

Conclusão

Este capítulo apresenta as conclusões deste estudo, as recomendações gerenciais e as recomendações para futuras pesquisas, construídas a partir da análise dos resultados das entrevistas, discutidos no Capítulo 5.

A comunicação, como já mencionado, não pode ser considerada apenas como um instrumento de transmissão de informação. Na verdade, ela deve ser analisada como um meio de construção de colaboração nas organizações, principalmente porque envolve seres humanos e, com isso, um conjunto de percepções e significados diferenciados.

No entanto, no contexto atual, também não é possível estudar a comunicação analisando apenas as pessoas que dela participam. É fundamental observar as ferramentas e, principalmente, as tecnologias disponíveis para que os indivíduos se comuniquem.

A fim de construir um conhecimento mais aprofundado sobre o tema, este trabalho buscou entender o papel exercido pelo correio eletrônico na comunicação organizacional, decifrando as suas principais características de uso. Cabe lembrar que as conclusões deste trabalho foram tiradas a partir da análise das 15 entrevistas realizadas com profissionais de grandes e pequenas empresas. Portanto, não devem ser generalizadas para todas as organizações nem para todos os indivíduos.

O correio eletrônico já faz parte da realidade das organizações no mundo atual. Esta ferramenta agiliza processos, facilita a troca de informações e proporciona uma economia de tempo e dinheiro. No entanto, há pontos negativos relacionados. Alguns acreditam, por exemplo, que o correio eletrônico promove um distanciamento entre as pessoas e, assim, gera uma desumanização nas relações pessoais. Dessa forma, as organizações precisam estar atentas não apenas ao instrumento e ao conteúdo das mensagens, mas ao relacionamento que se constrói através da comunicação organizacional – uma vez que, conforme observa Taylor (1993), estar organizado significa estar em relacionamento, e que é preciso existir comunicação para que exista organização.

O correio eletrônico, apesar de ser uma tecnologia recente nas empresas (começou a ser utilizado mais intensamente na década de 1990), já está totalmente implantado como ferramenta de comunicação organizacional. Os indivíduos, independente da idade e do tempo de experiência profissional, percebem o e-mail como um instrumento essencial e indispensável para a dinâmica do trabalho.

Na verdade, o que se conclui é que as pessoas parecem ter se tornado dependentes da tecnologia, em especial do correio eletrônico, para trabalharem e se comunicarem, seja com clientes, com colegas que trabalham em um andar diferente ou mesmo com colegas que trabalham na mesa ao lado. A “vida” sem e-mail parece não ser mais possível ou, pelo menos, é preferível que não se pense nesta hipótese.

Essa percepção é importante na medida em que as empresas, a cada dia, tornam-se mais enxutas e enfrentam situações dinâmicas. Neste cenário, a comunicação deve ser analisada como um elo de ligação entre todas as partes da organização, uma vez que é por meio dela que as pessoas sabem o que está acontecendo e podem, efetivamente, participar – direta ou indiretamente, ativa ou passivamente.

Pensar uma organização sem comunicação é como pensar em um jogo de tabuleiro sem os dados para se jogar. Ou seja, há o cenário (tabuleiro), as cartas e os jogadores, mas os dados dão a dinâmica do jogo e sem eles não é possível sair do lugar. A comunicação pode ser analisada como um fator de integração. Por isso, transferir toda a responsabilidade para uma ferramenta demonstra ser uma estratégia equivocada. É importante pensar no instrumento, mas estar atento às pessoas que utilizam e que movem este instrumento, e na forma como ele é utilizado e movido.

Isto é particularmente importante no caso de grandes empresas, nas quais os indivíduos trabalham em locais diferentes, em áreas de negócios diversas e que, em alguns casos, não conseguem visualizar a empresa como única. Nestes casos, o correio eletrônico foi implementado com o objetivo de agilizar os processos, diminuir custos, aumentar a produtividade e “reduzir distâncias”, mesmo que não as físicas. Mas será que isso realmente aconteceu?

O que se percebe é que não é simplesmente implantando uma tecnologia que o relacionamento e a comunicação irão fluir nas organizações. A ferramenta

por si só não tem a capacidade de aproximar as pessoas, minimizar diferenças ou explicar acontecimentos. São as pessoas que a utilizam quem têm esse domínio. O e-mail é uma ferramenta que facilita os contatos, mas se o indivíduo não souber aproveitá-la, o resultado pode ser desastroso ou não ter efeito nenhum para a empresa.

No caso das grandes empresas (e mesmo nas pequenas), é preciso que o correio eletrônico seja parte de uma estratégia maior de integração. Percebido como uma ferramenta de colaboração para a gestão, é um equívoco transferir para o e-mail o poder de unir as pessoas ou, simplesmente, fazer com que elas trabalhem juntas, se relacionem bem, se comuniquem e desempenhem o melhor papel na organização. O e-mail deve ser utilizado como uma ferramenta auxiliar no processo de comunicação organizacional, junto com outros meios presenciais e tecnológicos.

Não foi objeto deste estudo a verificação da existência ou não de estratégias organizacionais mais abrangentes no que concerne à utilização deste tipo de ferramenta. A partir da fala dos indivíduos é possível observar, no entanto, que tais estratégias, se existem, carecem de maior estruturação, já que a utilização do e-mail parece ser algo que se tem aprendido mais nas práticas do dia-a-dia do que como um esforço planejado. Este aprendizado, exclusivamente a partir dos erros e acertos, parece levar, em alguns casos, à criação e consolidação de práticas que talvez não sejam as mais adequadas, como é o caso da utilização indiscriminada de mensagens “em cópia”.

6.1

A Influência do Correio Eletrônico na Comunicação Organizacional

O correio eletrônico é percebido como um meio de comunicação rápido, prático e objetivo, além de ser visto como uma ferramenta que contribui para a melhoria da produtividade. Ele é mais utilizado quando o assunto é de rotina, pontual ou mesmo para decisões simples. Ou seja, é considerado uma excelente ferramenta de informação e comunicação, não um instrumento de decisão.

A transmissão de informação pura e simples pode ser feita por e-mail. No entanto, quando é preciso resolver e decidir sobre alguma questão, percebe-se que

as pessoas têm necessidade de contato presencial, de saber com quem se está falando e interagindo, e como o interlocutor está recebendo a mensagem e reagindo àquela informação.

Para consolidar a análise realizada no Capítulo 5, o Quadro 4 apresenta os principais pontos positivos e negativos associados ao correio eletrônico.

Quadro 4 – Pontos positivos e negativos do correio eletrônico

Pontos Positivos	Pontos Negativos
Praticidade e agilidade	Falta de controle sobre a disseminação das mensagens
Comunicação do máximo de informação utilizando-se o mínimo de tempo e infraestrutura	Estresse tecnológico
Utilizado para informar e comunicar	Não serve para resolver e decidir
Melhor meio para documentar e registrar a informação	“Intenção de comunicação”
Flexibilização do processo e do tempo de trabalho	Flexibilização do processo e do tempo de trabalho
<i>Feedback</i> mais rápido se comparado à carta	<i>Feedback</i> mais demorado se comparado ao telefone e à conversa pessoal
	Falta de preocupação com a linguagem usada

A questão da flexibilização do processo e do tempo de trabalho aparece, no Quadro 4, tanto como um ponto positivo quanto como um ponto negativo. Essa duplicidade pode ser explicada se o uso do correio eletrônico for analisado pela ótica do empregado e do empregador.

Na verdade, o que se percebe é que o e-mail parece ter “aumentado” a disponibilidade do indivíduo para a empresa. A flexibilização, muitas vezes analisada por uma perspectiva positiva – uma vez que é possível trabalhar em diferentes locais, em casa, e em horários alternativos –, tem, também, uma perspectiva negativa. Isso porque, o indivíduo pode, em alguns casos, não conseguir separar o momento profissional do momento pessoal.

Há alguns anos, quando a pessoa saía da empresa, ela podia ir para casa e não seria “incomodada” pelo trabalho até o dia seguinte. Com a tecnologia, o tempo passou a ser algo subjetivo. Com o *webmail*, por exemplo, as pessoas saem da empresa, mas estão “disponíveis” para o trabalho porque podem acessar o correio eletrônico da empresa.

Observando isso, é preciso, então, pensar até que ponto essa flexibilização é positiva para o indivíduo. Ou melhor, isso é realmente flexibilização ou está mais próximo de uma redução de autonomia de gerir a própria vida?

As empresas devem prestar atenção, então, na forma como o correio eletrônico é utilizado, para que os indivíduos estejam conscientes da responsabilidade do trabalho, mas estejam, também, disponíveis para momentos de lazer e descanso em família. Dessa forma, a flexibilização e a agilidade trazidas pelo correio eletrônico podem tornar-se, em alguns casos, negativas para o indivíduo.

Vista por outro ângulo, o do empregador, o correio eletrônico realmente foi uma das melhores ferramentas implantadas na comunicação organizacional. À medida que os funcionários estão mais acessíveis, o e-mail “aumenta” o tempo de trabalho. Mas é preciso estar atento à qualidade deste tempo, porque todo ser humano precisa de descanso e de convívio social. O correio eletrônico será positivo até o momento em que houver equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

Uma outra questão que merece atenção neste estudo é a falta, de alguns indivíduos, de preocupação com a linguagem usada no processo de comunicação. O que se percebe é que as pessoas estão começando a usar uma linguagem própria de computador para se comunicarem umas com as outras. Até há pouco tempo, essa linguagem era vista somente em ambientes freqüentados por adolescentes ou em salas de bate-papo na Internet. O ritmo ágil das conversas no correio eletrônico está fazendo com que as pessoas esqueçam de alguns fundamentos básicos da linguagem e comecem a usar abreviações, siglas e outras palavras típicas de computador também em ambiente profissional.

A falta de preocupação com a linguagem usada parece estar afetando a capacidade das pessoas se comunicarem. Muitas vezes, o vocabulário pode diminuir, o português é “violentado” na parte gramatical e de sintaxe, e as pessoas perdem (ou diminuem) a capacidade de expressão, assim como a de compreensão das mensagens.

Com a desculpa de falta de tempo, ou de se querer ganhar mais tempo, regras da linguagem são ignoradas e a língua portuguesa é deixada de lado. Isso afeta a capacidade das pessoas se comunicarem (escrever, ler, entender) e se relacionarem em sociedade.

A falta de preocupação com a linguagem usada parece ser um dos problemas mais graves do uso do correio eletrônico como instrumento para a comunicação organizacional. Uma ferramenta que deveria ser usada para facilitar os contatos pode, em alguns casos, dificultar esse processo. Com uma linguagem carente, a compreensão e a interpretação das mensagens acabam ficando comprometidas. Como o e-mail é um meio escrito, baseado apenas em palavras, quanto pior é linguagem textual usada, pior tende a ser a possibilidade de entendimento mútuo. Frases mal escritas, erros de gramática e de pontuação podem alterar completamente o sentido do que se quer comunicar, resultando em conflitos ou mal-entendidos na organização.

As empresas precisam, então, estar atentas à forma como o correio eletrônico é utilizado para a comunicação. Impor regras não parece ser o melhor caminho para a otimização e o melhor uso da ferramenta. Um treinamento e um programa contínuo de conscientização parecem ser os melhores caminhos para que o correio eletrônico possa ser bem aproveitado pelas organizações e pelos indivíduos.

Um outro ponto que deve ser observado é a questão da diferença entre “comunicar” e “intenção de comunicar” (BALLANTYNE, 2004). O correio eletrônico, por ser um meio rápido de comunicação e acessível a quase todas as pessoas nas empresas, passa uma falsa impressão de que a comunicação flui perfeitamente. Pelo contrário, o e-mail pode facilitar a ruptura nos processos de comunicação.

Isso acontece porque as pessoas pensam que simplesmente enviar uma mensagem significa comunicar e finalizar o trabalho. Dessa forma, impõe-se ao receptor o recebimento, a leitura e a compreensão da mensagem. No entanto, isso nem sempre acontece. Mensagem enviada não significa mensagem recebida. Mesmo sendo recebida, não significa trabalho feito e completo. Mandar simplesmente um e-mail é muito mais transferir a responsabilidade do que resolver determinada tarefa. É a este ponto que as empresas precisam estar atentas. Uma ferramenta que deve facilitar e agilizar a comunicação e os contatos não funciona de forma independente.

É fundamental, então, que as pessoas se conscientizem de que o correio eletrônico é um instrumento de auxílio à comunicação organizacional. Ele não realiza o trabalho por si só.

Um tema muito presente na revisão de literatura e observado, também, neste estudo, foi a sobrecarga de informação. Apesar de os indivíduos sentirem que recebem muitas mensagens e que, em certos momentos, não são capazes de “filtrar” a quantidade para um nível administrável, eles não associam o grande volume de mensagens à sobrecarga de informação. Na verdade, eles percebem que a sobrecarga é muito mais um fenômeno do mundo atual, no qual temos mais acesso a informações, através de diferentes meios – jornal, televisão, Internet, etc.

Quando se analisa o correio eletrônico e a comunicação presencial, percebe-se que o e-mail não é o meio escolhido em diversos momentos. Por exemplo, na assinatura de contratos e acordos, quando é preciso formalizar a relação envolvendo questões de confiança e credibilidade entre os interlocutores, o contato pessoal é considerado fundamental. Na discussão de assuntos confidenciais e estratégicos, ou quando se quer discutir assuntos complexos, a comunicação presencial também é considerada essencial. Assim como em momentos que envolvem aspectos emocionais dos indivíduos, motivação e exercício de liderança.

Isso acontece porque os encontros presenciais são espaços nos quais os indivíduos conseguem interagir, trocar idéias e opiniões, dialogar e discutir. A comunicação presencial consegue transmitir as “pistas informativas”, que, segundo Daft et al. (1987), fazem com que esta comunicação seja mais “rica” do que a baseada apenas na linguagem escrita.

O que se conclui, então, é que as empresas devem saber equilibrar a comunicação por correio eletrônico e a presencial para que se consiga um resultado positivo. Transferir a comunicação organizacional para o ambiente tecnológico pode dificultar o processo, à medida que se perde a capacidade de inter-relação e troca imediata. A comunicação não pode ser analisada e trabalhada somente pela ótica dos papéis de emissor e receptor. O contexto e as características individuais do emissor e do receptor exercem influência sobre o processo de comunicação e, por isso, devem ser consideradas com atenção.

Quando se compara o correio eletrônico com o telefone, percebe-se que o e-mail não é o meio de comunicação mais utilizado quando o assunto é urgente. As pessoas consideram o telefone o meio mais rápido para resolver questões nas quais haja necessidade de rapidez. O que se observa, então, é que apesar da agilidade do correio eletrônico, o telefone é mais rápido, porque se tem o *feedback* instantâneo. Já o e-mail precisa ser escrito, o receptor deve abri-lo para ler a mensagem e só depois será possível ter o *feedback*.

Mesmo sendo um dos meios mais utilizados para a comunicação nas organizações, há um caso, em especial, no qual as pessoas não utilizam o correio eletrônico: “conversas de bastidores”, a chamada “rádio corredor”. Isso acontece porque, apesar de o e-mail não ser um instrumento tido como muito formal, ele tem a capacidade de documentar o que está sendo comunicado. Como a “rádio corredor”, geralmente, tem um tom de fofoca, as pessoas preferem não deixar provas do que está sendo conversado. É como se houvesse, então, uma proteção.

O que se percebe, também com este estudo, é que o correio eletrônico é um dos instrumentos de comunicação mais utilizados nas organizações – principalmente por ser ágil, rápido, barato e assíncrono. No entanto, ele gerou uma falsa idéia de flexibilidade e “democracia”. Como é fácil enviar uma mensagem e basta ter o endereço eletrônico para enviar, tem-se a percepção de que todos podem mandar mensagens para todos. Na verdade, isso não acontece. Há regras implícitas de como se deve enviar uma mensagem e para quem se pode enviar. A hierarquia organizacional continua existindo dentro das empresas e não é a facilidade do correio eletrônico que consegue superar alguns obstáculos.

Uma outra questão que merece atenção é o fato de que a comunicação não existe de forma independente nas organizações. Por isso, não é apenas instalando e utilizando uma ferramenta tecnológica que se conseguirão resultados positivos com a comunicação. Na verdade, é fundamental estar atento a uma série de aspectos que rodeiam e exercem uma forte influência no processo de comunicação. O clima organizacional, o relacionamento interpessoal, os valores da organização e a integração entre as áreas exercem influência positiva. Já a rigidez na estrutura e a falta de integração na empresa são considerados fatores que exercem influência negativa na comunicação.

O que se conclui é que a comunicação não pode ser analisada independentemente do contexto organizacional em que se insere, e que é importante dar acesso à informação aos indivíduos e mantê-los informados. O que pode prejudicar a comunicação é, na verdade, a falta de diálogo.

O que se recomenda para as empresas e para os indivíduos, então, é que se comuniquem, informem e se informem. Independente do meio utilizado para a comunicação, o importante é que haja a comunicação para que exista relacionamento e, com isso, a organização possa operar.

O correio eletrônico, diferente do que algumas pessoas acreditam, não dificulta o relacionamento interpessoal. Pelo contrário, junto com as TICs, ele é observado como um instrumento que facilita o relacionamento, gera integração entre as pessoas e aumenta a frequência dos contatos. O que é preciso observar, então, é o equilíbrio que deve existir entre os diversos meios de comunicação. Isso porque, não é a ferramenta em si que pode provocar a integração ou o isolamento das pessoas. Na verdade, é a forma como os indivíduos utilizam a ferramenta que resulta na integração ou no isolamento das pessoas nas organizações.

As empresas devem prestar atenção, então, não apenas às ferramentas e ao processo de comunicação. Mas, principalmente, aos indivíduos que fazem parte da organização e, assim, estimulam e comandam o processo. Além disso, é fundamental que as próprias empresas estabeleçam um equilíbrio entre os diferentes meios de comunicação. É importante que haja um espaço para a comunicação eletrônica, mas é essencial que haja espaço para a comunicação presencial.

O correio eletrônico, no geral, é considerado um meio de comunicação pobre, por não conseguir transmitir as “pistas informativas” e as emoções. Baseado apenas na linguagem escrita, ele carece do contato presencial, quando é possível interagir e trocar informações simultaneamente. Por outro lado, ele tem a vantagem de ser um meio assíncrono, o que facilita a comunicação porque não há necessidade de os interlocutores estarem disponíveis no mesmo momento.

O e-mail permite que os indivíduos tenham mais autonomia no processo de comunicação organizacional, uma vez que são eles mesmos quem escrevem, recebem e filtram as mensagens recebidas. O que se percebe, também, é que as

pessoas começaram a desenvolver um conjunto de regras para que a comunicação por correio eletrônico possa acontecer da melhor forma.

6.2

As Regras de Uso Consensadas

Percebe-se, com os resultados deste estudo, que os indivíduos têm uma rotina de uso do correio eletrônico muito semelhante. Assim que chegam ao trabalho costumam abrir o *software* de e-mail e filtrar as mensagens por ordem de prioridade. A leitura das mensagens, geralmente, começa por aquelas que tratam de assuntos de negócios (sejam os enviados por clientes ou pelo chefe) e depois são lidas as mensagens pessoais. Sendo que os e-mails de publicidade, muitas vezes, são apagados mesmo não tendo sido lidos.

As pessoas também têm o costume de arquivar as mensagens enviadas e recebidas como uma forma de proteção, caso seja necessário resolver algum problema no futuro relacionado a assuntos já tratados anteriormente.

Este estudo também revelou que há uma tendência em se seguir um conjunto de “regras informais” na redação dos e-mails. As regras podem ser consideradas informais uma vez que são implícitas e parece nunca ter havido uma normatização sobre o uso e a redação das mensagens.

Os indivíduos costumam ser sempre objetivos na redação das mensagens, e separá-las em duas macro categorias: formais e informais. O que, basicamente, diferencia um tipo da outra são as palavras mais usadas, tais como “Prezado” e “Atenciosamente”, no caso de mensagens formais, e “Amigos” e “Abraço”, no caso das informais.

Percebe-se que a preocupação com a objetividade e com a agilidade do correio eletrônico começa na redação das mensagens. Para facilitar a leitura pelo receptor, o processo de armazenagem e de busca, há uma tendência em ser objetivo quando se escreve o assunto da mensagem – que sempre tem relação com o conteúdo que está sendo comunicado.

Apesar de os entrevistados observarem que, atualmente, as pessoas estão tendo dificuldades em se expressar e entender as mensagens, todos eles ressaltaram que se preocupam com a organização do texto, principalmente em

relação a questões tais como o português, a pontuação e a ordem lógica do conteúdo das mensagens. O objetivo, segundo eles, é reduzir as chances de mal-entendidos ou minimizar os casos de interpretações distorcidas.

O curioso é que a questão da falta de preocupação com a linguagem usada vai contra a preocupação observada neste estudo. Por isso, vale tentar conhecer de forma mais profunda o tipo de indivíduo que tem a preocupação e o tipo que não tem. Isso porque, se todos dizem se preocupar, como as mensagens continuam sendo tão mal redigidas?

O que se observa em relação à redação das mensagens, também, é que no caso das formais, há uma tendência a relê-las antes de enviá-las. Esse costume parece ser uma forma, mesmo que implícita, de se preservar a própria imagem da pessoa frente ao seu interlocutor, além de ser um meio de reduzir as chances de que o texto seja lido de forma diferente da que se pretendia passar quando foi escrito. Já no caso das mensagens informais, percebeu-se que as pessoas, geralmente, não têm essas preocupações.

Os indivíduos, no geral, parecem seguir um “manual de redação” criado informalmente para guiar a redação das mensagens de e-mail. Por exemplo, a letra maiúscula raramente é usada no meio do texto porque, segundo os entrevistados, significa que se está gritando.

A “cópia” e a “cópia oculta” também são questões que se mostraram pontos de consenso neste trabalho. No geral, os indivíduos percebem a “cópia oculta” como sendo uma falta de transparência na comunicação. Já a “cópia” é percebida, freqüentemente, como um instrumento de “segurança” e “proteção” do emissor da mensagem, além de ser vista como uma espécie de “reforço” da informação.

Uma das conclusões deste estudo é que o correio eletrônico é um dos meios de comunicação mais utilizados nas empresas, mas que ainda está passando por um processo de evolução, e assim deve continuar ainda por algum tempo. Dessa forma, tanto os indivíduos como as próprias organizações devem estar atentas a formas de melhorar o uso do e-mail.

Os entrevistados consideram um treinamento sobre o uso do correio eletrônico uma tentativa válida, mas que não vai resolver alguns problemas associados. No geral, eles acreditam que a melhor forma de otimizar o uso desta

tecnologia e promover um processo de comunicação eficiente é através de uma programa contínuo de conscientização que envolva, principalmente, questões tais como: respeito ao próximo, objetividade, linguagem, ética e a própria importância da comunicação como um todo.

Dessa forma, percebe-se que as organizações e os indivíduos devem estar atentos ao processo de escolha do instrumento de comunicação. Ou seja, dependendo do que se quer comunicar, é importante observar qual é o melhor meio a escolher e a melhor forma de estruturar a mensagem. Dependendo da situação e do conteúdo, há sempre um melhor instrumento a ser utilizado.

6.3

O Avanço da Tecnologia

Apesar de o objeto deste estudo ser o correio eletrônico, outros meios de comunicação foram levantados como importantes durante as entrevistas. Dois podem ser destacados: a videoconferência e os *softwares* de mensagens instantâneas (como o MSN).

A videoconferência, mesmo já sendo muito utilizada pelas empresas, parece estar sendo, ainda, “descoberta” pelas pessoas. Ela é considerada como o meio que melhor se aproxima da comunicação presencial. Na verdade, o que se percebeu com este estudo é que o contato pessoal é fundamental para a comunicação organizacional. Com a videoconferência as pessoas têm a sensação, mesmo que ilusória, de estarem próximas do interlocutor. Isso porque, é possível unir voz e imagem através desta tecnologia. Em muitos casos, estar próximo pode ser decisivo em uma tarefa ou negociação da empresa.

Além disso, com a globalização e a velocidade dos negócios no mundo atual, torna-se praticamente impossível estar em todos os locais para se trabalhar. Seja por questões de dinheiro, distância ou tempo, a videoconferência facilita e agiliza os contatos. O importante, então, é que as empresas invistam nesta tecnologia como um instrumento importante para a comunicação organizacional.

Os *softwares* de mensagens instantâneas, como o MSN, estão, a cada dia, sendo mais utilizados para a comunicação nas empresas. Esse meio é considerado mais ágil do que o correio eletrônico, porque se tem um *feedback* quase que

instantâneo, como em uma conversa presencial. Apesar de ser baseado na linguagem escrita, ele não é considerado um meio ruim – por ser usado mais em comunicações rápidas e simples e, principalmente, por não interferir no tempo do interlocutor. Enquanto o telefone interrompe o fluxo de trabalho, o MSN permite o envio e o recebimento de mensagens sem que se pare de trabalhar no exato momento em que a mensagem chega – diferente do que acontece com o telefone, o qual é preciso atender quando toca para que a comunicação seja estabelecida.

Dessa forma, é importante que as empresas estejam atentas a esta tecnologia para que se atinjam os benefícios esperados. As formas como as pessoas se comunicam por esses *softwares* também deve ser observada, uma vez que é “fácil” se desvirtuar do trabalho e começar a conversar assuntos que não tenham relação profissional.

O MSN pode, em certos casos, substituir o telefone e o e-mail. Por isso, é necessário pensar não apenas na tecnologia em si, mas em como os indivíduos a utilizam para a comunicação organizacional. Alguns pontos que devem ser observados são, por exemplo: a linguagem usada, o tempo destinado ao uso do *software*, que tipo de relação é estabelecido entre as pessoas que utilizam esta tecnologia, os ganhos (como agilidade e redução de custos com ligações telefônicas) e as perdas.

É interessante, também, observar a linguagem usada nesta tecnologia. Isso é importante porque, como já mencionado, as pessoas estão transferindo para outros meios a linguagem utilizada no MSN. Isso pode ter conseqüências futuras para o processo de comunicação, para o relacionamento entre as pessoas e para a própria língua portuguesa. Essa “linguagem do MSN” parece diminuir a capacidade de expressão e, com isso, a capacidade de comunicação dos indivíduos, face ao tipo de contexto em que essa comunicação acontece.

O que se conclui, então, é que alguns meios já estão sendo utilizados na comunicação organizacional, e muitos outros ainda surgirão com o avanço das tecnologias. Alguns meios vêm corrigir as dificuldades associadas ao correio eletrônico e a outros meios já existentes e, ao mesmo tempo, eles também vão incorporar outras dificuldades ao processo de comunicação.

6.4

Considerações Finais e Recomendações para Futuros Estudos

O fato de haver poucos estudos sobre o papel exercido pelo correio eletrônico na comunicação organizacional faz com que este tema tenha diversos desdobramentos.

O correio eletrônico, apesar de amplamente utilizado nas organizações, ainda é um meio em evolução. Os indivíduos aprendem a se comunicar e se relacionar através do e-mail à medida que o utilizam, sendo que este aprendizado está em contínua evolução. O que se percebe, então, é que esse meio está crescendo, se desenvolvendo e evoluindo. Este trabalho apresentou algumas de suas características até o presente momento, mas é importante que se continue observando esse tema.

Futuras pesquisas também devem estudar como a evolução das tecnologias interferirá no processo de comunicação organizacional, em especial devido às novas mídias eletrônicas que surgem. Dessa forma, é importante que se observe e se estude os ganhos e as dificuldades que surgem e que vão evoluindo à medida que as TICs avançam.

Outro tema que deve ser estudado tem relação com as situações específicas da comunicação. Como este estudo apresentou o papel exercido pelo correio eletrônico na comunicação organizacional de forma macro, pesquisas futuras devem atentar para as questões micro, tais como os mal-entendidos que ocorrem, o processo decisório, as negociações e outras situações de comunicação em si. O que se espera é que haja, no futuro próximo, estudos que possam contribuir para este tipo de análise.

Estudos que tenham a mesma finalidade da presente pesquisa ainda podem analisar, por exemplo, a influência do correio eletrônico na comunicação organizacional entre diferentes perfis de indivíduos e de empresas. Desta forma, comparações poderão ser geradas entre os dados de tais estudos com os apresentados neste trabalho.

Este estudo é apenas um passo adicional para se conhecer a influência do correio eletrônico na comunicação organizacional. No entanto, apesar das inúmeras vantagens apresentadas pela tecnologia do correio eletrônico, como, por

exemplo, a redução de custos e a agilidade, este estudo não avaliou a relação entre o desempenho dos empregados e a utilização do correio eletrônico. Ou seja, até que ponto o e-mail é um meio de comunicação positivo ou negativo para a empresa?

Além disso, para que esse estudo possa ter continuidade e maior abrangência, é interessante que haja não apenas mais entrevistas, mas também, outros tipos de métodos de pesquisas empregados, tais como: grupos de foco e pesquisas quantitativas. Análises que observem o conteúdo e a forma de redação das mensagens também contribuirão cientificamente para o conhecimento acerca do uso desta ferramenta.

Uma futura pesquisa poderá comparar o uso do correio eletrônico na comunicação organizacional entre pessoas com maior nível de escolaridade e ocupando cargos de nível mais alto na empresa e pessoas de nível de escolaridade mais baixo, ocupando cargos mais operacionais. Dessa forma, seria possível conhecer as complexidades na relação destes indivíduos com esta ferramenta e até que momento ela é vantajosa, ou não, para a organização – seja como meio de comunicação, seja como ferramenta de gestão.