

5

Resultados

Este capítulo apresenta e analisa os resultados obtidos nas entrevistas individuais realizadas com 15 profissionais de pequenas e grandes empresas (relacionados no item 4.2) sobre o problema de pesquisa: o papel exercido pelo correio eletrônico na comunicação organizacional e suas principais características de uso.

A análise do conteúdo das entrevistas possibilitou a identificação de 20 categorias de resultado, a saber: o correio eletrônico como um elemento central nas organizações; a diferença na comunicação entre pequenas e grandes empresas; os principais meios de comunicação utilizados na empresa; a comunicação por correio eletrônico – vantagens e desvantagens; correio eletrônico x comunicação presencial; correio eletrônico x telefone; os *softwares* de mensagens instantâneas; a comunicação formal nas grandes empresas; rádio corredor; os níveis hierárquicos e a comunicação por correio eletrônico; papel ou digital; aspectos que afetam a comunicação nas organizações; o correio eletrônico como fator de integração (ou isolamento) das pessoas nas organizações; a riqueza da informação no correio eletrônico; correio eletrônico, produtividade e eficiência nos processos de trabalho; rotina de utilização do correio eletrônico; a redação de mensagens de e-mail; cópia e cópia oculta de mensagens; sobrecarga de informação; e como melhorar o uso do correio eletrônico.

5.1

O Correio Eletrônico como um Elemento Central nas Organizações

Uma diferença entre os entrevistados é a de que alguns, por terem iniciado sua vida profissional nos últimos dez anos, sempre conviveram com o uso do correio eletrônico, enquanto outros presenciaram a inserção deste recurso na vida das organizações. Isto não afeta, no entanto, a percepção de ambos os grupos, de que o correio eletrônico tornou-se um componente tido como indispensável à dinâmica das organizações e, conforme a opinião de alguns respondentes, até mesmo um elemento direcionador desta dinâmica.

Em uma questão das entrevistas, pedia-se para que os participantes imaginassem uma situação na qual parassem de usar o correio eletrônico. As respostas a esta questão refletem o quanto os indivíduos verificam uma relação de “quase dependência” deste instrumento (“Eu entraria de férias” – Richard Klevenhusen, L’Oréal). Os mais novos não conseguem nem mesmo imaginar como era o trabalho sem o correio eletrônico:

[...] eu não conheço o mundo corporativo sem computador e sem e-mail. Eu acho que seria um choque. Tirou isso aqui (o computador) da minha frente, eu vou falar: hum e agora? Vou fazer o quê? (Ian Nunes, Dínamo).

Entre os mais antigos no mercado de trabalho, este sentimento não é diferente. Alguns entendem que sem o correio eletrônico toda a lógica da vida organizacional teria que ser repensada, como o foi quando da inserção desta ferramenta:

Se parasse de usar e-mail hoje ... eu teria que me readaptar. Hoje o e-mail se tornou um paradigma para mim. Eu teria que quebrar esse paradigma, como eu quebrei para colocá-lo na minha vida. Ia mudar muito. Ia ser difícil (Fernando Portella, Grupo Jaime Câmara).

A minha vida ia enlouquecer. A minha vida toda hoje está na *web*, está na Internet, no e-mail. Eu teria que repensar todo o processo. Com certeza eu teria que repensar até a questão do tempo, das minhas atividades durante o dia em função disso (Benedito Cantanhede, Pop Marketing).

Outros indivíduos consideram que a exclusão hipotética do correio eletrônico da vida da organização chegaria a representar uma situação caótica, uma total paralisia da rotina diária:

Eu acho que o meu trabalho, hoje, sem e-mail, pára, não anda. Por exemplo, às vezes, quando o computador está com problema ... pára, pára a empresa. A empresa gira em cima do e-mail. Não dá mais para pensar de jeito nenhum (Paulo Biondo, Embratel).

Não o e-mail, mas o computador de um modo geral, hoje, é uma coisa relativamente nova no mundo, para todo mundo. E, hoje, ninguém se imagina sem ele. Às vezes, quando a Rede Petrobras cai por algum motivo, todo mundo pára de trabalhar. Ninguém faz nada, absolutamente nada. Ficam no telefone. Nem lêem jornal, porque todo mundo lê jornal, hoje, pela Internet (Paulo Carneiro, Petrobras).

Há, também, aqueles que identificam para o correio eletrônico um papel fundamental de integração dos processos organizacionais, sem o qual a ação se tornaria fragmentada:

A gente ia andar para trás. Hoje, o que nós fazemos de uma forma bem integrada, com a participação de várias pessoas ao mesmo tempo, que às vezes não exige a presença... Nós iríamos voltar atrás. Ia ficar cada um faz o seu, aí passa para o outro. O processo teria que fechar na mão de um para poder passar para o outro. Tudo seria mais difícil. Tudo seria mais demorado (Denise Brusche, FEMA).

O correio eletrônico é visto, ainda, como um instrumento indispensável de conectividade dos indivíduos na organização:

Ia atrapalhar completamente a minha rotina no trabalho. Eu ia me sentir isolado do mundo. Eu não ia sossegar enquanto eu não ligasse para a Informática para saber por que o e-mail não estava funcionando. Ia atrapalhar bastante a minha rotina (Eugenio Albuquerque, AGU).

Esta questão da conectividade tem relação com o observado por Morgan e Symon (2002), para quem a comunicação eletrônica facilita o trabalho remoto. Segundo estes autores, quando usado de modo apropriado, o correio eletrônico auxilia no processo de identificação dos indivíduos com a organização, fazendo com que haja um sentimento de ligação entre o indivíduo e a empresa.

O que se percebe, então, é que a influência que a tecnologia exerce na vida das pessoas é tão forte que elas praticamente se esqueceram, ou preferem não lembrar, de como era o trabalho sem algumas dessas facilidades, como o correio eletrônico. Ou seja, a tecnologia já está incorporada na vida destes indivíduos e o difícil, atualmente, é imaginar o mundo sem ela. Assim como para Bradley (2000), que ressalta a dependência das pessoas ao computador e às redes, aumentando a expectativa em relação ao perfeito funcionamento das tecnologias, percebe-se que, para a maioria dos entrevistados, o correio eletrônico tornou-se uma espécie de “sistema nervoso central” da vida organizacional:

Eu acho que e-mail é essencial. O e-mail virou um instrumento de vida. Você não consegue viver sem ele. Eu, por exemplo, se pifar o meu computador, se eu não tiver acesso, eu fico apavorado. Eu, hoje, praticamente resolvo 90% das minhas coisas operacionais por e-mail, ou de forma remota (Fernando Portella, Grupo Jaime Câmara).

Eu não conseguiria imaginar, hoje, o meu trabalho sem o e-mail (André Melhado, Petrobras).

5.2

A Diferença na Comunicação entre Pequenas e Grandes Empresas

Analisando as respostas dos entrevistados, uma diferença foi percebida na comunicação organizacional de pequenas e grandes empresas.

As grandes empresas, segundo alguns entrevistados, parecem ter maior dificuldade no processo de comunicação. Na verdade, na percepção dos indivíduos, esta não é uma questão que chegue a atrapalhar o desempenho das empresas, mas é um fator que poderia ser melhorado.

Um motivo desta dificuldade de comunicação, segundo a percepção dos entrevistados, talvez seja o próprio tamanho da organização – o que, muitas vezes, contribui para que as pessoas fiquem espalhadas por diferentes localidades ou, simplesmente, trabalhem em áreas de negócios distintas. Isso, segundo eles, pode facilitar o distanciamento entre as sub-culturas organizacionais, desencadear um processo de descomprometimento com a empresa ou, simplesmente, passar uma sensação de que o funcionário não faz parte daquela organização como indivíduo:

[...] a comunicação corporativa é boa em termos de saber o que está acontecendo nas outras áreas. Porém, o processo de comunicação no dia-a-dia, que aí deixa de ser uma comunicação corporativa, é mais uma comunicação interpessoal do dia-a-dia, é falho. Eu, pelo menos, considero falho. Por essas questões: por ser muito grande a empresa, e aí acaba dificultando mais, acaba se vivendo em umas “ilhas” (Fabiana Santoro, Petrobras – grande empresa).

O ambiente interno, nas estruturas onde as pessoas trabalham fisicamente próximas, é bom. Mas a dificuldade é que como a sede é em Brasília, as pessoas se referem à Brasília como se fosse um órgão alienígena (Eugenio Albuquerque, AGU – grande empresa).

Para este problema, enfrentado pelas grandes empresas, é interessante lembrar o ressaltado por Morgan e Symon (2002), para quem, quando usada de forma apropriada, a comunicação por correio eletrônico pode facilitar o entendimento e ajudar no processo de identificação das pessoas com a organização.

Já nas pequenas empresas, há uma percepção de que o relacionamento interpessoal é mais fácil, até mesmo pelo próprio tamanho da organização, o que facilita os contatos, as interações e, assim, a própria dinâmica da comunicação. Em uma estrutura menor é mais fácil, quando necessário, levantar da cadeira e ir conversar pessoalmente, do que telefonar ou pensar qual é a melhor forma de escrever uma mensagem. O maior conhecimento do outro também parece facilitar tais contatos:

[...] a empresa inteira está dentro da mesma sala de 50 metros quadrados. Então, a comunicação acaba sendo muito intensa, porque você não precisa de tantos mecanismos formais de comunicação – visto que está todo mundo no mesmo ambiente. A troca é muito fácil, o acesso de qualquer uma das pessoas aqui a qualquer sócio é muito próximo (Daniel Pires, Cortex – pequena empresa).

[...] nós temos um tamanho que permite isso ainda. A partir do momento que tem 50 pessoas, 40, 80 pessoas, eu já acho que começa a complicar. Mas enquanto é uma quantidade de gente administrável, ou seja, você pode chegar a todo mundo, conhece todo mundo pelo nome, convive com todo mundo diariamente de uma forma próxima... Então, é mais fácil pessoalmente. E acho que passa uma segurança maior para as pessoas, passa uma segurança maior para a gente (empresa). Porque a gente observa como eles reagem a cada estímulo que a gente dá. E isso facilita um pouco o convívio (Ian Nunes, Dínamo – pequena empresa).

Observa-se, ainda, uma outra diferença entre as pequenas e as grandes empresas: a existência de mais mecanismos de controle sobre a comunicação, no caso destas últimas. Enquanto o uso do e-mail nas pequenas organizações é mais livre, as grandes empresas tendem a controlá-lo um pouco mais:

Aqui não é um e-mail que se pode mandar qualquer coisa ou receber qualquer coisa. É um e-mail bem controlado até. Por exemplo, quando um estagiário manda uma mensagem para todos os membros da instituição, ele é chamado [...]. Às vezes, alguém quer vender produtos da Avon e manda para todo mundo. Isso não é aceito na instituição de forma alguma. Aqui na Fundação existem regras. As regras são seguidas e existem penalidades (Denise Brusche, FEMA – grande empresa).

[...] Eu acho que a gente sempre tenta melhorar e implantar melhorias de outras formas que não através de instrumentos de controle. Eu acho que quanto mais eu conseguir deixar as pessoas com liberdade para checar e-mail na hora que quiser, para entrar no MSN a hora que quiser [...]. A gente trabalha a própria consciência e o grau de profissionalismo dos integrantes [...] (Daniel Pires, Cortex – pequena empresa).

O que se percebe, então, é que é preciso ter atenção especial não apenas com os instrumentos de comunicação, mas também com a comunicação interpessoal, que pode, em alguns casos, dificultar o andamento dos trabalhos da empresa. É necessário que se pense no desenvolvimento e aprimoramento de uma “cultura de comunicação” para que todos os processos, tanto em nível organizacional quanto em nível interpessoal, possam ser mais bem trabalhados e que, assim, os indivíduos consigam não apenas trabalhar melhor, mas se comunicar e se relacionar melhor.

5.3

Os Principais Meios de Comunicação Utilizados na Empresa

De forma semelhante ao apresentado no trabalho de Oliveira e Silva (2003) e Morgan e Symon (2002), os meios de comunicação citados como mais utilizados para a comunicação nas grandes empresas foram o correio eletrônico, o telefone, a intranet, os encontros presenciais (sejam as reuniões ou as conversas face-a-face individuais), os quadros de avisos e os informativos (impressos e digitais). Isto está alinhado, também, ao trabalho de Markus (1994), para quem o correio eletrônico tornou-se um dos meios de comunicação mais comuns no ambiente organizacional.

Já nas pequenas empresas, o correio eletrônico, os *softwares* de mensagens instantâneas (como MSN), e as reuniões e conversas presenciais são os meios de comunicação que parecem ser mais utilizados.

Percebe-se, também, a tendência em se utilizar a videoconferência nas empresas, independente do tamanho delas, como meio de comunicação. Através desta tecnologia, na opinião dos entrevistados, é possível unir imagem e voz com o benefício de reduzir custos, aproximar distâncias e ganhar tempo para as decisões. A videoconferência, segundo eles, é o meio de comunicação envolvendo tecnologia que mais se aproxima da comunicação presencial. Apesar de não ter a presença física, tem-se a “percepção” de que se está próximo do interlocutor. É possível, por exemplo, ver a expressão facial e o gestual da pessoa, escutar o tom e o timbre da voz, saber a entonação e o ritmo de determinada conversa:

Ela não substitui 100%, mas chega bem perto (Paulo Biondo, Embratel).

Dentre os principais benefícios da videoconferência percebidos pelos entrevistados está o de que as empresas, principalmente as grandes, conseguem reduzir custos – uma vez que, freqüentemente, têm que fazer reuniões com pessoas de todo o Brasil e do exterior – e conciliar as diferentes agendas dos indivíduos participantes das reuniões:

[...] o custo de você juntar gente do Brasil inteiro em uma sala é muito alto (Paulo Biondo, Embratel).

[...] tem alguns pontos do nosso projeto que é importante falar com as pessoas, ver as caras das pessoas. Nesse projeto da Petrobras tem 10 unidades e a gente, às vezes, precisa fazer reuniões com as 10 unidades. Às vezes a gente traz as pessoas ao Rio, mas não é nem questão do custo, porque para a Petrobras o problema de custo é um problema menor, mas o tempo de deslocamento e tal. Então, às vezes, a gente utiliza a videoconferência. É uma coisa que, hoje em dia, eu acho que já substitui bem, em vários casos, a coisa presencial (Cristiano Rocha, Milestone).

Além disso, com as tecnologias disponíveis atualmente, os entrevistados ressaltam que é possível ter uma reunião por videoconferência utilizando *softwares* para exibir e editar arquivos ao mesmo tempo. Ou seja, uma pessoa no Brasil e outra no Japão podem estar em reunião, discutindo uma planilha e alterando os dados, ao mesmo tempo em que conversam e tomam decisões:

[...] Hoje em dia, com a Internet, você tem uma facilidade muito grande de comunicação. [...] Há *softwares* na Internet para você fazer conferências, fazer apresentações, tudo virtual. Ou seja, eu consigo colocar uma apresentação em *power point*, uma imagem, um documento, seja o que for. As pessoas entram no *software* e você consegue ficar conversando, via Internet, através de um microfone. E pode usar câmera para fazer uma videoconferência. Ao mesmo tempo mostrando aquela apresentação, em *real time*. Todo mundo vê. Então, a gente já fez cinco, seis apresentações para empresas norte-americanas sem sair do nosso escritório (Daniel Pires, Cortex).

A intranet também foi apontada como um meio de comunicação muito utilizado pelas empresas, principalmente para divulgação de assuntos do dia-a-dia da organização, tais como: *clipping* de notícias (gerais e específicas sobre a área de atuação da empresa) e informações de RH. Em certos casos, funciona como uma espécie de “mural virtual de avisos” da empresa. Trata-se de um meio que

tende a ser mais aplicável para a comunicação formal corporativa, ao qual, no entanto, nem todos têm acesso:

Principalmente assuntos relativos a RH, remuneração, essas coisas, você sempre tem na intranet. Mas eles também fazem por papel, até por questões de... de repente nem todo mundo, principalmente de nível mais baixo, tem acesso ao computador. Nem todo mundo tem o hábito de entrar todo dia na intranet (Fabiana Santoro, Petrobras).

Na intranet tem as informações gerais, inclusive sobre outras instituições, de outros Estados, de outros países. Então, a gente tem essa informação diariamente para que tenhamos uma visão melhor (Denise Brusche, FEMA).

Observa-se, então, a existência destes dois públicos diferentes dentro das grandes empresas: pessoas com fácil acesso a computadores e à Internet, e pessoas sem acesso a computadores e à tecnologia. Essa característica já é mais difícil de ocorrer nas pequenas empresas devido à estrutura mais enxuta que costumam ter.

Para os funcionários que não possuem acesso a computadores, segundo os entrevistados, a opção utilizada são os murais de avisos e outros comunicados em papel (seja em forma de boletins ou informativos). Ainda muito utilizados, principalmente nas grandes empresas, mas também nas pequenas, esses meios têm a finalidade de comunicar assuntos gerais, em especial ligados a questões de Recursos Humanos:

Por exemplo, estamos passando por uma fase de dissídio coletivo, de negociação de salário. Então, a empresa coloca a proposta dela no papel. Além de mandar por e-mail, manda por papel também. Por exemplo, vacinação em massa é comunicada por papel. Eventos desse tipo, coisas de interesse geral, a empresa coloca no papel. Quando é alguma coisa que ela precisa atingir toda a empresa, além do e-mail, ela coloca no papel (Paulo Biondo, Embratel).

Já para os indivíduos que têm acesso a computadores, o que se percebe é que, em alguns casos, ainda é pequena a cultura de visitar a intranet para ter acesso às informações atualizadas. Ou seja, a informação está disponível naquele canal, mas falta interesse (ou tempo, ou hábito) do indivíduo em visitar o meio para estar informado:

A eficácia da intranet é relativa. Só quem tem interesse e tem tempo para isso entra na intranet. Eu mesmo, às vezes, não tenho nem tempo de olhar a intranet. Só vou de vez em quando (Sergio Boanada, Siemens).

O curioso é que, segundo os entrevistados, as empresas, geralmente, têm uma equipe ou um grupo responsável por atualizar as informações da intranet, e as pessoas, no geral, consideram as informações disponibilizadas neste canal como sendo úteis, interessantes e atualizadas. Na verdade, o que se observa, analisando as respostas dos entrevistados, é que as pessoas, em alguns casos, têm necessidade das informações disponibilizadas na intranet, mas preferem perguntar para um colega, ou perguntar por e-mail para o departamento responsável. Ou seja, os entrevistados percebem que não há a “cultura de consultar a intranet”:

As pessoas sempre reclamam da comunicação. Todo mundo pede mais informação. Mas se você for olhar essas pessoas que reclamam da informação, talvez sejam aquelas que nem olham a intranet. [...] Hoje, o volume e a dinâmica da informação é tão grande que não dá para você manter todo mundo tão bem informado. Você tem que correr atrás. As pessoas que reclamam, normalmente, são aquelas que não correm atrás. Eu acho (Sergio Boanada, Siemens).

Alguns podem pensar, então, se não seria mais fácil colocar tudo em um meio só, por exemplo, a intranet. Assim, as pessoas seriam forçadas a entrar na intranet para se manterem informadas. No entanto, é preciso pensar que nem todos em uma empresa têm acesso a computadores e à Internet. Isso está alinhado ao observado por Mantovani (1994), para quem a percepção sobre o aumento da comunicação e da democracia permitido pelas novas tecnologias ignora desigualdades sociais básicas dentro da empresa, onde muitos indivíduos não têm acesso seja à intranet, ao correio eletrônico ou a outras tecnologias.

O que acontece, por outro lado, em uma tentativa de fazer com que as pessoas fiquem informadas, é que as empresas, segundo os entrevistados, disponibilizam a mesma informação em diferentes canais:

Eu acho que a gente tem que achar uma alternativa de ser mais eficaz, porque nem sempre se consegue atingir o objetivo que quer, de levar informação para todo mundo. Nem todos têm acesso diário. Eu, por exemplo, não tenho condições de ficar olhando e-mail todo dia. Eu não consulto a intranet diariamente. Eles mandam por e-mail, põem na intranet e colocam no mural. Então, a gente acaba vendo alguma coisa, o que está acontecendo (Denise Brusche, FEMA).

O que se percebe, no entanto, é que com essa estratégia corre-se o risco de duplicar as informações e fazer com que as pessoas se sintam incomodadas com o excesso de informação repetida. Isso porque, se algumas pessoas não têm acesso a todos os meios, outras acessam intranet, correio eletrônico e vêem o mural. É importante, então, pensar em como equilibrar a divulgação da informação através dos diferentes meios de comunicação.

5.4

A Comunicação por Correio Eletrônico – Vantagens e Desvantagens

No geral, o e-mail é percebido como sendo um meio de comunicação prático, rápido, direto e objetivo. Chamado algumas vezes de “poderoso” pelos entrevistados, é visto como um dos instrumentos da revolução digital:

A revolução digital permite que você trabalhe mais informação com mais agilidade, em uma banda de dados cada vez menor (Fernando Portella, Grupo Jaime Câmara).

O e-mail é uma ferramenta poderosa no sentido em que ele consegue aglutinar os interesses e as agendas. Normalmente, ele é muito utilizado para você obter algum tipo de informação, ou ser informado de que vai haver reunião, ou algum tipo de evento que você tem que estar presente, da tua área (André Melhado, Petrobras).

Percebe-se, nas entrevistas, que uma outra característica que faz do correio eletrônico um dos meios de comunicação mais utilizados nas organizações é a sua eficácia, ou seja, o fato de ele comunicar o máximo de informação usando o mínimo de tempo e infra-estrutura:

Com o e-mail é possível passar uma grande quantidade de informação em um curto espaço de tempo. Por exemplo, eu analiso projetos. Eu recebo EVTEs de projetos que são planilhas e planilhas em um PDF, que se a pessoa fosse imprimir e me mandar demoraria muito mais tempo. Ou seja, ele (o e-mail) é um canal que dá agilidade (André Melhado, Petrobras).

Na opinião dos entrevistados, quando o assunto é objetivo e pontual, ou algo de rotina, burocrático, ou mesmo decisões simples, o correio eletrônico é considerado o melhor meio de comunicação:

Se eu preciso de uma informação simples, não há necessidade de eu ir até lá falar com a pessoa. Eu encurto pelo e-mail (André Melhado, Petrobras).

Se é alguma coisa que você vai informar, que não tem tanta importância, você usa o e-mail (Paulo Biondo, Embratel).

Mas, voltando a respostas anteriores, o e-mail é muito percebido como sendo um bom meio para informar e comunicar, não para resolver e decidir:

O e-mail influenciou muito o processo de trabalho. Ficou mais rápido. Mas eu reparo que as coisas importantes mesmo não são resolvidas por e-mail. Comunicar e informar para que as pessoas saibam, você consegue através do e-mail. Resolver, é com o telefonema e pessoalmente (Sergio Boanada, Siemens).

O e-mail também é percebido pelos entrevistados como um dos melhores meios para documentar e registrar a informação. Esta vantagem pode ser analisada por três perspectivas. A primeira é a questão da dinâmica do registro, ou seja, a velocidade e a agilidade proporcionadas pela tecnologia para armazenar a informação:

Está registrado, está documentado. Coisa que antigamente você fazia por carta. Lembro que a gente fazia reuniões de fábrica. Então, você fazia a pauta, distribuía, tinha a reunião, depois fazia a ata. Você batia, imprimia, assinava, tirava cópia, mandava pelo malote – parecia uma petição. Agora não. Com o e-mail é mais ágil (Richard Klevenhusen, L'Oréal).

A segunda perspectiva relaciona-se à questão do registro como forma de minimizar as possibilidades de problemas futuros. Percebe-se que o e-mail funciona como uma documentação dos aspectos acordados no dia-a-dia:

Às vezes acontece um disse-me-disse. Às vezes uma falta de informação. O melhor caminho para você acabar com esse problema, e até ajudar a solucionar, é um arquivo impresso, é um e-mail. Às vezes, numa conversa pessoa-a-pessoa alguma coisa é citada, você registra essa conversa pessoal e, depois, a pessoa pode comentar que não falou aquilo. Mas está lá registrado. Então, eu acho que o e-mail é um instrumento importantíssimo até para ajudar no relacionamento com seu interlocutor (Benedito Cantanhede, Pop Marketing).

A terceira perspectiva relaciona-se ao registro da informação como “memória” da organização:

[...] se eu tenho que comunicar uma coisa, mesmo de trabalho para alguém, mas que eu quero que fique arquivada, fique armazenada, que eu quero poder me lembrar depois, o e-mail é mais útil (Cristiano Rocha, Milestone).

O que se percebe nas entrevistas, então, é que o correio eletrônico é um dos meios de comunicação mais utilizados nas empresas, em especial nos dias de hoje, quando tudo acontece cada vez de forma mais veloz. Pelas distâncias (uma vez que hoje se trabalha com pessoas de outras regiões e países, ou mesmo remotamente, de casa), pelas estruturas organizacionais e pelas mudanças que estão ocorrendo na sociedade atual, os entrevistados acreditam que ter a presença física das pessoas em um mesmo local e em um mesmo horário fica mais difícil – seja por questões de agenda ou de custos:

O e-mail atende em 90% dos casos. Mas é lógico que, hoje em dia, as coisas são muito dinâmicas, e é muito difícil você ter a presença física das pessoas ali para que haja uma melhor ou uma perfeita comunicação. Então, isso pode ser substituído, hoje em dia, pela videoconferência, *conference call* – onde você coloca várias pessoas ao mesmo tempo. Isso é bem funcional. Mas o e-mail é essencial, mais ali para o dia-a-dia, para o operacional, coisas mais de rotina. E em um caso específico, em um caso mais delicado, você utiliza essas outras formas (Tatiana Biar, H.Stern).

A percepção dos entrevistados, no geral, é a de que o correio eletrônico agiliza e, também, flexibiliza o processo de trabalho – seja porque passa a ser possível trabalhar remotamente, seja porque a comunicação pode ser mais fácil e rápida, seja porque a pessoa consegue organizar melhor o próprio tempo, ou porque a questão do horário de trabalho para a ser mais subjetiva:

O e-mail é um veículo que você tem uma capacidade de dar saída nas coisas que tem que fazer muito mais rápido. Ou seja, eu tenho que resolver 5 problemas diferentes, 5 questões que eu tenho que endereçar. Eu escrevo 5, 6, 10 e-mails e vou... Independente de eu ter que parar o que eu estou fazendo no momento, eu consigo pegar tempo de trabalho, escrever um e-mail e resolver os problemas, os incêndios que vão aparecendo no dia-a-dia. [...] Mas se é para interagir mais rapidamente com o interlocutor, com a pessoa que está do outro lado, o telefone é o melhor, porque você sabe se resolveu ou não o problema. [...] O e-mail, não. Você manda o e-mail, aí espera a resposta do outro, depois você manda outro. Então, acaba sendo um processo mais lento (Daniel Pires, Cortex).

Isto está de acordo com o observado por Adams et al. (1993), para quem o correio eletrônico provocou um impacto significativo na forma como os indivíduos se comunicam nas organizações. Segundo estes autores, o e-mail facilita, de forma assíncrona, a transmissão, o recebimento e a armazenagem de mensagens, permitindo que se rompa a barreira do tempo e do espaço do ambiente de trabalho tradicional, e atuando como um substituto de meios como os encontros face-a-face e os telefonemas.

Mas se o correio eletrônico tem estes pontos positivos, como agilidade e objetividade, os entrevistados também levantaram alguns fatores negativos envolvidos com este recurso. Há uma percepção de que o correio eletrônico diminui a capacidade de expressão das pessoas. A rapidez, a agilidade e a facilidade de se comunicar parecem ter aberto espaço, segundo os entrevistados, para a falta de preocupação com a linguagem usada pelos indivíduos. Ou seja, as pessoas estão tendo dificuldades de se comunicar, não conseguem se expressar, nem passar o que elas querem e pensam:

As pessoas têm problemas de comunicação. [...] Os e-mails trazem um diagnóstico mal analisado, informações soltas. [...] Falta qualificação na comunicação (Fernando Portella, Grupo Jaime Câmara).

Eu acho que, de uma forma ou de outra, a própria informática, a própria Internet, diminui a capacidade de a gente se expressar através da escrita. Eu vejo, cada vez mais, textos piores, mais erros, as pessoas escrevendo errado, e achando que aquilo está certo. [...] As pessoas não têm vocabulário suficiente. O e-mail é um reflexo [...]. Por exemplo, a forma de você escrever palavras simples como “não” com “~”. Você já começa a ver isso no ambiente de trabalho, e que você só via em ambiente informal. Por o e-mail ser uma ferramenta rápida, que dá agilidade, ela também faz com que você abrevie as coisas. Passe por cima (André Melhado, Petrobras).

Segundo alguns entrevistados, essa falta de preocupação com a linguagem usada não atingiu apenas a capacidade de expressão do indivíduo, mas também a capacidade de leitura e entendimento do que está escrito:

Às vezes, a ansiedade de ler a mensagem, o volume de ansiedade que as pessoas têm, não dá tempo de interpretar aquela leitura (Benedito Cantanhede, Pop Marketing).

As pessoas têm dificuldade de ler e de entender. As pessoas estão “emburrecendo”. Estão tendo um grande problema da criação de uma linguagem que não é a nossa linguagem – que é a linguagem do MSN (Benedito Cantanhede, Pop Marketing).

Um outro ponto negativo relacionado ao correio eletrônico é percebido por pessoas que trabalham muito com esta ferramenta e com todas as tecnologias da informação e da comunicação (incluindo Internet, telefone celular, etc): o estresse tecnológico, ou *tecnostress* – quando a pessoa fica conectada e tem acesso à informação, 24 horas por dia, através de muitos meios diferentes. Também há a percepção, segundo os entrevistados, de que não é possível para um indivíduo processar toda essa informação:

É doentio. É muita coisa. É um sofrimento danado. A primeira coisa que eu faço quando chego no trabalho é conectar o computador e baixar as mensagens (Sergio Boanada, Siemens).

Este estresse tecnológico parece ter ligação, também, com a dependência que as pessoas desenvolveram em relação ao correio eletrônico:

Eu passei quatro dias sem e-mail. Eu fiquei desesperado. Me senti ilhado. Impotente de fazer alguma coisa porque eu estava sem a maquininha, sem acesso a ela (Benedito Cantanhede, Pop Marketing).

Uma outra característica observada nas entrevistas é que algumas pessoas têm o costume de acessar o correio eletrônico da empresa durante o final de semana, em casa. Isso acaba fazendo com que o período de trabalho seja maior do que deveria ser – porque, em um domingo, a pessoa liga o computador, acessa o e-mail da empresa, lê uma mensagem e já começa a trabalhar em algo que poderia iniciar apenas na segunda-feira. Há, com isso, mais um fator que leva ao *tecnostress*. Isto está alinhado ao observado por Daft et al. (1987), para quem os computadores em casa não fizeram com que o ambiente profissional fosse transferido do trabalho para o lar (o *home-office*). Na verdade, segundo estes autores, estes computadores são usados para que os indivíduos continuem trabalhando em casa, mesmo quando saem de suas empresas.

Observa-se, ainda, certa angústia das pessoas em relação a períodos de férias ou ausência do trabalho, quando não acessam o correio eletrônico. Percebeu-se, durante as entrevistas, que os indivíduos ficam preocupados com o número de mensagens que “deverão ter” em suas caixas de correio quando retornarem aos escritórios após a ausência, seja de uma semana ou 15 dias:

Às vezes fico desesperado. [...] Por exemplo, vou viajar a serviço agora, vou ficar uma semana fora. Quando eu voltar, eu levo uns dois, três dias para zerar minha caixa de correio (Paulo Carneiro, Petrobras).

Um outro ponto negativo do correio eletrônico é que com sua rapidez fica fácil perder o controle sobre ele. Ou seja, a partir do momento em que se manda uma mensagem, a pessoa deixa de ter o domínio sobre ela, e aquela informação pode ser multiplicada facilmente e muito mais rapidamente do que por qualquer outro meio de comunicação. De certa forma, isso pode ter conseqüências prejudiciais, na medida em que um assunto mais reservado ganha proporções maiores através do e-mail:

Às vezes você manda uma mensagem para alguém que não era para esse alguém mandar para outra pessoa, mas ele manda. Espalha. E aí você fica com uma opinião... O que era um negócio para ser um pouco mais reservado, que não era para ir... no dia seguinte... (Paulo Carneiro, Petrobras).

As entrevistas também revelaram um outro ponto que deve ser ressaltado em relação ao correio eletrônico. Um meio que deveria ser usado para agilizar e facilitar os contatos interpessoais e o andamento das tarefas em certos casos pode ter efeito contrário. Segundo a percepção dos entrevistados, algumas pessoas acreditam que pelo fato de ter enviado uma mensagem finalizaram a sua parte no trabalho. Mas, na verdade, apenas passaram aquela tarefa adiante. Isso pode ocasionar, muitas vezes, uma ruptura do processo de trabalho na organização, desencadeando resultados negativos:

Você escreve um e-mail para alguém e acha que resolveu esse problema. E não é verdade. Você simplesmente mandou o e-mail e transferiu o problema para o outro. Se eu tenho um problema para resolver, eu pego o telefone e resolvo (Sergio Boanada, Siemens).

Na verdade, por uma série de razões, o receptor da mensagem pode não ter recebido ou pode não ter lido a mensagem, por exemplo: há problemas de tecnologia, de processamento de mensagem, em alguns casos as pessoas estão fora da sala ou estão viajando, estão em reunião ou ocupadas. Por uma série de motivos, a mensagem enviada pode não ter sido lida e/ou processada pelo receptor. Se o emissor que simplesmente envia um e-mail impõe ao receptor a obrigação de ler, pode haver uma ruptura no processo de comunicação:

Todo mundo acha que você tem tempo de fazer aquilo que está escrito. Mas você não tem. [...] Se você escrever tudo o que você quiser no e-mail e achar que fez o seu trabalho, você não fez né?! (Sergio Boanada, Siemens).

Conhecendo algumas das vantagens e das desvantagens do correio eletrônico, observa-se que os resultados estão alinhados ao trabalho de Symon (2000), para quem a limitada habilidade das TICs deve ser considerada nas novas formas de trabalho, o que torna importante a combinação do correio eletrônico com outros meios de comunicação, como os encontros presenciais.

5.5

Correio Eletrônico x Comunicação Presencial

A informática e a Internet já são realidades nas organizações atuais. Com isso, o próprio correio eletrônico já passou a fazer parte do dia-a-dia das pessoas, em especial as que trabalham em escritórios e em tarefas administrativas. No entanto, há uma tendência em se usar um ou outro meio dependendo da situação.

De acordo com a percepção dos entrevistados, há casos em que a comunicação presencial é necessária e não pode ou não deve ser substituída por nenhum outro meio. Por exemplo, em situações como acordos e assinaturas de contratos, o correio eletrônico perde lugar para meios presenciais, como as reuniões. Na verdade, as reuniões são percebidas como situações essenciais para se estreitar um relacionamento profissional, no qual haja necessidade de construir confiança:

[...] Na teoria, você poderia muito bem não ter contato pessoal nenhum. Poderia, é verdade. Mas, no fundo, você não consegue. Os negócios ainda são muito fechados em termos de relacionamento. Então, fica difícil você fechar um relacionamento com o cliente a distância (Carlos Henrique Levy, K2 Sistemas).

[...] num determinado nível, ou num determinado grau, é importante você ter uma comunicação presencial, face-a-face ou até por telefone. Mas eu acho que é importante... Eu acho que é quando você passa mais segurança, passa mais credibilidade. Você, efetivamente, num relacionamento, seja ele profissional, comercial, pessoal, ... você tem diversos aspectos que você acaba julgando, seja de uma pessoa ou de uma empresa – como credibilidade, imagem, confiança que aquela pessoa, aquela empresa te passa. E isso, presencialmente, você consegue ter. Você consegue sentir a energia. A imagem que aquilo ali te passa é muito melhor do que por e-mail ou um canal via *web* (Daniel Pires, Cortex).

A comunicação presencial também parece ser a opção escolhida quando não se conhece o interlocutor ou quando ainda não há uma relação estabelecida entre os atores envolvidos na comunicação. Fabiana Santoro, da Petrobras, classifica essa fase inicial como “investigativa”, quando ainda se está conhecendo a pessoa com quem se está mantendo contato. Esse “processo de conhecimento”, se feito por e-mail, pode ser muito mais demorado e envolver diversas mensagens desnecessárias, quando um encontro ou um telefonema poderiam esclarecer a questão mais facilmente. Ou seja, o contato inicial feito presencialmente é considerado importante:

Eu acho que a tecnologia só ajuda na comunicação quando você já tem um relacionamento estabelecido. Por exemplo, a primeira vez que eu vou contatar alguém, eu evito que seja por e-mail. Eu acho mais delicado, e acho que consigo chegar melhor na pessoa, se primeiro eu ligo e me identifico. Aí, depois, eu formalizo o que eu conversei por e-mail. E a partir daí, sim, a Internet funciona bem (Fabiana Santoro, Petrobras).

Para estabelecer um relacionamento tem que ser o contato pessoal. Para você reforçar o relacionamento, para você conhecer mais, conversar mais. Tem que ser um relacionamento extremamente pessoal. [...] A comunicação eletrônica é para dar continuidade no relacionamento (Benedito Cantanhede, Pop Marketing).

Isso está alinhado ao observado por Nohria e Eccles (1992), para quem as tecnologias de comunicação não transferem todas as informações solicitadas porque não conseguem refletir as “pistas sociais”. Desta forma, segundo estes autores, mesmo em um ambiente predominantemente eletrônico, o ideal é que haja alguma forma de interação pessoal. Da mesma forma, Schmitz e Fulk (1991, *apud* Morgan e Symon, 2002) ressaltam que o correio eletrônico é inadequado em

determinadas formas de comunicação, em especial em formas ambíguas ou de construção de relacionamentos.

Em determinados cargos profissionais, também, por envolverem assuntos estratégicos e confidenciais, os entrevistados acreditam que o meio de comunicação mais utilizado deve ser a reunião:

A comunicação na H.Stern é basicamente por e-mail. No meu caso, por se tratar de um cargo que envolve muito o planejamento estratégico da empresa, muitas vezes assuntos muito confidenciais, então nem por e-mail isso acontece. A comunicação acontece em reuniões pessoais, envolvendo diretamente presidência, diretoria e eu (Tatiana Biar, H.Stern).

Alguns entrevistados percebem, inclusive, as reuniões como sendo momentos presenciais que não devem ser substituídos por outro tipo de comunicação. Isso porque, é durante as reuniões que acontecem as melhores trocas de idéias e as interações. Esta questão alinha-se ao observado por Symon (2000), para quem a comunicação por correio eletrônico, por não fornecer muitas “pistas sociais informativas”, falha em apoiar o projeto de trabalho em grupo, fundamental para o trabalho interativo e em rede. Nesse sentido, o e-mail não é percebido como um bom canal para promover o diálogo participativo:

A comunicação presencial é usada sempre que a gente precisa da participação, da discussão, de diálogo, de conversa, de reunião de cabeças (Paulo Biondo, Embratel).

A comunicação presencial é a ideal no ambiente de trabalho. Principalmente com a sua equipe de trabalho. Você precisa ter o envolvimento, o compromisso das pessoas, para ter um bom desempenho nas tarefas. Implantar alguma coisa sem a participação dos empregados, a probabilidade de problemas é grande. [...] Esse comprometimento só dá para ser presencialmente. Tem que ser presencial para a pessoa poder expor a sua idéia. [...] Você passar um documento, algumas pessoas até respondem, mas aí não é diálogo. O diálogo, a discussão é muito importante. [...] O e-mail tem um *feedback* mais demorado, e determinados problemas você tem que resolver naquela hora (Paulo Biondo, Embratel).

Esta questão foi observada na pesquisa de Daft et al. (1987). Segundo estes autores, a premissa de que todos os problemas gerenciais podem ser solucionados com a tecnologia pode estar incorreta. Para Daft et al., enquanto os meios presenciais são ruins ou ineficientes para processar dados ou resolver problemas

objetivos, são um meio poderoso para transferir “pistas informativas” e dar um rápido *feedback*.

As reuniões superam o correio eletrônico, também, quando as decisões a serem tomadas são mais complexas:

Nós temos reunião de diretoria toda semana, e com os gerentes de 15 em 15 dias. Essas reuniões não têm como fazer por conferência pela Internet. Isso não existe. Porque são muitas. E a gente tem que tomar muitas decisões, checar muitas informações. Não dá (Denise Brusche, FEMA).

O correio eletrônico, na opinião dos entrevistados, também parece não ser o melhor meio de comunicação quando se necessita tratar questões delicadas, que possam mexer com aspectos emocionais dos indivíduos:

Coisas burocráticas não têm por que ser presencial. [...] Coisas que relatam fatos do dia-a-dia, concretos, não têm nenhum ponto emocional envolvido, não têm nada que possa fazer com que as pessoas fiquem decepcionadas, alegres, felizes, tristes, qualquer coisa. Já qualquer notícia que seja potencialmente boa ou ruim, eu acho que deve ser dada presencialmente. Aí, eu já acho que independe do tamanho da empresa. [...] Eu acho que é bom, faz bem. Todo mundo se sente mais parte da coisa (Ian Nunes, Dínamo).

Uma outra tendência percebida é a de que em momentos de motivação de equipes e de exercício de liderança, não há como substituir a comunicação presencial por nenhum outro meio. Segundo os entrevistados, não é possível passar entusiasmo através de palavras escritas, seja por uma carta ou por correio eletrônico:

Não tem como mandar um e-mail motivando as pessoas. O e-mail é impessoal (Eugenio Albuquerque, AGU).

É importante você passar energia para as pessoas. Tem que passar. É aquele negócio chinês que você fica rodando o prato. Então, você solta o prato lá e deixa rodando. Aí, quando você volta lá, você tem que mexer os pratos que estão andando mais devagar. Você tem que dar uma movimentada. A presença física é importante. Você tem que ter uma liderança. O grupo espera um líder dentro de campo (Fernando Portella, Grupo Jaime Câmara).

A presença física é importante. O olho-no-olho. Eu acho que é o seguinte: como toda tecnologia, você tem que prestar muita atenção na questão pessoal. Se a sua equipe perdeu o brilho nos olhos, ou você perdeu [...] é melhor parar com o processo. Você tem que estar com vontade de fazer. E isso é insubstituível. O

brilho nos olhos, seu e da sua equipe, é imprescindível. [...] Tem que contagiar a equipe. [...] Tem coisas que só pessoalmente, não dá para explicar por e-mail. A pessoa tem que olhar no seu olho e acreditar no que você está falando. No e-mail, eu posso passar algo que eu não acredito. O olhar não tem como você mentir. A pessoa percebe (Fernando Portella, Grupo Jaime Câmara).

É uma loucura você começar a dar prioridade ao e-mail e achar que com e-mail você vai resolver problema de liderança e carisma. Porque existe o “piloto de escrivinha”, aquela pessoa que não conversa com ninguém, fica mandando e-mail muito inteligente, tem uma boa redação, mas não consegue tocar uma equipe. E ele parte do princípio que “o pessoal vai ler o meu e-mail e vai resolver o problema”. Não é por aí. Então, uma mistura das coisas é importante. Você não mobiliza pessoas com e-mail. Você informa. O e-mail é um canal de informação. Mas um canal de gestão não é o e-mail. O e-mail é um instrumento (Fernando Portella, Grupo Jaime Câmara).

Um outro ponto observado é em relação a momentos de críticas e elogios. Uma vez que estes momentos envolvem os aspectos emocionais dos indivíduos, a percepção dos entrevistados é de que críticas e elogios devem ser feitos presencialmente:

Você quer chamar a atenção de alguém, ou elogiar... eu prefiro falar olho-no-olho. [...] A comunicação presencial, às vezes, é necessária. Acho que, às vezes, tem que ser presencialmente. Você quer promover alguém. Como você vai mandar isso por e-mail? (Richard Klevenhusen, L'Oréal).

[...] se eu tenho um problema pessoal com alguém, a pessoa não está desempenhando o que ela deveria estar, está aquém das possibilidades dela, eu jamais mandaria um e-mail para dizer isso para a pessoa. Então, nesse sentido, eu acho que a comunicação pessoal é insubstituível, principalmente quando você está lidando com ego, com *performance*, com valores, esse tipo de coisa (Cristiano Rocha, Milestone).

Esta questão foi ressaltada por Bradley (2000), que acredita na importância do espaço do desenvolvimento emocional. Segundo esta autora, em certos momentos, os indivíduos podem esconder-se atrás do computador para evitar conflitos ou dificuldades de encontros presenciais. No entanto, Bradley observa que essas experiências contribuem para o crescimento e o desenvolvimento pessoal ao longo do tempo.

Quando se perguntou aos entrevistados se a comunicação presencial pode ser substituída por alguma outra forma de comunicação, alguns apresentaram alternativas, mas todos disseram que é impossível substituir totalmente. Ou seja, a

comunicação presencial e a comunicação digital não são excludentes e devem ocorrer simultaneamente nas organizações:

Há certas coisas que as pessoas não têm coragem de colocar no papel, mas acabam deixando escapar em uma conversa (Eugenio Albuquerque, AGU).

O que se percebe, então, é que há espaço para todos os meios de comunicação nas organizações. O correio eletrônico e a comunicação presencial, na opinião dos entrevistados, são meios complementares. Com isso, as pessoas devem estudar como fazer com que os meios co-existam nas organizações, ajudando as empresas e os indivíduos a melhorarem seus desempenhos e seus relacionamentos interpessoais no ambiente profissional:

Há coisas que são insubstituíveis. [...] Na realidade, o binômio tecnologia e pessoas é que é o importante. A tecnologia tem que ser usada como meio, mas a pessoa é mais importante. Não dá para optar pela pessoa ou pela tecnologia. Não dá para separar isso. Tem que optar pelos dois, mas dar preferência à pessoa. Porque o mundo é movido por pessoas, não é por tecnologia. Tecnologia é um instrumento, é um meio para tornar as pessoas mais produtivas, com mais conhecimento (Fernando Portella, Grupo Jaime Câmara).

Este resultado está alinhado ao trabalho de Bradley (2000), que além de falar da necessidade de equilíbrio entre o real e o virtual, mostra que os dois ambientes podem ajudar-se. Segundo esta autora, além do “sentimento de pertencer” estabelecido presencialmente poder ser facilitado com o suporte da comunicação eletrônica, os encontros presenciais podem aprofundar os “encontros eletrônicos”. Bradley observa, também, que o importante é prevenir e combater a “solidão eletrônica”, uma possibilidade existente na sociedade das TICs.

5.6

Correio Eletrônico x Telefone

Nas entrevistas foi possível observar algumas diferenças entre o correio eletrônico e o telefone. Por exemplo, quando o assunto em pauta é urgente, os entrevistados disseram preferir o telefone ao correio eletrônico:

Normalmente, os e-mails exigem demandas. Quando alguém quer uma informação e eu preciso passar essa informação [...] dependendo da urgência, eu telefono para a pessoa. Quando é mais urgente, eu tento telefonar (André Melhado, Petrobras).

Observa-se, também, que em determinadas situações, nas quais se percebe um grau de importância e urgência no assunto, há uma combinação de meios de comunicação. Ou seja, os entrevistados comentam que há uma tendência em enviar o e-mail e, logo em seguida, usar o telefone para reforçar a mensagem encaminhada.

Essa complementaridade entre correio eletrônico e telefone também é percebida nos momentos em que o e-mail é usado para formalizar as conversas que acontecem por telefone ou presencialmente. O que se nota, então, é que mesmo após o telefonema existe uma tendência de “formalização” posterior daquela conversa. Ou seja, as pessoas se falam por telefone, combinam algo, mas depois registram o que ficou acertado através de um e-mail:

Qualquer informação que você peça por telefone, você, normalmente, tende a formalizar por e-mail. Porque passa a ser um registro de que realmente aquela pessoa falou aquilo ou passou aquela informação para você. Porque se você fala por telefone... Pessoalmente também não tem nenhum registro, mas pessoalmente tem o fato de que as duas pessoas realmente se viram e pode, de repente, ter mais gente envolvida, e aí fica uma coisa mais difícil de sustentar. E, normalmente, os contatos presenciais são difíceis de ser só você e a pessoa. Normalmente está atrelada a uma reunião, alguma coisa no meio. O e-mail, nesse caso, ele está ali, é formalizado. A pessoa escreveu aquilo e aquilo vale (André Melhado, Petrobras).

[...] Mas dependendo do tipo de assunto que é, se é para formalizar alguma coisa, eu faço logo em seguida um e-mail formalizando a questão (Fabiana Santoro, Petrobras).

5.7

Os Softwares de Mensagens Instantâneas

Os *softwares* de mensagens instantâneas (o *Messenger/MSN* é um dos mais conhecidos) foram citados por todos os entrevistados de pequenas empresas, mas por nenhum de grande empresa. Talvez haja uma razão técnica para esta diferença, uma vez que pessoas de tecnologia dizem que esses *softwares* são uma

“porta aberta” para a entrada de vírus nas redes de computadores. Talvez seja por isso que as grandes empresas tenham muito mais preocupação e maior controle com seus sistemas e suas redes – uma vez que qualquer falha pode prejudicar a empresa inteira e ter conseqüências desastrosas.

Nas pequenas empresas há uma tendência em utilizar o MSN para troca de informações rápidas. Na verdade, há a percepção de que esses *softwares* se assemelham às conversas presenciais, pela agilidade e pelo melhor sincronismo (em comparação ao correio eletrônico) que dão ao processo de comunicação. Trata-se, também, de um meio que permite certo grau privacidade da conversa, em alguns casos maior do que a que se consegue em ambientes presenciais muito povoados. Outra vantagem percebida das mensagens instantâneas sobre outros meios de comunicação é que elas não interferem no tempo do interlocutor:

A gente usa o e-mail para registrar o processo de trabalho, a conversa pessoal para falar, e o MSN para estreitar relacionamentos mais rápidos. [...] O e-mail é a forma de você reduzir documento, papel. Com o MSN você tem um relacionamento mais instantâneo. Às vezes, até um relacionamento pessoal mesmo, em vez de ser uma conversa, é o MSN (Benedito Cantanhede, Pop Marketing).

O *Jader* (*software* semelhante ao MSN) é o melhor meio de comunicação. Você quer alguma coisa rápida, quer saber se a pessoa está ou não está presente na empresa. Então, rapidamente você “fala”. Às vezes, você até vê o *Jader* e aí usa o telefone. Então, para mim, o *Jader* é o mais eficiente para fazer uma relação pessoa-a-pessoa (Carlos Henrique Levy, K2 Sistemas).

Nos falamos direto por MSN. Tem vários motivos. Tem uma questão que você não tem que virar para o lado – a gente começou a perceber que numa sala pequena, se você vira para o lado e fala alguma coisa, todo mundo escuta, atrapalha todo mundo. Outra coisa é que, pelo fato da sala ser pequena, às vezes fica um pouco barulhenta. Várias pessoas começaram a utilizar fone de ouvido para trabalhar. E aí você tem que falar mais alto, fica mais difícil. Então, são vários motivos para, apesar de a gente estar do lado da pessoa, conversar virtualmente (Cristiano Rocha, Milestone).

[...] A gente tem um ambiente aqui que é engraçado. Apesar de você estar próximo fisicamente, cada um está com seu fone de ouvido, ouvindo a sua música, programando no seu trabalho. [...] Então, fica até mais rápido (mandar uma mensagem de MSN) do que, por exemplo, a pessoa levantar e vir perguntar para gente ou gritar no meio da sala. Envia um MSN (Daniel Pires, Cortex).

[...] às vezes ele está do meu lado. Mas, muitas vezes, a gente está concentrado, ouvindo música, fazendo alguma coisa, e falar “quebra”. Então, só escrever um texto e mandar é melhor. Quando ele puder, ele responde. É melhor do que parar o que ele está fazendo e atrapalhar o andamento (Ian Nunes, Dínamo).

Os *softwares* de mensagens instantâneas, em alguns casos, chegam a substituir o correio eletrônico. Um dos motivos é a agilidade nos contatos, porque se consegue um *feedback*, geralmente, mais rápido do que por correio eletrônico:

Substituímos muito o e-mail pelo *Jader*. [...] Agora não precisa desse tempo de mandar a mensagem, aí espera o outro, o outro responde. [...] O *Jader* é imediato. O e-mail não é imediato, ainda que seja rápido (Carlos Henrique Levy, K2 Sistemas).

O *Messenger* é para aquela dúvida do dia-a-dia, aquela pergunta que tem que ser rápida. É aquela coisa muito rápida. Aquela conversa para resolver o problema na hora que acontece (Cristiano Rocha, Milestone).

5.8

A Comunicação Formal nas Grandes Empresas

Apesar dos meios de comunicação utilizados pelos diversos profissionais nas diferentes organizações serem variados, as grandes empresas parecem ter um processo de comunicação mais formalizado e individualizado.

Segundo André Melhado, a Petrobras utiliza o DIP (Documento Interno Petrobras), que é um “papel eletrônico”, como uma forma oficial de se comunicar com todos os funcionários. O DIP é um meio unidirecional, uma espécie de relatório que, a princípio, não dá margem a qualquer tipo de interpretação diferenciada do que está sendo comunicado. Segundo ele, apesar de ser um texto e não ter entonação, o DIP é uma comunicação com linguagem mais formal e, com isso, não precisa ter entonação para se fazer entender:

O DIP é como se fosse a voz oficial da empresa, o que realmente está acontecendo. Porque coisas podem ser discutidas por e-mail, as idéias podem ser levantadas, mas efetivamente vai fazer parte da Petrobras, é um documento que vale na Petrobras, quando existe o DIP (André Melhado, Petrobras).

A Advocacia Geral da União também tem seus instrumentos específicos, tais como: o 0800 eletrônico (uma espécie de formulário na intranet) e o e-mail-circular (um tipo de memorando em forma eletrônica que pode ser acessado direto na intranet ou pode ser recebido por e-mail).

Na Embratel, a TV Executiva é o meio utilizado quando o assunto em pauta é considerado de maior importância e precisa ser distribuído para toda a empresa:

Na TV Executiva, as pessoas olham, por exemplo, a presidência, a vice-presidência. Não é só áudio. É vídeo também (Paulo Biondo, Embratel).

Mesmo quando não existe um instrumento de comunicação específico da empresa, há casos em que a formalização é facilmente percebida.

Por exemplo, na Fundação Estadual do Meio-Ambiente de Minas Gerais, Denise Brusche explica que há dois tipos de comunicação: a interna e a externa. Mesmo a interna é dividida em formal (feita por meio de memorandos) e informal (onde se usa o correio eletrônico). Os memorandos são os documentos que precisam de um “aceite” formal, ou que necessitam ser registrados de alguma forma:

[...] tanto que são encaminhados, ainda, com aqueles caderninhos de protocolo. Os memorandos vão e têm o recebimento. Depois têm a resposta, assinatura, carimbo embaixo de quem assinou, quem autorizou, etc (Denise Brusche, FEMA).

Já a comunicação externa é “feita por ofícios que são protocolados, cadastrados, mandados por AR (aviso de recebimento) e tudo o mais. Tem que ser tudo controlado”, explica Denise. Segundo ela, essa preocupação com o controle vem do fato da organização ser uma empresa pública:

Somos cobrados de todo meio, de todo lado. O Ministério Público, por exemplo, é um que diariamente quer saber o que nós estamos fazendo. O Tribunal de Contas, a mesma coisa. Então, a gente tem que ter muito cuidado para prestar essas satisfações a todos os órgãos (Denise Brusche, FEMA).

Na L’Oréal, talvez pelo fato de ser uma empresa estrangeira com matriz em Paris e filiais espalhadas em várias cidades do mundo, há um outro meio de comunicação utilizado: seminários de apresentação. Richard Klevenhusen explica que, no caso brasileiro, geralmente são realizados dois seminários por ano, um em

Paris e outro no Brasil. O seminário é o momento de apresentar as novidades da empresa, como os lançamentos de produtos.

Além disso, segundo Richard, há a revista interna da empresa, chamada *Indirect*, que mostra um pouco as iniciativas de cada país, o que cada um está fazendo e o que está acontecendo:

É mais para passar o conceito da empresa, uma imagem. Porque isso é custo. Não dá para você botar tudo o que você quer ali. No caso da L'Oréal, é muito mais para você trabalhar a imagem da marca, uma coisa institucional (Richard Klevenhusen, L'Oréal).

Richard explica, ainda, que como a empresa é francesa e o Brasil é uma filial, de tempos em tempos a equipe francesa vem ao Brasil para uma apresentação oficial, com “power point, imagens, números, cifras, balanço”, diz:

Neste caso tem que ser mais presencial. Porque aqui (o Brasil) é uma filial né?! Então, quando vem o pessoal de fora, é meio que uma auditoria – o que está acontecendo, por que fez, por que não fez (Richard Kevenhusen, L'Oréal).

5.9

Rádio Corredor

“Rádio corredor” é um dos nomes dados às conversas de “bastidores” e fofocas que surgem em murmurinhos nos corredores ou nos bate-papos que acontecem na pausa do café.

Também chamada de “rádio peão”, Denise Brusche observa que as pessoas que fazem parte deste “sistema” normalmente são as que estão mais bem informadas de tudo. No entanto, na maioria das vezes, este tipo de comunicação é visto como prejudicial para a organização:

Geralmente é para o lado negativo. Sobre substituição, pessoas que estão caindo. Conversas de bastidores (Sergio Boanada, Siemens).

Ela (a “rádio corredor”) é válida. Ela passa algumas informações que a gente vai ter acesso mais para frente. Mas muitas vezes ela tumultua, incomoda. Às vezes atrapalha algum processo. Porque a pessoa não entendeu bem o que está acontecendo e começa a distribuir, e cada vez que distribui aumenta mais. É uma tragédia. É meio um “telefone sem fio” (Denise Brusche, FEMA).

O que se percebe nas entrevistas é que a “rádio corredor” é uma tendência mais freqüente nas grandes empresas – talvez:

[...] pela complexidade, pela diversidade de áreas, pela quantidade de conhecimento dissipado (André Melhado, Petrobras).

A “rádio corredor” é um fenômeno que ocorre, quase que na maioria das vezes, presencialmente. O correio eletrônico não é o meio de comunicação utilizado para disseminar as informações de “rádio corredor” porque, além de outras características, deixa registro. Segundo André Melhado, por exemplo, na Petrobras, o e-mail é uma ferramenta de comunicação muito mais formal do que informal. Isso ajuda a entender por que as pessoas tendem a não enviar mensagens de “rádio corredor” por correio eletrônico – fofocas, geralmente, não têm autoria, e as mensagens de e-mail sempre têm um remetente que, querendo ou não, passa a ser o responsável pelo que está escrito:

Eu acho que a “rádio corredor” funciona mais de boca-em-boca porque as pessoas têm medo de escrever, deixar registrado (Paulo Biondo, Embratel).

Ninguém vai querer deixar provas (Sergio Boanada, Siemens).

A “rádio corredor” tem essa característica de ser meio destrutiva. Ela tem esse objetivo, normalmente, de incomodar, de atrapalhar. Ninguém escreveu embaixo. Ninguém assinou. Não sei de onde saiu. Já o e-mail, não. O e-mail é mais responsável (Denise Brusche, FEMA).

A “rádio corredor” não é uma coisa oficial. O e-mail é um documento oficial. Tem gente que usa aquilo (o e-mail) até para entrar na Justiça, Ministério do Trabalho... Então, você botar ali no e-mail “estou sabendo que fulano não sei o quê...” você está se comprometendo. Porque, depois, o pessoal pode pegar aquele e-mail, repassar para outro, e todo mundo vai saber que foi você quem começou a colocar a fofoca no ar. Então, é o tipo de coisa, realmente, que você não escreve, não documenta (Richard Klevenhusen, L’Oréal).

5.10

Os Níveis Hierárquicos e a Comunicação por Correio Eletrônico

Nas grandes empresas, o correio eletrônico gerou uma falsa aparência de liberdade de comunicação entre todos os níveis hierárquicos. Por facilitar o acesso, uma vez que qualquer pessoa pode enviar uma mensagem a qualquer outra, acreditou-se que a hierarquia ficaria menos rígida. Mas, na realidade, isso nem sempre acontece:

Teoricamente, você tem um canal aberto. É claro que existe todo um processo para você se comunicar. Por exemplo, eu não posso... eu não devo me comunicar direto com o gerente geral sem antes ter, pelo menos, passado por uma instância inferior. [...] Isso é uma coisa meio implícita. Teoricamente, se quiser, por exemplo, mandar e-mail para o presidente, você pode. Você pode ligar para o presidente se quiser [...] (André Melhado, Petrobras).

Eu posso mandar um e-mail para quem eu quiser, a hora que eu quiser, e qualquer um pode mandar. Tanto e-mail quanto qualquer tipo de documento. Nós não temos essa coisa que tem que passar por um, por outro, por outro, por outro. Há uma facilidade. Embora tenha algumas regras que a gente tem que cumprir. Por exemplo, eu não posso mandar um documento para o presidente sem que a minha diretora tenha, no mínimo, conhecimento (Denise Brusche, FEMA).

Por exemplo, Paulo Biondo, da Embratel, comparando a época das cartas e memorandos à atual, do correio eletrônico, diz ter havido uma abertura na hierarquia do processo de comunicação. No entanto, em outro momento da entrevista, ele comenta que não passa e-mail diretamente para o presidente ou para o vice-presidente da empresa:

Antes, quando tinha carta, memorando..., tudo era feito do funcionário, passava pelo chefe... era a hierarquia. Hoje não. Hoje, com o e-mail, as pessoas têm mais liberdade. Todo mundo se comunica direto.

[...]

Claro que existe assunto, por exemplo... eu não passo e-mail para o presidente, para o vice-presidente, direto. Algumas coisas eu passo para o meu chefe fazer. Eu faço, ele prepara o e-mail. [...] (Paulo Biondo, Embratel).

Esta percepção dos entrevistados alinha-se ao observado por Symon (2000). Segundo este autor, 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. Além disso, de acordo com Rice e Love (1987), dependendo do 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 influenciados pelas normas, pelos objetivos e pela estrutura dos usuários.

Exceções ocorrem quando as empresas funcionam por projetos ou quando os contatos entre os diferentes níveis fazem parte do dia-a-dia daquele grupo de pessoas:

Não tem muita restrição quando faz parte do seu dia-a-dia. Por exemplo, se você é uma diretora ou uma gerente e eu estou, de alguma forma, fazendo algum tipo de trabalho, desenvolvendo algum tipo de trabalho com você – seja para um projeto, alguma coisa específica que eu tenho que me comunicar com você –, não tem problema nenhum. Pode passar direto (André Melhado, Petrobras).

Isto está de acordo com o observado por Symon (2000), para quem os limites funcionais e hierárquicos tradicionais são mais permeáveis nas organizações em rede, nas quais as atividades passam a ocorrer, mais freqüentemente, na forma de times de projetos temporários, com pessoas de diversas áreas atuando juntas em tarefas específicas. Segundo este autor, nas organizações em rede, os empregados podem comunicar-se diretamente e mais facilmente com quem precisam para desenvolver suas atividades.

O que se conclui, diante disso, é o mesmo observado por Mantonavi (1994). Este autor ressalta 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. Mantonavi acredita que a tecnologia é como uma ferramenta, incapaz de suavizar as barreiras de desigualdade social. Isso porque, as barreiras de comunicação e as diferenças de *status* nas organizações são questões mais sociais do que tecnológicas.

5.11

Papel ou Digital

Um dos benefícios percebidos do correio eletrônico sobre o papel, tanto na literatura quanto nas entrevistas realizadas, foi com a redução do volume de papel que circula nas empresas e na agilidade dos processos. No entanto, em alguns casos, as pessoas ainda preferem o papel:

Se for um contrato ou alguma coisa mais formal, eu acho que papel ainda é o mais confiável (André Melhado, Petrobras).

Essa percepção em relação à redução no volume de papel acontece, principalmente, porque as mensagens de e-mail são, na grande maioria das vezes, lidas diretamente na tela do computador. Com isso, o número de cartas, memorandos, comunicados e ofícios que circulava por cima das mesas realmente parece ter diminuído nos últimos tempos. Exceções acontecem em casos como, por exemplo:

- quando há muitas informações no corpo do e-mail;
- quando há arquivos anexados que são melhor visualizados impressos (como planilhas com números, com balanço) ou são documentos maiores;
- quando há necessidade do e-mail em uma reunião.

Nestes casos, parece tornar-se importante converter o e-mail para o formato em papel:

Eu leio (os e-mails) direto no computador. Mas quando a gente faz, por exemplo, os pareceres do projeto... Se você tem muitas informações no corpo do e-mail, porque normalmente são planilhas anexadas, eu imprimo. [...] Isso fica como uma forma de histórico (André Melhado, Petrobras).

Eu, geralmente, imprimo aqueles que são documentos maiores que eu tenho que ler, e que eu não consigo ler no serviço. Imprimo porque é melhor, porque eu não consigo ler no trabalho. Aí eu levo para casa e leio à noite. Diariamente eu levo algum trabalho para casa (Denise Brusche, FEMA).

Às vezes, se é alguma coisa de planilha, com números, com balanço, aí eu prefiro ver no papel. Eu não sei se é um paradigma meu, hábito... Porque, às vezes, no papel, você consegue ver o todo. Às vezes, no Excel, está muito pequeno (Richard Klevenhusen, L'Oréal).

5.12

Aspectos que Afetam a Comunicação nas Organizações

Assim como Donnellon et al. (1986) apresentaram linhas de pensamento de diversos autores conceituando a organização como um sistema de significados compartilhados, a comunicação não pode ser vista como algo que acontece isoladamente dentro de uma empresa. Diversos fatores podem afetá-la positiva ou negativamente.

Dentre os aspectos que afetam positivamente a comunicação, os entrevistados destacam o clima organizacional e o relacionamento interpessoal, por ajudarem a comunicação a fluir dentro das empresas. As diretrizes gerais, os valores da organização e a integração entre as áreas da empresa também são pontos citados como exercendo influência positiva sobre a comunicação:

A boa comunicação? Acho que primeiro o ambiente confiável. Acho que isso é importante para ter uma boa comunicação. A outra é uma questão de todos quererem, dentro desse ambiente confiável, uma vontade de que todos estão trabalhando por um único objetivo: pelo crescimento da empresa – que, na verdade, é o crescimento próprio de cada pessoa. É isso que a gente também fala. Como nós somos uma empresa de conhecimento, não adianta a gente comprar um super computador para cá, não significa absolutamente nada. Um super robô não tem nada. A gente depende das pessoas. Então, eu acho que são esses dois pontos: a questão do ambiente e de equipe (Carlos Henrique Levy, K2 Sistemas).

A informalidade afeta positivamente a qualidade da comunicação no sentido de que você tem uma proximidade muito grande entre todo mundo, independente de ser um estagiário, um contratado, um mestrando, um doutor, um sócio. Eu ainda diria que, apesar de ter lá a hierarquia, que é necessária, a empresa ainda é uma empresa muito horizontal, onde todo mundo tem total liberdade, e eu acho que se sente até muito à vontade em estar colocando, expressando opinião (Daniel Pires, Cortex).

Uma coisa que conta muito como positivo para mim é o ambiente interno da minha área. [...] Isso influencia muito. Faz fluir (a comunicação) mais rápido. Porque se você tem problemas de relacionamento ou de comunicação com as pessoas, elas tendem a dificultar um pouco a passar informações (André Melhado, Petrobras).

Este resultado está alinhado ao observado por Zack e McKenney (1995), para quem os contextos organizacionais diversos – incluindo a cultura organizacional, a distribuição de poder, os hábitos e as práticas sociais, e as expectativas de um grupo – levam a modos diferentes de usar as mensagens eletrônicas e a interação via computador. Assim, segundo estes autores, o contexto e a estrutura de uma empresa podem encorajar, ou não, o desenvolvimento de uma comunicação participativa, à medida que influenciam os padrões de comunicação da organização.

Um outro aspecto que parece afetar positivamente a comunicação, na opinião dos entrevistados, é o acesso à informação. Ou seja, quanto melhor informada a pessoa estiver, mais ela tende a participar:

Acho que tudo é informação. Então, acho que o mais importante é que as pessoas estejam bem informadas. Se as pessoas estão bem informadas, se elas sabem o que está acontecendo, elas participam. A pessoa sem informação, ela não sabe, ela não participa (Paulo Biondo, Embratel).

Dentre os aspectos que podem afetar negativamente a comunicação nas organizações, a estrutura hierárquica muito rígida, a dificuldade e/ou a falta de integração entre as áreas da empresa aparecem como sendo os principais na opinião dos entrevistados:

O que afeta é a falta de política de endomarketing. A falta de um relacionamento entre a empresa e os integrantes. Às vezes, a falta de integração, utilizando até a tecnologia como canal de comunicação. [...] O que também pode afetar negativamente é boato, são as informações mal passadas, é a falta de informação (Benedito Cantanhede, Pop Marketing).

Se o relacionamento interpessoal pode ser um aspecto positivo sobre a comunicação, também pode influenciar negativamente. A questão do respeito entre as pessoas, por exemplo, foi levantada em uma das entrevistas:

Acho que em qualquer coisa que a gente faça, é muito importante o respeito entre as pessoas que estão trabalhando juntas, convivendo juntas. Então, se um trabalho feito em conjunto, por exemplo, é encaminhado individualmente por um só, por seu diretor, presidente [...] Isso aí já cria aquela indisposição. Normalmente, a gente toma muito cuidado com isso, para que haja respeito entre os participantes (Denise Brusche, FEMA).

Percebe-se, ainda, que um outro importante fator que afeta negativamente a comunicação é, justamente, a falta de comunicação:

[...] Eu acho que a principal coisa que afeta a comunicação é não comunicar. Eu acho que, muitas vezes, na cabeça dos gestores da empresa, certo tipo de coisa é tão óbvio, eles têm tanto para fazer, que acham que não precisam comunicar. E, na verdade, isso é uma grande mentira. [...] Então, eu acho que o que atrapalha mais é, às vezes, não falar, ou achar que uma coisa não precisa ser dita (Cristiano Rocha, Milestone).

5.13

O Correio Eletrônico como Fator de Integração (ou Isolamento) das Pessoas nas Organizações

Assim como Castellani et al. (1998) observam que o uso das TICs pode influenciar o sistema de comunicação organizacional, viabilizar e inibir algumas formas de relacionamento, uma questão da entrevista que deve ser ressaltada é: o quanto o correio eletrônico contribui para a integração ou o isolamento das pessoas nas empresas, com a humanização e a desumanização das relações interpessoais no ambiente organizacional. Será que a integração através das tecnologias da informação e da comunicação aumenta a qualidade e a variedade das interações sociais ou, limitando o contato físico, acaba ocorrendo um isolamento das pessoas nas organizações?

As respostas a esta pergunta foram variadas, mas, no geral, as TICs (incluindo o correio eletrônico) são percebidas como meios facilitadores do relacionamento interpessoal:

O que eu tenho visto é que quando as pessoas querem se isolar socialmente, elas se isolam. Quando elas querem estar num ambiente social, elas conseguem estar. Independente da tecnologia. O que acontece é que com a tecnologia você consegue aumentar o seu espectro de contatos com pessoas (Benedito Cantanhede, Pop Marketing).

Acho que facilita. Ainda que seja um pouco fria, você tem aquelas marquinhas, aqueles bonequinhos, aqueles sinais para amenizar (Carlos Henrique Levy, K2 Sistemas).

Na verdade, parece ser maior a parcela dos que percebem as TICs como fatores geradores de integração entre as pessoas. Por exemplo, no caso de empresas que têm pessoas trabalhando em locais distantes, o correio eletrônico ajuda esses indivíduos a se sentirem parte do conjunto, parte da instituição:

Acho que o e-mail facilita, de um modo geral, a integração. Por ser muita gente, por estar muito distante, o e-mail acaba facilitando (Fabiana Santoro, Petrobras).

De repente, se não tivesse o e-mail, por exemplo, eu não me comunicaria com as pessoas no México, com as pessoas na Suíça, com as pessoas nos Estados Unidos – porque, talvez, por telefone, pela dificuldade da língua e tudo, a gente não se entendesse. Mas na escrita todo mundo se entende. Então, por esse aspecto, eu acho que as TICs facilitam (Tatiana Biar, H.Stern).

Esta percepção alinha-se ao observado por Albino e Reinhard (2000), para quem, à medida que aumenta a necessidade de gerenciar múltiplos locais e equipes dispersas geograficamente, a colaboração passa a ser uma questão importante. Com isso, segundo estes autores, a Internet passa a ser um instrumento de uso comum no mundo dos negócios.

Uma tendência percebida, também, é que o correio eletrônico pode aumentar a frequência dos contatos, mesmo que eles não sejam tão ricos quanto os presenciais:

Eu, hoje, tenho grupos de e-mail da minha escola, do Jardim ao 2º grau. [...] As relações através dessas comunidades virtuais facilitam o contato. Tem gente, por exemplo, que eu não ia ter como saber onde está se não fosse pelo *Orkut*. Acho que, de repente, eu não estou lá fisicamente com ela, mas se eu quiser falar, eu sei onde encontrá-la (Richard Klevenhusen, L'Oréal).

Eu acho que a Internet, o e-mail, as tecnologias de um modo geral, vieram propiciar, de repente, não um contato tão rico como é o presencial, mas permitem maior frequência. Então, por exemplo, hoje, por e-mail, eu falo com mais frequência com amigos e conhecidos do que se eu fosse esperar para encontrá-los ou para ligar para eles. Eu acho que o e-mail aproximou as pessoas (Fabiana Santoro, Petrobras).

Isso está alinhado ao observado por Bradley (2000), para quem está havendo uma mudança na estrutura e na quantidade de contatos, e na colaboração entre as pessoas tanto na vida profissional como na vida particular. Um exemplo, segundo esta autora, é o surgimento, o aumento e a difusão, com diferentes funções, das interações eletrônicas e das comunidades no mundo digital.

A tendência percebida, nas entrevistas, em relação ao aumento da frequência dos contatos assemelha-se, também, ao ressaltado por Adams et al. (1993). Segundo estes autores, o correio eletrônico expande o volume de comunicação de duas formas principais. Primeiro, o e-mail permite uma comunicação mais freqüente com as pessoas com quem já existe uma relação estabelecida. Segundo, o uso do e-mail permite novos contatos, resultando em comunicações que, de outra forma, não aconteceriam nas organizações.

Há, por outro lado, os que acreditam que as TICs contribuem para o isolamento das pessoas, ainda que, como no caso de Tatiana Biar, também se percebem contribuições positivas no sentido de integração:

Quanto mais contato por e-mail, menos integração você tem com a pessoa. Acho que as tecnologias desumanizam. Mas no meu caso, da minha empresa, a Petrobras, isso é contraposto pela quantidade de reuniões. Então, a mesma pessoa que você tem contato via e-mail, você tem várias reuniões que acaba que você encontra com ela. Então, você, de alguma forma, humaniza aquela relação (André Melhado, Petrobras).

[...] Por outro lado, é claro que também isso afasta muito as pessoas, porque eu não tenho mais a necessidade de ter a presença física com as pessoas para discutir qualquer assunto. Então, eu só conheço as pessoas por nome, por e-mail, por codinome. Então, isso afasta (Tatiana Biar, H.Stern).

Estas observações estão de acordo com o ressaltado por Stoeltje (1996), para quem a “revolução do computador”, apesar de positiva, tem “custos humanos”. Segundo este autor, a tecnologia está corroendo aquilo que nos une como uma sociedade – o contato social e o desejo natural de ligação com outros indivíduos. Stoeltje acredita que os computadores facilitaram o gerenciamento da vida das pessoas, mas o que se perde, muitas vezes, é a espontaneidade da conversação normal, o som e a linguagem corporal.

A verdade é que essa questão, como tudo, depende de um equilíbrio entre os meios tecnológicos e os meios presenciais. Alguns entrevistados deixam clara a percepção de que a integração ou o isolamento são conseqüências da maneira como as pessoas se posicionam ou utilizam as ferramentas, mais do que algo provocado pela ferramenta em si:

No nosso caso, integra muito. [...] Depende de como a tecnologia é empregada. Tem gente que, eu acho, se isola, se fecha, e passa a viver ele e o computador, e acabou. Parece que o mundo está ali naquela tela. Já em outras situações, não. Eu acho que as pessoas até têm uma maior facilidade de comunicação por e-mail. Se souber usar, é um bom instrumento (Denise Brusche, FEMA).

[...] Na verdade, tudo depende da forma como você utiliza, ou para que fins você utiliza a ferramenta. Eu acho que, sem sobra de dúvidas, não só o e-mail, mas a estrutura da Internet como um todo, promoveu uma quebra de fronteiras, de distância entre países, empresas e pessoas. Hoje em dia, a facilidade que você tem de comunicação vem imprimindo uma mudança econômica e social muito grande, em questões de negócios, de pessoas, nas interações. [...] Então, obviamente que, dependendo de como cada organização, cada pessoa usa, isso pode ser um fator de distanciamento das pessoas [...] Ou, pelo contrário, pode continuar a ser um outro veículo de comunicação, que faz com que as pessoas se comuniquem, se relacionem mais vezes (Daniel Pires, Cortex).

Percebe-se, então, que o correio eletrônico, as tecnologias, e os encontros presenciais não são concorrentes. Pelo contrário, funcionam como meios complementares de comunicação:

Temos que ver como um complemento. Ela (a tecnologia) não vai tomar o lugar dos encontros presenciais (André Melhado, Petrobras).

A tecnologia ajuda a humanizar. É mais um canal que existe. Algumas pessoas se dão bem nele, outras não. Então, está ajudando a humanizar mais essas pessoas que têm dificuldades nos canais tradicionais. Não tenho dúvida disso (Carlos Henrique Levy, K2 Sistemas).

A tecnologia e o e-mail colaboram no ambiente de trabalho. Na parte de relacionamento fora do trabalho, aproxima as pessoas. Claro que chega uma hora em que você tem que pegar o telefone, ligar para o amigo, ligar para uma pessoa que você não vê. Mas, às vezes, você quer falar com uma pessoa que você não vê há muito tempo [...] Hoje você tem o *Orkut* e outros *sites* do gênero. Você tem uma reaproximação inicial por e-mail, por uma forma eletrônica. E se você, realmente, sentir que a pessoa quer conversar alguma coisa, aí você fecha o contato por telefone (Eugenio Albuquerque, AGU).

O mundo está cada vez mais individualista, cada vez mais egoísta. Mas as pessoas estão cada vez mais sociáveis pelo lado da tecnologia. [...] Elas estão mais egoístas, mas sentindo falta das outras pessoas. E elas buscam esse relacionamento utilizando uma técnica digital (Benedito Cantanhede, Pop Marketing).

Este resultado está de acordo com o apresentado por Bradley (2000), que defende um equilíbrio entre o “real” e o “virtual”. Segundo esta autora, o “sentimento de pertencer” estabelecido nos encontros presenciais pode ser

facilitado com o suporte da comunicação eletrônica e, além disso, os encontros presenciais podem aprofundar os “encontros eletrônicos”. Além disso, Bradley acredita que as TICs precisam contribuir para o enriquecimento dos contatos sociais entre as pessoas, prevenir o isolamento social e facilitar a integração.

5.14

A Riqueza da Informação no Correio Eletrônico

Segundo a teoria da riqueza da informação de Daft et al. (1987), os meios de comunicação variam de acordo com a capacidade que têm de fornecer “pistas informativas” para os atores envolvidos no processo e diferenciam-se pela habilidade que têm em facilitar o entendimento das mensagens. Dessa forma, variam em uma escala que vai da reunião e encontros presenciais, os mais “ricos”, a relatórios técnicos e numéricos, os mais “pobres”.

Quando consultados se a comunicação por correio eletrônico é um meio rico, as opiniões dos entrevistados variaram. No geral, o e-mail foi classificado como sendo um meio mais pobre.

A “pobreza” do correio eletrônico não é apenas pelo fato de ele ser um meio baseado na linguagem escrita. A percepção é de que falta no e-mail a possibilidade de interação imediata, bem como de recursos de contextualização e complementação das mensagens. Esta percepção está alinhada ao observado por Daft et al., de que a “riqueza” de cada meio se baseia em um conjunto de critérios, tais como: a possibilidade de dar e receber *feedback*, as múltiplas “pistas informativas” e a variedade da linguagem, ou seja, a diversidade de significados que podem ser conduzidos através da linguagem:

Eu diria que a interação é importante. Muitas vezes o e-mail vem incompleto. Ou, então, você leu a mensagem, mas você quer entender o contexto de forma mais ampla (Fabiana Santoro, Petrobras).

[...] na verdade, você tem que tomar muito cuidado para que as pessoas leiam a mensagem da forma como você gostaria de ser entendido. Porque como você só tem as palavras ali... às vezes, você não tem a entonação daquilo que você pretende dizer. Então, o que para você, às vezes, no e-mail é simples, para quem está lendo pode parecer uma coisa agressiva. Às vezes, não tem aquele tom que você pretendia dar (Tatiana Biar, H.Stern).

[...] o e-mail é muito frio. Você não passa entonação da voz, a forma de falar, não percebe que ele está irritado. Você não pode responder no mesmo instante. Você tem que ler aquele texto, responder aquele texto, completo (Carlos Henrique Levy, K2 Sistemas).

[...] com o e-mail você tem que ter uma preocupação muito maior em como comunicar. [...] Você só se comunica através da escrita, que é diferente de você estar de forma presencial, que você se comunica pelo olhar, gestualmente. Então, você tem outras formas de transferir, de passar sua mensagem, que não somente a fala ou a escrita. No e-mail, não. No e-mail, a pessoa está no ambiente dela. Se ela estiver estressada, ou não, se estiver com os pré-conceitos de como ela acha que você está pensando, que você está emitindo aquilo... Então, obviamente, você tem um risco de ter um viés ali, de ter uma interpretação distorcida daquilo que você queria passar (Daniel Pires, Cortex).

O correio eletrônico é percebido como um meio que não possibilita a expressão de emoções e que não facilita o compartilhamento de significado sobre os aspectos subjetivos das mensagens:

Ele é uma ferramenta que tole, que tira a possibilidade de você colocar qualquer tipo de emoção (André Melhado, Petrobras).

O e-mail tem esse problema. O e-mail, como não tem entonação, você não é capaz de transmitir emoção através da entonação. Pela voz você consegue saber se a pessoa está brincando, está chateada...[...]. Como o e-mail não tem entonação, eu tento ser o mais formal possível na comunicação por e-mail. [...] O e-mail é mais parecido com o papel. É mais pobre. [...] Se você tiver que transmitir algum tipo de entonação, eu acho que talvez através do e-mail seja mais complicado (André Melhado, Petrobras).

Através do telefone, se você fala uma coisa e a pessoa não entende, interpreta de uma forma diferente e te dá uma resposta que não é aquilo que você estava esperando, ou que você percebe que não é aquilo que você está querendo [...] Você tem outras formas de falar e tem um mecanismo mais rápido de interação. Como quando você está presencialmente, a sua postura, seus gestos, seu olhar [...] Você também consegue, de alguma forma, dar outra interpretação. E o e-mail não (André Melhado, Petrobras).

No entanto, se alguns autores acreditam que a ausência de “pistas sociais” é um ponto negativo, Sproull e Kiesler (1991) observam que essa ausência no correio eletrônico – incluindo as diferenças de *status* na hierarquia, a aparência física e a comunicação não-verbal – é uma vantagem. Isso porque, a falta de “pistas” permite uma expressão mais aberta de visões pessoais e facilita uma organização mais democrática. Para isso, Sproull e Kiesler baseiam-se em experimentos de laboratório que demonstram uma participação mais equilibrada

nas tomadas de decisão de um grupo mediadas por sistemas de comunicação eletrônica, diferente do que acontece em discussões presenciais.

Um outro ponto observado nas entrevistas é em relação à agilidade do correio eletrônico. De acordo com a opinião de alguns entrevistados, apesar de o e-mail ser ágil, esta agilidade pode ser aparente. Na verdade, às vezes, é mais difícil se fazer entender por meio de palavras escritas do que faladas. Essa percepção dos entrevistados também está alinhada com os resultados do estudo de Daft et al. (1987), no qual se observa que o e-mail é apenas texto, um meio mais difícil de incluir requisitos sócio-emocionais necessários para reduzir equívocos:

Quando você quer falar alguma coisa muito complexa, complicada de explicar, que até mesmo pela fala, pelo telefone já é complicado, imagina por e-mail. Se você tem uma coisa extremamente complicada para falar, use o telefone. Porque é o problema das palavras. Se você não encaixar bem as palavras no e-mail, a pessoa não vai conseguir entender. Você não consegue nem o *feedback* se a pessoa está conseguindo entender a sua linha de raciocínio. E aí pode demorar muito mais tempo (André Melhado, Petrobras).

Percebe-se, então, certa relação entre a preocupação das pessoas em se fazer entender (minimizando as chances de ocorrerem mal-entendidos) e a formalidade das mensagens. Ou seja, há uma tendência de se escrever de modo mais formal, buscando se fazer melhor entendido, e minimizando as chances de gerar dupla ou má-interpretação. Isso porque, por um meio escrito (seja correio eletrônico, bilhete ou carta) é mais fácil ocorrer diferença e/ou erro de interpretação na leitura da mensagem.

Por outro lado, na opinião dos entrevistados, a comunicação presencial (como a reunião e a conversa face-a-face) é considerada um meio rico porque envolve não apenas a voz, mas toda a comunicação não-verbal incluída no processo, como os gestos e o olhar. Por isso, para resolver problemas ou questões complicadas, os melhores meios tendem a ser a comunicação presencial e, como segunda opção, o telefone. Neste ponto, os entrevistados também parecem confirmar as observações de Daft et al. (1987), de que, nessas situações, é possível ajustar, explicar e reinterpretar instantaneamente a mensagem:

A comunicação presencial é a ideal no ambiente de trabalho porque você consegue transferir as emoções e as necessidades que tem (Sergio Boanada, Siemens).

Uma observação curiosa, feita por alguns entrevistados, se refere à percepção das reuniões como sendo meios pobres, porque, em alguns casos, são vistas como momentos de “desperdício de tempo”. Nestes casos, os respondentes vêem o correio eletrônico como um meio mais rico, por ser mais objetivo e direto. Alguns entrevistados de grandes empresas comentaram que há certa “cultura de reunião” muito presente na organização, e isso, na visão deles, não agrega muito ao trabalho:

Às vezes você participa de reuniões que demoram a começar, começam atrasadas, as pessoas chegam atrasadas. E, às vezes, o assunto não tem a menor relevância. Aquilo mobiliza várias pessoas para nada. O assunto da reunião podia ser comunicado por e-mail. Ou, até, alguns assuntos da reunião podiam ser adiantados por e-mail, para você ter uma reunião mais focada e mais produtiva, e até mais curta (Eugenio Albuquerque, AGU).

5.15

Correio Eletrônico, Produtividade e Eficiência nos Processos de Trabalho

A questão da produtividade proporcionada pelo correio eletrônico parece estar mais relacionada à forma como ele é utilizado e não tanto à ferramenta em si. De modo geral, acredita-se que o e-mail aumente a produtividade dos indivíduos e, assim, das organizações.

Uma vantagem percebida do correio eletrônico sobre outros meios é seu assincronismo. Ou seja, emissor e receptor não precisam estar disponíveis em um mesmo momento para o processo de comunicação acontecer, diferente do telefone ou de uma conversa presencial, quando os atores precisam estar juntos, mesmo que não fisicamente:

[...] Existe uma coisa do e-mail que eu acho fantástico: o e-mail é uma comunicação assíncrona. Enquanto o telefone é síncrona. [...] Síncrona é quando você tem que atender naquela hora. Assíncrona é que você manda, a pessoa lê e responde quando ela quer. E na área de desenvolvimento de *software*, está provado isso: a questão da produtividade. É uma atividade que se você senta,

alguém te interrompe daqui a 5 minutos, aí você senta de novo, alguém te interrompe daqui a 5 minutos, você senta e alguém te interrompe daqui a 5 minutos... Você depende de criatividade. Você depende de concentração. É uma atividade que você não pode pensar em interromper o tempo todo. Então, o e-mail bem utilizado é eficiente. A gente tem tentado educar as pessoas nesse sentido, para que elas não chequem e-mail toda hora, peguem algumas horas do dia para se orientar na hora de checar o e-mail. Guardem algumas horas do dia para se concentrar melhor. Então, nesse sentido, o telefone acaba com tudo isso. O telefone toca e a pessoa tem que atender (Cristiano Rocha, Milestone).

Esta percepção está alinhada ao observado por Markus (1994), para quem, 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 o considerem um meio que recai entre o telefone e as comunicações escritas não eletrônicas. Segundo este autor, essa característica talvez possa explicar por que o e-mail é um dos meios mais escolhidos para a comunicação nas organizações.

A percepção entre os entrevistados é de que o correio eletrônico não afeta o desempenho das pessoas no ambiente de trabalho. Na verdade, de uma forma geral, os respondentes acreditam que ele ajuda os indivíduos a serem mais produtivos, eliminando algumas formas de desperdício de tempo:

O e-mail, eu acredito, ajudou bastante a questão da utilização do tempo. E deixou para o profissional utilizar esse tempo – de escrever um memorando, ou digitar um memorando, ou de ir até a sala da pessoa que trabalha com ele – agilizou no processo dele cuidar de outras atividades e até de aumentar a produtividade (Benedito Cantanhede, Pop Marketing).

A percepção de eficiência do e-mail deve-se, em grande parte, ao fato de que ele reduz a necessidade de utilização de procedimentos burocráticos complementares que eram requeridos no passado, quando se precisava enviar uma mensagem formal. Por exemplo, é a própria pessoa quem digita a mensagem e a encaminha:

Não tem necessidade de passar por um órgão de protocolo, não precisa ser colocado em envelope, não precisa de selo, essas coisas todas (Eugenio Albuquerque, AGU).

Antigamente, quando não tinha e-mail, você chegava na Embratel, fazia uma carta. Essa carta ia datilografar. Voltava da datilografia. Você corrigia os erros da datilografia. Acabou aquilo, a secretária ia rebater. Rebateu, você conferia.

Passava para o seu chefe superior. O chefe olhava e o chefe mudava alguma coisa. Voltava... Hoje eu acho que as pessoas não estão ligando muito para erros. Acho que o importante é o recado que se passa no e-mail. Esse é o grande ganho (Paulo Biondo, Embratel)

Além de permitir que os indivíduos lidem com as mensagens recebidas de forma mais autônoma, o correio eletrônico também facilita a seletividade ou o escalonamento de prioridades para a leitura:

Eu poderia pedir para minha secretária filtrar os meus e-mails. Mas eu acho que isso aí é coisa do “tempo das cavernas”. A mensagem é para mim, não é?! Então, eu tenho que ver, eu defino o que ler, o que é importante, o que apagar (Richard Klevenhusen, L’Oréal).

Tem e-mails que eu já olho o assunto, eu *deleto*, eu não leio. Então, isso não vai influenciar a minha produtividade. Mas se você realmente resolver abrir todos os e-mails e ler todos os e-mails, aquelas correntes, mensagens, e até e-mails do trabalho mesmo, mas que dizem “ok”, “sim”... Isso não tem objetivo (Tatiana Biar, H.Stern).

Por outro lado, os entrevistados ressaltam que é preciso ter disciplina para administrar o volume de tarefas e a verificação e leitura de e-mails em um mesmo tempo de trabalho:

Você tem que tomar cuidado. Porque, às vezes, você se deixa levar. Você chega a estar com “trocentos” e-mails e alguns que não são tão imediatos. Eu acho que você tem que tomar cuidado para não se deixar levar muito pelos e-mails. Deve estabelecer um determinado número de horas, de tempo do seu dia, para ler e-mail. Deve começar vendo as prioridades e, depois, o resto vai vendo aos poucos (Fabiana Santoro, Petrobras).

Percebe-se, também, que as pessoas se preocupam com a quantidade de e-mails que recebem e acreditam que isso, em certos casos, pode afetar a produtividade no trabalho. Apesar de haver uma percepção de que os e-mails de piada e brincadeira diminuíram em comparação ao início da implantação do correio eletrônico nas empresas, alguns entrevistados acreditam que a grande quantidade de mensagens com importância duvidosa quanto ao foco de trabalho pode prejudicar a produtividade:

Acho que, no conjunto, cai a produtividade. Não é por causa do e-mail em si. É por causa do e-mail mal utilizado. O e-mail seria uma grande ferramenta, desde que ele fosse bem utilizado (Sergio Boanada, Siemens).

Se você usar o e-mail estritamente para o trabalho, para aquele objetivo, ele vai ser super ágil, vai ser super eficiente. Se você resolver se comunicar o dia inteiro com os seus amigos e também com o trabalho, ele vai te prejudicar (Tatiana Biar, H.Stern).

Ainda em relação à produtividade do trabalho, acredita-se que o correio eletrônico possa reduzir o número de encontros e telefonemas e, assim, diminuir custos e agilizar o processo de tomada de decisão – uma vez que se pode adiantar as tarefas através da troca de mensagens e deixar a marcação de encontros para momentos decisivos:

[...] até em termos de equipe, de elaboração de documentos. Isso é muito importante para nós. Inclusive dentro da minha própria equipe. Eu faço muito via e-mail. [...] Eu tenho muitos documentos que são elaborados por várias pessoas, são equipes multidisciplinares que analisam determinados processos. Então, cada um faz a sua parte dentro daquele documento. Eles conversam entre si. Mas eu tenho uma funcionária que mora em Ipatinga, bem longe, bem distante de Belo Horizonte. E ela elabora os documentos, manda o outro fazer outra parte, e eles vão complementando. Depois, aquilo chega para mim. É uma forma de trabalhar também (Denise Brusche, FEMA).

Só para você ter uma idéia. Todo o trabalho na agência, quando a gente faz cotação de preço, a gente pede para cinco, seis parceiros, fornecedores. Antigamente, eu tinha que preparar ou dar um telefonema para cada um. A pessoa que trabalha na área de produção tinha que dar seis telefonemas de dez minutos cada um. Ou seja, em uma hora ela conseguia falar com seis fornecedores. Hoje você fala com seis fornecedores em menos de dez minutos, incluindo o tempo de digitação do e-mail, da mensagem (Benedito Cantanhede, Pop Marketing).

A melhoria da eficiência dos processos de trabalho, tais como agilidade, redução de papel e diminuição de custos, foi ressaltada por diversos entrevistados:

Antes, cada um tinha uma secretária. Agora, é uma secretária para um grupo de gerentes (Paulo Biondo, Embratel).

Diminuição de custo no próprio sentido de que você não precisa viajar para se reunir. Se bem que telefone também reduz. Mas, enfim... Eu acho que papel, reduz, com certeza (André Melhado, Petrobras).

Só para dar um exemplo: eu posso estar, hoje, em uma outra cidade, no aeroporto esperando o avião, acessar o meu e-mail, e responder uma questão de um cliente ou responder uma questão de um trabalho interno da agência (Benedito Cantanhede, Pop Marketing).

A agilidade proporcionada pela tecnologia parece estar alinhada ao próprio processo de resposta das mensagens. No geral, os entrevistados disseram que tentam responder aos e-mails o mais rápido possível, seja na hora em que lêem, até o final do mesmo dia em que recebem, ou no máximo no dia seguinte:

Depende do tamanho do e-mail, do tanto que eu tenho que contribuir para ele. E-mails imediatos, eu recebo e respondo logo. Agora, outros a gente tem que contribuir, dar palpite, e fazer correções em texto. Aí é mais demorado – um dia ou dois (Denise Brusche, FEMA).

Eu sou super objetivo. Respondo o mais rápido possível. Se é alguma coisa que tem que ser trabalhada, lógico que vai ser trabalhada e eu vou responder. Mas sempre o mais rápido possível (Paulo Biondo, Embratel).

5.16

Rotina de Utilização do Correio Eletrônico

Os entrevistados, independente do porte da empresa, parecem ter uma rotina de utilização do correio eletrônico semelhante. No geral, abrir o *software* de e-mail é uma das primeiras atividades do dia quando chegam à empresa. Alguns permanecem com a caixa de correio aberta ao longo de todo o dia, enquanto outros têm o costume de acessar apenas em determinados momentos ou horários do dia. Isso, segundo eles, facilita o gerenciamento do tempo:

Eu chego, olho quais são os que me interessam e que eu vou ler. Apago os que não vou ler. Tem determinadas coisas que a gente já sabe que não têm sentido nenhum, e já separo aquilo. E durante o dia vou administrando o que sei que vou conseguir ler durante o dia. Já respondo, já dou andamento. E os outros, que são coisas maiores, folhas, laudas e laudas que eu tenho que ler, já mando imprimir, já separo para levar para casa (Denise Brusche, FEMA).

Nas pessoas que deixam a caixa de correio aberta e a cada instante que uma mensagem chega o *software* avisa (seja emitindo um som ou abrindo uma caixa no canto da tela), percebe-se que há uma tendência maior em se sentir

“atrapalhado” com a quantidade de mensagens recebidas. Dessa forma, e comparando com a resposta de alguns entrevistados, acredita-se que a melhor forma de gerenciar o correio eletrônico é determinando horários do dia para verificar a caixa de correio ou colocar o sistema automático de verificação para intervalos mais longos. Além disso, deve haver uma autodisciplina das pessoas para que consigam administrar as mensagens que recebem a um nível que não interfira no desempenho de suas atividades.

Os entrevistados ressaltam que o correio eletrônico possui a vantagem de a pessoa conseguir administrar melhor o que é urgente, o que deve ser feito “para ontem” e o que pode ser feito no dia seguinte. Isso acaba por facilitar o processo e a organização do trabalho.

Em relação à leitura das mensagens, observa-se certo grau de consenso. As pessoas tendem a filtrar o que lerão primeiro pelo remetente e pelo título da mensagem. Há, na grande maioria, prioridade para assuntos de negócios. Os demais são administrados para serem lidos ao longo do dia. Geralmente, mensagens de publicidade não são nem lidas, são apagadas e vão para o lixo do correio eletrônico:

Normalmente eu leio os e-mails de clientes primeiro (Sergio Boanada, Siemens).

A primeira coisa que eu olho é o título. E, às vezes, a pessoa que está mandando. Porque, às vezes, você está esperando alguém mandar alguma coisa. Ou, então, se o chefe manda... O chefe tem prioridade né?! (Fabiana Santoro, Petrobras).
Eu já vejo o grau de importância. Para começar, eu chego e faço a filtragem. Primeiro, se tem um e-mail do presidente da empresa, vou ler o do presidente. Depois, do vice-presidente. Depois, do diretor que é meu chefe. Eu seleciono e faço essa filtragem. E aí os de baixo eu vou vendo rápido (Paulo Biondo, Embratel).

Em relação ao armazenamento das mensagens trocadas por correio eletrônico, percebe-se que, no geral, há uma tendência em arquivar tanto as mensagens recebidas quanto as enviadas. O processo de arquivamento, no geral, é a ferramenta disponível no *software* do correio eletrônico – sendo que algumas pessoas fazem *backup* das mensagens em CDs externos:

Acho que isso faz parte da minha organização. Além de ser uma forma de eu poder tirar aquela informação da cabeça – se é que é possível você poder se deixar esquecer daquela informação. Mas você acaba tendo um histórico. Você pode esquecer, mas a mensagem está ali (André Melhado, Petrobras).

Além disso, este processo de armazenamento parece ser realmente necessário – uma vez que quase todos os entrevistados falaram que já precisaram resgatar alguma mensagem antiga para resolver algum problema de trabalho:

Caso aconteça um problema, eu tenho lá uma cópia (Benedito Cantanhede, Pop Marketing).

5.17

A Redação de Mensagens de E-mail

Assim como observado por Postmes et al. (1998), para quem as pessoas agem de acordo com as normas do grupo quando se comunicam eletronicamente, os resultados desta pesquisa mostram que há uma tendência em seguir “regras informais” e implícitas na elaboração das mensagens de e-mail. Em relação à redação de mensagens, os respondentes disseram que procuram ser sempre objetivos, mas que costumam separar as mensagens em dois tipos: formais e informais.

As mensagens formais, geralmente, são destinadas às pessoas com quem não se tem muito contato ou mesmo quando não se conhece o destinatário. E-mails institucionais, projetos e propostas de trabalho também são considerados formais. Nestes casos, geralmente, inicia-se o e-mail com “Prezado”, “Senhor” ou com o cargo da pessoa que vai receber a mensagem.

As mensagens informais, geralmente, são destinadas às pessoas com quem se tem contato há mais tempo. Nestes casos, há o costume de se iniciar o e-mail com o nome da pessoa ou “Amigos”.

O mesmo acontece no momento de despedida da mensagem. Em e-mails formais, as palavras mais usadas para “fechar” uma mensagem costumam ser: “Saudações” e “Atenciosamente”. Já em mensagens informais, utiliza-se com frequência “Abraço” e “Beijo”.

Há uma tendência, também, em tornar o relacionamento mais informal à medida que os atores da comunicação passam a se conhecer. Geralmente, os contatos começam de modo mais formal e, com o tempo, passam a ser mais informais:

[...] Se tenho clientes mais formais, com quem tenho menos contato, começo com “Caro” ou “Prezado”. Mas, por exemplo, o nosso primeiro cliente. Hoje em dia a gente já tem um relacionamento tão grande, já estamos interagindo há tanto tempo, que eu começo só pelo nome, uso abreviação, etc (Daniel Pires, Cortex).

O “assunto” do e-mail que será enviado, segundo os entrevistados, sempre tem relação com o conteúdo da mensagem – seja um título, algumas palavras ou uma frase. O importante, segundo eles, é que quem receba consiga identificar do que se trata aquela mensagem para facilitar o “filtro” do receptor.

Quando questionados sobre a organização do texto, os entrevistados disseram que se preocupam com questões tais como: o português, a pontuação, as letras maiúsculas e minúsculas, os parágrafos e a ordem lógica do conteúdo da mensagem. As razões para isso são variadas, mas duas parecem ser as principais. A primeira é a questão de a imagem pessoal e da empresa estar refletida na mensagem escrita. A segunda é reduzir as chances de falhas de interpretação ou mal-entendidos:

Eu acho que é da personalidade da pessoa, porque tem gente que não está muito preocupada com a forma não. Eu sou uma pessoa preocupada. Eu acho que é um modo de você diminuir a possibilidade da pessoa não te entender. Acho que quanto mais atento a isso, maior a possibilidade dela te entender. Se você escrever mais claramente, melhor ainda (André Melhado, Petrobras).

Eu sou uma pessoa muito preocupada com a escrita. Normalmente, quase todos os trabalhos que eu já fiz na Fundação são registrados, publicados, editados. Então, eu tenho muito cuidado com a escrita. Até cuidado com a interpretação (Denise Brusche, FEMA).

Profissionalmente, eu acho que você tem que ser mais formal, tomar mais cuidados. Também acho que o processo de comunicação é fundamental. [...] Então, eu invisto tempo em escrever o e-mail porque eu sei que o retorno disso, de compreensão e de problemas futuros que possam vir, vai ser minimizado (Fabiana Santoro, Petrobras).

Eu tenho essas preocupações porque eu acho que, justamente pelo e-mail ser a forma mais próxima de eu chegar à pessoa, no meu interlocutor, tem que ser a mensagem mais explicativa possível. É como se eu estivesse falando. Eu quero que ele sinta como eu estivesse falando para ele (Benedito Cantanhede, Pop Marketing).

Esta tendência dos entrevistados está alinhada ao observado por Symon (2000), para quem, como não há a interação presencial no correio eletrônico, é preciso estar atento ao conteúdo da mensagem, mas, também, à sua forma. Isso significa que os indivíduos devem estar atentos a aspectos como pontuação, vocabulário, letras maiúsculas e minúsculas, abreviações, entre outros. Isso porque, segundo Symon, a ausência de “pistas sociais” e os descuidos na redação podem facilitar a distorção na interpretação entre a mensagem enviada e a mensagem lida pelo receptor.

Mesmo quando não há uma atenção explícita a estas questões, observa-se que as pessoas recorrem à ferramenta de correção ortográfica do *software* de correio eletrônico para fazer uma revisão do texto. Isso mostra que, por menor que seja, há certa preocupação na redação das mensagens, em especial as mais longas, para que se evitem situações de entendimentos diferentes do que se desejava:

Às vezes, uma mudança de uma vírgula dá um entendimento completamente diferente da frase que você quer passar. Então, precisa tomar cuidado com isso (Fernando Portella, Grupo Jaime Câmara).

Siglas e abreviações são mais usadas em mensagens informais, para pessoas com quem se tem contato no dia-a-dia. Em mensagens profissionais, as abreviações não costumam ser usadas. Com exceção de “você” que, com muita frequência, é escrito de forma abreviada, “vc”, mesmo em mensagens profissionais.

É costume, também, sempre reler as mensagens formais antes de enviá-las. Esta releitura, geralmente, deve-se a duas questões principais. A primeira é a preservação da imagem da pessoa que está enviando. A segunda é a preocupação de fazer com que a mensagem enviada seja lida da forma como se pretendia que ela fosse realmente lida:

Eu releio uma mensagem antes de enviar porque é a minha imagem que está ali (Tatiana Biar, H.Stern).

Já mensagens informais, para colegas de trabalho, por exemplo, os entrevistados disseram que tendem a enviá-las sem revisão.

Ainda em relação à redação das mensagens de e-mail, percebe-se que as pessoas criaram uma espécie de “manual de redação”. Por exemplo, quando e como destacar uma palavra ou uma frase? Deve-se usar negrito, mudar de cor, ou colocar letra maiúscula?

Na verdade, esse “manual” é algo implícito, nada declarado ou reconhecido pelas pessoas. Mas também não é nenhum segredo. São algumas regras de convivência que as pessoas começaram a adotar ao longo dos anos e que, com o tempo, passaram a valer no ambiente profissional. Por exemplo, usar letra maiúscula pode significar que se está gritando:

Eu destaco muito pouca coisa nas mensagens. Mas, dependendo da necessidade, uso negrito ou mudo de cor (boto vermelho ou azul). Não gosto de colocar letra maiúscula no meio do texto ... de repente um negócio grande. Parece que você está gritando (André Melhado, Petrobras).

Maiúscula eu não costumo colocar muito, porque maiúscula parece que é um grito na linguagem por e-mail. Mas às vezes eu sublinho e grifo. Mas nada muito berrante (Eugenio Albuquerque, AGU).

Maiúscula parece que você está gritando, parece que você está sendo enfático. [...] Eu acho que existe um senso comum na comunicação por e-mail, por MSN, que quando você coloca letra maiúscula ou coloca exclamação é porque você está exaltando alguma coisa, ou você está gritando, ou você está sendo mais enfático. Então, mais uma vez, acaba mexendo em como é que a pessoa interpreta aquilo. [...] (Daniel Pires, Cortex).

A tendência, então, é que, para destacar alguma parte da mensagem, se use mais negrito, mudança de cor ou diferença em formatação (como *bullets*, tabela, ou aumento do tamanho da letra).

Uma outra questão observada é em relação ao tamanho das mensagens trocadas por correio eletrônico. Por ser percebido como um meio rápido e ágil, as pessoas tendem a ser objetivas e diretas na redação dos textos:

Muitas vezes, quando eu recebo um e-mail maior, eu já respondo e reclamo: “seja mais rápido da próxima vez” (Denise Brusche, FEMA).

Observa-se, também, que os entrevistados percebem que algumas regras básicas sobre a utilização do correio eletrônico parecem ser ignoradas e, por isso, o e-mail é, algumas vezes, usado de forma inapropriada. Ou seja, não há, por exemplo, a preocupação em apagar os “rodapés” das mensagens que são reenviadas, e outras diversas “regrinhas” que poderiam facilitar o convívio no ambiente digital:

Por exemplo, quando você repassa um e-mail, você tem que eliminar os endereços de e-mail anteriores. Porque, senão, você gera quase que uma maldireta a cada e-mail. E isso daí pode ser desvirtuado, e normalmente é (Denise Brusche, FEMA).

Eu acho que a questão da ética de você respeitar o espaço do outro, de mandar mensagens que não são autorizadas, por exemplo. De você querer entrar na privacidade da pessoa. De você querer envolver a pessoa num determinado assunto [...] (Benedito Cantanhede, Pop Marketing).

5.18

Cópia e Cópia Oculta de Mensagens

O correio eletrônico facilitou o processo de envio de mensagens, em especial quando se necessita mandar uma mesma mensagem para mais de um destinatário.

Os *softwares* de correio eletrônico, geralmente, possuem a opção “cópia” (quando se quer enviar para uma pessoa e uma cópia, aberta, para outra. Ou seja, quando todos que recebem a mensagem sabem quem são as pessoas que estão recebendo aquele determinado e-mail) e também possuem a opção “cópia oculta”. Neste caso, os destinatários principais não sabem que outras pessoas foram copiadas (ou seja, receberam uma “cópia oculta” daquela mensagem).

No geral, as pessoas utilizam a ferramenta de “cópia” sem problemas, até mesmo para agilizar o processo de comunicação. No entanto, a “cópia oculta” é uma questão que parece não ser consenso, principalmente pela questão da falta de transparência no processo de comunicação:

A “cópia” faz parte do processo. Você coloca pessoas que você menciona no e-mail, ou pessoas que precisam estar cientes daquilo que você está comunicando. E até mesmo, por exemplo, seu chefe precisa saber. Enfim, é um processo de

informação até comum em empresas. Já a “cópia oculta” eu não coloco porque eu acho que se você está mandando para a pessoa, qual o motivo de você não querer informar para as pessoas que você está mandando o e-mail? Prefiro ser transparente (André Melhado, Petrobras).

Percebe-se, então, que a “cópia” é uma ferramenta de uso comum do correio eletrônico, criada para facilitar e agilizar o processo de comunicação – à medida que pessoas que não estão diretamente envolvidas com o assunto, quando são “copiadas”, passam a ter conhecimento da questão:

Eu envio um e-mail “com cópia” se o e-mail é endereçado para uma pessoa específica, mas eu quero que outras pessoas estejam cientes do que está acontecendo (Richard Klevenhusen, L’Oréal).

A “cópia” também é utilizada para “segurança” e/ou “proteção” do emissor da mensagem. Ou seja, quando este precisa se resguardar de alguma coisa geralmente “copiar” a mensagem para outra pessoa.

Além disso, a cópia também tem a função de hierarquizar a comunicação. Ou seja, um indivíduo pode mandar uma mensagem para um determinado funcionário e “copiar” para o seu respectivo chefe. Desta forma, o destinatário principal da mensagem sabe que aquele assunto já é de conhecimento em uma esfera superior na empresa. Tem-se, assim, uma percepção de “reforço” da mensagem que está sendo enviada – uma vez que outras pessoas (superiores) estão sendo envolvidas naquele processo de comunicação:

“Copiar” eu sempre mando “para cima”. A “cópia” nunca pode ser “para baixo”. Eu não posso mandar uma mensagem para o presidente com cópia para os diretores. Eu mando para os diretores com cópia para o presidente. [...] Eu “copio” quem deve ser informado e mando para quem deve ser consultado (Fernando Portella, Grupo Jaime Câmara).

O que eles falam é o seguinte: chefe, na hora que eu copio a mensagem para você, impõe mais força ao e-mail, porque a pessoa que recebe viu que você também vai receber (Paulo Biondo, Embratel).

[...] se eu vou mandar uma coisa para o chefe de alguém, eu não mando para o subordinado. Isso é uma obrigação do chefe, se ele quer que o subordinado saiba ou não (Carlos Henrique Levy, K2 Sistemas).

Este resultado é semelhante ao ressaltado por Philips e Eisenberg (1993, *apud* Symon, 2000), para quem o correio eletrônico pode suportar estratégias e táticas políticas da organização.

No entanto, a “cópia oculta” passa aos entrevistados uma idéia de falta de transparência na comunicação. Por isso, são muito poucas as situações em que a “cópia oculta” é usada:

“Cópia oculta”, pela minha formação... Eu sou muito transparente nas coisas. Então, a “cópia oculta” é uma espécie de “eu estou lhe informando, mas eu não quero que ele saiba”. Ou eu copio, ou eu não copio. Se o assunto é sobre uma terceira pessoa que eu não quero que saiba, eu não copio. Mas também não impeço a pessoa de mandar (Fernando Portella, Grupo Jaime Câmara).

Não costumo usar “cópia oculta” porque, normalmente, a todo mundo que interessa, eu acho que precisa estar evidenciado às claras quem são as pessoas que estão tendo contato com aquele assunto também. Transparência total (Tatiana Biar, H.Stern).

Mando “com cópia”, normalmente, quando estou informando as pessoas. Eu quero que elas saibam que todas estão sendo informadas. É sabido e está na regra do jogo. Todo mundo está sabendo, não tem por que esconder (Ian Nunes, Dínamo).

Observa-se, no entanto, que as pessoas sentem que há certo exagero no número de mensagens enviadas “com cópia” para elas. Isso faz com que haja um excesso de e-mails e uma sobrecarga de informação desnecessária. A “cópia” com o objetivo de “proteção” é uma das principais queixas dos entrevistados.

5.19

Sobrecarga de Informação

Um dos temas mais frequentes entre os observados na revisão da literatura foi a sobrecarga de informação, ou seja, o excesso de informações e mensagens que uma pessoa recebe e não é capaz de “filtrar” em níveis administráveis para saber o que deve ser lido e o que pode ser jogado fora:

Na verdade, eu acho que o e-mail é uma ferramenta de comunicação. A Internet é uma ferramenta de informação que, talvez, dependendo da forma como você utilize, ela pode causar uma sobrecarga de informação. Eu, recentemente, por exemplo, tive um momento da minha vida que eu estava agoniada. Eu achava que

eu não sabia nada e a todo o momento eu queria saber mais um pouquinho. Então, eu ficava naquele negócio, viciada, que eu precisava de uma informação nova a cada segundo. E não é bem assim. A gente precisa de um tempo também (Tatiana Biar, H.Stern).

No geral, os entrevistados têm a percepção de que recebem muitos e-mails e, em certos momentos, sentem-se sufocados com a quantidade. Esta quantidade pode variar muito de um indivíduo para outro, vai de 30, 50, a mais de 300 em alguns casos:

Eu acho que recebo muito e-mail. É a “síndrome do e-mail” (Tatiana Biar, H.Stern).

Um dado curioso é que, apesar de acharem que recebem muitas mensagens, os entrevistados não relacionam o volume de e-mail à sobrecarga de informação:

Eu acho que essa sobrecarga é natural, é do tempo (André Melhado, Petrobras).

É uma sobrecarga. Mas você acaba se acostumando. Você, no seu dia-a-dia, pelo assunto do e-mail, por quem passou, pela primeira linha que você lê, você já sabe se aquilo vale a pena continuar ou não (Paulo Biondo, Embratel).

Talvez isso aconteça porque as pessoas percebem que o grande volume de informação não necessariamente vem através do correio eletrônico, mas de todos os meios de comunicação aos quais se tem acesso hoje em dia – como jornal, rádio, televisão, Internet, etc. Na verdade, o correio eletrônico é mais um meio e apenas colabora com essa sobrecarga porque faz com que a informação chegue mais rápido às pessoas:

A sobrecarga de informação não é só por causa do e-mail. A quantidade de jornais, revistas, rádio... Você tem que saber selecionar. É uma loucura (Sergio Boanada, Siemens).

[...] antigamente, você, às vezes, tinha dificuldade de acesso à informação. Hoje em dia, não. Hoje em dia você tem o que o pessoal de Psicologia chama de “ansiedade da informação” – que é o grande volume de informação que você tem dificuldade de digerir. Digerir aquilo que lhe é pertinente porque você recebe um volume de informação muito grande. Obviamente, o e-mail contribuiu para esse aumento, essa intensificação da velocidade da troca de informação. Mas isso vem junto com a Internet e com outras coisas (Daniel Pires, Cortex).

5.20

Como Melhorar o Uso do Correio Eletrônico

É possível e válido melhorar o uso do correio eletrônico nas organizações? Como fazer isso? Através de um treinamento, de um programa de conscientização ou de um manual com regras de uso da ferramenta? Estas foram algumas questões que, direta ou indiretamente, foram abordadas nas entrevistas.

Alguns entrevistados acreditam que um treinamento pode ajudar, mas acham que não vai resolver a questão. Muitos, inclusive, se houvesse um treinamento disponível na empresa, nem participariam.

Um possível treinamento envolveria, por exemplo, técnicas de uso do correio eletrônico – como escrever melhor um e-mail, como ler melhor um e-mail, como ser mais objetivo:

É importante saber diferenciar cada assunto. É importante que a pessoa entenda bem a estrutura da empresa para saber para quem deve mandar cada tipo de mensagem. Assim ... “não adianta nada eu passar esse e-mail para essa pessoa porque ela não vai resolver nada, aquela outra é quem vai resolver” [...] (Paulo Biondo, Embratel).

Alguns entrevistados falam em regras subjetivas, tais como: preocupação com o respeito ao próximo, cuidado com o que está sendo enviado, objetividade, linguagem inteligível, cuidado com o tempo da outra pessoa:

Acho que, antes de um treinamento, é preciso definir um procedimento – que seria o mais claro para ser utilizado pela instituição. O que nós queremos com o e-mail. Qual o objetivo dele. E aí sim. A partir daí, fazer um treinamento com os funcionários (Denise Brusche, FEMA).

O que as pessoas parecem acreditar mais é em uma conscientização sobre o melhor uso do correio eletrônico. Desta forma seria possível um melhor uso da ferramenta:

Acho que é uma mudança de cultura. [...] Para as pessoas serem mais objetivas com o e-mail, a primeira coisa que eu pensaria seria um treinamento, com redação, português. [...] Acredito que ética é bastante legal. Inclusive na hora de mandar a mensagem – para você não ser contraditório, você prestar atenção com quem você está falando, o quê você tem que falar, você não falar duas coisas

diferentes sobre a mesma questão para pessoas diferentes. São coisas bastante relevantes. [...] O mais importante seria: ética, português, objetividade, clareza e transparência (Ian Nunes, Dínamo).

Um ponto importante, do qual alguns entrevistados falaram, é que algumas pessoas parecem confundir rapidez e objetividade com falta de clareza e “telegrafismo”. Com isso, o que se percebe, é que as mensagens passam a ficar ininteligíveis:

Não adianta ser telegráfico e você não entender absolutamente nada do que a pessoa quis dizer (Denise Brusche, FEMA).

O e-mail é muito reflexo da sociedade. Você tem que melhorar a forma como as pessoas se expressam, vocabulário, etc. Se fosse para criar um treinamento para as pessoas usarem melhor o e-mail, eu colocaria o português. Também é muito reflexo da falta de leitura. Eu acho que as pessoas lêem pouco (André Melhado, Petrobras).

Há quem acredite, inclusive, que não é o uso do correio eletrônico que deve ser melhorado, mas a linguagem usada – uma vez que as pessoas, segundo os entrevistados, parecem estar “esquecendo” o português correto. Dessa forma, pessoas que já têm dificuldade de se comunicar, passam a se comunicar ainda pior usando o e-mail:

Eu acho que as pessoas que já se comunicam mal, fazem de forma pior porque usam o e-mail como desculpa. Falam que o e-mail é uma linguagem corrente, não precisa acertar nada, não precisa ter acento, nem vírgula, nem maiúscula, nem minúscula. Então, meio que as pessoas “forçam a barra” (Eugenio Albuquerque, AGU).

Segundo Fabiana Santoro, da Petrobras, mais importante do que melhorar o uso do correio eletrônico é pensar em uma forma de mostrar a importância da comunicação como um todo:

As pessoas precisam começar a se preocupar com a comunicação para ter um relacionamento melhor, evitar problemas e transtornos (Fabiana Santoro, Petrobras).

Eu acho que, primeiro, é o seguinte: você não vai dar um treinamento específico para o e-mail, para utilização do e-mail. Você vai treinar as pessoas para a comunicação. E o e-mail é um instrumento para a pessoa utilizar. [...] É uma

coisa natural – sabendo se comunicar, a pessoa vai saber usar o e-mail da melhor maneira possível. Não é sobre como usar o e-mail que você deve treinar. Você vai treinar a pessoa a se comunicar, utilizando o e-mail como uma das ferramentas de comunicação (Fernando Portella, Grupo Jaime Câmara).

O que se percebe é que as pessoas precisam, antes de tudo, saber se comunicar. Além disso, dependendo do objetivo, devem saber escolher o melhor meio de comunicação – quando usar o correio eletrônico, o telefone, a reunião. Há meios adequados para cada tipo de situação:

O e-mail é um dos instrumentos de comunicação. E não é “o” instrumento. Mas é um instrumento importante em um *mix* de comunicação (Fernando Portella, Grupo Jaime Câmara).

Este capítulo apresentou a análise dos resultados obtidos com o conteúdo das entrevistas de campo. No próximo capítulo, estes resultados são sintetizados na tentativa de responder às perguntas centrais da pesquisa e elaborar recomendações que possam auxiliar indivíduos e organizações a melhor lidarem com o uso do correio eletrônico e que apontem caminhos para futuros estudos sobre o tema.