

3

A Influência das TICs nas Relações Interpessoais e o Uso do Correio Eletrônico nas Organizações

Diante da constatação de que o uso das tecnologias já está difundido nas empresas, é importante observar quais são os impactos que podem surgir no relacionamento interpessoal no ambiente organizacional. Bradley (2000) acredita que está havendo uma mudança na estrutura e na quantidade de contatos, assim como na colaboração entre as pessoas tanto na vida profissional como na vida particular. Um exemplo desta constatação é o surgimento, o aumento e a difusão, com diferentes funções, das interações eletrônicas e das comunidades existentes no mundo digital.

Segundo Albino e Reinhard (2000), à medida que aumenta a necessidade de gerenciar múltiplos locais e equipes dispersas geograficamente, a colaboração passa a ser uma questão crítica para as organizações. Neste contexto, a Internet passa a ser um instrumento de uso comum no mundo dos negócios, na política, na academia e nas sociedades informatizadas. Para estes autores, com o recente avanço das redes de computadores e das telecomunicações, abriu-se uma nova perspectiva para o trabalho em grupo, independente das barreiras de tempo e espaço. Nesse sentido, o conjunto formado pela organização, seus participantes e suas relações deve ser observado.

Este capítulo procura apresentar, então, uma reflexão sobre o papel das relações interpessoais na constituição das organizações, a influência das TICs sobre estas relações, a comunicação por correio eletrônico, e as críticas e reflexões que têm sido dirigidas ao emprego desta ferramenta no contexto organizacional.

3.1

O Papel das Relações Interpessoais na Constituição das Organizações

De acordo com Taylor (1993), a organização surge e é mediada pela comunicação. Também nessa linha, Castellani et al. (1998) ressaltam que por trás da idéia de repertório de estilos está o pressuposto de que a comunicação é essencial no processo de organizar. Ou seja, a estrutura (que são as normas e os recursos que governam as relações humanas) é, ao mesmo tempo, meio para a ação humana e resultado desta mesma ação – o que, segundo tais autores, mostra a relação recursiva existente entre a estrutura e as práticas rotineiras.

Morgan e Symon (2002) vão mais longe e consideram que uma boa comunicação é uma habilidade gerencial chave dentro das organizações. No entanto, não é a simples existência dos indivíduos, nem a sua composição em rede pela transmissão de mensagens, que garantem a existência de uma organização. Esta só existe a partir do momento em que há engajamento mútuo entre os atores. Dessa forma, estar organizado significa estar em relação, e a relação é a matéria-prima da organização. Assim, entendida como “um sistema de interações por meio das quais as relações se materializam”, a organização é uma superposição de todas as realidades de seus membros, não necessariamente coerentes entre si (TAYLOR, 2003).

Na mesma linha, Daft et al. (1987), no estudo sobre o porquê dos gerentes processarem a informação como o fazem, ressaltam algumas premissas. A primeira é a de que as organizações são, acima de tudo, sistemas de interação humana. Para estes autores, as informações são conduzidas através de sistemas de símbolos e linguagem, usados para interpretar situações e ajustar comportamentos. Por sua vez, a informação – trocada com outras pessoas para que se consiga cumprir as tarefas, coordenar as diversas atividades e interpretar o ambiente – adquire significado e valor à medida que é processada e transferida através das interações formais e informais.

Uma outra premissa é de que:

Os sistemas sociais humanos são extraordinariamente complexos, muito mais do que os sistemas das máquinas. Embora muitas situações sejam consideradas padronizadas e ordenadas, outras são ambíguas e desestruturadas (DAFT et al., 1987, p. 356).

Uma característica que distingue os sistemas sociais humanos dos demais é, então, a presença da ambigüidade. Dessa forma, estes autores acreditam que, para sobreviver, indivíduos e organizações têm que desenvolver mecanismos de processamento de informação capazes de lidar com ambientes incertos.

Zarifian (2001) segue a mesma linha quando fala de uma comunicação autêntica na atividade profissional, um processo pelo qual se instaura uma compreensão recíproca e se forma um sentido compartilhado, resultando em um entendimento sobre as ações que os sujeitos envolvidos são levados a assumirem juntos ou de maneira convergente. Para este autor, cada sujeito que se engaja nessa comunicação já possui certo senso daquilo que compreende fazer. No entanto, este sentido é colocado em jogo e transformado no curso da comunicação – não somente pelos intercâmbios de pontos de vista que se operam durante a atividade comunicacional, mas também pela explicação das necessidades comuns com as quais os sujeitos são confrontados e das quais devem, juntos, apropriar-se.

Percebe-se, então, que ao levar suas experiências individuais para a interação, os atores deixam de agir isoladamente e a comunicação torna-se essencial na vida corporativa. Isto acontece porque, como ressalta Taylor (1993), a realidade da organização é construída de modo continuado, através das conversações.

A idéia de interação dos atores e do modo continuado de construir a organização também está alinhada ao trabalho de Giordano (1998). Para esta autora, no momento em que se passa da idéia da comunicação em um único sentido (balística) para uma visão de comunicação como uma “orquestra comunicante”, os atores deixam de ser vistos como unidades de análise separáveis dos contextos de interação nos quais estão inseridos e que co-produzem simultaneamente. Segundo Giddens (1989), as atividades sociais humanas são recursivas, assim como alguns itens auto-reprodutores na natureza. Ou seja:

Elas 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. [...] Em circunstâncias de interação – encontros e episódios – a monitoração reflexiva da ação incorpora tipicamente, e uma vez mais rotineiramente, a monitoração do cenário onde essa interação se desenrola. Esse fenômeno é básico para a interpolação da ação dentro das relações espaço-temporais do que designarei por “co-presença”. A racionalização da ação, dentro da diversidade de circunstâncias de interação, constitui a principal base sobre a qual a “competência” generalizada dos atores é avaliada por outros [...] (GIDDENS, 1989, p. 2 e 3).

É possível observar, então, que a interação é o local de produção e reprodução dos sistemas sociais por agentes competentes, situados no tempo e no espaço, e fazendo uso de regras e de recursos. Assim, a ação é o produto das diferentes interações situadas, das quais emerge sentido. E esta criação de sentido só é possível pelo uso da palavra e da linguagem dos encontros.

É importante ressaltar, ainda, que a linguagem constitui um meio para a realização da atividade prática. Já a palavra permite a emissão de opiniões e, ao mesmo tempo, a constituição de um sentido intersubjetivo. É por isso que a construção de significado durante as interações é um fenômeno tão complexo.

Dessa forma, assim como não é correto separar a comunicação dos contextos e das interações envolvidas, não se deve usar uma única abordagem para analisar a comunicação. Oliveira e Silva (2003), por exemplo, ressaltam que a noção de uma boa comunicação não está relacionada apenas à existência de um discurso bem traçado e dirigido pela cúpula da empresa. Segundo estes autores é importante, também, considerar as condições por meio das quais este discurso pode ser apropriado pelos membros, o nível de abertura que estas pessoas têm para contribuir com a organização, e como a conversação se desenvolve em meio às interações do cotidiano.

Na mesma linha, Ballard e Seibold (2003), em trabalho sobre a questão do tempo nas organizações, dizem que a comunicação cria relações temporárias centrais para o desempenho dos profissionais e, como um meio, ajuda na divulgação e na transmissão de informações. Segundo estes autores, a relação entre os padrões de trabalho e os obstáculos temporários que surgem ajudam a estruturar e a guiar os comportamentos de comunicação das pessoas. Por exemplo,

em situações de prazos apertados para entrega de trabalhos, a interação das pessoas é evitada e a comunicação pode tornar-se tensa em alguns momentos.

Um outro ponto importante a se considerar, quando se estuda a comunicação como relacionamento, refere-se à distância existente entre as diversas relações humanas dentro da organização – sejam as mediadas pelo computador, sejam as presenciais. Para exemplificar, Oliveira e Silva (2003) destacam a opinião dos participantes de uma pesquisa, realizada em uma empresa brasileira do setor de energia, com o objetivo de identificar os aspectos que influenciam a construção de uma comunicação participativa.

Os resultados da pesquisa, segundo tais autores, indicam que, superado o período crítico de mudanças pós-privatização pelo qual a empresa passou, predominava um clima de cordialidade. No entanto, segundo os próprios funcionários entrevistados, as relações eram distantes, as pessoas não se conheciam, os contatos restringiam-se às necessidades mínimas de trabalho e eram mediados, geralmente, pela tecnologia – telefone ou correio eletrônico. Isso, somado ao grande volume de trabalho e a equipes reduzidas, fazia com que o problema da distância nos relacionamentos fosse uma reclamação freqüente, tanto em relação aos colegas de outras áreas, quanto em relação aos colegas que ocupam a mesma sala na empresa. Oliveira e Silva destacam ainda que, de acordo com a percepção de alguns empregados, há uma carência de uma cultura de comunicação – fazendo com que as relações pessoais fiquem restritas, cada vez mais, às rotinas formais de trabalho. É importante ressaltar que, assim como a empresa analisada, outras organizações enfrentam os mesmos problemas.

Percebe-se, então, que para estar distante não é preciso estar longe fisicamente. Ou seja, se o que está em questão é o relacionamento interpessoal, um indivíduo pode trabalhar em uma mesa ao lado de um colega, estar perto fisicamente, mas estar “longe”. Uma vez que a lacuna existente entre os relacionamentos pode gerar efeitos prejudiciais tanto para os profissionais como para as empresas como um todo, é importante, então, estudar as conseqüências desse distanciamento na organização.

3.2

A Influência das TICs sobre as Relações Interpessoais nas Organizações

Para Stoeltje (1996), a “revolução do computador”, apesar de todos os seus benefícios, possui também “custos humanos” (p.57). Para este autor, a tecnologia está corroendo, de forma traiçoeira, aquilo que nos une como uma sociedade. Isto é, nosso contato social, nosso desejo natural de ligação com outros seres humanos. Não há dúvidas de que os computadores tornaram o gerenciamento da vida das pessoas mais fácil e conveniente. No entanto, o que se perde é a espontaneidade da conversação normal, o som e a linguagem corporal.

Percebe-se, então, que o perigo do isolamento do ser humano e da transferência para a virtualidade do domínio das relações que nunca deveriam deixar de ser pessoais também deve ser alvo de atenção. Será que a digitalização do contato pessoal não pode desvirtuar a empresa enquanto elemento privilegiado de socialização e de desenvolvimento humano (ALMEIDA e COELHO, 2000)?

Na visão de Almeida e Coelho (2000), apesar da distância existente, as novas interfaces de comunicação fazem com que seja dada uma importância maior ao trabalho em equipe e à dependência do desempenho conjunto para o resultado final. Ao mesmo tempo, estes autores enfatizam o choque entre o individualismo ligado ao trabalho e as exigências das novas tecnologias. Por isso, além de combater a tendência ao individualismo pessoal no ambiente profissional, é preciso contrariar o isolamento existente no meio empresarial, onde a comunicação é tradicionalmente reduzida. Nesse sentido, eles acreditam que as redes informais desempenham um importante papel de estímulo à introdução de suporte tecnológico para a comunicação interempresarial.

Oliveira e Silva (2003), analisando as questões relativas à comunicação interpessoal da empresa do setor de energia que pesquisaram, destacam os principais meios, na opinião dos funcionários entrevistados, reconhecidos como relevantes para esse fim: o correio eletrônico, o telefone, as reuniões e o contato pessoal. Outros autores, em diferentes pesquisas, chegaram à mesma conclusão. Morgan e Symon (2002), por exemplo, dão destaque não apenas ao uso do correio eletrônico, mas também às intranets corporativas.

Diante disso, é importante analisar o impacto das TICs na comunicação e nos relacionamentos interpessoais dentro das organizações. Bradley (2000) acredita que se a tecnologia for usada de forma apropriada, as pessoas podem ter mais tempo para se relacionarem. No entanto, esta autora percebe que, em muitos casos, o resultado do excesso de tecnologia na vida dos indivíduos não é bom. Segundo ela, muitas pessoas trabalham na frente do computador durante o dia todo, só interagem com a máquina, e acabam não se encontrando presencialmente com amigos e colegas. Para Bradley, desse jeito, o diálogo entre as pessoas corre o risco de ficar escasso.

Almeida e Coelho (2000) também levantam um outro efeito dos novos mecanismos eletrônicos de comunicação: a transferência do suporte das relações negociais, até então baseado em uma estrutura física de contato pessoal, para um domínio virtual que, apesar de real, é desprovido de contato direto, e no qual a relação de confiança só é conseguida por via da qualidade, da segurança e da excelência do serviço prestado. Estes autores acreditam que estes mecanismos não apenas limitam o contato pessoal entre postos de trabalho, como também dão um caráter impessoal às relações profissionais.

Em contrapartida, Bradley (2000) acredita que as tecnologias fazem um mundo novo se abrir e destaca, como exemplo, as empresas e as salas de aula virtuais. Para esta autora, estas novas oportunidades nos levam a pensar sobre algumas questões essenciais para o relacionamento, tais como: o valor do encontro presencial, a importância de escutar, confiar e ter um suporte emocional:

É importante que o desenvolvimento emocional tenha o seu espaço. Às vezes, as pessoas podem esconder-se atrás do computador, evitando conflitos ou dificuldades de encontros face-a-face. Mas essas experiências, em longo prazo, contribuem para o crescimento e o desenvolvimento pessoal (BRADLEY, 2000, p. 848-849).

Para Giordano (1998), por exemplo, comunicar-se pressupõe usar representações e classificações presentes no conhecimento dos atores (as interpretações). Ou seja, nossas experiências cotidianas são guardadas para que, no processo de comunicação, possam dar lugar a significados – que, por sua vez, são representações mais ou menos estáveis que ligam os indivíduos entre si. Assim, para esta autora, os sistemas sociais só existem por meio da continuidade

das práticas sociais regulares, práticas estas que se mantêm por meio dos encontros dispersos no tempo e no espaço.

Em seu trabalho sobre a sociedade da informação e da comunicação, Bradley (2000) não apenas fala da necessidade de equilíbrio entre o real e o virtual, como mostra que os dois ambientes podem ajudar-se. Ou seja, esta autora ressalta que o “sentimento de pertencer”, estabelecido nos encontros presenciais, pode ser facilitado com o suporte da comunicação eletrônica, assim como os encontros face-a-face podem aprofundar os “encontros eletrônicos”. Dessa forma, é estabelecida a relação entre o presencial e o virtual. O importante, segundo Bradley, é prevenir e combater a “solidão eletrônica”, uma possibilidade que existe na sociedade das TICs.

Mas o que acontece quando é preciso iniciar e manter um contato, à distância, com uma pessoa que não se conhece – como ocorre em empresas com filiais espalhadas pelo país ou pelo mundo? Como uma pessoa pode estabelecer e manter relacionamentos à distância sem conhecer a outra pessoa com quem está trabalhando, sem que haja a construção prévia de um significado compartilhado? O que acontece com a comunicação em situações onde não há a interação face-a-face?

Quando as pessoas não se conhecem, o processo de comunicação tende a ser diferente, uma vez que há necessidade de amenizar os problemas relacionados a questões culturais, e de administrar as experiências, as percepções individuais e os significados particulares. Para Giordano (1998), no contexto de co-presença, os agentes (que são as pessoas envolvidas) empregam habilidades que se apóiam na sua consciência prática sobre as normas sociais, que são as “pistas sociais” já mencionadas. O controle dos recursos de interação – tais como o autocontrole dos gestos, dos movimentos corporais e da postura – está associado à consciência prática. Se há falha no uso dessas normas sociais, os atos tornam-se fortemente perceptíveis. Dessa forma, quando não ocorre a interação presencial, aumentam as chances de haver ruídos e falhas no processo de comunicação, além de ser mais difícil lidar com as diferenças nas interpretações entre a mensagem emitida e a recebida.

Um outro ponto importante na análise da comunicação como relacionamento é a ética. Para Jones et al. (2004), a ética é inerente ao processo de

comunicação humana, uma vez que fazemos escolhas sobre nosso comportamento comunicativo para gerar um determinado impacto nas outras pessoas. Para estes autores, dadas as mudanças nas estruturas das empresas, em especial as que incorporam infra-estruturas virtuais e globais, a ética é de extrema relevância não apenas para as ciências sociais, mas também para a comunicação. No entanto, segundo eles, o impacto das novas tecnologias na ética e na comunicação carece de estudos sistemáticos, o que é particularmente importante dada a capacidade crescente de a tecnologia ajudar na vigilância da comunicação no ambiente de trabalho.

Nessa linha, Bradley (2000) acredita que a comunicação entre as pessoas, devido ao aumento e ao incremento no uso das TICs, tem diferentes funções, entre elas: a de conhecimento e aprendizado, a social, a de controle e, não menos importante, a de expressão. Assim, além de aspectos qualitativos da comunicação (tais como: confiança, segurança, interesse e compromisso emocional) passarem a ser mais necessários, abre-se um espaço para que surjam novas dimensões na qualidade da comunicação.

Algumas questões que precisam ser estudadas e esclarecidas sobre o uso da tecnologia como agente facilitador, ou não, de relacionamentos são: as TICs aumentam a qualidade e a variedade das interações sociais, ou os contatos sociais limitados pela tecnologia geram isolamento e desintegração social? O aprimoramento dos sistemas de TI favorece a autonomia das pessoas, ou faz com que elas fiquem mais expostas ao controle no trabalho? As interações eletrônicas levam ao desenvolvimento de culturas de personalidades artificiais, ou os contatos sem os obstáculos presenciais facilitam o entendimento das características humanas?

Bradley acredita que as TICs precisam contribuir para o enriquecimento dos contatos sociais entre as pessoas, prevenir o isolamento social e facilitar a integração. Além de colaborar para uma maior autonomia do indivíduo no ambiente profissional, também devem prevenir reações ligadas ao possível estresse tecnológico. Para esta autora, controle e liberdade são questões clássicas, freqüentemente descritas em termos de privacidade e integridade.

Da mesma forma como precisam facilitar o acesso à informação e ajudar no aprendizado individual, as TICs devem impedir o excesso de mensagens

desnecessárias e a sobrecarga de informações, principalmente as irrelevantes. Na verdade, além de contribuir para o desenvolvimento e o aprofundamento das qualidades humanas, as TICs devem cuidar para que as pessoas tenham tempo de se auto-desenvolverem como seres humanos.

3.3

A Comunicação por Correio Eletrônico

Segundo Silva (2000), é importante destacar algumas características particulares da interação via correio eletrônico que ajudam a torná-la diferente do padrão normal de uma conversa presencial. Por exemplo, no e-mail, cada etapa da conversa (ou seja, cada mensagem emitida) não acontece, em geral, em instantes de tempo imediatamente subsequentes, sendo que a distância de tempo entre duas mensagens pode ser de minutos, horas, dias ou até meses. Além disso, cada mensagem possui, geralmente, a estrutura completa de uma correspondência, com saudações de abertura, desenvolvimento do assunto e despedidas. Na verdade, é como se cada emissor estivesse desenvolvendo todo um diálogo sem a presença física do participante.

Silva destaca, também, que é comum colocarem-se as mensagens anteriores da seqüência da conversa como anexo. Além disso, em cada mensagem pode haver uma variedade de destinatários e de outras pessoas que deverão receber cópias. Assim, por causa desta tendência à difusão indiscriminada das mensagens, há sempre a possibilidade de incorporação de novos indivíduos ao fluxo de mensagens, criando ramificações da conversa – o que torna difícil saber, em muitos casos, se cada participante possui, individualmente, todas as informações sobre o assunto.

Na mesma linha, Postmes et al. (1998) ressaltam uma outra característica da comunicação mediada por computador (CMC): embora ela dê a oportunidade de romper os limites sociais, paradoxalmente pode reforçar estes limites, no momento em que define a identidade do indivíduo e do grupo como um todo. Para muitos usuários, o apelo da Internet reside em sua versatilidade e em sua habilidade de conectar pessoas, independente do tempo e do lugar. Quando um computador é parte de uma “rede” pode ser uma poderosa ferramenta de

comunicação – o que fica evidente quando se observa a popularidade do correio eletrônico e de suas aplicações relacionadas.

No entanto, apesar da comunicação mediada por computador ter o potencial de romper barreiras de nacionalidade, raça, língua e/ou ideologia, as novas tecnologias de comunicação também possibilitam o desenvolvimento de novas comunidades (virtuais) e identidades sociais, fazendo com que novas barreiras surjam e antigas desapareçam (POSTMES et al., 1998).

Estes autores observam que as pessoas, individualmente, se reprimem frente às normas sociais e às conseqüências de seus atos. No entanto, quando estão inseridas no anonimato de um grupo, podem “quebrar” valores tradicionais e normas sociais, não se preocupando tanto com a conseqüência de seus atos.

Postmes et al. lembram que as pessoas têm duas identidades: uma individual e uma social. Enquanto a identidade individual pode estar escondida no anonimato de algumas mensagens, a identidade social é mais exposta. A tendência provável, então, é que as pessoas ajam de acordo com as normas do grupo quando se comunicam eletronicamente, o que indica que pode haver um senso de comunidade e de identidade comum sobre este meio. Em termos de empresa, isso significa que as normas organizacionais tornam-se importantes e guiam o comportamento dos indivíduos.

Dessa forma, é interessante questionar se as pessoas têm a percepção de que isso acontece no processo de comunicação. Será que quem envia um e-mail se preocupa com o receptor, em como ele vai receber e ler aquela mensagem e, conforme for, “molda” o conteúdo da mensagem? Symon (2000) observa, por exemplo, que a comunicação mediada por computador é capaz tanto de formar conflitos em um grupo, como romper barreiras e estimular a democracia.

Uma outra característica do correio eletrônico é, conforme ressaltado por Philips e Eisenberg (1993, *apud* Symon, 2000), que ele pode suportar estratégias e táticas políticas da organização. Isso acontece, por exemplo, quando alguém envia um e-mail de solicitação para outra pessoa e manda cópia da mensagem para seus gerentes. Percebe-se, com isso, que há uma pressão por uma resposta e/ou uma solução rápida. Diante dessas características, é possível analisar algumas das vantagens e das desvantagens da comunicação por correio eletrônico.

Para Morgan e Symon (2002), por exemplo, a comunicação eletrônica facilita o trabalho remoto – uma vez que questões como horário do dia, distância geográfica e presença física perdem importância. Além disso, hoje, com os sistemas mais rápidos e com custos menores, nota-se um substancial aumento no uso das intranets e do correio eletrônico dentro das organizações como meio de comunicação, não apenas com equipes remotas. Quando usada de forma apropriada, a comunicação por e-mail pode facilitar o entendimento em conjunto e ajudar no processo de identificação dos indivíduos com a organização. Estes autores ressaltam, inclusive, que o gerenciamento da comunicação é importante para que se mantenha um sentimento de ligação entre o indivíduo e a empresa. Eles falam, também, em um novo termo cunhado para enfatizar a forma como a tecnologia pode ser usada para beneficiar o relacionamento entre a empresa e seu pessoal: B2E, *business-to-employee*. No entanto, Morgan e Symon levantam uma preocupação: até onde a tecnologia pode substituir formas tradicionais de comunicação?

Dentre os aspectos positivos relacionados ao correio eletrônico, identificados na pesquisa de Oliveira e Silva (2003), destacam-se: a agilidade na comunicação, a superação de distâncias e a possibilidade de acompanhar processos. Os funcionários da empresa analisada por estes autores, por exemplo, consideram o correio eletrônico um importante meio de integração da equipe, além de ser uma fonte essencial de troca de informações e de acesso às pessoas.

Rice e Steinfield (1991), por sua vez, sugerem que muitos dos atributos dos novos meios de comunicação permitem novas formas e oportunidades de interação no trabalho e de comunicação organizacional. Conforme observado por estes autores, o correio eletrônico conseguiu a aceitação considerável em todos os tipos de organização, incluindo empresas, agências de governo e universidades.

Em seu nível mais simples, o correio eletrônico permite que se escreva uma mensagem textual no computador para que seja transmitida a um ou mais destinatários (receptores), no instante seguinte ou após certo tempo. Permite, ainda, que se armazene a mensagem nas “caixas postais eletrônicas” dos receptores para que possam ser acessadas posteriormente. A maioria dos sistemas fornece, também, características que facilitam o processo de criação, transmissão, recepção e armazenamento das mensagens. Estas características incluem: a

habilidade de criar “listas de distribuição” de e-mails, a possibilidade de fornecer respostas automáticas, o arquivamento de mensagens, a busca e a recuperação posterior dos arquivos desejados, entre muitas outras (RICE e STEINFIELD, 1991, pg. 113).

Rice e Steinfield (1991) destacam que a liberdade frente a obstáculos de tempo e espaço, e a liberdade de ter que saber os endereços dos receptores, contribui para que o correio eletrônico seja um meio de comunicação qualitativa e quantitativamente diferente. O sistema de correio eletrônico não permite apenas que novidades sejam disseminadas rapidamente, mas também que as diversas informações sejam discutidas e interpretadas por comunidades eletrônicas maiores. Participar de uma lista de discussão via e-mail permite, por exemplo, que os indivíduos saibam o que está acontecendo na empresa e tenham acesso a outras informações de interesse específico.

Rice e Steinfield ressaltam, ainda, que os novos meios de comunicação fazem com que o processo de recolher e disseminar informações ultrapasse os limites organizacionais normais. Estes autores observam, por exemplo, que os gerentes seniores tornam-se mais acessíveis à medida que a função de “barreira e filtro” de suas secretárias é ultrapassada pela comunicação eletrônica.

Na mesma linha, a pesquisa realizada por Silva (2000) ressalta as expectativas, tanto da organização quanto dos funcionários, sobre a implementação do correio eletrônico em uma empresa estudada:

[...] o correio eletrônico representaria a construção de um novo padrão de interações, com informações trocadas no momento certo, eliminação do fluxo de papel, agilidade, redução do nível de formalidade e padronização, democratização ou redução da força da hierarquia no processo de comunicação, e maior disponibilidade de tempo, antes dedicado às rotinas de organização de documentos, para tarefas mais nobres, relacionadas ao processo de decisão propriamente dito (SILVA, 2000, p. 70).

Se muitos acreditam que a tecnologia pode descaracterizar ou desumanizar as relações nas organizações, as pesquisas de Rice e Love (1987) mostram o contrário. Tais autores acharam evidências de que usuários ativos em conferências eletrônicas são capazes de adicionar uma qualidade sócio-emocional às

mensagens trocadas – fazendo com que o texto eletrônico seja um meio mais rico do que outros pesquisadores, como Daft et al. (1987), acreditavam anteriormente.

Para Markus (1994), o correio eletrônico tornou-se um dos meios de comunicação mais comuns no ambiente organizacional, em especial nas grandes empresas e nas que estão dispersas geograficamente. Conforme observado por esta autora, a forma como os gerentes percebem os diferentes meios é relativamente consistente com a “teoria da riqueza da informação”, mas os usam mais e de forma diferente do que a teoria prevê:

Percebe-se que os gerentes seniores usam muito o correio eletrônico, mesmo para comunicações “equivocas”. Esses resultados não podem ser explicados pela teoria da riqueza da informação, ou por simples modificações desta teoria. Particularmente, os resultados sugerem que a adoção dos meios de comunicação, e suas conseqüências, nas organizações podem ser modeladas pelos processos sociais (como os patrocínios, a socialização e o controle), que requerem perspectivas sociais para serem entendidos. Estes processos podem resultar em diferenças, nas organizações e em outras unidades sociais, nos padrões de uso dos meios de comunicação tradicionais como o telefone. Mas as diferenças são ainda maiores para os novos meios, como o correio eletrônico (MARKUS, 1994, p. 502).

Assim, é possível observar, de acordo com esta autora, que o uso do correio eletrônico é influenciado mais pelos processos sociais do que pela “riqueza da informação”. Brooks et al. (2001), que sustentam a mesma idéia, acreditam que a tecnologia incorpora e representa algumas das regras e dos recursos que constituem uma organização.

De forma complementar, em pesquisa comparativa sobre as preferências para a escolha dos canais de comunicação, Sullivan (1995) observa que, em alguns casos, o correio eletrônico é a opção mais escolhida frente ao telefone e à comunicação face-a-face. Na verdade, existe a premissa de que o aspecto mais importante na escolha do canal baseia-se na percepção e na avaliação individual, e não na capacidade tecnológica do meio de comunicação por si só.

Sullivan ressalta, também, que o correio eletrônico combina muito dos atributos de “baixo envolvimento” da escrita com os atributos de “alto envolvimento”, como a velocidade da interação. Assim, por causa desta fusão de atributos, a comunicação mediada por computador pode tornar-se o meio de comunicação preferido em algumas situações.

A pesquisa deste autor, por exemplo, quando compara a comunicação face-a-face (a forma primária de comunicação interpessoal) com o correio eletrônico (o canal inovador baseado no computador), revela que para tomadas de decisão a face-a-face é a opção preferida, mas que há preferência do e-mail em atividades como entrega de documentos eletrônicos ou circulação de memorandos. No entanto, quando se compara o telefone e o correio eletrônico (dois canais baseados em telecomunicações, um tradicional e um relativamente novo) percebe-se que os dois meios são bastante equivalentes, sendo que há preferência pelo e-mail em atividades tais como: solicitação de informações, respostas a perguntas, designação de tarefas, manutenção de uma programação do escritório (agenda), coordenação de atividades, e elaboração de versões iniciais de documentos.

De acordo com a pesquisa realizada por Adams et al. (1993), o correio eletrônico é visto como um meio que tem um impacto significativo na forma como os indivíduos se comunicam nas organizações. Isso porque, o e-mail é um sistema que facilita a transmissão, o recebimento e a armazenagem, de forma assíncrona, de mensagens e informações textuais. Além disso, o correio eletrônico não apenas permite que se rompa a barreira do tempo e do espaço do ambiente de trabalho tradicional, como também expande o volume de comunicação nas organizações, enquanto atua como um substituto de meios como os encontros face-a-face e os telefonemas.

Segundo estes autores, esta expansão ocorre de duas formas. Primeiro, o correio eletrônico permite uma comunicação mais freqüente com as pessoas com quem já existe uma relação estabelecida. Segundo, o uso do correio eletrônico permite novos contatos na organização, resultando em comunicações que, de outra forma, não ocorreriam. É interessante ressaltar, também, que o e-mail altera os padrões de comunicação, ocasionando um aumento tanto na comunicação vertical quanto na diagonal – ou seja, com superiores, subordinados e colegas de trabalho.

A pesquisa realizada por Adams et al. considerou, então, que o correio eletrônico, é um meio útil e versátil para a comunicação organizacional. No entanto, apesar dos pontos positivos, estes autores observam que há evidências de abuso na utilização do e-mail – seja como mensagem desnecessária, mensagem

não solicitada, *junk mail* ou *spam* – o que pode acabar atrapalhando a produtividade dos empregados.

Nesta mesma linha, os resultados da pesquisa realizada por Dawley e Anthony (2003), em duas agências governamentais norte-americanas, indicam que as pessoas das organizações estudadas consideram que o correio eletrônico é útil, principalmente porque: reduz o número de encontros presenciais e telefonemas; dá uma sensação de confiança de que a comunicação é eficaz; serve como uma boa ferramenta de controle do tempo e da comunicação intra-organizacional; facilita a eficiência pessoal no trabalho. Por outro lado, a pesquisa revela que os usuários de correio eletrônico sentem que recebem muitas mensagens e que são “sufocados” pelo excesso de informação no trabalho.

Outro ponto importante sobre a comunicação eletrônica nas organizações é observado por Fulk e DeSanctis (1995), para quem as novas formas de comunicação permitem diferentes práticas de trabalho e novas estruturas organizacionais, chamadas de pós-burocráticas, tais como: as organizações em rede, as interativas e as virtuais. Para estas autoras, as tecnologias de comunicação eletrônica possibilitam mudanças nas formas organizacionais uma vez que oferecem condições de superar obstáculos de tempo e distância, barreiras-chave em torno das quais as formas organizacionais tradicionais foram projetadas.

Nesta linha, Markus (1994) ressalta que, embora o correio eletrônico seja um meio escrito e assíncrono, podendo ser considerado relativamente “pobre”, a tecnologia adiciona velocidade e flexibilidade, fazendo com que muitos analistas considerem o e-mail um meio que recai entre o telefone e as comunicações escritas não-eletrônicas. Talvez por isso ele seja um dos meios mais escolhidos para a comunicação nas organizações.

No entanto, é importante questionar: até que ponto a agilidade do correio eletrônico, proporcionada pela tecnologia, não gera um efeito negativo na comunicação organizacional – no momento em que pode ocasionar ruídos no processo e interpretações distorcidas ou diferentes das que se desejava? Os ruídos e as diferenças existentes entre o conteúdo das mensagens emitidas e recebidas acontecem, freqüentemente, devido à ausência de “pistas sociais” (em especial os aspectos não-verbais) na comunicação por e-mail.

No entanto, se alguns autores acreditam que essa característica é um ponto negativo (como será visto mais adiante), Sproull e Kiesler (1991) têm uma opinião diferente. A ausência de “pistas sociais” no correio eletrônico (incluindo as diferenças de *status* na hierarquia da empresa, a aparência física e a comunicação não-verbal, por exemplo) é uma vantagem deste meio, uma vez que permite uma expressão mais aberta de visões pessoais e, assim, facilita uma organização mais democrática. Experimentos realizados em laboratório demonstram uma participação mais equilibrada nas tomadas de decisões de um grupo quando estas são mediadas por sistemas de comunicação eletrônica, diferente do que acontece nas discussões presenciais (SPROULL e KIESLER, 1991).

A comunicação por correio eletrônico possui uma outra vantagem, ressaltada por Philips e Eisenberg (1993, *apud* Symon, 2000), Segundo estes autores, o fato de os e-mails poderem ser arquivados, e facilmente resgatados, no computador significa um entendimento prévio e, então, que eles podem ser lidos novamente caso, tempos depois, haja alguma necessidade.

3.4

Um Outro Lado da Comunicação por Correio Eletrônico

Se por um lado, o correio eletrônico facilita e agiliza o processo de comunicação nas organizações, Morgan e Symon (2002) destacam alguns problemas vivenciados por equipes quando o e-mail é usado de forma inapropriada: distância, isolamento, frustração e falta de identificação. Para estes autores, o trabalho virtual pode afetar a identificação das pessoas com a organização, não apenas pela distância espacial, mas também pela distância psicológica – havendo, então, um paradoxo: quanto mais virtual é um relacionamento, maior é a necessidade de contato presencial.

Nessa mesma linha, a pesquisa realizada por Oliveira e Silva (2003), mostra que uma razão para a dificuldade de integração das pessoas na organização é o comodismo proporcionado tanto pelo correio eletrônico quanto pelo telefone. Ao usar estes meios, as pessoas passam a manter contatos à distância e deixam de sair de suas salas para resolver, presencialmente, problemas ou questões de trabalho.

Dentre os aspectos negativos relacionados ao correio eletrônico identificados no estudo de tais autores, destacam-se o seu uso abusivo e o excesso de mensagens – o que desestimula sua leitura, gera problemas de memória no computador (devido ao armazenamento das inúmeras mensagens), e gastos com impressão desnecessária de papel. Além disso, segundo os próprios funcionários da empresa estudada por Oliveira e Silva, um outro ponto negativo é o uso inadequado do correio eletrônico em situações em que o telefone e o contato pessoal seriam mais indicados. Eles consideram o e-mail um meio frio (uma vez que reforça relações de natureza distante e formal) e limitado (porque, por exemplo, impossibilita o contato quando a caixa de correio do receptor está cheia ou porque ele não fica conectado à Internet ao longo do dia).

Por estas e diversas outras razões, Bradley (2000) acredita que existem motivos para se falar em um “estresse da Internet” – o *tecnostress*. Segundo esta autora, alguns casos relacionam-se ao fato de que as pessoas, além de aumentarem sua dependência ao computador e às redes, aumentaram a expectativa em relação ao perfeito funcionamento das tecnologias. Dessa forma, assim como a Internet permite uma grande interação, que pode ser observada através da comunicação eletrônica no ambiente de negócios e na vida particular das pessoas, também gera um estresse nos usuários:

O estresse no mundo da Internet ocorre devido à sobrecarga de informação e de contatos, à necessidade de disponibilidade, à falta de filtros organizacionais, à dificuldade em separar o que é ruído do que é essencial, à mudança no nível das expectativas e na percepção de tempo e espaço em geral (BRADLEY, 2000, p. 849).

Percebe-se, então, que ao mesmo tempo em que o uso da comunicação eletrônica sustenta a idéia de que mais informação pode ser transmitida de forma mais rápida e para um público maior, o foco da questão passa a ser outro. Em relação a esta questão, Symon (2000) ressalta que o caso pode não ser mais se toda informação pode ser transmitida, mas se um excesso de informações é transmitido – levando a uma sensação de sobrecarga entre as pessoas.

Um outro ponto a ressaltar é em relação à ausência de “pistas sociais” nas mensagens trocadas por correio eletrônico. Elas são importantes porque servem como meio para regular as interações (através da comunicação não-verbal, por

exemplo) e fornecer informações particulares sobre o parceiro com quem se está interagindo. Nohria e Eccles (1992), por exemplo, argumentam que as tecnologias de comunicação (como o correio eletrônico) não podem transmitir todas as informações solicitadas porque não conseguem refletir estas “pistas”. Assim, mesmo em um ambiente predominantemente eletrônico, o ideal é que haja alguma forma de interação presencial.

Segundo Schmitz e Fulk (1991, *apud* Morgan e Symon, 2002), algumas teorias sugerem que a redução destas “pistas”, inerentes à mídia eletrônica, significa que o correio eletrônico é inadequado em determinadas formas de comunicação, especialmente em formas ambíguas ou de construção de relacionamentos. Assim, para Daft et al. (1987), dependendo da tarefa, é preciso ter cuidado ao escolher o meio de comunicação a ser utilizado.

Morgan e Symon (2002), no entanto, acreditam que há evidências de que características sócio-emocionais podem ser percebidas nas mensagens de correio eletrônico, e que tarefas complicadas podem ser desenvolvidas por e-mail devido à natureza comunicativa mais ágil da tecnologia e ao tempo para reflexão inerente nessa mídia.

Por outro lado, Davenport e Pearlson (1998), que acreditam que o trabalho está se transformando em algo que se faz, não em um local para onde se vai, ressaltam as vantagens e as desvantagens dos escritórios virtuais. A redução de gastos com espaço físico está entre uma das principais vantagens, mas a falta de encontros presenciais entre os colegas é listada como desvantagem na pesquisa de tais autores. Embora seja evidente que muitas das funções de um escritório não necessitem de um espaço físico, o ambiente do escritório serve para outras funções que beneficiam os empregados, os clientes e a empresa como um todo. Assim, nenhuma tecnologia pode substituir o espaço físico. Percebe-se, então, que há uma variedade de aspectos da vida organizacional que não são, ainda, substituídos pela tecnologia, incluindo: a compreensão da cultura organizacional, a criação de lealdade, a identificação com a empresa, e diversos processos de socialização.

Um outro ponto, ressaltado por Symon (2000), é em relação à redação das mensagens. Como não há a interação presencial, é preciso estar atento não apenas ao conteúdo da mensagem de e-mail, mas também à sua forma – ou seja, deve-se

dar especial atenção a aspectos como pontuação (pontos de exclamação, por exemplo), vocabulário, letras maiúsculas e minúsculas, abreviações, entre outros. A ausência de “pistas sociais”, os descuidos no momento da redação e algumas outras características, como excesso de formalidade ou informalidade, podem facilitar a distorção na interpretação entre a mensagem enviada e a mensagem lida pelo receptor.

Zmud (1991) observa, por exemplo, que a informação apresentada através do correio eletrônico pode ser mais suscetível a deturpações. Segundo este autor, como a mensagem enviada por e-mail é mais fácil e rapidamente distribuída, passa a estar disponível para um público maior. Assim, à medida que alcança esta audiência maior, torna-se mais difícil monitorá-la. Com isso, uma consequência comum é que o público receptor pode tomar tal informação (que está deturpada) como verdade absoluta.

Já a questão da sobrecarga de informação é abordada por diversos autores. Morgan e Symon (2002), por exemplo, acreditam que a facilidade e a velocidade com que os e-mails podem ser enviados levam a um excesso de mensagens trocadas. Além disso, estes autores, como resultado da pesquisa que realizaram sobre o uso da comunicação mediada por computador por gerentes, identificam outras questões negativas, tais como: as dificuldades de acesso remoto, a falta de pensamento coletivo, de interação e de contato pessoal. Como é possível, então, utilizar a tecnologia para beneficiar e facilitar o processo de comunicação dentro das empresas, não permitindo um distanciamento entre as pessoas?

A pesquisa de tais autores revelou, ainda, que algumas pessoas admitem ter chegado a um estágio em que passaram a ignorar muitas das mensagens recebidas – o que pode gerar implicações seja com a perda, seja com a ruptura do processo de comunicação. Sobre a falta de pensamento coletivo na troca de mensagens por correio eletrônico, os autores perceberam que:

Particularmente interessante é o modo como os gerentes, individualmente, e a cultura da empresa tendem a ser culpados pelo uso da tecnologia mais do que a tecnologia em si. Talvez haja uma premissa implícita de que alguns assuntos devam ser discutidos pessoalmente, e que ignorar esse fato mostra uma total indiferença com as pessoas que estão sendo gerenciadas (MORGAN e SYMON, 2002, p. 306).

Para McCune (1998), embora os méritos do correio eletrônico sejam incontestáveis, a sobrecarga de informação é uma armadilha. Isto é, ao mesmo tempo em que se tem a agilidade do e-mail, há o excesso de mensagens que uma pessoa tem que “filtrar” em uma tentativa de reduzir informações supérfluas para um nível “controlável” (a “armadilha” da sobrecarga de informação, o que transforma a agilidade em “perda de tempo”). Isso acontece porque, hoje, temos mais meios de contato e de troca de informações com outras pessoas, já que à medida que passamos a usar novos meios de comunicação – como o correio de voz, o fax, o correio eletrônico, e o sistema de mensagens rápidas e simultâneas –, não descartamos os métodos antigos, apenas passamos a usar os novos também. “Combine isso com o potencial de recolher informação da Internet, e temos 60% do tempo de um trabalhador sendo gasto processando informação” (McCUNE, 1998, p.10). Assim, muitos indivíduos sentem-se vítimas desta sobrecarga de informação. Parte do “problema”, conforme observa esta autora, é que os humanos não “processam” a informação de forma tão rápida e tão eficiente quanto os computadores.

Finholt e Sproull (1990, *apud* Symon, 2000) sugerem que os empregados desenvolvem estratégias para lidar com o aumento do volume de informação. Segundo estes autores, agindo dessa forma, as pessoas conseguem “ignorar” uma grande parte do material recebido, principalmente através das listas de distribuição por e-mail. Percebe-se, com isso, que o incrível acesso à informação permitido pelos meios eletrônicos pode acabar transformando-se em uma espada de duas pontas. Isso porque, uma pessoa pode ignorar uma mensagem recebida hoje, mas como pode ter certeza de que não se está ignorando uma informação que será necessária no futuro (SYMON, 2000)?

A sobrecarga de mensagens também pode levar as pessoas, como ressalta Zmud (1991), a delegar o processamento das informações – tornando o processo de comunicação, e a mensagem em si, suscetíveis a deturpações. Com isso, percebe-se que o maior acesso à informação não garante melhor conhecimento. Pelo contrário, pode significar acesso a informações inexatas e/ou erradas.

Para Dawley e Anthony (2003), geralmente, nas organizações, o excesso de informações é resultado do abuso na utilização do correio eletrônico e, com frequência, as mensagens enviadas são irrelevantes ou inapropriadas. Estes

autores citam como exemplo uma pesquisa realizada em 259 empresas do Reino Unido que sugere que o descuido do empregado é o responsável pela maior parte da sobrecarga de e-mail dos gerentes. Na mesma linha, segundo McCune (1998), a proliferação do uso do correio eletrônico está obstruindo os sistemas de tecnologia da informação e ocasionando crises organizacionais. As pessoas passaram a gastar mais tempo respondendo a mensagens do que fazendo suas atividades regulares:

Uma empresa, usuária do *Lotus Notes*, chegou a organizar o “dia da limpeza da caixa de e-mail”. Os empregados estavam salvando tantos e-mails que acabavam inundando os servidores centrais de computadores. Com isso, os empregados passaram uma sexta-feira ocupados apagando mensagens e não com suas obrigações regulares (McCUNE, 1998, p. 12).

Como, então, conviver com essa situação, em um contexto em que as pessoas recebem informações diversas, a todo instante e através de diferentes canais (correio eletrônico, Internet, correio, jornais e televisão, reuniões, Internet, etc.), mas têm pouco tempo para ler e separar o que é informação relevante e o que pode ser descartado?

Uma possível solução para reduzir o excesso de mensagens, encontrada no trabalho de Dawley e Anthony (2003), seria um treinamento sobre “etiqueta para utilização do correio eletrônico”. Estes autores destacam, por exemplo, uma pesquisa do *Journal of Business Strategy*, realizada em 2001, que concluiu que 34% dos e-mails trocados em uma empresa eram considerados desnecessários. Dado o tempo de trabalho diário que uma pessoa gasta verificando e controlando o correio eletrônico (entre 49 e 90 minutos), a pesquisa ressaltou a importância das empresas elaborarem um treinamento sobre o uso do e-mail visando ao aumento da produtividade de todos os usuários.

Os resultados da pesquisa nas agências governamentais norte-americanas, realizada por Dawley e Anthony, indicam que, apesar das pessoas acharem que o correio eletrônico ajuda na produtividade do trabalho, há um excesso de mensagens – e que esse grande volume pode ter origem na forma errada como as pessoas usam o e-mail. Talvez esse excesso exista porque as pessoas enviam mensagens de forma negligente e desatenta. A pesquisa destes autores destaca, ainda, alguns adjetivos usados pelos funcionários para descrever mensagens

enviadas por colegas despreparados para a utilização do correio eletrônico: “lixo, tolas, longas, fúteis, sem relação com o trabalho, bobas, idiotas, não essenciais, sem importância, sem utilidade, desnecessárias, brincadeiras, irrelevantes” (DAWLEY e ANTHONY, 2003, p.194-195).

Um outro ponto abordado por diversos autores é a relação da comunicação eletrônica com a hierarquia organizacional. Enquanto alguns autores acreditam que a tecnologia ajuda a aproximar os diferentes níveis hierárquicos de uma empresa, outros têm opinião contrária.

Symon (2000), por exemplo, observa que não é simplesmente fornecendo e facilitando a ligação entre as pessoas que se nivela a hierarquia organizacional ou que se cria uma comunicação mais aberta. Na verdade, no contexto organizacional, a comunicação mediada por computador pode aumentar, e não diminuir, as diferenças de *status* na hierarquia. Isso acontece porque os impactos do uso da comunicação baseada no computador são fortemente influenciados pelas normas, pelos objetivos e pela estrutura da comunidade usuária (RICE e LOVE, 1987).

Já Sproull e Kiesler (1991) têm uma linha de pensamento contrário. Para estes autores, para alcançar benefícios positivos com a comunicação eletrônica na organização é preciso contar com regras e normas compartilhadas e, no futuro, a tendência é que as pessoas tenham mais contato e experiência com esta tecnologia. Eles observam que as mensagens eletrônicas, por não transmitirem as “pistas sociais”, não transmitem as “pistas de *status* da hierarquia organizacional”, como acontece em outras formas de comunicação. Com isso, as pessoas de um nível mais alto na empresa não necessariamente dominam uma discussão quando esta acontece por meio eletrônico, diferente do que ocorre em situações presenciais. Percebe-se, então, que no contexto organizacional, a comunicação eletrônica pode diminuir as diferenças de *status* na hierarquia. Ou seja, a comunicação mediada por computador é mais democrática porque encoraja a participação de todos, em termos iguais, na comunicação organizacional (SPROULL e KIESLER, 1991).

No entanto, Mantonavi (1994) observa que a relação entre as organizações e o uso do correio eletrônico depende mais da cultura, dos objetivos dos atores sociais e das circunstâncias locais do que da tecnologia em si. Para este autor, a

tecnologia é como uma ferramenta e, assim, é incapaz de suavizar barreiras de desigualdade social. Isso porque, as barreiras de comunicação e as diferenças de *status* nas organizações são, claramente, uma questão mais social do que tecnológica. Mantovani argumenta, ainda, que a percepção sobre o aumento da comunicação e da democracia permitido pelas novas tecnologias ignora desigualdades sociais básicas dentro da organização, onde muitos membros podem não ter acesso ao sistema de correio eletrônico (como é o caso do pessoal que trabalha na limpeza ou na segurança).

Além dos aspectos já mencionados, um outro ponto negativo da comunicação por correio eletrônico nas organizações pode ser destacado: a assimetria entre emissor-receptor. Ou seja, “no correio eletrônico é possível receber uma mensagem sem lê-la ou reconhecê-la. Uma mensagem pode ser enviada e entregue, mas não necessariamente recebida por alguém” (MANTOVANI, 1994, p.49).

Assim, ao mesmo tempo em que há redução de custos com os meios, maior agilidade, mais facilidade e flexibilidade nos contatos, verifica-se que o processo de comunicação pode não estar fluindo corretamente. Segundo Mantovani, os indivíduos podem enviar e-mails para qualquer pessoa da organização que eles desejam contatar, incluindo, por exemplo, o presidente ou os diretores. No entanto, isso não significa que o destinatário (receptor) lerá aquelas mensagens, nem que dará uma resposta. Percebe-se, com isso, que o fato de poder se comunicar diretamente com pessoas de diferentes níveis e funções hierárquicas não necessariamente supera os obstáculos sociais, e que as normas de comunicação organizacional pré-existentes podem influenciar a comunicação eletrônica (SYMON, 2000).

O que acontece é que muitas mensagens são enviadas pelo emissor, mas não são abertas ou lidas pelo receptor. Ou seja, a mensagem chega ao destinatário, mas não cumpre o objetivo de informar ou comunicar determinado assunto. Acreditando que o receptor recebeu aquela informação enviada, tem-se uma percepção errada de que está havendo comunicação. As mensagens enviadas, mas não lidas, podem ser consideradas apenas como “intenção de comunicação”. A interação comunicativa só ocorre quando a mensagem produz algum significado

no receptor, que pode ser diferente daquele pretendido pelo emissor (BALLANTYNE, 2004).

Um outro ponto, destacado na pesquisa de Morgan e Symon (2002), relaciona-se ao conteúdo dos e-mails. Segundo estes autores, muitas pessoas reclamam do conteúdo pobre e da falta de relevância das mensagens – sugerindo que algumas regras básicas sobre o uso do correio eletrônico são ignoradas e ressaltando o efeito que o uso inapropriado do e-mail pode gerar nas pessoas, mesmo que a comunicação seja bem intencionada. De forma semelhante, a pesquisa de Dawley e Anthony (2003) revela que muitas pessoas reclamam por receberem uma quantidade exagerada de mensagens irrelevantes que precisam ser “filtradas” por autor/remetente, título/assunto e/ou conteúdo antes de optarem por ler ou jogar fora. É preciso, então, não apenas estar atento para a quantidade, mas também para a qualidade das mensagens trocadas por correio eletrônico. Conforme observado na pesquisa de Adams et al. (1993), embora o correio eletrônico tenha se tornado uma força dominante na comunicação organizacional, os usuários deste meio frequentemente percebem as mensagens como mais impessoais e irrelevantes.

Para Morgan e Symon (2002), o conjunto que inclui sobrecarga de informação, falta de interação e socialização presencial, e “pobreza” do uso da tecnologia (uma vez que mensagens incoerentes ou irrelevantes são enviadas para toda a equipe) afeta diretamente o sentimento dos indivíduos de pertencer à organização. A pesquisa destes autores não achou indícios concretos de que o correio eletrônico ajude a desenvolver este sentimento nos indivíduos, mas encontrou ligações entre a prática ruim do uso da tecnologia e a sensação de sobrecarga de informação. Além disso, para Morgan e Symon, há evidências de que a natureza da comunicação pode, realmente, fazer toda a organização sentir-se menos confiante e, conseqüentemente, reduzir o sentimento de afetividade. Deve-se notar, entretanto, que embora existam problemas com o uso da tecnologia, há exemplos, nas pesquisas realizadas, em que os indivíduos sentem que a tecnologia os ajuda no trabalho.

Da mesma forma, os resultados da pesquisa de Dawley e Anthony (2003), sobre a percepção do uso do correio eletrônico no trabalho, indicam que três questões são mais importantes para as pessoas: produtividade, sobrecarga de

informação e treinamento. A pesquisa mostra, ainda, que os indivíduos, embora considerem o correio eletrônico altamente útil, além de reclamarem do excesso de mensagens recebidas, também percebem que o uso de forma errada e a falta de treinamento sobre o melhor uso do e-mail são os culpados pelo excesso de informação.

A conclusão da pesquisa de Morgan e Symon (2002) indica que o excessivo e inapropriado uso do correio eletrônico como forma de comunicação com equipes remotas pode levar a percepções ruins em relação a: gerência e cultura da organização, sobrecarga de informação, e aumento do isolamento – incluindo problemas específicos com a socialização da equipe.

Um último ponto a destacar, mas não menos importante, é que o correio eletrônico não necessariamente é orientado para os objetivos organizacionais estipulados pela empresa. Pelo contrário, pode ser utilizado contrariando a dois importantes ideais de interação: a franqueza e a colaboração. Já começam a surgir algumas evidências, através de estudos de caso, de que o correio eletrônico está sendo usado para dar apoio a propósitos mais “subversivos” como, por exemplo, a mobilização e o suporte a interesses de grupos que estão em conflito direto com os objetivos e as metas da organização (SYMON, 2000).

É interessante, então, perguntar: como estimular uma comunicação participativa, mais aberta, sem que haja conflitos de interesses entre os funcionários e a empresa, ou entre os próprios funcionários? Para Symon, as conclusões de diversas pesquisas sobre esta questão indicam que o correio eletrônico, como um meio de apoio para a participação nas tomadas de decisão e para a colaboração, apenas será incentivado se o seu uso for orientado para os objetivos da empresa.

Diante disso, percebe-se que o correio eletrônico também pode ser usado como um meio rápido de disseminação de informações diversas por toda a organização. Se há algum tempo, os indivíduos contavam apenas com a “rádio corredor” (meio utilizado para comentar determinados assuntos dos “bastidores” da empresa, que funciona nos momentos em que as pessoas se encontram nos corredores ou nas salas de café, por exemplo), agora elas podem aproveitar as facilidades do correio eletrônico. Assim, quando querem conversar assuntos extra-oficiais, tais como: insatisfações trabalhistas (salário, promoções), reclamações

referentes aos chefes ou a colegas, protestos diversos, comentários sobre a empresa, programação de fim de semana ou final do expediente, piadas, histórias maliciosas e comentários indiscretos, entre outros inúmeros temas, podem recorrer não apenas à tradicional “rádio corredor” como, também, ao novo meio, mais discreto, de distribuição da informação – o correio eletrônico.

Há inúmeros outros aspectos positivos e negativos da comunicação por correio eletrônico nas organizações. Como já mencionado, estudar a comunicação é um processo longo e abrangente, uma vez que este campo é extremamente amplo. Este trabalho, portanto, será baseado apenas nos aspectos apresentados, os quais são sintetizados no próximo capítulo.