trocadas.

A idéia central, segundo Giordano (1998), é a que os atores são partes fundamentais do processo de comunicação e estão inseridos em contextos que já estão constituídos e que se constituem no próprio curso destes processos. O contexto, ao mesmo tempo em que restringe (já que limita a liberdade dos atores), habilita (uma vez que fornece um quadro evolutivo a estes mesmos atores). Este quadro evolutivo inclui: os antecedentes da situação, o conjunto e a qualidade das relações estabelecidas, os dispositivos técnicos utilizados (que não são apenas instrumentos de transmissão de mensagens, mas agentes de influência sobre as relações entre os atores), o conteúdo das trocas interativas, e a interpretação de sentido pelos indivíduos.

Ainda nessa linha, segundo Mohr (1998), alguns teóricos ressaltam que as relações dos elementos dentro de um sistema cultural devem ser determinadas com base em como estes elementos são ligados às demandas práticas do sistema institucional do qual fazem parte. O argumento para isso, segundo este autor, é que todo sistema cultural está estruturado como uma materialização de atividades, conflitos sociais e dilemas morais que os indivíduos são forçados a empregar, à medida que negociam os acontecimentos diários com os quais se confrontam em suas vidas. Ballard e Seilod (2003), por exemplo, falam do tempo nas organizações como sendo um sistema cultural. Assim, se a comunicação for analisada como parte integrante do sistema de uma organização, não apenas como um instrumento, torna-se necessário entender, ou conhecer, o contexto e o ambiente para que se compreenda a comunicação organizacional.

Isso está de acordo com o observado por Hoogervorst et al. (2004). Estes autores acreditam que “há três características organizacionais que podem descrever o contexto que determina o comportamento humano: a cultura organizacional, as estruturas e os sistemas da empresa, e as práticas gerenciais adotadas” (HOOGERVORST et al., 2004, p.289). Assim, vale destacar, mais uma vez, a importância e a inter-relação existente entre o contexto, a comunicação e o comportamento das pessoas no ambiente organizacional.

A principal implicação da perspectiva em termos da relação, que Oliveira e Silva (2003) chamam de abordagem participativa, é a tentativa de conceber a

comunicação como um processo integrado que reconheça a importância dos atores e dos meios utilizados.

Conforme observado por Dewett e Jones (2001), a cada dia, as organizações investem mais em sistemas e soluções baseadas na tecnologia da informação e comunicação, o que ocasiona e estimula um aumento e uma melhora na colaboração, na participação, na sinergia, no compartilhamento de informação, na eficiência organizacional e na inovação. Mas até que ponto a tecnologia pode promover esse ambiente integrador e de participação nas empresas? Silva (2000), por exemplo, em trabalho sobre a adoção do correio eletrônico em uma grande empresa brasileira, questiona a capacidade deste tipo de tecnologia em promover ou viabilizar a mudança efetiva de comportamentos humanos e da cultura de uma organização.

2.6

A Emergência das Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Organizações

Assim como as transformações econômicas e sociais profundas que marcaram as sociedades modernas após a Revolução Industrial, Almeida e Coelho (2000) acreditam que o século XX poderá ser sempre reconhecido como um tempo de mudanças nos estilos de vida e nas práticas econômicas. Segundo estes autores, assiste-se hoje à rápida evolução de uma idade dominada pelo aço, pelos transportes e pelas estradas, para uma nova era baseada nos computadores, nas redes e nos semicondutores.

O século XX foi marcado por diversas invenções e inovações, mas foi a partir da última década que se viu a proliferação de novas estruturas organizacionais e o aumento da globalização. As capacidades organizacionais foram desenvolvidas através de intensos processos sociais e comunicativos, que não mais precisavam estar amarrados a recursos físicos ou a determinados lugares (JONES et al., 2004). Muitas das novas estruturas, inclusive, apareceram por causa dos avanços na tecnologia.

Por sua vez, para Montoya-Weiss et al. (2001), as novas tecnologias passam a fornecer os meios para se trabalhar de forma assíncrona (em diferentes

momentos) e dispersa (em diferentes locais), levando a novas formas de organização, como os times globais virtuais de trabalho. No entanto, estabelecer ligações e conexões não é mais uma questão de possibilidade técnica. A pergunta-chave passa a ser: como as organizações podem criar times virtuais que trabalhem de forma efetiva? Nessa linha, conforme levantado por Almeida e Coelho (2000), a tecnologia está a eliminar a localização física do posto de trabalho, e a aprendizagem passa a ser um desafio contínuo para toda a vida dos indivíduos.

Percebe-se, então, que, se na velha economia o fluxo de informação era físico – com guias, reuniões pessoais, telefonemas analógicos, fotocópias, marketing pelo correio, entre outros exemplos –, na nova economia a informação passa a ser digital. Ou seja, é reduzida a *bits* que percorrem, à velocidade da luz, as redes informáticas que sustentam os circuitos (ALMEIDA e COELHO, 2000). A revolução tecnológica das últimas décadas, segundo estes autores, modificou definitivamente as formas de comunicação entre as populações e promete deixar marcas profundas no ambiente dos negócios:

A chegada das tecnologias da informação à empresa produziu algumas transformações fundamentais no seu modelo operativo, como: a normalização dos fluxos e processos de comunicação, a normalização da informação produzida, a possibilidade de tornar virtuais as relações entre a organização e seus parceiros de negócios, etc [...] (ALMEIDA e COELHO, 2000, p. 9).

Os avanços na tecnologia da informação (TI) abriram opções adicionais para as empresas e os negócios de hoje. A TI, inclusive, pode ser vista como um elemento-chave para a inovação. Além disso, muitas organizações reconhecem que a informação é um ativo e pode ser um meio para ampliar o posicionamento das empresas nos mercados locais e globais (ALBINO e REINHARD, 2000).

Para Bradley (2000), o mundo está vivendo um período histórico e importante da informática: o *network period* – que pode ser traduzido, de forma adaptada para o português, como o “período de relações em rede, das interações”. Segundo Bradley, este período caracteriza-se pela convergência e pela integração da informática, das telecomunicações e da mídia. Com isso, a TI sofre uma adaptação e passa a ser estudada e conhecida como “tecnologias da informação e da comunicação” (TICs). Além de criar uma força poderosa para a tecnologia,

esta convergência de informática, telecomunicações e mídia faz com que as TICs sejam usadas em quase todas as atividades humanas.

Symon (2000) também ressalta esse momento. Para este autor, estamos testemunhando o surgimento de formas de organização pós-burocráticas, incluindo as organizações em rede, muito próximas do desenvolvimento das tecnologias baseadas em computador (particularmente as TICs):

Aqueles que argumentam que estamos testemunhando a emergência de uma nova forma de organização destacam mudanças extensas, tais como: a forma como interagimos com colegas de trabalho, o local onde trabalhamos, os tipos de trabalho que fazemos, os usos que fazemos das tecnologias baseadas em computador (SYMÓN, 2000, p. 389).

Este autor ressalta, ainda, que, ao analisar a relação entre essas novas tecnologias e as novas formas de trabalho, algumas premissas parecem estar implícitas. Uma delas é que as informações podem ser transmitidas eletronicamente. Outra premissa é que os empregados desejam usar formas eletrônicas de comunicação. Uma terceira refere-se ao aumento do uso da comunicação eletrônica, que supera as barreiras de comunicação e participação. Uma última premissa, mas não menos relevante, é que a interação eletrônica permite maior autonomia e flexibilidade no trabalho.

Segundo Almeida e Coelho (2000), as novas tecnologias da informação e da comunicação possibilitaram a emergência de uma nova economia digital, que se sobrepõe gradualmente à economia industrial. Neste novo contexto, duas características podem ser destacadas. A primeira é que a informação está disponível e acessível como nunca no passado. A segunda é que as mudanças estruturais geradas nos estilos de vida, em especial das gerações futuras, são inquestionáveis. Segundo estes autores, estas mudanças estruturais são visíveis em diversas áreas da organização, tais como: nos modelos de comunicação entre empresas, no perfil de competências exigido dos novos gestores e técnicos especialistas, e nas formas de organização do trabalho.

O que se percebe, de acordo com Silva (2000), é que, na busca constante por sobrevivência e dentro de uma racionalidade predominantemente instrumental, as organizações têm incorporado as idéias da sociedade da informação e, mais que isso, assumido a informação e a comunicação como

valores centrais. Além disso, em um esforço de luta contra a máxima entropia organizacional, têm procurado assimilar continuamente as promessas das tecnologias da informação e da comunicação. As inovações tecnológicas que mais se destacam são: o computador pessoal, os *softwares* que incrementam o potencial de informação intra e interorganizacional, as redes de computadores, o correio eletrônico e a Internet.

Foi, também, na última década que, ao mesmo tempo em que as próprias tecnologias eram desenvolvidas, diversas pesquisas sobre o uso e as implicações das TICs foram realizadas.

As TICs facilitam, por exemplo, o fornecimento de informações que ultrapassam os níveis hierárquicos e os limites departamentais, como a comunicação por correio eletrônico – que permite que os empregados de uma empresa cooperem, coordenem e se comuniquem entre eles (ZARIFIAN, 2001). Isto está alinhado ao ressaltado por Symon (2000). Segundo este autor, os limites funcionais e hierárquicos tradicionais são mais permeáveis nas organizações em rede, nas quais os empregados podem comunicar-se diretamente e mais facilmente com quem precisam para desenvolver suas atividades. Por sua vez, as atividades passam a ocorrer, mais freqüentemente, na forma de times de projetos temporários (com pessoas de diversas áreas atuando juntas em tarefas específicas).

Da mesma forma, segundo Castellani et al. (1998), o uso de uma tecnologia da informação e da comunicação como a Internet pode, além de influenciar o sistema de comunicação organizacional, viabilizar e inibir algumas formas de relacionamento, como o da organização com o ambiente, e o das próprias pessoas dentro da organização. Almeida e Coelho (2000) compartilham de opinião semelhante. Segundo estes autores, uma rede tecnológica sobrepõe-se às redes sociais e pode suplantar o poder da hierarquia:

As tecnologias de informação e de comunicação permitem, hoje em dia, (e tornam inevitáveis) a transformação da estrutura organizacional e o redesenho da hierarquia, conduzindo ao predomínio das equipes de trabalho em rede, ao desempenho autônomo, mas circular, à redistribuição de responsabilidades e à exigência de menos colaboradores, porém mais qualificados (ALMEIDA e COELHO, 2000, p. 12).

Uma outra vantagem das TICs é que permitem novas formas de trabalho, como em organizações virtuais ou parcialmente virtuais (como o tele-trabalho), junto com novas e mais casuais formas de emprego. Assim, se o *taylorismo* foi fundamentado sobre a cuidadosa distinção entre dois campos: o dos operários e o da direção, incluindo a hierarquia e o pessoal dos serviços funcionais (ZARIFIAN, 2001), percebe-se que as mudanças trazidas pelas tecnologias ocasionaram alterações nas relações entre empregados e organizações (JONES et al., 2004). Nesse sentido, Almeida e Coelho (2000) acreditam, cada vez mais, que as operações que as empresas conduzem em “rede” tornam-se mais críticas ao sucesso ou insucesso do desempenho organizacional.

Em seu trabalho sobre a sociedade da informação e da comunicação, no qual analisa como as pessoas vão viver e trabalhar no novo milênio, Bradley (2000) fala do período atual como um tempo de desenvolvimento tecnológico acelerado. Segundo esta autora, este desenvolvimento afeta as pessoas em suas vidas profissional e particular, e em seus papéis como cidadãos – seja na natureza do trabalho, na estrutura das organizações, ou na comunicação entre as pessoas, seja também nos papéis de liderança e gerência assumidos pelos indivíduos.

Percebe-se, então, que a “era da informação” já chegou e está instalada no mundo. No entanto, apesar de ser reconhecida, de forma legítima, como facilitadora do desenvolvimento das civilizações, não está livre de perigos e efeitos inesperados que podem prejudicar o processo evolucionar. Ou seja, apesar das vantagens e virtualidades das novas tecnologias, a sua introdução também não está livre de dificuldades – não apenas porque causam um impacto técnico, mas também porque interferem na vida profissional e social das pessoas (ALMEIDA e COELHO, 2000).

2.7

As Crenças no Poder das TICs

Silva (2000) ressalta que a adoção dessas novas tecnologias, sobretudo as referentes aos mecanismos de comunicação, tem sido marcada por uma crença no poder transformador da mídia tecnológica – o que coincide com a idéia de

McLuhan e Fiore (1969), para quem o meio é simultaneamente o veículo de divulgação e o meio social:

Como o meio conduz a mensagem, no conceito *mcluhanesco*, o próprio meio é a mensagem. A mensagem dirigida a massas nelas produz efeito semelhante a uma massagem condicionadora. Donde deduzir que o conteúdo não importa senão o veículo [...] (McLUHAN e FIORE, 1969, p.9).

Estes autores ressaltam, ainda, a afirmação de McLuhan que diz que o meio é a mensagem porque é o meio que modela e controla a escala e a forma de ação e associação humanas. Ou seja, além do meio ser considerado co-produtor da mensagem, a noção de informação limita-se ao meio onde ela se difunde.

Também nessa linha, Aktouf (1996) vê na confiança ilimitada nas soluções técnicas, nas capacidades quase mágicas da alta tecnologia e da organização racional do trabalho (robótica, automação de escritórios, *softwares* aplicados à administração) uma das principais razões para a dificuldade das organizações promoverem as mudanças requeridas tanto por elas quanto pela sociedade como um todo.

Além disso, a pesquisa de Daft et al. (1987) indica que a premissa de que todos os problemas gerenciais podem ser solucionados com a tecnologia pode estar incorreta. Estes autores ressaltam, também, que a idéia de que meios escritos ou eletrônicos podem substituir os presenciais também não está correta para algumas comunicações gerenciais. Isso acontece porque enquanto os meios presenciais (como o encontro face-a-face) são ruins e ineficientes para processar dados ou resolver problemas objetivos, são um meio poderoso para transferir “pistas informativas” e dar um rápido *feedback*.

Para Symon (2000), a habilidade das TICs em suportar novas formas de trabalho deve, então, ser questionada. Segundo este autor, a falta de “pistas sociais informativas” na comunicação por correio eletrônico falha em apoiar o projeto de trabalho em grupo, o que é fundamental para o conceito de trabalho interativo e em rede. Além disso, Symon argumenta que as TICs não estão livres das normas sociais da interação que inibem a franqueza na comunicação.

No entanto, a questão das “pistas sociais informativas” não é simples. Symon explica que, além de os pesquisadores já terem dado diferentes

significados ao termo “social”, há um outro problema relacionado: a divergência sobre a questão de o correio eletrônico ser, ou não, capaz de prover informações sociais. Para este autor, o termo “social” pode não estar intrínseco à mensagem, mas ser uma questão de interpretação por parte dos interlocutores – como, por exemplo, a atribuição de significado por parte do receptor da mensagem. A distinção entre o que é técnico e o que é social é um produto da interação entre as pessoas, não uma propriedade da mensagem transmitida pelo processo de comunicação. Percebe-se, assim, que o foco não deve estar no ato de comunicar em si, mas no contexto de sua interpretação – ou seja, na construção de significado. “Os indivíduos conseguem um entendimento comum sobre uma tarefa através do e-mail? Se sim, como isso é alcançado? Como a ambigüidade e a incerteza lidam com TICs” (SYMON, 2000, p.408)?

Já para Bradley (2000), com todas as alterações provocadas pela entrada da tecnologia na vida dos indivíduos, a percepção de tempo e espaço está mudando. Segundo esta autora, o que contribui para esta mudança, além das novas oportunidades de trabalho flexível, são as novas possibilidades de trabalhar e aprender independentemente do local. Bradley chama a atenção, ainda, para o aumento contínuo das necessidades das pessoas por ritmo e tempo que podem ocorrer devido à mudança no nível de expectativas e aspirações dos indivíduos. A verdade é que as pessoas se adaptam às máquinas e a seu ritmo. Por sua vez, o ritmo da máquina afeta o indivíduo de um modo inconsciente. Como conseqüência, palavras como “devagar” e “rápido”, ou “perto” e “longe”, por exemplo, recebem novos significados.

Para Almeida e Coelho (2000), o papel da sociedade é acompanhar as mudanças, compreendê-las, antecipar seus efeitos e, na medida do possível, evitar a subalternização do ser humano.

Ballard e Sibold (2003), da mesma forma, acreditam na influência exercida pelas tecnologias sobre as organizações. Para estes autores, as tecnologias (não apenas ligadas à TI, mas também a energia solar e os avanços na medicina) emergem como um meio preliminar de estruturar a interação organizacional. Talvez por isso elas ocupem uma posição central nos processos e nas estruturas de comunicação das empresas. O mesmo é dito por Almeida e Coelho (2000), para quem as tecnologias de informação já estão mudando as organizações emergentes

e irão, de forma progressiva, alterar as estruturas hierárquicas e os contornos das organizações já existentes.

De forma complementar, McPhee e Zaugg (2001) acreditam que as novas configurações organizacionais, muito mais que as tradicionais, têm uma forte relação entre a integração da organização e a comunicação. Enquanto alguns estudiosos defendem que as novas tecnologias dirigem as novas estruturas organizacionais, estes autores acreditam que há evidências de que a estrutura e a cultura de uma empresa podem dirigir o uso da tecnologia.

Uma outra questão é observada por Daft et al. (1987), em pesquisa sobre as razões pelas quais os gerentes preferem a comunicação presencial para solucionar problemas e tomar decisões. Estes autores ressaltam que as previsões de que os canais tradicionais de comunicação (como memorandos, telefone, encontros face-a-face) seriam substituídos por mensagens eletrônicas e teleconferências não se tornaram realidade. Segundo Daft et al., os executivos continuam preferindo a comunicação oral e presencial para desenvolver seus trabalhos. Os computadores em casa, na verdade, não fizeram com que o ambiente profissional fosse transferido do trabalho para o lar (o *home-office*). O fato é que estes computadores são usados para que os empregados continuem trabalhando em casa (fazendo horas-extras) mesmo quando saem de suas empresas.

Torna-se relevante, então, perguntar: até que ponto a tecnologia é positiva tanto para as empresas quanto para os indivíduos? Será que as vantagens de acesso às TICs não geram uma sobrecarga de informação e um estresse tecnológico? Será que, uma vez que as TICs facilitam a comunicação, a flexibilidade e a conectividade, os ambientes profissional e pessoal não se misturam a todo instante?

Muitas dúvidas existem sobre os benefícios e malefícios das tecnologias nas organizações. De fato, o que se percebe é que há um alto nível de estresse nos ambientes profissionais. Esse fenômeno, chamado usualmente de *tecnostress*, está presente no nível social e pode ser caracterizado por excesso ou escassez de carga de trabalho, de informação, de contato com outras pessoas, de flexibilidade, e de oportunidades de desenvolvimento e treinamento. Além disso, conforme observa Bradley (2000), também pode representar um ritmo muito acelerado, como resultado de uma busca por eficácia e eficiência. Esta autora chega a questionar se

não se chegou o momento de revisar os planos discutidos na década de 1970 e começar a pensar em uma “sociedade da moderação”.

Da mesma forma, Longenecker et al. (1999), em pesquisa sobre as causas e as conseqüências do estresse no profissional de TI, ressaltam que diversos fatores contribuem para o ambiente estressante, tais como: a pressão para executar tarefas de forma mais eficaz, rápida e barata, com os mesmos recursos, ou menos; as iniciativas estratégicas como reengenharia, re-desenho de processos e reestruturação; as mudanças rápidas e freqüentes da tecnologia; as redes dinâmicas de computador; e, ao mesmo tempo, as pressões da concorrência por redução de custos.

A esta lista de fatores geradores de estresse, é possível acrescentar: a deslocalização geográfica, os sistemas mais rigorosos de controle, a competitividade global, e a necessidade de reciclar os conhecimentos continuamente. Percebe-se que novas formas de estresse são criadas, o que pode facilitar a “atomização” das pessoas.

No entanto, para Giordano (1998), as tecnologias fornecem o potencial técnico, mas é o contexto no qual elas estão posicionadas que constitui o quadro de ação que lhes fornece restrições e que lhes habilita. A implantação destas tecnologias em um sistema social demanda uma atenção à natureza das relações instaladas (como poder, rotinas, representações, normas, etc) na organização.

De forma complementar, Symon (2000) ressalta que estudos na área de organizações que focam o uso das novas tecnologias de comunicação enfatizam que as TICs não podem, por elas próprias, criar ambientes mais participativos e democráticos, sugerindo, com isso, que os padrões de comunicação emergentes dependem do contexto e da cultura organizacional pré-existente. As pesquisas realizadas por este autor observam que as mensagens recebidas são interpretadas em uma escala de significados construídos no contexto organizacional, fazendo com que os membros possam refletir criticamente sobre as mensagens que recebem. Percebe-se, então, que os indivíduos não “aceitam” o conteúdo das mensagens que recebem simplesmente pelo que está escrito, mas questionam a validade das informações, por exemplo, analisando se são apropriadas a um contexto particular ou se a reclamação feita por um determinado indivíduo é justificada.

Para mostrar esta idéia, Zack e McKenney (1995) compararam o uso das mensagens eletrônicas em equipes de dois jornais diários. O resultado do trabalho destes autores mostra que os dois grupos – usando a mesma estrutura funcional e desempenhando as mesmas tarefas, com tecnologias de comunicação idênticas, mas operando em contextos sociais diferentes – não se apropriam da tecnologia de forma semelhante, mas, sim, de forma a reforçar a estrutura social existente. Assim, enquanto um grupo foi definido como sendo descentralizado e tendo um clima de participação, o outro foi caracterizado como hierárquico e não-cooperativo.

Zack e McKenney concluíram, então, que os contextos organizacionais diversos, o que inclui a cultura, a distribuição de poder, as normas sociais, os hábitos, as práticas, expectativas e preferências de um grupo, levam a modos diferentes de usar as mensagens eletrônicas e a interação via computador. Ou seja, na estrutura hierárquica, as tecnologias não encorajavam a comunicação aberta nem uma grande participação. Na verdade, o uso das mensagens eletrônicas refletia a estrutura hierárquica dos padrões de comunicação presenciais já existentes.

Assim, para melhor entender o potencial das tecnologias, é preciso compreender como as estruturas e os contextos sociais existentes influenciam os padrões de comunicação da organização:

Os pesquisadores precisam levar em conta o contexto quando estudam os efeitos da introdução das tecnologias que podem alterar as interações nos grupos. Além disso, devem analisar os contextos sociais como um importante construto explanatório a ser investigado em relação aos efeitos e resultados destas tecnologias (ZACK e McKENNEY, 1995, p. 394).

Muitas outras questões sobre as mudanças de padrão ocasionadas pelo uso da tecnologia nas estruturas organizacionais também são levantadas. Bradley (2000), por exemplo, procura saber o que está acontecendo com o conteúdo e a organização do trabalho na “era da informática, a era da rede” (p.845). Em seus estudos, ela observa que, com as mudanças, é possível alcançar processos mais flexíveis de trabalho e liderança. Além disto, de acordo com esta autora, há uma integração maior entre os diferentes papéis exercidos pelos indivíduos, como o profissional, o de aprendizagem e o de cidadão.

Uma outra mudança percebida é em relação aos trabalhos repetitivos e fisicamente árduos. Segundo Bradley, eles desaparecem, dando espaço para o aprimoramento das qualificações profissionais. Como o modelo de estrutura organizacional que se torna mais comum é o de redes, esta autora enfatiza, então, os aspectos psicossociais e organizacionais dessas redes. Ela acredita, por exemplo, que o crochê (com seu conjunto de fios, nós e laçadas) é um modelo excelente para mostrar como o mundo poderia trabalhar, e como os sistemas sociais e as organizações deverão ser no futuro. “É possível fazer crochê o tempo todo: cada novo laço (computador) é conectado a outro através do mesmo fio (telecomunicações)” (BRADLEY, 2000, p. 846).

Diante desta comparação, tal autora levanta as características de uma organização em rede e como as pessoas são afetadas por esta nova estrutura. Alguns exemplos incluem:

A comunicação direta entre os vários níveis da empresa, o desaparecimento de barreiras entre a geração de idéias e a execução, a redistribuição de poder nas organizações, e a mudança contínua de estruturas e papéis (BRADLEY, 2000, p.846-847).

É importante, no entanto, continuamente questionar se as tecnologias só trazem benefícios para as empresas e para as pessoas. Será que os seres humanos, em determinados setores, não estão perdendo algumas de suas características particulares quando abrem mão de um contato presencial a favor do uso intenso da tecnologia?

Bradley, por exemplo, diz que gostaria de ver uma espécie de renascimento, uma ênfase maior em trabalhos e tarefas que requerem as competências humanas originais, e que não podem ser substituídas pelas tecnologias da informação e da comunicação. Segundo esta autora, é preciso refletir sobre o uso da tecnologia em tarefas como o cuidado com pessoas idosas e nas escolas, por exemplo. Seus estudos mostram resultados positivos no emprego de computadores móveis por pessoas que cuidam de idosos. No entanto, da mesma forma que a tecnologia colabora para que os profissionais tenham mais tempo para cuidar dos pacientes, corre-se o risco de aumentar o número de tarefas

(ou seja, aumentar o número de idosos a serem observados), fazendo com que a eficácia alcançada transforme-se em estresse.

A verdade é que a tecnologia já é realidade na vida das pessoas. Ela permite a transferência de conhecimento, antes concentrado nos especialistas, para um número maior de indivíduos – fazendo com que se tornem fortalecidos em seus papéis de profissional e cidadão. O aprendizado também está mudando. A educação a distância é um dos exemplos mais frequentes – uma vez que o papel de professores e estudantes passa por uma alteração. O “aprender junto”, agora, torna-se cada vez mais comum (BRADLEY, 2000). Com isso, nota-se que as tecnologias da informação e da comunicação envolvem uma transferência do poder conectada ao conhecimento. Um dos resultados mais visíveis para as pessoas é a decomposição da estrutura hierárquica tradicional.

Segundo Symon (2000), reconhecer a limitada habilidade das TICs em suportar as novas formas de trabalho leva-nos a pensar que o uso destas tecnologias tem que ser combinado com outros meios de comunicação, tais como os encontros presenciais e os memorandos. Infelizmente, as pesquisas indicam que é difícil saber quando é melhor usar determinado meio e quando é melhor usar um outro meio. Isto é resultado, por exemplo, de estudos empíricos conflitantes, da variedade de contextos existentes, de diferenças e escolhas pessoais. Symon ressalta, ainda, que as organizações em rede e as interações só funcionarão satisfatoriamente através das TICs nas seguintes condições:

- onde seja possível combinar suportes tecnológicos e não-tecnológicos;
- onde existam regras sobre o uso apropriado e inapropriado da tecnologia;
- quando as tecnologias existentes puderem expressar as “pistas sociais informativas”;
- onde exista uma cultura de grupo que apóie o uso da tecnologia e evite conflitos;
- onde exista uma cultura participativa pré-existente;
- onde a política gerencial apóie e reforce os princípios de interação;
- onde os empregados tenham profissionalismo e autonomia;
- onde o trabalho a ser feito não seja suscetível a padronizações;
- onde os empregados tenham internalizados os objetivos organizacionais.

No entanto, o mais importante não é saber se as TICs suportam novas formas de trabalho. Mas, sim, outros aspectos, tais como: se as TICs são interpretadas como fazendo isso em diferentes contextos organizacionais; como os diferentes grupos vêem a tecnologia e seu uso; o que influencia esses processos; e como a interpretação e o uso é negociado ao longo do tempo (SYMÓN, 2000).

Este capítulo apresentou uma reflexão sobre algumas das principais discussões presentes na literatura de gestão e de algumas áreas correlatas acerca do conceito e das diferentes “leituras” da comunicação organizacional, bem como da emergência das TICs nas organizações atuais. O próximo capítulo aborda a influência das TICs nas relações interpessoais nas organizações e as principais características e críticas que têm sido apontadas na literatura, no que se refere ao uso do correio eletrônico neste mesmo ambiente.