

Universidade de Évora
Departamento de Gestão
Mestrado em Organização e Sistemas de Informação

**Proposta de Modelo de Investigação
para o Estudo da Comunicação
Organizacional Mediada por
Computador**

Orientação de:
Professor Doutor João Álvaro de Carvalho

Realizado por:
Ana C. Martins da Silva

Évora
2004

*Esta dissertação não inclui
as críticas feitas pelo júri*

Universidade de Évora
Departamento de Gestão
Mestrado em Organização e Sistemas de Informação

**Proposta de Modelo de Investigação
para o Estudo da Comunicação
Organizacional Mediada por
Computador**



147199

Orientação de:
Professor Doutor João Álvaro de Carvalho

Realizado por:
Ana C. Martins da Silva

*Esta dissertação não inclui
as críticas feitas pelo júri*

Évora
2004

Ao Bernardo por ter ficado a meu lado, dia e noite
Aos meus pais e irmã, pela força de todos os dias
Ao Professor Doutor João Álvaro de Carvalho pela
paciência, atenção e orientação
A toda a Autarquia pela disponibilidade e ajuda
A Todos os que me apoiaram

Resumo

O presente trabalho, visou o aferir das variáveis mais relevantes no estudo dos impactos da utilização do correio electrónico em contexto organizacional. O mesmo estudo decorreu da revisão bibliográfica (sobre comunicação organizacional, Tecnologias de Informação e de Comunicação e comunicação mediada por computador) e de um estudo de caso exploratório; e teve como objectivo principal, o desenvolver um modelo de investigação que permitisse a avaliação dos impactos na comunicação organizacional da utilização das tecnologias de informação e comunicação – comunicação organizacional mediada por computador.

Procurou-se conhecer os diferentes níveis e fins da utilização do correio electrónico, as expectativas desenvolvidas, a percepção dos aspectos positivos e negativos do mesmo, do ponto de vista dos teóricos e das pessoas que a ela recorrem (ou não) na organização, o averiguar a função base que esta ferramenta serve, neste contexto organizacional, e o perceber dos impactos que daí decorrem na comunicação organizacional.

Abstract

Investigation proposal model to Organizational Computer Mediated Communication

The present work aimed to find a set of concepts that allowed evaluating the impacts of electronic mail's use in organizations. This intention was developed through the bibliographical revision (about Organizational Communication, Information and Communication Technologies and Mediated Communication) and through an exploratory case study. The primary goal of this study was to leaned over on the impacts of electronic mail use in organization communication.

We tried to study the different use levels of e-mail in the organization, as well as the different expectations developed and the usage given to it, so that we could be acquainted with impacts on organizational communication.

Índice

	Págs.
1. Introdução	5
2. Comunicação Organizacional	10
2.1. O processo comunicacional	12
2.2. Comunicação como elemento integrante da Organização	13
2.3. A Comunicação Organizacional Interna e Externa	16
2.3.1. As redes de comunicação organizacional: formalidade e sentidos	19
2.3.2. A comunicação verbal e não verbal	21
2.4. Os Obstáculos à Comunicação	24
2.5. Breve Revisão Bibliográfica sobre comunicação organizacional	28
3. As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's)	31
3.1. O correio electrónico (e-mail)	35
3.2. Impactos das TIC's na comunicação Organizacional	39
3.3. Linearidade e Sequencialidade na escrita electrónica e oralidade	42
4. Comunicação Organizacional Mediada por Computador	43
4.1. Revisão Bibliográfica sobre CMC	46
4.2. Breve Abordagem dos estudos desenvolvidos sobre CMC via correio electrónico	51
5. Estudo de Caso – Proposta de Modelo de Investigação	65
5.1. Procedimentos teórico-metodológicos	67
5.2. Perfis Sócio-Profissionais dos Entrevistados e Utilização do E-mail	72
5.3. A Discussão dos Resultados	76
5.4. Proposta de um Modelo de Investigação	88
6. Conclusão	93
7. Bibliografia	95
Anexos	
Guião da entrevista	II
Sinopses das Entrevistas	IV

1. Introdução

A comunicação organizacional pode ser entendida como o processo de partilha de informação, ideias ou atitudes, entre um emissor e um receptor e representa em termos organizacionais uma das suas componentes essenciais. A mesma depende de numerosos factores que a determinam e determinam a própria organização. A implementação de qualquer que seja a “ferramenta de comunicação”, pressupõe, desde o seu início a necessidade de avaliação dos impactos, sejam eles positivos ou negativos, a nível da comunicação organizacional e da própria organização. “*Se te desconheces e ao teu inimigo também, é certo que, em qualquer batalha, correrás perigo*” (Tzu: 67). O estudo do impacto das Tecnologias de Informação e Comunicação (adiante designadas abreviadamente por TIC’s) nas organizações deve ser atendido, todavia, é essencial, que neste estudo, se tenha em conta a um conjunto de conceitos que, no seu todo, permitam averiguar de um modo concreto, esta realidade.

Para Sun Tzu (2002: 41), “*a função de um general consiste, parcialmente, em criar alterações e manipulá-las depois em proveito próprio. O verdadeiro general pondera a situação antes de se movimentar. (...) Compreende haver alguns caminhos que não devem ser seguidos, alguns exércitos a não serem atacados, algumas cidades a não serem cercadas (...). Não «enfrenta um tigre nem um rio em fúria sem se importar se vai viver ou morrer».*

Com isto pretende-se salientar a importância do estudo da comunicação organizacional e mais precisamente, do impacto das novas tecnologias de comunicação na mesma. A percepção e utilização das TIC’s em contexto organizacional, tem vindo a mudar ao longo dos tempos, crescendo a sua utilização e generalização. “*Na década de 60, as empresas estavam-se iniciando no uso da tecnologia de informação (Reinhard, 1996). Nas duas décadas seguintes, a tecnologia de informação tornou-se, cada vez mais, um factor crítico do sucesso empresarial. Neste sentido, as inovações deixaram o estágio da novidade tecnológica, para se tornarem importantes ferramentas de aumento da produtividade e competitividade nas mais diversas organizações*” (Angeloni, 2001: s.p.).

Neste trabalho procurou-se desenvolver o tema: **Proposta de modelo de investigação para o estudo da Comunicação Organizacional Mediada por Computador.**

Partindo-se para o efeito da seguinte questão de investigação: Quais os impactos da utilização de TIC's na comunicação organizacional?

Estabelecemos uma delimitação tipológica, temporal e espacial do tema, bem como, objectivos (geral e específicos) e conceitos, tarefa esta, que se desenvolveu de 2002 a 2004¹.

O objectivo geral do trabalho consistiu em dar resposta à questão de investigação levantada no decurso do mesmo. Procurou-se, assim, a partir da revisão bibliográfica (sobre comunicação organizacional, TIC's e comunicação mediada por computador) e do estudo de caso, aferir quais as variáveis mais determinantes/relevantes no estudo dos impactos da utilização do correio electrónico em contexto organizacional.

A partir daqui foi definido um conjunto de objectivos específicos que compreendem aspectos como: os diferentes níveis e fins da utilização do correio electrónico, as expectativas desenvolvidas sobre o mesmo, a percepção dos aspectos positivos e negativos do mesmo, do ponto de vista dos teóricos e das pessoas que a ela recorrem (ou não) na organização, o averiguar a função base que esta ferramenta serve, neste contexto organizacional, e o perceber os impactos que provocam.

A escolha e explicitação da problemática foram complexas. Propôs-se a realização do tema da comunicação mediada por computador em contexto organizacional, todavia, pela abrangência que inclui, considerou-se essencial o delimitar a mesma, àquela que se reporta à mediada pelo correio electrónico, adiante designada abreviadamente por e-mail.

O ter-se assumido a presença das TIC's na organização e no contexto actual, foi determinante, para considerar que, os seus efeitos, tanto se sentiriam em termos sociais, como em termos organizacionais. Foi, neste sentido, que se procurou conhecer o modo como a comunicação mediada, neste caso assíncrona, pelas suas especificidades,

¹ Importa neste momento, ressaltar o facto do presente trabalho, ter tido início em 2001. Todavia, o facto do percurso profissional se ter alterado, levou à reformulação do trabalho e necessariamente do espaço de estudo. Isto levou a que efectivamente, o mesmo só se tivesse iniciado, nos presentes moldes a partir de Setembro de 2002.

produziria efeitos, e que efeitos, em contexto organizacional e quais os factores a atender, aquando do seu estudo e do estudo dos seus impactos.

Reconhecendo que na comunicação organizacional não mediada, quer em termos sociais, quer em termos organizacionais, existe um conjunto de elementos e conceitos relevantes; pareceu-nos razoável, tentar determinar em que medida a introdução e utilização desta ferramenta (à luz da sua utilização organizacional), potenciaria, enfraqueceria ou modificaria, determinados aspectos do processo comunicacional.

Numa primeira fase e, dadas as limitações humanas e temporais, este objectivo, foi desenvolvido em torno da revisão bibliográfica, sobre a comunicação mediada por computador, na qual, procurámos analisar, por um lado, os estudos desenvolvidos, e por outro, os modelos neles representados. Dada a relevância de alguns dos conceitos, mas também, perante o facto de não se ter encontrado um modelo de investigação complexo ao ponto de abarcar alguns dos conceitos apresentados pelos diferentes autores, procedemos à realização de um estudo de caso. O objectivo da investigação empírica, visou, sobretudo, o analisar e reforçar, junto do discurso dos actores organizacionais entrevistados, alguns dos conceitos presentes na revisão bibliográfica.

O estudo de caso, desenvolveu-se primeiramente através do envio de uma mensagem de correio electrónico a todos os funcionários com acesso ao correio electrónico interno, e posteriormente através da aplicação de algumas entrevistas semi-dirigidas a alguns funcionários.

Procurou-se, assim, numa primeira fase, determinar os níveis de utilização do correio electrónico e até a sua preferência face a outros canais de comunicação. Observámos assim, a utilização ou não do correio electrónico, o modo como é utilizado e qual o canal mais utilizado para resposta ao mesmo². Isto com o objectivo final, de seleccionar dois grupos de intervenientes: os utilizadores e os não utilizadores, aos quais posteriormente se aplicou uma entrevista semi-dirigida.

² Atender no que respeita a este aspecto, o facto de algumas das pessoas que receberam o e-mail, terem escolhido como meio de resposta a comunicação face-a-face (não mediada).

A delimitação conceptual do tema foi, sem dúvida, a fase mais complicada da definição do projecto de pesquisa. Pela necessidade sentida, de realizar um estudo de caso que produzisse resultados concretos, procurou-se desenvolver um tema, o mais exequível possível. Daí o se ter pensado, o impacto específico de uma das ferramentas que permitiria a comunicação assíncrona mediada por computador. A partir daqui, facilmente se definiu o tema em termos espaciais e temporais, o que, dependeu fortemente, do contexto organizacional de inserção, na altura da realização da dissertação que, como já foi referido, sofreu alterações ao longo deste percurso.

Tratou-se, posteriormente, de definir os conceitos-chave deste trabalho, que seriam: Comunicação, Comunicação Organizacional, Comunicação Síncrona e Assíncrona, Comunicação Mediada por Computador, Organização, Tecnologias de Informação e de Comunicação, Telefone e Correio Electrónico (e-mail), o que não implica que não se tivesse, no decurso do trabalho, tido em atenção e até definido, alguns outros conceitos.

No que reporta à estruturação do trabalho, procurou-se numa primeira fase analisar a comunicação organizacional, o modo como se processa, os seus impactos e importância, bem como os obstáculos existentes. No ponto seguinte procurámos definir e contextualizar as TIC's, bem como analisar os seus impactos em termos comunicacionais. Para que, num ponto seguinte, conseguíssemos, chamar até ao trabalho, a questão da Comunicação Mediada por Computador.

É então sobre esta, que trata o ponto quarto do presente trabalho e, é nela, que procuramos desenvolver uma revisão bibliográfica sobre a temática da comunicação mediada por computador e posteriormente, em específico, sobre a comunicação mediada por correio electrónico.

Chamamos ainda a atenção para o facto de, no final de cada capítulo, termos procedido à elaboração de um quadro síntese, desenvolvido com recurso à terminologia apresentada no decurso dos mesmos. Nestes quadros procurámos apresentar, sem qualquer intenção de correlação, um conjunto de variáveis/conceitos que nos possibilitassem uma leitura mais precisa desta realidade e que nos guiassem para a investigação empírica.

Sobre o ponto quinto, importa realçar o facto de se ter procedido de um modo breve aos propósitos da investigação empírica, a uma breve caracterização da organização e dos procedimentos teórico-metodológicos utilizados.

Tratou-se após isto de caracterizar a população alvo do estudo e de passar para a discussão dos resultados que, por sua vez, resultou na análise do discurso dos entrevistados, sobre a utilização do correio electrónico e a análise que os mesmos fazem sobre o mesmo e os seus impactos. O mesmo ponto termina com a proposta de um modelo de investigação e com a colocação de algumas questões a partir do mesmo.

2. Comunicação Organizacional

"Communication is the key to helping your staff members feel good about themselves and their jobs. I have found that an improvement in morale and a reduction in the stress level among my staff naturally follow when communication is used effectively" (DeMuro, 1998: 46).

As organizações são constituídas por pessoas que se interrelacionam de modo formal e/ou informal; resultando desta inter-relação, a comunicação organizacional, entendida como "(...) o processo de transferir significado sob a forma de informações de uma pessoa para outra" (Megginson et al, 1986). Trata-se de todo um processo de partilha de informações, ideias ou atitudes, resultantes de um entendimento entre um emissor e um receptor. Este processo pode ser despoletado através da interacção face a face, conversa telefónica, leitura de correspondência, ofícios, memorandos ou através de uma variedade de meios electrónicos (Mitchell e Larson; 1987: 295).

Segundo Goldhaber et al. (1995: 35), "*Scholares almost universally agree that organizations are social systems (...)*", ou seja, entendem as organizações, como um sistema, composto por um conjunto de partes e, envolvido por todo um conjunto de outros sistemas que influenciam e são influenciados pelo mesmo. Desta forma é inquestionável o facto das organizações serem determinadas pelos sistemas envolventes, sejam eles o social, o económico, o político ou o tecnológico.

"Recognition of communication as the mediation of influence on behaviour has been clear (...). More important to us, however, is that communication is basic to organizations. It links the organization members. It mediates the inputs to the organization from the environment and the outputs from the organization to the environment (Guetzkow, 1965). In effect, it is the very essence of organizations (Katz and Khan, 1966:223)" (Klauss e Bass; 1982: 1). "Not only is the term ambiguous and multifaceted, but from a behavioural perspective, it appears to get at the essence of most every activity in work organizations" (Klauss e Bass; 1982: 4).

A comunicação deve assim, ser entendida como central para a estrutura e funções organizacionais. Todo o funcionamento organizacional, desde a prossecução de tarefas, à decisão e ao desenvolvimento de actividades requer, comunicação e transmissão e partilha de informação. Por este motivo, a comunicação organizacional, acaba inevitavelmente, por servir de suporte às metas da produtividade e funcionamento da organização e às metas, interesses e necessidades dos actores organizacionais (Wiio;1995: 95).

A comunicação é parte essencial da organização, “(...) *if communication fails, a part of the organizational structure fails*” (Idem; 1995: 96). **É uma «actividade» à qual todos os elementos de uma organização dedicam grande parte do seu tempo, seja entre eles, seja com o exterior. É “um verdadeiro intercâmbio de significados entre as pessoas e abrange mais do que as palavras usadas em suas conversações, inclui sombras de significados e ênfase, expressões faciais, inflexões vocais e todos os gestos não intencionais e involuntários que sugerem o verdadeiro significado. (...) Podemos dizer, portanto, que a comunicação é a cadeia de entendimento que liga os membros de várias unidades de uma organização em diferentes níveis e áreas. Neste conceito consideramos três elementos importantes: um ato de fazer-se entender, um meio de passar informações entre as pessoas e um sistema de comunicação entre indivíduos”** (Mattos: 2001:43).

Por tudo isto a comunicação de uma organização deve “ (...) *ser entendida como o sangue vital de uma organização. (...) Hoje, mais do que nunca, se está descobrindo que a maioria dos problemas que impedem o sucesso de uma empresa se originam nos problemas de comunicação, vertical e ou horizontal*” (Berger; 1999).

Todavia, nem sempre foi conferida à comunicação organizacional, o mesmo significado ou relevância. Redding e Tompkins (1995: 6), sugerem que o termo comunicação organizacional é bastante recente, apenas tendo substituído o termo “*business and industrial communication*” no fim dos anos sessenta do século passado³.

Independentemente, da terminologia utilizada, defendem que o início da preocupação com a comunicação no interior das organizações se iniciou por volta de 1942, com a

³ De acordo com Redding e Tompkins (1995: 6) a evolução do entendimento e estudo da comunicação, desenvolveu-se durante 3 grandes períodos: A Era da Preparação (decorreu entre 1900 e 1940), a Era da Identificação e Consolidação (1940 até 1970) e a Era da Maturidade e Inovação (a partir de 1970), também associadas a três fases: «formulary- prescriptive»; «empirical-prescriptive» e «applied-scientific»

Durante a Época da Preparação, o estudo e entendimento da comunicação havia sido basicamente desenvolvido, em torno das capacidades e dos modos de fazer dos indivíduos em sociedade. Estes estudos priorizavam alguns conceitos e temáticas, nomeadamente, a comunicação unidireccional, a influência que um indivíduo pode exercer sobre o outro e a preocupação pelo sucesso do remetente da mensagem. Enfatizaram o discurso público, o papel e importância dos administradores e a sua eventual necessidade de preparação em termos de discurso, para grandes públicos, ou para pequenos grupos profissionais.

A segunda época, já de identificação e consolidação foi uma fase caracterizada, sobretudo, pela investigação da comunicação, em termos científicos, em meio universitário. O estudo da comunicação era sobretudo desenvolvido através de estudos de caso, aplicação de questionários, estatísticas descritivas que, permitiam, aferir, alguns conceitos-chave, como as redes de comunicação em pequenos grupos, as barreiras à comunicação e as características de um bom comunicador numa organização.

A Época da Maturidade e Inovação, caracterizou-se pela realização de estudos de caso, estudos comparativos, análises de conteúdo e pela utilização de métodos quantitativos, aplicados à análise da comunicação, agora centrada na área dos problemas e soluções organizacionais.

obra de Alexander R. Heron's "*Sharing Information with employees*" que, se dedicou exclusivamente, à gestão da comunicação entre membros de uma organização⁴ (Costa et al.; 2002 e Redding e Tompkins 1995: 6).

2.1. O Processo Comunicacional

Lasswell (1949), a propósito do processo comunicacional, define o mesmo como correspondendo ao denominado modelo de transmissão, associado a cinco questões-chave: Quem (Emissor)? Diz o quê (Mensagem)? A quem (Receptor)? Como (Canal)? Com que efeito (Para quê)? Apesar desta fórmula ser especialmente pensada, em termos da comunicação de massas e da transmissão de informação, não podemos deixar de a considerar importante, uma vez que, permite identificar os elementos-chave da comunicação, atrás mencionados.

No mesmo sentido decorreu o modelo de Osgood e Schramm e Berlo's que, todavia, acrescem a este modelo a questão da codificação e da decodificação e respectivas capacidades comunicativas. Shannon e Weaver (1974), posteriormente, desenvolvem um modelo do processo comunicacional semelhante, realçando, para o efeito a questão dos potenciais obstáculos e distorções a ocorrer no decurso do processo de codificação e decodificação.

No decurso deste trabalho, assumimos, pesando o facto de nenhuma das perspectivas anteriores serem antagónicas, o modelo definido por Berger (1999), segundo a qual, "*(...) os elementos básicos da comunicação humana são, portanto: o emissor, o receptor, a mensagem e o meio. A dinâmica desses elementos, a sua movimentação coerente, permite o intercâmbio de ideias e constituem o circuito da comunicação humana*" (Berger, 1999).

Segundo a autora, a comunicação inicia-se com um **emissor**⁵ que, ao transmitir uma **mensagem**⁶, a **codifica** de acordo com as suas experiências pessoais/profissionais e

⁴ Estudos anteriores haveriam abordado a questão da comunicação, mas não de uma forma exclusiva.

⁵ O **emissor** ou a fonte da mensagem, inicia a comunicação.

⁶ A **mensagem** é a forma física na qual o emissor codifica a informação. A mensagem pode ter qualquer forma e pode ser captada e compreendida por um ou mais sentidos do receptor. A fala pode ser ouvida, as palavras escritas podem ser lidas, os gestos podem ser sentidos ou vistos. As mensagens não verbais são uma forma de comunicação

sociais, e de acordo com aquilo que considera serem, as características do receptor e o seu próprio código. Esta mensagem, segue por um canal⁷, podendo nesta altura do processo, ser afectada por mais ruídos⁸ (para além daqueles que advêm das características pessoais do emissor e das suas diferenças face ao receptor), até alcançar o receptor⁹, cuja percepção¹⁰ da mensagem deve ser o mais aproximada possível à mensagem original, gerando-se após isto, um **feed-back**¹¹ entre emissor e receptor.

2.2. Comunicação como elemento integrante da organização

A comunicação organizacional, pesando o facto de ser muitas vezes utilizada como um meio para atingir um fim, é, antes de mais, um elemento integrante da organização¹², que torna tudo possível no seu seio. Sem comunicação, não podemos falar de motivação, interacção, cooperação, cultura e clima organizacional e, conseqüentemente, de organização (Wiio; 1995: 95).

Não podemos, portanto, dissociar comunicação de cultura e clima organizacional e vice-versa. *“Compreender a cultura organizacional é um convite a visitar o íntimo da organização, no qual se realiza a construção da subjectividade, da simbologia e da significação, e se estabelece parâmetros de valores e comportamentos a serem seguidos, baseados em pressupostos desenvolvidos ao longo do tempo. Esta compreensão da cultura, passa pelo reconhecimento da interacção entre as pessoas, entre as pessoas e a organização, entre a*

extremamente importante, já que muitas vezes, são mais honestas ou significativas do que mensagens orais ou escritas.

⁷ O canal é o meio de transmissão de uma pessoa para outra. Para que a comunicação seja eficaz e eficiente, o canal deve ser adequado à mensagem. As necessidades e exigências do receptor também devem ser consideradas.

⁸ Ruído é qualquer factor ou elemento que perturbe, confunda ou interfira na comunicação. Pode ser interno (quando há desatenção, falta de motivação por parte do receptor, diferenças de linguagem e percepções diferenciadas) ou externo (quando a mensagem é distorcida por factores externos ao processo, nomeadamente, barulho, problemas técnicos). Pode ocorrer em qualquer momento da comunicação, seja ele durante a passagem através do canal, quer no decorrer do processo de descodificação e/ou codificação.

⁹ O receptor é a pessoa cujos sentidos percebem a mensagem do emissor. Pode haver um grande número de receptores, como quando um memorando é destinado a todos os membros de uma organização, ou pode haver apenas um.

¹⁰ A descodificação é o processo pelo qual o receptor interpreta a mensagem e a traduz em informações significativas. O processo acontece em duas etapas: a primeira consiste na recepção da mensagem pelo receptor, a segunda, na sua interpretação. O processo de descodificação é fortemente afectado pela experiência passada e presente do receptor, pelas suas interpretações dos símbolos e gestos utilizados, pelas expectativas (as pessoas tendem a ouvir o que desejam) e pela partilha de significados comuns com o emissor. Quanto mais próxima a descodificação do receptor estiver da mensagem pretendida pelo emissor, mais eficaz será a comunicação.

¹¹ “(...) Em comunicação organizacional quanto maior o feed-back, mais eficaz tende a ser o processo de comunicação. O feed-back imediato permite que os administradores saibam se as suas instruções foram compreendidas e aceites. Sem esse feed-back o administrador pode não saber, até que seja tarde demais, que as instruções foram recebidas e realizadas de forma errada” (Berger, 1999).

¹² Independentemente, de poder ser estudada e analisada enquanto uma variável da organização, há que olhar para a mesma enquanto elemento integrador, enquanto parte integrante de um todo e enquanto parte que permite que esse todo exista.

organização e seu mundo, em suma, nos processos de comunicação estabelecidos” (Dazzi e Pereira; 2001: 3).

Barnett (1995: 102) a respeito desta relação entre **cultura e comunicação organizacional** entende a primeira, como um conjunto de hábitos e tendências de actuação; como constituída por símbolos, rituais e comportamentos, que os homens comunicam entre si, num determinado espaço. À medida que os actores sociais comunicam, negociam sentidos e ideias partilhadas, e, constroem culturas específicas. Segundo o mesmo autor (1995: 104) a cultura organizacional comunica-se, sobretudo, através das redes informais, todavia, defende também, a relevância de outros canais, mais ou menos formais, tais como seja a comunicação escrita, através de memorandos, relatórios, revistas, correspondência, e por aí adiante.

No decurso da ideia anterior há que mencionar, os aspectos que constituem a cultura organizacional, sendo eles: a linguagem¹³, os valores¹⁴, os comportamentos¹⁵, as histórias e as lendas¹⁶, cujo conhecimento e consciência de importância, será essencial, para posteriormente se tentar avaliar, até que ponto, poderá cada um destes elementos ser modificado ou não, pela potencialização da comunicação mediada, síncrona ou assíncrona.

Falar em comunicação, significa assim, falar num elemento indispensável do processo de criação, transmissão e consolidação do universo simbólico da organização, falar em linguagens e sentidos comuns. Deste modo, importa salientar, o não podermos analisar os mecanismos comunicacionais, quaisquer que sejam, sem referir o conceito de **discurso**, e sem nos apercebermos, que os diferentes tipos de discurso produzidos são fruto da diferente **socialização e da interacção entre agentes/actores sociais**¹⁷.

¹³ “Language is the most central aspect of organizational culture. This includes the symbols, jargon, or specialized vocabulary which are used by an organization’s members” (Barnett; 1995: 107).

¹⁴ “Values are enduring beliefs that specify a mode of conduct or end-state of existence that is personally or socially preferable to its opposite” (Barnett; 1995: 107).

¹⁵ “These are the programmatic and routinized activities of everyday life that enable the organization to accomplish its goals, both task and socio-emotional” (Barnett; 1995: 108).

¹⁶ “Every organization has stories which are exchanged among its members and taught to all new members learn the cultural meanings of symbols used in the stories. (...) They describe the organizational experience, and provide one method of communicating an organization culture to its members” (Barnett; 1995: 109).

¹⁷ Ainda mais se atendermos ao facto de que um dos resultados mais notáveis do processo de socialização no seio de uma organização, consiste no facto dos grupos existentes se recorrerem de linguagem específica, vocabulário específico e modos de estar e de fazer próprios (Eisenberg e Riley, 1995: 136).

Neste sentido, falamos em socialização na organização que, segundo Falcione e Wilson (1995: 152), compreende a integração de novos membros numa organização, a interacção que se verifica entre eles, o processo de aprendizagem de regras, mitos e histórias pelos actores organizacionais, e o desenvolvimento de imagens e envolvimentos entre indivíduos e entre estes e a organização. É um processo interactivo, recíproco, inter subjectivo e transaccional que permite a aquisição, desenvolvimento e ajustamento de diferentes papéis, comportamentos, normas, valores e capacidades, de forma a permitir a existência de mapas cognitivos e representações sociais, comuns. “ (...) a comunicação não é um produto, mas um processo de troca simbólica generalizada, processo de que se alimenta a sociabilidade que gera os laços sociais que estabelecemos com os outros” (Marcelo, 2001: 65).

É aqui, que se desenvolve o papel da comunicação organizacional, no sentido em que, é esta, que permite a **troca de informação e a interacção formal e/ou informal** e que, **potencia a troca de ideias, de decisões, saberes e experiências, no seio de cada organização**. Assim, segundo Peraya (1996), qualquer que seja a situação comunicacional, deverá sempre, ser analisada à luz dos interlocutores/actores sociais envolvidos e deverá sempre, atender à **temática da comunicação**¹⁸, à **formalidade**¹⁹ que lhe é inerente e ao **aspecto relacional**²⁰.

Aos três aspectos atrás mencionados, podemos e devemos associar (na análise comunicacional), a **função da comunicação, a situação/contexto em que se desenvolve** (em termos sociais e organizacionais), **os meios de comunicação utilizados** (canais), **as expectativas que se desenvolvem em torno das mesmas, as peculiaridades psicológicas, físicas e sociais das pessoas envolvidas** (emissor e receptor) e **as peculiaridades sociais e ambientais**. Importa ainda atender às funções dos intervenientes, as relações e o modo como se estabelecem, a formalidade das comunicações e a cultura e clima organizacional.

¹⁸ Os conteúdos e temas fazem diferir as referências comunicacionais.

¹⁹ A linguagem pode ser tanto ou mais formal, consoante o contexto em que se desenvolve.

²⁰ A comunicação e linguagem diferem consoante as relações que existem e se desenvolvem entre os actores sociais envolvidos: se é uma relação casual, profissional, mais ou menos emotiva ou próxima.

2.3. A Comunicação Organizacional Interna e Externa

No seio das organizações comunicamos com vista ao **desempenho de tarefas, ao convívio, para transmitir ou adquirir informações, para trocarmos experiências, ideias, interesses**, enfim, por um conjunto de motivos, que, segundo Mitchell e Larson (1984: 295), devem ser analisados à luz de três perspectivas: **a perspectiva da organização, a perspectiva do grupo, e a perspectiva do indivíduo.**

“La comunicación y la información fluye por toda la organización formando parte de la empresa (...). Según Somoza, cada vez aparece con más fuerza, la preocupación de las empresas por contar con unos sistemas organizados, ágiles y fluidos de comunicación entre la dirección y el personal, a través de los canales que, de acuerdo con sus características, se establezcan y hagan posible que las personas puedan sentirse más involucradas en sus actuaciones de cada día” (Urrutia; s.d.: 1).

O incremento do papel da comunicação na organização leva-nos a estabelecer algumas distinções, tal como, definido por Mattos (2001:44), que, analisa o conceito de comunicação organizacional, à luz de autores como Katz, Khan e Kunsch, especificando as diferenças entre comunicação interna e externa. É assim, que descreve a **comunicação externa** como aquela que se desenvolve entre a organização e o meio envolvente e a **comunicação interna** como aquela que ocorre dentro das organizações que, contudo, não se encontra isolada de toda uma conjuntura.

Atendendo a Mitchell e Larson (1987: 295), definimos **comunicação externa** como aquela que tem origem no seio da organização e é transmitida para o exterior, ou como aquela, cuja produção se verifica no exterior da organização, mas é transmitida para o seu seio. É através desta, que a organização interage, influencia e é influenciada pelo exterior. É de suma importância, se pensarmos no papel, que a percepção dos indivíduos têm da organização, pode e será dada a conhecer ao exterior e se, colocarmos a hipótese da dependência que as informações e comunicações do exterior detém sobre o próprio funcionamento da organização.

A **comunicação interna**, por seu turno, consiste na troca de informações, ideias e entendimentos entre pessoas, e pode ser descendente, ascendente, ou horizontal. A

comunicação interna não deve pois, ser entendida como um mero canal de difusão de informações, mas sim, como estratégia para provocar as mudanças que se fazem necessárias em uma organização. “*A comunicação interna é a comunicação através da qual os funcionários de uma empresa trocam informações sobre os seus costumes, hábitos, valores, etc, provocando a criação de uma realidade*” (Mattos; 2001: 2).

A **comunicação ascendente**, difícil de se concretizar nas organizações mais tradicionais, pela sua estrutura hierárquica, permite proporcionar ao topo da organização, o feed-back que hoje em dia se exige, no seio da mutabilidade social envolvente. Permite ainda perceber o entendimento da base da hierarquia e dinamizar a participação e troca de informação. Segundo Mitchell e Larson (1987: 297-298), é aquela que se desenvolve nos níveis mais baixos da pirâmide hierárquica e que é transmitida para o cimo, para os níveis superiores. Independentemente do reconhecimento da sua importância, há que ressaltar o facto desta comunicação ser problemática, no sentido em que, é alvo de maior filtração, distorção e até relutância por parte dos actores organizacionais (pela avaliação a que estão sujeitos pelas chefias). A relação de coordenação/subordinação, ainda que diluída nalgumas organizações, existe, e pode ser condicionadora de comportamentos, neste tipo de comunicação ascendente.

Por seu turno, a **comunicação descendente**, é aquela que se realiza no sentido topo-base, seguindo a estrutura hierárquica, permitindo o envio de directrizes, apresentar resultados e dados aos restantes colaboradores da organização.

Segundo Mitchell e Larson (1987: 296), a comunicação descendente, é aquela que tem origem nos níveis mais altos da pirâmide organizacional e que, posteriormente, é comunicada a um ou mais níveis, de modo descendente, ou seja, de grau hierárquico mais elevado, para outro mais reduzido e por aí adiante. Katz and Khan (1978) citados por Mitchel e Larson (1987) definem 5 tipos de comunicação descendente: instrução sobre actividades a desenvolver (directrizes sobre o que fazer e como fazer); racionalidade das tarefas (orientações e conhecimento a necessidade e interligação de umas actividades com as outras); práticas e procedimentos (regulamentos, políticas, benefícios da organização); feed-back da performance/produktividade; e a sensibilização para os objectivos da organização (inculcação de um sentido de missão).

Este tipo de comunicação é desenvolvido em todas as organizações, através de diferentes meios e canais de comunicação, ressaltando aqui, nesta escolha, o cariz, mais ou menos formal e burocrático da organização. O conteúdo das mensagens pode ser dirigido a um, vários ou a todos os níveis da organização, contribuindo para o efeito, a especificidade ou não daquilo que se quer comunicar e os objectivos que serve.

A **comunicação horizontal** é aquela que se verifica entre pessoas pertencentes à mesma linha do organigrama, e é essencial, por permitir a coordenação de actividade e a troca de informações continuada. O principal objectivo deste tipo de comunicação concerne à realização de tarefas, à coordenação de actividades e à concretização de objectivos. Há uma maior interdependência entre indivíduos e há uma tendência para se encontrarem a desenvolver actividades num mesmo espaço físico (seja ele um gabinete ou um andar).

Este é um tipo de comunicação que favorece e que surge mais em grupos temáticos, equipas de projecto e favorece sobretudo, a troca de ideias e conhecimentos, por forma ao desenvolvimento de objectivos específicos. Pode ou não ser efémera (existe enquanto à necessidade).

A comunicação pela perspectiva das organizações, cumpre assim, sobretudo, o objectivo de realização e desempenho de actividades no seio da organização. A perspectiva da comunicação segundo os grupos que constituem a organização, apesar de, também cumprirem este propósito, visam, maioritariamente, o consolidar dos objectivos do grupo e a realização das actividades e/ou tarefas que lhe são inerentes, de acordo, com as normas e valores existentes.

Quando questionados sobre o porquê da comunicação **em termos individuais**, na organização, salienta-se, logo à partida, a necessidade que o indivíduo revela em termos sociais, de interagir e comunicar com os outros. Todavia, algumas vezes, a sua comunicação serve propósitos específicos, tais como, o de exercer a sua influência sobre os outros, o de reduzir a incerteza face a normas e valores da organização, o aumentar o conhecimento, o satisfazer necessidades individuais, clarificar ideias, actividades, estatutos, posições e objectivos e de percepção a visão dos outros, de si, do seu desempenho, e do desempenho dos outros (Mitchell e Larson; 1987: 300-304).

2.3.1. As Redes de Comunicação Organizacional. Formalidade e Sentidos

Numa organização, facilmente identificamos pela distribuição de tarefas e responsabilidades, ou pela simples análise do organograma da mesma, as relações e redes formais de trabalho. Estas, *per se*, determinam as redes de comunicação, neste caso as **redes de comunicação formais** que, deverão entrar em linha de conta, com o formalmente existente, em termos de desempenho de actividades.

Tudo isto, serve para afirmar, no seio das organizações a existência de redes formais de comunicação, mas também de **redes informais**, que se podem e se desenvolvem à margem do instituído formalmente, por meio de afinidades familiares, psicológicas ou sociais.

Às redes formais correspondem, segundo (Mitchell e Larson; 1987: 304) as estruturas formais da organização que respeitam às atribuições de responsabilidades e às linhas de autoridade. Todavia, nem toda a comunicação no seio da organização decorre de modo tão linear, nem tem em vista, tão pouco, única e exclusivamente, o desempenho de tarefas.

No decurso do atrás exposto, falamos em comunicação formal²¹ e informal²² que, de acordo com Mckenna (1994: 151), é, respectivamente, aquela que é realizada formal e oficialmente, e aquela que não é oficial, planeada, ou melhor a que é espontânea.

Identificadas no processo comunicacional organizacional, a comunicação formal e informal e reconhecendo a criação de redes de relações através das mesmas, importa salientar que, em qualquer uma delas poderão intervir cinco tipos de agentes diferenciados que determinam o percurso do processo comunicacional, sendo eles,

²¹ A comunicação formal é aquela que persegue os percursos da organização, de acordo com os trâmites formais.

²² A comunicação informal é aquela que se desenvolve entre os indivíduos em torno das suas necessidades, aspirações, relacionamentos. Acaba também por confluir com a comunicação formal, no sentido em que, nas suas relações mais próximas dentro da organização, não é fácil destrinçar o pessoal do profissional. Estes recursos informais são essenciais, no sentido em que, fazem transparecer muito da organização, e na medida em que, proporcionam um estímulo à dinâmica da organização. Por este motivo, não deve ser entendida como desperdício de recursos, mas como um suplemento da organização.

segundo Mckenna (1994: 315): o gatekeeper²³, o cosmopolita²⁴, o isolado²⁵, a dupla isolada²⁶ e o elo (ligação)²⁷.

No que concerne aos diferentes sentidos e tipos de comunicação, há que atender que a comunicação se pode verificar em sentido vertical (ascendente ou descendente), e horizontal. Do mesmo modo, pode ser **unilateral**, sempre que se realiza apenas num sentido (não sendo possível a recepção de uma reacção do receptor) ou **bilateral**, quando se verifica e é encorajada esta reacção.

A comunicação pode ser **oral**, **escrita**, **gestual**. Sempre que utilizamos a voz, seja nas comunicações face-a-face, via telefone, videoconferência ou outro meio, estamos a recorrer à comunicação oral. Neste caso, há oportunidade para o emissor observar a resposta do receptor, avaliar o feed-back e clarificar ideias ou raciocínios. Para além de rápida, esta forma de comunicação permite a exposição de sentimentos e a análise de cada mensagem enviada ao receptor. Não obstante, todas as suas qualidades, peca, pelo facto de não permitir sempre um registo (apesar do reconhecimento de existência de actas, officios ditados, e gravação audio de conversações).

A comunicação escrita, por seu turno, e apesar da impessoalidade que a caracteriza, segundo Mckenna (1994: 152), permite um maior aprofundamento sobre os assuntos, não obstante a ausência de comunicação não verbal. Na mesma linha de pensamento, Mitchell e Larson (1987: 314) consideram a comunicação unilateral escrita, como comportando algumas vantagens, nomeadamente, as que se prendem com a **formalidade**²⁸, **velocidade**²⁹, **simplificação**³⁰, **organização**³¹ e **eficácia**³². Todavia, tais

²³ Caracteriza-se por ser aquele que ocupa uma posição estratégica no processo comunicacional e que impede que a comunicação chegue a todos os receptores de modo igual. É este agente, quem filtra a informação e a encaminha, normalmente, para as suas ligações mais próximas.

²⁴ O cosmopolita é aquele que se apresenta como a ligação entre a organização e o exterior

²⁵ O isolado como aquele que tende a trabalhar sozinho, a guardar informações para si e a comunicar pouco com os outros.

²⁶ Caracteriza-se pelo facto de comunicar pouco com o grupo, mas de desenvolver relações comunicacionais mais próximas com um outro indivíduo

²⁷ Aquele que procura interligar dois grupos diferentes através da comunicação, assegurando relações de proximidade e um nível homogéneo de informação nos diferentes grupos.

²⁸ Pode ter um conteúdo e entendimento mais formal, sendo-lhe por isso atribuído um maior grau de importância.

²⁹ São comunicações mais rápidas, sobretudo, se se destinam a vários receptores.

³⁰ Por não ser bidireccional de forma imediata, é menos complexa, porque envolve menos sentimentos, necessidades, etc.

³¹ Por ser escrito envolve mais cuidado e atenção na sua elaboração, sendo por isso, melhor organizado e sistematizado.

³² Se o conteúdo for simples é bastante eficaz. Caso contrário, a comunicação bidireccional, segundo os autores, é mais eficaz.

vantagens, segundo os mesmos (1987: 315), não superam as vantagens da comunicação bidireccional, oral.

2.3.2. A Comunicação Verbal e não Verbal

“Como o ser humano dialoga, e todo o comportamento é comunicação (Bateson, 1972), toda a interacção, qualquer que seja, supõe por definição um modo de comunicação, isto é, um conjunto de disposições verbais e não verbais que se encorregam de exprimir, traduzir, registar, (...)” (Berger, 1999).

A comunicação humana processa-se mediante dois factores: os índices e os sinais. Os índices dizem respeito aos elementos que transmitem alguma informação, sem que da parte do emissor tenha havido a pretensão de comunicar algo. Os sinais são elementos que transmitem informação, havendo por parte do emissor a intenção dessa mensagem alcançar os receptores, directa ou indirectamente, de forma mediada ou não.

“Na infância verifica-se primeiro o reconhecimento e a reacção a sinais, depois a signos, finalmente a símbolos. (...) Quando dois sinais são recebidos mais ou menos concomitantemente, como numa espécie de reflexo condicionado, o segundo, o chamado sinal não condicionado e previamente indiferente, pode converter-se num representante ou signo substitutivo do primeiro. Ainda mais tarde a criança aprende que não só esses signos são definidos por outros, mas que as suas reacções estão igualmente definidas. E, assim, ela começa usando símbolos táteis, culturalmente padronizados. A seu tempo essa forma primitiva de comunicação é aumentada pela fala” (Frank; 1971: 21).

Os sinais, por seu turno, podem classificar-se em signos³³ (verbais – orais e escritos e não verbais) e símbolos³⁴.

Por comunicação entendemos a partilha de significados. Esta partilha apresenta-se como um processo dinâmico, interactivo e contextual que passa pelo envio, recepção, codificação e descodificação de mensagens. Este processo pode dar-se por **meio verbal (escrito ou oral) e não verbal**³⁵, aqui se entendendo o conceito de comunicação não verbal, entendido por Malandro (1983:7) como *“(...) Those attributes or action of humans other than the use of words themselves which have socially meaning are intentionally sent and*

³³ Os signos verbais são considerados sinais de comunicação nas quais é estabelecida uma relação entre o significante e o significado.

³⁴ Dizem respeito aos sinais de comunicação a partir dos quais é possível estabelecer a relação entre significante e significado, de acordo com o social e culturalmente vivido.

³⁵ A comunicação verbal e não verbal, segundo Malandro (1983: pp. 8-9), distingue-se uma da outra mediante análise da estrutura (comunicação verbal mais estruturada que a não verbal), pela linguística, pela continuidade/descontinuidade e por se tratarem, de processos dependentes dos dois hemisférios do cérebro (Anderson e Garrison; 1979)).

interpreted as intentional and are consciously received and have the potential for feed-back from receiver”.

A comunicação não verbal considera-se no âmbito dos signos não verbais e manifesta-se pela **cinésica**³⁶, pela **proxémica**³⁷ e pela **paralinguística**³⁸. O estudo destes elementos, permite avaliar comportamentos perante os outros, graus de proximidade ou de não proximidade, volume de voz, códigos olfactivos, articulação da voz, características vocais, como o riso, bocejos, forma e modo como as palavras são proferidas e ritmos de conversação, enfim, todo um conjunto de características, fortemente determinada pela aculturação e socialização vivida pelo indivíduo e respectiva integração sociocultural, actual.

Os níveis de observação da linguagem corporal compreendem a **precinesica** (estudo fisiológico da actividade corporal); a **microcinésica** (estudo das unidades comportamentais da análise) e a **cinésica social** (estudo do comportamento corporal em contexto social e o seu significado comunicacional)³⁹.

Segundo a distinção estabelecida por Cosnier e Brossard (1984), *apud* (Berger, 1999) este modo de comunicação envolve, “ (...) *ao mesmo tempo elementos contextuais, isto é elementos mimogestuais (mímicas, movimentos corporais, etc.) e elementos vocais (timbre de voz, entoação, etc.) que acompanham o texto falado propriamente dito, e os elementos contextuais, que reagrupam todos os marcadores e índices de contextualização: espaços corporais, distintivos de origem (vestuário, insígnias, uniformes) e marcadores relacionais (signos hierárquicos, sobrenome, etc.). O conjunto desses marcadores associados às*

³⁶ É o estudo da linguagem social do corpo. Os níveis de observação da linguagem corporal compreendem a precinesica.

³⁷ Refere-se ao estudo do uso humano do espaço, a nível do espaço fixo (arquitectura, edifícios), semi-fixo (disposição do mobiliário, por exemplo) e espaço informal (o espaço que se desloca e circula em torno de cada indivíduo).

³⁸ Diz respeito ao uso de signos vocais.

³⁹ Birdwhistell (1971: 76-86), considera a cinesica como o estudo “(...) *dos aspectos visuais da comunicação interpessoal não verbal*”. Segundo o mesmo autor, a pré-cinética (ou pré-cinesica como denomina no seu estudo), que se ocupa dos aspectos fisiológicos e pré-comunicacionais do movimento do corpo, permitiu aferir que grande parte dos movimentos corporais é adquirida e ajustada socialmente, não subestimando, todavia, a componente fisiológica dos mesmos. A microcinesica, por seu turno, debruçando-se sobre o estudo dos movimentos isoláveis e passíveis de estudo (de partes distintas do corpo humano), permitiu aferir que de acordo com o contexto e a situação, assim é possível analisar diferentes movimentações e posições de partes do nosso corpo, tais como sejam, por exemplo, as dos olhos e da boca. Do mesmo modo, também admitiu que perante as diferentes situações a que os indivíduos estão sujeitos diariamente, é passível de análise, a existência de relações fortes, entre a “ (...) *comunicação visível e a comunicação audível, (...)*” (Birdwhistell: 1971: 81), ou seja, mudanças, por exemplo na expressão facial ou na postura física, face a alguma comunicação entretanto efectuada.

características espaciais e temporais do lugar onde se situa o acto de comunicação, define o contexto situacional (Berger, 1999).

O facto de pertencermos a um determinado espaço e de estarmos num determinado contexto e momento (temporal), determina as nossas comunicações, estando a linguagem intimamente ligada à cultura e padrão de pensamento dominante no meio onde estabelecemos essa comunicação.

Significa isto, que a socialização pela qual passou cada indivíduo é determinante para o comunicar, no sentido em que, há sempre uma referência social e cultural por detrás do emissor e do receptor. É então essencial, salientar a necessidade de atendermos a estas referências sociais e culturais no momento da comunicação, tanto no que respeita à comunicação verbal, como não verbal.

“Consideramos com naturalidade a ideia de que a aparência física e os movimentos do corpo desempenham um papel em nosso relacionamento social. Eles exprimem uma parte do corpo de cada um de nós e, percebidos pelas outras pessoas, permitem captar certas características do nosso modo de agir. Sem nos darmos sempre conta, utilizamo-nos desse procedimento na cotidiana, principalmente quando procuramos convencer ou agradar alguém. (...) Questões semelhantes se levantam a propósito da influência dos valores não verbais na avaliação de desempenho de um empregado. O resultado da avaliação pode depender da aparência física, ou dos seus movimentos expressivos. (...) Na comunicação entre pessoas de culturas diferentes pode ocorrer, portanto, erros de compreensão” (Berger, 1999).

Sprotzer (1993) compreende que a comunicação começa com os pensamentos que comunicamos aos outros usando as palavras, o tom de voz e a linguagem corporal. Assim, existem várias formas de comunicação não verbal, das quais destacamos a linguagem por sinais, a linguagem pela actuação do indivíduo e pelos objectos que o acompanham⁴⁰. No mesmo sentido decorre a análise de Mitchell e Larson (1987: 312) segundo os quais, existem alguns factores que podem fornecer informações não verbais. Destes, salientam, a distância, a orientação, a postura e o contacto físico (como as

⁴⁰ Deste modo, podemos afirmar que o modo como as pessoas se exprimem, como e o que gesticulam, o que vestem, como se organizam, como organizam o seu espaço, como olham ou a sua postura corporal, são formas de comunicação não verbal. Do mesmo modo, constatamos a comunicação, como fortemente determinada pelo estado físico e psicológico do indivíduo, uma vez que, a emoção, o estado mental e a própria saúde da pessoa afecta fortemente a comunicação entre este e os outros e a sua própria percepção da realidade.

características estáticas) e as expressões faciais, gestos e o contacto visual (como características dinâmicas)⁴¹.

Também a distância pode significar comunicação, representando nalgumas situações, atracção, noutras, estatuto social. Não podemos deixar de incluir neste factor, o conceito de proxémica de Edward T. Hall (1986: 11) entendido como um neologismo criado “(...) para designar o conjunto de observações e teorias referentes ao uso que o homem faz do espaço enquanto produto cultural específico”. O estudo do comportamento indica que a percepção individual da distância é influenciada pela proximidade emocional/afectiva/relacional entre indivíduos. Investigações realizadas sustentam o facto da violação do espaço pessoal podendo ter efeitos perversos na comunicação, sendo entendidas com desconfiança, ansiedade e mal-estar. Segundo Hall (1986: 131), no que respeita ao espaço informal⁴², defende que a distância entre seres humanos aquando das inter relações sociais pode ser: íntima⁴³, pessoal⁴⁴, social⁴⁵ e pública⁴⁶, dependendo a “escolha” da mesma das relações inter individuais, dos sentimentos e actividades dos indivíduos envolvidos numa dada situação.

2.4. Os obstáculos/barreiras à comunicação

“(...) communication can be defined as a process of sharing information, ideas or attitudes, resulting on a degree of understanding between a sender and a receiver. Effective communication thus implies that the message has a similar meaning to both parties” (Mitchell e Larson, 1987: 310).

Segundo Sfez (1991: 27-36), “(...) as interacções sociais, ao nível das relações face a face, estão sujeitas à influência de um conjunto de variáveis de carácter manifesto ou latente, que lhes determinam, ou pelo menos influenciam, a condução dos processos comunicacionais. (...) Comunicar, torna-se assim, uma arte de bem gerir mensagens, enviadas e recebidas, nos

⁴¹A orientação do corpo perante o outro, apresenta-se também como determinante no processo comunicacional. O facto de estarmos frente-a-frente, lado-a-lado, ou de costas, pode significar, respectivamente, competição, cooperação e reduzida afinidade, traduzindo assim, uma realidade comunicacional e situacional específica. Do mesmo modo, salientamos o papel da postura e do contacto físico que, indicam, pela maior ou menor formalidade na postura, pelo maior ou menor relaxamento, maior ou menor contacto físico (com intensidade diferente), um maior ou menor interesse, proximidade, ou formalidade perante o outro, e perante aquilo que nos comunica.

⁴² Define igualmente um espaço fixo e um semi fixo, correspondendo ao primeiro a disposição de edifícios, departamentos, sectores; e ao segundo a disposição dos objectos, tais como sejam as secretárias, cadeiras, disposição dos objectos perante o outro, e por aí adiante (Hall; 1986: 127-128).

⁴³ Modo Próximo (0 a 15 cm) ou Afastado (15cm a 40 cm). É a distância íntima, implica proximidade e contacto.

⁴⁴ Modo Próximo (45cm a 75 cm) ou Afastado (75 cm a 125 cm). É a distância sem contacto. “Podemos imaginar a coisa sob a forma de uma pequena esfera protectora ou de um balão, que um organismo criasse à sua volta para se isolar dos outros” (Hall; 1986: 139).

⁴⁵ Modo Próximo (1,20 cm a 2,10 cm) ou Afastado (2,10 cm a 3,60cm). Serve para isolar ou separar indivíduos. Numa reunião, por exemplo, a distância entre funcionários, pode significar menor cooperação, maior separação (Hall; 1986: 141).

⁴⁶ Modo Próximo (3,60 cm a 7,50 cm) ou Afastado (7,50 cm ou mais).

processos interaccionais. (...) O tempo, o espaço, o meio físico envolvente, o clima relacional, o corpo, os factores históricos da vida pessoal e social de cada indivíduo em presença, as expectativas e os sistemas de conhecimento que moldam a estrutura cognitiva de cada actor social condicionam e determinam o jogo relacional dos seres humanos”.

Como **barreiras** mais comuns à comunicação interpessoal podemos identificar as **percepções diferenciadas**⁴⁷, as **diferenças de linguagem**⁴⁸ e o **ruído**⁴⁹. Os obstáculos podem, portanto, ser de **transmissão, compreensão, recepção e feed-back**. Procurando, contudo, mais especificidade em relação a este ponto, procedemos à análise mais detalhada de alguns outros obstáculos.

Os **factores pessoais** podem constituir-se como um obstáculo à comunicação, uma vez que, cada indivíduo revela diferentes níveis de profundidade e de conhecimento sobre determinado assunto. Este facto leva a que, se apresente de modo diferente e desenvolva uma postura corporal, física e de imagem para o exterior, também diferente. Não existem máximas no que respeita a este ponto, todavia, é do conhecimento geral, que o facto de não se estar convenientemente vestido, por exemplo, para dada situação de trabalho, pode levar ao comprometimento do processo comunicacional. *“O contacto visual é também ele, um factor pessoal que, apesar de tudo, pode obstruir a interacção e provocar momentos de embaraço (...). O direccionamento, o tempo, o contexto, a profundidade, a intensidade, o status de quem olha ou de quem é olhado, impõem um quadro interpretativo, que cada cultura se encarrega de transmitir aos seus membros, pelo processo de socialização. (...) A expressão facial é mais um factor pessoal com repercussões no campo interaccional. (...) As expectativas e as previsões comportamentais que os indivíduos fazem uns dos outros passam pelas mensagens emitidas através da expressão facial”* (Sfez, 1991: 39).

⁴⁷ Estão relacionadas ao modo como as pessoas, pela especificidade que lhes é própria, entendem e fazem reflectir na comunicação, as suas experiências, e conhecimentos. Sendo estes últimos diferenciados, podemos concluir que, também o poderá ser, o entendimento que cada um faz, em termos daquilo, que lhe é comunicado.

⁴⁸ Estão relacionadas com as diferenças individuais de percepção. O facto de cada indivíduo ser uno, e de ser constituído e determinado pelo contexto social que o envolveu desde a sua nascença, leva a que existam e se verifiquem diferenças a nível dos seus hábitos, costumes e linguagem. *“Para que uma mensagem seja comunicada adequadamente, as palavras devem significar a mesma coisa para o emissor e receptor”* (Berger, 1999). Assim, é de salientar que o facto da linguagem ser diferente, ou da percepção de cada conceito ser distinta para diferentes indivíduos, pode constituir um forte obstáculo à comunicação.

⁴⁹ Entendido, como qualquer factor externo que perturbe, confunda ou interfira na comunicação, deve ser atendido e anulado ao máximo, o que todavia, implica forte atenção nesta filtragem e ou anulação, no sentido em que, a noção de ruído pode diferir de pessoa para pessoa, e aquilo que uma considera algo a anular, pode ser considerado de enorme relevância para outra.



A expressão facial é essencial na comunicação face a face, uma vez que, faz transparecer opiniões e estados de espírito. Essencial é igualmente, a fluência e habilidade comunicativa dos indivíduos, o modo como falam, o ritmo, o timbre, a construção frásica, são altamente determinados pelas suas características pessoais e pelo meio social envolvente e determinam em muito o processo comunicacional, podendo desenvolver-se como obstáculos, ao entendimento e avaliação daquilo que se comunica.

Todos os pontos até aqui apresentados, são, inevitavelmente, determinados/condicionados, pelos **factores sociais**, ou seja pelo acesso e tipo de educação, pelo processo de aculturação que cada qual vivência, pela religião, pela legislação, pelo consuetudinário, hábitos e costumes permitidos. Todos estes factores variam de sociedade para sociedade, e aliados, ao código genético de cada indivíduo, propiciam, diferentes maneiras de estar, de ser e de fazer.

Papel preponderante – enquanto obstáculo – prende-se com os **factores fisiológicos**, que sem dúvida alguma condicionam a comunicação. Tratamos aqui, de mencionar os *handicaps*, que, porventura, alguns indivíduos possuem, sejam eles físicos ou mentais, e que, podem, pela dificuldade na interacção que criam, dificultar a comunicação.

De igual modo, **os factores de personalidade** são determinantes. “ (...) *As chamadas personalidades difíceis. (...) Um deles diz respeito à conhecida auto-suficiência. De facto, torna-se complicado, interagir com sujeitos que presumem saber tudo sobre determinado assunto, (...). Por outro lado, a ideia que alguns sujeitos têm de que uma palavra aplicada por diversas pessoas terá de ter, natural e forçosamente, o mesmo significado entre elas; (...), que toma a designação de avaliações congeladas*” (Sfez, 1991: 42-43).

No que respeita aos **factores da linguagem**, podemos constatar que o facto das realidades serem diferentes, da socialização ser diferente, leva a que os indivíduos se expressem de maneira diferente, utilizando muitas vezes palavras com significados diferentes, podendo verificar-se, duplos sentidos ou até sentidos abstractos na comunicação.

Os factores psicológicos. “*O chamado efeito de halo é um mecanismo que diz respeito ao recurso que determinados sujeitos fazem quando se referem a outra pessoa. Do seu discurso*

emergem palavras ou expressões que remetem para a generalização de uma pessoa, a partir de uma só das suas características. (...) Um outro mecanismo de dificuldade interaccional pode ser o decorrente do efeito lógico. Neste caso, o problema centra-se na tendência que determinados sujeitos revelam em associar duas características de um outro indivíduo, como se houvesse uma relação causal linear (...). A tendência ou a dificuldade que alguns sujeitos revelam em situar os outros, objectos de sua apreciação, em valores escalares diversificados, leva-os a prospectá-los em pontos centrais, medianos, que em nada corresponde, por vezes, à fidelidade de uma apreciação. (...) A este mecanismo dá-se o nome de efeito de tendência central. Finalmente, (...) temos a tendência de alguns indivíduos avaliarem os outros e situá-los no campo extremo da escala de apreciação. A esta deturpação da informação no processo interaccional dá-se o nome de efeito de polarização” (Sfez, 1991: 44-45).

Numa outra lógica, Downs et al. (1995: 171), consideram que os obstáculos à comunicação se iniciam logo com a **escolha das mensagens a enviar e a omitir, com a codificação e decodificação, com a estruturação do conteúdo das mensagens, com a escolha das ideias e, com a escolha dos canais pelas quais se procede ao envio da mensagem.**

Mckenna (1994: 158), por seu turno defende a existência de 9 barreiras à comunicação:

1. Incapacidade do emissor ou receptor, de pensarem claramente;
2. Dificuldade de codificação e decodificação de ideias e/ou sentimentos;
3. Dificuldades desenvolvidas pelas diferenças a nível da idade, handicaps;
4. Ruído (físico e psicológico);
5. Selectividade a nível da recepção, interpretação e retenção;
6. Características psicológicas, como a ideia de se saber mais ou menos do que os outros;
7. Factores ambientais, como os diferentes espaços geográficos, físicos, condições físicas e espaciais;
8. Feed-back incompleto;
9. O rumor e a falta de informação sobre o que se comunicou.

O autor defende ainda (1994: 160) que, a comunicação se processa melhor entre indivíduos que se encontram num mesmo espaço físico (profissional ou geográfico) e que trabalham ou comunicam numa mesma área/temática.

2.5. Breve Revisão Bibliográfica sobre o estudo da comunicação organizacional

Iniciando a análise nos estudos sobre comunicação interpessoal, no que concerne aos **fluxos** informacionais, analisamos que os mesmos tiveram em consideração os **canais**, o **feed-back**, a **direcção da comunicação e sua eficácia** e as actividades de recepção comunicacional. Sobre os canais de comunicação organizacional, "*Dahle (1954) concluded that the best communication results are obtained if information was presented orally and, at the same time, printed materials concerning the same information were distributed; Brisley (1957), reported that 80% of all executive communication was oral speech communication; Level (1959), did not fully accept the hypothesis that the principal channels of communication are those determined by the organization structure; and Madden (1967) found that one-to-one oral speech activity was the predominant type of interaction for top level executives, while noting differences for middle management executives and top level executives in smaller companies*" (Greenbaum et al.; 1995: 281).

Os mesmos autores (1995: 284), acerca dos estudos realizados sobre o feed-back, analisaram que, 5 autores se debruçaram sobre o mesmo, daí resultando três análises diferentes. Nilsen (1953) constatou que haveria pouca possibilidade de averiguar se a informação dentro da organização, seria correctamente recebida ou compreendida. Brenner and Sigband (1972) concluíram que os subordinados manteriam melhor informadas as chefias que o contrário. Downs e Conrad (1978), por seu turno, defenderam que a relação de subordinação seria passível de análise, pela **temporização** do processo comunicacional, e mais precisamente do **feed-back** e pelo **vocabulário** utilizado.

No que concerne à **direcção e eficácia da comunicação**, Nielson (1953), Ross (1954) e Brenner e Sigband (1972) dedicaram-lhe algum estudo, concluindo que a comunicação seria tanto mais **eficaz**, quanto mais **próxima fosse a chefia** que a emite. Já acerca da recepção da comunicação, abordada por Level (1959) e Downs e Conrad (1978), concluíram que esta, é melhor recepcionada por aqueles com maior capacidade de empatia, recepção e de subordinação.

Os estudos efectuados sobre o **conteúdo das mensagens** (Greenbaum et al.; 1995: 284), tiveram em conta, sobretudo, dois aspectos: a **qualidade geral das mensagens e a**

distorção das e nas mesmas, tendo-lhes sido dedicada atenção por autores como Ross (1954), Downs e Conrad (1978), Krivons (1975), Level e Johnson (1978) e Jenkins (1980). Destes estudos, importa ressaltar, sobretudo, o facto de que a tendência para a **distorção** de mensagens se verificar, maioritariamente, junto dos “subordinados” da organização.

No que diz respeito aos estudos desenvolvidos na área do **clima comunicacional**, podemos afirmar, pela análise dos mesmos autores, que estes se desenvolveram, basicamente, na área da **estrutura comunicacional, participação e mudança, emissor e receptores**, na área da clarificação de papéis, da importância concedida às **organizações e do comportamento dos líderes**. A estas temáticas associamos autores como Nielsen (1953), Level (1959), Goldhaber e Horan (1972), Minter (1969) e Klauss e Bass (1980) e deles retiramos como principais conclusões, o facto de associarem a comunicação à **estrutura** mais ou menos formal da organização e que de acordo com essas características, assim decorreria a comunicação, mais ou menos **participada e dinâmica**.

A análise dos estudos desenvolvidos sobre a comunicação intergrupar na organização, levou a que Greenbaum et al. (1995: 292) concluíssem que os estudos do **fluxo informacional** das organizações se concentrariam, sobretudo, nos **canais de comunicação, liderança, iniciação comunicacional, resolução de problemas** e análise da **importância** conferida à comunicação grupal no seio das organizações.

No que respeita aos estudos desenvolvidos sobre comunicação nas organizações, num sentido lato, Greenbaum et al. (1995: 292-305), analisam que os mesmos se desenvolveram a dois níveis: **comunicação informal e comunicação formal**, concluindo que, tanto uma como outra são essenciais para a **eficiência e eficácia comunicacional**. Os estudos desenvolvidos sobre o conteúdo das mensagens desenvolveram-se igualmente, a dois níveis: a nível da **distorção** e a nível da **compreensão** e capacidade de legibilidade das mensagens escritas.

Por último, de acordo com Wiio (1995: 96) a comunicação deve ser analisado em termos externos e internos à organização, atendendo-se a 5 aspectos:

1. **Estrutura, qualidade e tamanho do sistema de comunicação;**

2. Quantidade de troca de informação no interior do sistema;
3. Conteúdo das mensagens;
4. Durabilidade do processo comunicacional;
5. e, os constrangimentos do sistema comunicacional (à luz de cada situação).

Para finalizar o presente ponto e em jeito de síntese chamamos até este quadro alguns dos conceitos mais relevantes no mesmo.

	Conceitos	
Indivíduos	Barreiras Comunicacionais (pessoais, físicas, de personalidade, sociais, de linguagem, psicológicas)	
	Intercâmbio de Ideias, Pensamentos, Experiências	
	Feed-back, Eficiência, Compreensão Comunicacional	
	Capacidades comunicativas do emissor e receptor	
	Expectativas, Necessidades e Atitudes dos Actores	
	Características Individuais e Demográficas dos Actores	
	Linguagem e códigos utilizados (Discursos)	
	Capacidades físicas e psicológicas dos actores	
	Função dos intervenientes na organização	
	Proxémica/Cinésica	
	Conhecimentos (quantitativos e qualitativos) do emissor e receptor	
	Organização	Formalidade e Sentidos da Comunicação
		Direcção da Comunicação
Espaço Físico (profissional e geográfico)		
Produtividade organizacional (metas, objectivos e necessidades da organização e dos actores organizacionais)		
Fluxo Informacional		
Proximidade à Chefia e Comportamento dos Líderes na organização		
Jogos de Poder		
Interação Social/Organizacional		
Eficácia Comunicacional		
Redução de Incerteza		
Resolução de Problemas		
Transmissão/Partilha de Informação e Ideias		
Velocidade da Comunicação		
Simplificação do processo comunicacional		
Conteúdo das Mensagens (qualidade e distorção das mensagens)		
Tomada de Decisão		
Metas e objectivos da Organização		
Cultura e Clima Organizacional (normas, valores, objectivos dos actores e organizacionais)		
Convívio organizacional		
Desempenho de Tarefas		
Finalidade das relações/comunicações		
Formalidade Organizacional		
Contexto Envolvente		Sistema Social Envolvente/Contexto Social
Canais de Comunicação	Expectativas sobre os canais	

3. As tecnologias de informação e comunicação (TIC's)

"As novas tecnologias de informação, infra-estrutura do ciberespaço, transformarão, de qualquer modo, definitivamente, a natureza das relações sociais" (Marcelo, 2001: 65).

A actividade da organização tem nos instrumentos tecnológicos, um dos meios para atingir os seus objectivos de comunicação, de **circulação e «armazenamento» de informação, de entendimento mútuo e de integração entre as pessoas.** *"In the same way the Industrial Revolutions has generated in the last two hundred years variations in the productive structures, social changes derived from a generalized use of telecommunications. Changes point mainly to modify interpersonal relationships, from slower ones to faster ones, from lack to abundance of information"* (Hereadero; 2000: 1).

A utilização das TIC's tem vindo a generalizar-se, dando a oportunidade aos seus utilizadores, de definir e partilhar informação e de conversar/interagir, ultrapassando as barreiras do espaço e tempo. A existência das redes electrónicas, veio assim iniciar, o uso da comunicação assistida por computador, posteriormente denominada, por comunicação mediada por computador.

Ao longo dos últimos anos, os computadores, têm vindo a tornar-se num importante meio de comunicação humana, pesando embora, o facto da sua função inicial, ter sido um pouco diferente. Segundo Rogers (1995: 438), a transformação do computador numa ferramenta ao serviço da comunicação, deveu-se a dois motivos: por um lado, ao facto de se ter tornado numa tecnologia, mais barata, acessível e rápida; por outro lado, por ter havido a percepção de que potenciaria as redes de comunicação, e pela sua interactividade. A noção de unilateralidade comunicacional que os media como a televisão e a rádio potenciaram, aos poucos, foi-se desvanecendo, sendo substituída, pela bilateralidade que a comunicação mediada por computador permite.

Segundo Lévy et al. (1999: 431) existem, nos dias que correm três espaços de comunicação/informação electrónica: a Intranet, a Extranet e a Internet.

A Internet, enquanto canal de informação e comunicação, permite, a interacção entre indivíduos, independentemente do contexto espacial em que estejam inseridos. *"A ligação às mais remotas áreas do globo, pelo preço de uma chamada local, é cada vez mais uma realidade dos nossos dias. De facto, através de um computador, um modem, uma linha*

telefónica e um browser, o mundo entra em nossas casas, por via do fascínio da Internet (abreviação de *Interconnected Networks* ou *Internetwork System*)” (Marcelo; 2001: 16).

A Internet veio, neste sentido, revolucionar a sociedade em geral e a interacção entre pessoas, interferindo “ (...) com velocidade surpreendente as relações entre o conhecimento e as pessoas em diversos segmentos da sociedade” (Füchter, 1999: 19). Mais além, “ (...) permite acelerar o processo informativo, ultrapassar as barreiras espaciais à circulação da informação, neutralizar a subjectividade dos actores sociais, homogeneizar as mensagens, converter a informação num fluxo contínuo e planetário” (Rodrigues; 1994: 27).

Enquanto canal de informação e comunicação amplo, permite, simultaneamente, acesso e troca de informação. Através dela, é possível dar a conhecer ao exterior (por meio de um site da organização, por exemplo), o trabalho, funções, objectivos, acções e actividades da organização. Por outro lado, permite que os colaboradores da organização acedam a um conjunto vastíssimo de informação.

Segundo Füchter (1999: 19) “A Internet, a Intranet e Internet II são mostradas como um potencial às Organizações para o fluxo das suas informações. A Videoconferência, os softwares de comunicação, o treinamento remoto aparecem como importantes ferramentas, com o objectivo de levar o aprimoramento de todos os integrantes das Organizações, bem como lhes proporcionar um elevado nível de entrosamento, apesar das distâncias geográficas. A permissa inicial correcta hoje, é que as tecnologias que provavelmente vão exercer maior impacto sobre uma empresa e sua indústria são tecnologias externas a seu próprio campo (Drucker, 1998).

No sector empresarial, nas instituições (...), todos têm se utilizado de novas formas de transmissões de conhecimento. Videoconferência, Telemedicina, Internet, Intranet, Software de trabalhos em grupo e treinamentos remoto, são formas atuais nas quais as pessoas em contacto possam interagir trocando informações e conhecimento (Füchter; 1999: 19)”.

A Intranet, por sua vez é uma rede privada da organização que, utiliza as tecnologias da Internet e cuja função é a de suporte e meio de distribuição da informação reservada a todos ou a parte dos membros da organização. Permite, a um baixo custo e com segurança, a partilha de textos e imagens, independentemente do lugar onde se encontram. É possível utilizar este espaço para divulgar notas de informação, bases de dados, comunicados internos ou externos, informações sobre os recursos humanos e

estratégias da organização. Pode ainda recorrer-se a este meio para promover espaços de troca de informações e discussões, por meio dos denominados, fóruns de discussão.

“Es un sistema estándar, barato, seguro (sólo pueden acceder personas autorizadas) y rápido (...) Esta nueva herramienta, como se puede comprobar, rompe con la organización jerárquica, vertical e tradicional. (...) Y es, gracias a la Intranet, por lo que se están desarrollando sistemas que permiten aprovechar el conocimiento repartido entre los integrantes de la empresa con el fin de compartirlo en el ámbito general. Es lo que se llama Gestión del Conocimiento” (Lévy et al; 1999: 432).

A Intranet pode assim ser entendida, como uma mais valia organizacional, no sentido em que, permite a partilha e troca de informações entre colaboradores de uma organização, independentemente do seu posicionamento em termos hierárquicos ou espaciais (físicos). A mesma é, passível de ser analisada, como uma comunidade virtual⁵⁰, na qual os indivíduos estabelecem relações sociais, mais ou menos formais, conforme o seu grau de pertença e afinidades com os outros intervenientes, sem que isso implique que *“(...) direct social relations disappear. Rather, they were compartmentalized in the so-called private sphere (...)”* (Macedo: 2001: 93 citando Lyon, 1995).

“A Intranet está voltada para a comunicação. E, normalmente, não existe maneira mais apropriada do que conversar pessoalmente. No entanto, utilizando-se Intranet, tem se também a comunicação fora de fronteiras físicas, como edificios das organizações, cidades e países. Os encontros face a face não são práticos por falta de disponibilidade de tempo e custos elevados para viagens. (...) A utilização de uma filosofia de trabalho em grupo, pode levar os funcionários de diferentes cidades a compartilhar arquivos, discutir relatórios, ensinar e treinar colegas, utilizando-se de recursos tais como chat's, videoconferência, programas de comunicação, e-mails, quadros de recados, entre muitos outros” (Füchter; 1999: 22-23).

A Extranet, por seu turno, amplia o acesso a alguma da informação da rede Intranet a parceiros exteriores, previamente determinados (Lévy et al.; 1999: 432).

A expansão da utilização da Internet veio *“(...) colocar à disposição dos seus utilizadores um conjunto de serviços que, após conhecidos e correctamente utilizados, adquirem o estatuto*

⁵⁰ Verificando-se o mesmo na Internet.

de imprescindíveis, pois, a WWW (World Wide Web) é apenas um dos inúmeros instrumentos que o utilizador pode explorar. Para além da WEB existe também o correio electrónico (e-mail), os grupos/fóruns de discussão (newsgroups) e a conversação em tempo real (IRC – Internet Relay Chat)” (Macedo; 2001: 28). É neste sentido que importa especificar os instrumentos de suporte à comunicação organizacional mediada.

Segundo Maçada (1998), identificamos, no que respeita aos canais/ferramentas que potenciam a comunicação mediada por computador, um conjunto dos mesmos, que desenvolveremos sucintamente⁵¹:

1. O **Newsgroup**: é um serviço que permite a discussão de assuntos por grupos de interesses. A diferença básica entre este e as listas de discussão prende-se com o facto do usuário quando inscrito numa **lista de discussão**⁵², receber todas as mensagens enviadas, enquanto que no Newsgroup só recebe aquelas que seleccionar (embora todas fiquem armazenadas no servidor).
2. As **MOO's** (Multiple Object Oriented) são ambientes virtuais nos quais múltiplos intervenientes se podem ligar, e interagir entre si e com o ambiente, num conjunto de salas criadas pelos mesmos. Estes ambientes, permitem tanto a conversa entre duas pessoas, como entre um conjunto delas, existindo um conjunto de regras e de papéis definidos pelos diferentes utilizadores.
3. Os **chat's**⁵³: são recursos gráficos que possibilitam a conversa de variadas pessoas, ao mesmo tempo, ou em grupos, o que é possível, pela criação de salas temáticas, organizadas por idades ou outras características. No chat, não existem hierarquias ou papéis definidos, todavia, podemos encontrar regras de utilização, senhas de acesso, identificação dos usuários (por nick) e privacidade, sempre que desejado.
4. As **teleconferências**: como o nome sugere, são teleconferências que agregam usuários fisicamente distantes e que envolvem a comunicação em tempo real dos mesmos. Podem implicar transmissão e recepção de textos. A comunicação que se estabelece é assim, síncrona, podendo ser de “um-para-todos” ou de “todos-para-todos”, dependendo do objectivo a que se destina.

⁵¹ Debruçando a nossa atenção, futuramente, sobretudo sobre o e-mail, ou correio electrónico, enquanto potenciador da comunicação assíncrona.

⁵² É uma lista de endereços de pessoas que se interessam por determinado assunto e que são utilizadas por forma a verificar-se a constante actualização sobre os temas em causa. É semelhante à assinatura mensal de uma revista.

⁵³ Também denominado por IRC (Internet Relay Chat) é um serviço utilizado para estabelecer conversação simultânea entre dois ou mais indivíduos, independentemente do espaço em que se encontram.

5. Os **fóruns de discussão**: potenciam a comunicação assíncrona e consistem no estabelecimento de conversações, sobre variadas temáticas e possibilitando a leitura e resposta por parte de usuários, em tempo posterior, ao da realização da mensagem primeira.
6. O **e-mail** (“correio electrónico”) consiste na recepção envio de mensagens, assincronamente, para uma ou mais pessoas, contendo imagens, textos, ficheiros e servindo propósitos profissionais, educativos ou pessoais/recreativos.

3.1. O Correio Electrónico – E-mail

“(...) quando falamos ou escrevemos, as ideias suscitam imagens acústicas e cinestésicas combinadas, que são imediatamente transformadas em imagens visuais das palavras. (...) O resultado é não podermos pensar na linguagem sem referência à sua forma escrita ou impressa, e muitos preferem a palavra impressa à escrita, porque a impressão é para eles mais clara; alivia o esforço de memória e dá-lhes tempo para um exame deliberado. (...) A visualização pode até constituir um auxílio de memória (...). “A invenção da imprensa difundiu a linguagem escrita e deu ao texto impresso um grau de autoridade que nunca mais perdeu” Chaytor (1971: 147), citado por (James, 1938: 29).

Importa neste ponto, reforçar a definição e o papel do e-mail. *“In the last fifteen years, the use of personnel computers has popularized a great number of information services, including electronic mail. E-mail is a way to exchange information in which messages are sent from a personal computer or terminal, to another via modem and telecommunications systems”* Herdero et al. (2000: 3).

Segundo os mesmos autores, o uso do e-mail, começou com a ARPAnet em 1963 e 1970, nos EUA, estendendo-se, posteriormente, a micro-computadores, em redes locais, generalizando-se esta ferramenta, com o aumento de utilizadores de Internet. Surge nesta perspectiva, o correio electrónico, como um meio de troca de informação em pequenos grupos. De 1970 até aos dias que correm generalizou-se a sua utilização e especificaram-se as suas funções e utilidades, potencializando-se a utilização do mesmo, ao serviço da educação, das organizações e das inter-relações pessoais.

De acordo com Maçada et al. (1998: 9) *“(...) o correio electrónico é a ferramenta para a comunicação à distância via rede de computadores mais utilizada e difundida. (...) Este recurso permite a interacção assíncrona do tipo “um-para-um”; “um-para-todos” e “todos-para-todos”*. É um recurso que se encontra, actualmente, em voga, por permitir uma constante troca de informações e documentos, de um modo bastante rápido e, por ser *“the most*

personal form of human communication”, no âmbito das tecnologias de informação e comunicação, tal como definido por Hudson (1997: 21) *apud* Marcelo (2001:19).

Recorre-se, actualmente ao e-mail em substituição do telefone, cartas, comunicação face-a-face, ofícios, memorandos, para fins pessoais e/ou profissionais, porque “(...) *is easy to send and does not depend on both parties being available at the same time. It even provides a written record*” (Saul, 1996).

Segundo Nobila (1998), “(...) *computer mediated communication, through the written language and, to a lesser extend, through the oral language, has turned into a tool that makes it possible to construct a new type of social interaction beyond space barriers*”. A autora defende ainda, que estas novas formas de comunicação possuem especificidades, que, todavia, são passíveis de distinção, no que concerne à comunicação síncrona e assíncrona. Considera que o e-mail se aproxima às cartas tradicionais pelo maior controlo que permite, todavia, e apesar do da sua celeridade, leva ao abandono de determinados costumes e características sociais. “*The use of the e-mail is gradually replacing the letter and, particularly if it is used as a personal means of communication, some personal marks which usually accompany the object (e.g. calligraphy) are lost whit it*”.

Segundo Suler (1996: s.p) “(...) *e-mail may be the most important unique method for communicating and developing relationships since the telephone. (...) It is a more private, more reliable, less chaotic way to talk, (...) many people will prefer it because it is a non visual and no auditory form of communication (...) E-mail communication creates a psychological space in which pairs of people – or groups of people – interact. It creates a context or boundary in which human relationships can unfold*”.

Do mesmo autor retiramos algumas ideias chave sobre o e-mail: “(...) *people type words to communicate via e-mail. More technologically sophisticated methods enable you to incorporate pictures and sounds into the message (...)It's the simplicity and ease of use that attracts many people to e-mailing*”. O correio electrónico permite enviar e receber mensagens, de um modo privado, com ou sem anexos, sob a forma de texto, gráficos, imagens, sons, vídeos, etc. Potencia uma comunicação rápida entre emissor e receptor e

caracteriza-se por 5 características, definidas por Saenz Vacas apud Heredero et al (2000: 3)⁵⁴.

Em termos da comunicação interpessoal, apontam como vantagens o facto de estimular o contacto entre pessoas, conhecidas ou não; a melhor transmissão de mensagens com elevado grau de complexidade, a maior consistência das mensagens, o aumento da motivação e entusiasmo dos contactos e o melhor entendimento e compreensão das comunicações (em casos específicos). De um modo mais sintético, podemos reduzir a 10 as vantagens da utilização do e-mail:

1. A rapidez de transmissão de informação;
2. A confidencialidade;
3. Os reduzidos custos que implica;
4. O conforto, comodidade nas comunicações;
5. A versatilidade;
6. A segurança;
7. O arquivo de mensagens;
8. A simplicidade do processo;
9. A facilidade de transferência de ficheiros e
10. A facilidade de leitura e releitura de mensagens.

Apesar das inúmeras potencialidades desta ferramenta, o correio electrónico apresenta algumas características-chave:

1. Nem todas as pessoas gostam ou têm apetência para redacção de textos. Enquanto todos sabem falar, nem todos sabem ou gostam de escrever. Muitos outros não gostam ou conseguem, exprimir-se, ficando estes à margem da utilização massiva do e-mail.
2. A ausência de alguns aspectos/características da comunicação face-a-face. Aquando da utilização do e-mail, escapam, pela não visualização entre emissor e receptor, algumas características, tais como sejam as faces, o tom de voz e a linguagem gestual e corporal.

⁵⁴ “ 1. electronic: it makes usage of electronic means for management and transport;2. A synchronic: it does not need synchrony for sending or receiving a message;3. Ubiquitous: it allows access to various places geographically dispersed;4. Digital: it makes use of digital information;5. computerizes: in relation with information technologies”.

3. O anonimato ou o não contacto face-a-face, leva que, porventura, se possa verificar uma maior desinibição ou isolamento por parte dos seus utilizadores.
4. A interacção assíncrona. A comunicação veiculada via correio-electrónico, não ocorre em tempo real, sendo, portanto, assíncrona, o que permite tempo de resposta, tempo para pensar, repensar avaliar e responder. Permite um espaço e tempo de reflexão, mas também um hiato e quebra.
5. O hiato comunicacional que gera a assincronidade, pode ser tanto maior ou menor consoante as necessidades, o interesse, as dinâmicas e as condicionantes tecnológicas ou pessoais existentes.
6. A consolidação de grupos de trabalho ou pessoais através da definição de listas de contacto.

No que respeita aos utilizadores de e-mail, podemos pensar que o uso que fazem do mesmo é generalizado nos nossos dias, todavia, e apesar do incremento da sua utilização, em termos pessoais e profissionais, nem todas as pessoas o entendem e utilizam do mesmo modo, com os mesmos fins ou a mesma intensidade. Um modo de percepcionarmos a sua utilização prende-se com a análise da frequência de utilização, número de contactos, número de contas e tempo que despendem sobre o mesmo que, por seu turno, poderá depender da sua posição em termos profissionais, características sociais e até psicológicas e propensão maior ou menos para o recurso às novas tecnologias de informação e comunicação.

Segundo Suler (1996: s.p) o «e-mailer» ávido⁵⁵, normalmente, recebe muitos e-mails por dia, e revela grande preocupação com o seu sistema informático e com a análise assídua das suas contas de correio electrónico, possuindo normalmente, várias contas/e-mails e pelo menos um computador no trabalho e outro em casa. Por seu turno, o utilizador regular⁵⁶ é aquele para o qual o e-mail pode servir para consolidar amizades e alguma vida social, conferindo-lhe por isso, alguma importância na sua vida. O utilizador de e-

⁵⁵ *“For avid e-mail users, the computer is a major feature of their interpersonal and/or professional life, including dyad relationships and group membership's. Their online world has become deeply ingrained into their psyche and e-mail is an extremely important tool for psychological maintaining that world. They check their e-mail at least once a day, often several times a day. It's one of the first things they do in the morning and may be one of the last things they do before bedtime”*

⁵⁶ *“(…) That checks and writes e-mail a few times each week, usually at a prescribed time. That scheduled e-mail session becomes a type of psychological space in which they leave face to face world momentarily immerse themselves into their cyberspace social reality”.*

mail casual⁵⁷ caracteriza-se como aquele que o utiliza apenas esporadicamente, talvez uma vez por semana, e em certas ocasiões, com menor frequência ainda.

Nas suas facetas e estrutura um e-mail pode ser dissecado em sete componentes: o nome do destinatário (tal como surge no inbox)⁵⁸; espaço do assunto⁵⁹; cumprimento⁶⁰ que surge no início do corpo da mensagem; corpo da mensagem⁶¹, que inclui a escolha e formatação do tipo de letra; cumprimento de despedida e o nome do remetente⁶²; assinatura do remetente.

3.2. Impactos das TIC's na Comunicação Organizacional

“Probably the most important single change in organizations in the past century is now well under way: the impacts of new communication technologies. These innovations involve applications of micro-electrics, including telecommunications and the computer, to problems of organizational communication” (Rogers, 1995: 437).

“As novas tecnologias constituem um catalisador do novo universo comunicacional (...)” (Marcelo, 2001: 62).

Numa altura em que, segundo Maçada et al. (1998: 1) se passa por “(...) *um importante momento histórico, revolucionado pelos grandes avanços dos meios de comunicação e da informática*”, observamos que de entre os mais importantes impactos, podemos destacar “(...) *a forma de comunicação entre as pessoas; (...) a diversificação da representação do pensamento através do meio multimedia aliados à telemática; uma nova concepção do espaço e do tempo no sentido de derrubar fronteiras de comunicação*” (Idem; 1998: 1).

⁵⁷ Para estes o “(...) *e-mail is a curiosity, a toy to play with, an amusement for leisure time*”. Podem até achar divertida esta utilização e fazer alguns contactos sociais, todavia, não chega a representar algo muito importante para a vida destes utilizadores. Estes utilizadores até assumem o uso regular, todavia, não o fazem, ao ponto de não alcançarem alguns dos aspectos principais dos e-mails, nomeadamente regras e modos de escrita.

⁵⁸ No que respeita ao nome do destinatário, pode traduzir um nome real, um nome fictício, uma alcunha ou até indicar um cargo ou departamento e não uma pessoa em si, o que não invalida que, em termos, posteriores, esta designação não se altere, conforme se estreitem ou não os laços e contactos entre eles.

⁵⁹ A questão do espaço destinado ao assunto levanta algumas questões, nomeadamente, no que diz respeito, ao facto de permitir uma identificação breve do conteúdo da mensagem, ou até, indicar o remetente. Os utilizadores de e-mail, mais experientes, recorrem muitas vezes a esta barra para expressar sentimentos, colocar questões ou dar respostas a assuntos, podendo muitas vezes acontecer que o assunto abordado neste espaço não corresponda ao conteúdo base do corpo da mensagem. São também estes, quem mais recorre ao reencaminhamento e resposta directa ao remetente (reply), o que indica toda uma continuidade de contactos, sejam eles profissionais ou privados.

⁶⁰ Tal como acontece numa conversação telefónica ou na redacção de uma carta, existe no e-mail um espaço para o cumprimento, que pode ou não ser efectuado, consoante o foro e objectivo da mensagem, daí a importância da sua análise. A ausência deste cumprimento, pode significar duas coisas: uma é a ausência de relacionamento e a não pretensão de estabelecimento do mesmo, outra, é o de dar a entender que o relacionamento interpessoal já está tão instituído que não são necessárias gratificações.

⁶¹ O corpo da mensagem, a parte mais complexa do e-mail. Revela características pessoais e revela a utilização corrente ou não da ferramenta, pelo recurso ou não aos emotions, ao papel de carta, ao caps lock, à inserção e anexação de documentos e imagens.

⁶² No que concerne à finalização e à assinatura dos e-mails (mais formal, menos formal), ambos os aspectos permitem analisar o grau de formalização que é dado aos e-mails e consequentemente, aos destinatários. Actualmente, a formalização dos e-mails permite que surja identificado no fim de cada um, o nome e algumas características das pessoas, que podem ser profissionais (local de trabalho e contactos) e daí mais reportados a uma questão de estatuto e identificação social, ou pessoais (características pessoais).

A criação de novos espaços de comunicação e/ou o fortalecimento dos existentes, no seio das organizações, é hoje uma temática fundamental, daí que se verifique a necessidade de análise da mediação do computador na comunicação organizacional. Por este motivo, *“é urgente o estudo da «comunicação organizacional». Dependendo da posição que se ocupa na organização, não se fala da mesma maneira, nem com as mesmas palavras, da própria organização, dos instrumentos de gestão, das técnicas gerenciais. Este é o motivo pelo qual não podemos considerar que as pessoas que pertencem a uma mesma organização pertençam a uma mesma «comunidade da palavra», em especial no que concerne às palavras utilizadas. Tal, constitui um início extremamente importante para compreender toda uma categoria de problemas que estes fenômenos colocam no funcionamento de uma organização. Para evitar problemas é importante saber se as palavras que «veiculam» em uma organização veiculam de fato os mesmos «conteúdos», os mesmos «significados»”* (Berger, 1999).

Do mesmo modo, funcionam as TIC'S e a sua aplicação e integração em organizações. Não podemos partir do princípio que todas as pessoas falam a mesma linguagem quer escrita, quer oral, quer «tecnológica». Quer-se com isto dizer, que de pouco serve implementar e dinamizar todo um suporte tecnológico informacional e comunicacional de apoio às actividades e à própria comunicação organizacional, se ele não for passível de ser aplicado, por todos, do mesmo modo, ou pelo menos de modo integral. Caso contrário, dificultar-se-ão processos em termos de desempenho e de comunicação e perder-se-á a possibilidade de desenvolvimento do potencial dos colaboradores da organização.

A implementação das tecnologias de informação e comunicação nas organizações e as suas consequências estratégicas, foram estudadas segundo diferentes perspectivas, daí resultando, também, diferentes considerações.

O artigo de Heredero et al. (2000: 2) compila um conjunto de considerações sobre as diferentes análises de distintos autores. Porter (1985), Sethi e King (1994); Tonaskan e Joglekar (1993), referem-se a casos concretos de obtenção de vantagens, pelo uso das novas tecnologias de informação e comunicação, nos processos comunicacionais. Para Mckeen e Smith (1993), o uso das TIC's, pode surtir tanto, **efeitos a nível das relações entre organizações, como no seio das relações interpessoais**. Para Dos Santos (1993) as TIC's e as respectivas vantagens competitivas decorrem, sobretudo, da análise dos

níveis de criação de valores e de diferentes modos de actuação e entendimento entre actores sociais, no seio das organizações.

As novas tecnologias de informação e comunicação permitiram o desenvolvimento de novas formas de interacção entre indivíduos e entre a fonte do conhecimento e quem procura o mesmo, determinando a “ (...) *reconsideração dos ambientes de transferência de conhecimento, treinamento e ensino*” (Füchter; 1999: 19), no que toca à sociedade em geral e no que respeita às organizações.

Também Bolaño et. al, defendem um conjunto de impactos das TIC'S, nas organizações, dos quais destacamos “(...) *as transformações nas relações de trabalho, na organização empresarial, inter-empresarial, institucional e interinstitucional e a formalização e a transmissão de conhecimentos à distância*”.

Ainda em relação ao impacto na comunicação organizacional, Varona (1996) citado por Costa et al. (2002), identifica três correntes:

- a) “a centralizadora”, que defende a ideia de que as novas tecnologias facilitam a **centralização** e o **controlo da comunicação**, via acesso directo às bases de dados e ao esvaziamento das funções intermediárias;
- b) a “descentralizadora”, que afirma o contrário, por entender, que o aumento do **fluxo** informativo reduz as possibilidades de controlo e abre caminhos para uma circulação mais livre;
- c) e “a corrente neutra”, que afirma que o factor determinante da centralização ou descentralização da estrutura de comunicação, depende muito mais da filosofia da organização.

Segundo Varona, citado por Costa et al. (2002), as TIC's levaram ainda ao desenvolvimento de um conjunto de impactos na organização que se traduzem em:

1. A oportunidade de interacção face a face e as possibilidades de comunicação não verbal tenderem a diminuir consideravelmente;
2. A informação em fluxo descendente tenderá a ser mais **informal** devido às características físicas e comunicativas do correio electrónico, o que implicará uma redefinição do que é a estrutura formal e informal na comunicação organizacional;

3. A informação transmitida via e-mail, provocará uma diminuição a transmissão de **mensagens afectivas** e axiológicas;
4. As dimensões de **confiança e credibilidade** que se estabelecem entre as pessoas por meio da interacção pessoal terão de ser repensadas;
5. Como os computadores impõem uma disciplina linear de pensamento e um estilo de comunicação que, para se adoptar ao novo meio, deve ser preciso e imediato, podem criar um clima de redução de tolerância aos estilos individuais de comunicação e uma conseqüente intolerância ao pensamento complexo e não linear;
6. O computador acabará por determinar novas **formas de execução dos trabalhos**, com **durações** cada vez mais limitadas (execuções mais rápidas).

Isto leva-nos a concluir que, não podemos nunca dissociar os impactos das novas tecnologias, das **transformações nos modos de inter-relação entre actores sociais**, apontando o autor, o facto destas tecnologias, **afectarem o modo como a troca de informação e comunicação se processa e o modo como muitas vezes se dilui o contacto físico entre indivíduos.**

3.3. Linearidade e Sequencialidade na escrita electrónica e oralidade

“Confiamos no olho, não no ouvido. Desde que Aristóteles garantiu aos seus leitores que o sentido da visão estava acima de todos os outros, e era o único som que devíamos confiar, nunca mais concedemos ao som um papel primordial. «ver para crer», «Acredite em metade do que vê e em nada do que ouve»” (Carpenter e McLuhan, 1971: 88).

A escrita electrónica caracteriza-se pelo uso das convenções orais face às tradicionais, da argumentação face à exposição e do pensamento grupal face ao individual. A diferença a nível das conversações é evidente e é mais visível pela análise do modo como se utiliza ou não pontuação ou acentuação das palavras. *“Computers incorporate a new orality by bringing new perspectives to the manipulation and understanding of writing. The text becomes more immediate, more fragmented and fluid, and the medium offers greater capacity for individual participation and interactivity”* (Ferris; 2002).

Linearidade e sequencialidade são elementos essenciais da escrita tradicional. As ideias são expressas de modo lógico e linear; a escrita electrónica, todavia, subverte as convenções tradicionais da linearidade, tanto na comunicação interpessoal online como no uso do hipertexto na web. Ferris (2002) defende que os computadores e a escrita

electrónica provocaram alterações significativas na concepção tradicional da escrita. O desenvolvimento da linguagem simbólica desenvolve-se paralelamente ao desenvolvimento da sociedade e da cultura. *“Writing encourages abstract and analytical thought: since the writer and artifact are different detachment is highlighted and self-consciousness is more pronounced. The durability of written language removes the necessity for mnemonic characteristics of oral language; people can refer back to written text and are not constrained to organize it in ways that encourage memory”*. A comunicação escrita, potencia assim, a gravação e conseqüente memorização de informação, todavia, pelas dificuldades de ortografia e pontuação, pode levar a desentendimentos⁶³.

A comunicação escrita difere da comunicação oral pelo facto de estar dependente do alfabeto e não em aspectos visuais ou vocais. A comunicação escrita requer codificação, vocabulário (baseado em convenções e regras comuns) e caracteriza-se pela sua permanência⁶⁴ e por ser completa. É mais planeada e menos redundante. Os sentidos e significados são escolhidos com mais cuidado, pela maior escolha de palavras⁶⁵. O conteúdo pode ser editado, apagado, modificado, sempre que se queira alterar o conteúdo da mensagem. *“Written can be more analytical than oral communication”*.

4. Comunicação Organizacional Mediada por Computador

“A tecnologia, inicialmente perspectivada apenas como um simples instrumento de mediação que se interpõe entre o Homem e o Mundo que o rodeia, é integrada totalmente na experiência do sujeito” (Marcelo, 2001: 58)

Quando questionados sobre o estudo da comunicação ao longo dos tempos, encontramos em Rodrigues (1994), citado por Marcelo (2001: 49) a definição de três

⁶³ *Poor writing can result in misunderstandings and conflicts. In the absence of an accurate perception of what the other is trying to say, people tend to project their own expectations, anxieties, and fantasies onto the other. A disparity in writing abilities between e-mail partners also can be problematic”*.

“Writing isn’t just a tool for developing the e-mail relationship. Writing affects the relationship, and the relationship influences the quality of the writing. Writing effectiveness changes as a result of what is happening in the ongoing e-mail encounter. (...) In addition to writing skill, writing style also affects the e-mail relationship and is in turn affected by it. Concrete, abstract and emotional expression, complexity of vocabulary and sentence structure, the organization and flow of thought – all reflect one’s cognitive/personality style and influence how others reacts to you. (...) Different writing/personality styles may be compatible, incompatible, or complementary to other styles”.

⁶⁴ A facilidade da impressão, associada ao desenvolvimento das TIC’s permite durabilidade, cópias múltiplas e visualização da comunicação. Do mesmo modo, introduz hierarquias, através de listagens e índices, que se reflecte na capacidade de organização e hierarquização das comunicações e na preservação de informação.

⁶⁵ *“a person’s ability to communicate effectively via e-mail depends highly on (...) writing skills. People who hate to write probably will not become consistent e-mail users. Regular and avid users usually enjoy writing. Some even report that they prefer writing as a way to express them. They take delight in words, structure, messaging formatting, and the opportunity to craft exactly how they wish to express their thoughts and moods. They enjoy that zone of reflexion where they can ponder and self reflect before expressing themselves. In that zone e-mail usually is a less spontaneous form of communication than speech. Unlike verbal conversation – where words issue forth and immediately evaporate – writing places one’s thoughts in a more visible, permanent, concrete and objective format (...)”*

modelos comunicacionais distintos⁶⁶: o modelo informal da comunicação tradicional, o modelo da comunicação moderna e o modelo reticular da comunicação informatizada.

Segundo o mesmo, ao primeiro modelo corresponde a comunicação face a face onde “(...) a oralidade é o modo de expressão privilegiado.” Todavia, a mutabilidade e diferenciação social, criaram condições para que se desenvolve-se o espaço público, “(...) que pertence, ao mesmo tempo, a todos e a ninguém, susceptível de assegurar a livre circulação dos percursos e das trajectórias individuais, (...)” (Marcelo, 2001: 51), e é neste contexto que entende o desenvolvimento do modelo da comunicação moderna.

O modelo de comunicação reticular, por seu turno, surge na década de 70 e consiste “(...) numa dupla rede: uma rede de circulação de mensagens, conservadas numa espécie de memória central, a que os utentes estão conectados por circuitos electrónicos, e uma rede aleatória e transversal à primeira, interconectando os utentes entre si, independentemente da distância geográfica, social, ou cultural que os separe” (Marcelo, 2001: 51). A nova comunicação, mediada, vem alterar o binómio espaço/tempo, permitindo que o processo comunicacional se desenvolva sem haver necessidade de controlo desta relação.

É neste contexto e com esta pequena nota introdutória, que falamos em comunicação mediada por computador. A proximidade física, a interacção face-a-face e a comunicação não verbal, são parte integrante da comunicação entre indivíduos no dia-a-dia das organizações, todavia, atendendo ao incremento das TIC's e da comunicação mediada por computador há que repensar as dinâmicas do processo comunicacional no seu seio.

O ambiente comunicacional criado por computador, enquanto meio de comunicação, é algo diferente do gerado pelos modos de comunicação primários, por ser **interactivo, síncrono e assíncrono e rápido**. Assim o defende Rogers (1995: 442), que afirma que a comunicação mediada por computador, assume, nos dias que correm um papel em crescimento, potenciando um conjunto de transformações a vários níveis que “(...) *have begun to redefine the process of human communication itself*” (Idem; 1995: 443).

⁶⁶ Estes três modelos comunicacionais não existem, segundo o autor, isoladamente. Os mesmos podem conviver num mesmo espaço, num mesmo tempo, veja-se o exemplo de uma organização; aí se desenvolve a comunicação informal (tradicional) e a comunicação mediada e, assim sendo, o modelo da comunicação informal e reticular.

Esta comunicação pode ser definida como a interacção entre indivíduos que se realiza via Internet ou Intranet. A maioria desta comunicação, baseia-se em texto, nomeadamente, através de e-mail, fóruns de discussão, listas pré-distribuídas, chat's, ICQ e Instant messaging e, pode ser síncrona e assíncrona.

“Especificamente falando da interacção social em rede de computadores podemos diferenciar nessa interacção pelo menos dois aspectos: quanto à temporalidade e quanto ao direccionamento e número de interlocutores. Quanto à temporalidade têm-se interacções síncronas e assíncronas. Quanto ao direccionamento e número de interlocutores, as interacções podem ser de um-para-um, um-para-todos ou todos-para-todos” (Maçada et al.; 1998: 3).

A **comunicação assíncrona** é a comunicação que se desenvolve em diferentes tempos ou durante um determinado espaço de tempo e que permite que os indivíduos interajam sem ser em simultâneo, sem estarem sequer ligados em rede ao mesmo tempo, *“(…) there is always a certain time span between sending a message and receiving a response”* (Warschauer et al., 1998: 63).

Comunicação síncrona é aquela que se desenvolve num dado espaço, num mesmo período de tempo. É a denominada *“real time communication”*. A comunicação síncrona ocorre em tempo real e permite que os indivíduos envolvidos interajam em simultâneo (Warschauer et al., 1998: 63). Sobre esta, Lévy, citado por Marcelo (2001: 82), *“(…) concluiu que a noção de tempo real determina a condensação sobre o presente, sobre a operação em curso. (...) ao contrário da escrita, a informática não reproduz a inscrição no território, serve para a mobilização permanente dos homens e das coisas”*.

Tanto no que respeita à comunicação síncrona como à assíncrona, podemos afirmar que permitem interacção entre duas pessoas, entre duas e mais pessoas ou entre grupos. É assim, possível afirmar que as tecnologias de informação e de comunicação estão, actualmente, a revolucionar os conceitos de tempo, de espaço e os próprios conceitos tradicionais de competências pessoais, profissionais e comunicacionais.

4.1. Revisão Bibliográfica sobre a Comunicação Mediada por Computador

"(...) Man interacts with other as a function of living in groups (association). Time and space are dimensions in which interaction takes place (...)" (Hall, 1973: 38).

"The computer as a medium of communication is no longer influencing the culture setting, but rather it is changing it by extending the process of human communication through the creation of a new symbolic environment called interpersonal text. No other medium of communication can collapse both space and time and store and retrieve the information exchanged during the process" (Geller, 1993:9).

Com o surgir da **comunicação mediada por computador** na década de 70, desenvolveram-se vários estudos sobre a mesma todavia, segundo (Metz, 1994: 32), *"(...) there is no cohesive groundwork for studying CMC, and, as a result, there is no fundamental theory which guides CMC researchers"*.

Autores como Parks, Floyd e Varona, citados por Costa et al. (2002), identificaram duas correntes opostas que têm dominado o debate acerca do impacto das novas tecnologias de informação e comunicação sobre a interacção entre as pessoas. Uma das correntes afirma que a comunicação mediada por computador é superficial, impessoal e por vezes, hostil. Outra corrente, defendida, sobretudo, por autores como Rheingold (1993), defende este tipo de comunicação como essencial para a ruptura de barreiras físicas e hierárquicas e para a criação de novas relações e modos de interrelação entre agentes sociais.

No seguimento das duas correntes de ideias anteriores, desenvolveremos o presente ponto, procurando, para o efeito, desenvolver uma revisão bibliográfica sobre a comunicação mediada por computador. Procurar-se-á assim, conhecer, a partir da organização cronológica dos estudos desenvolvidos sobre a temática, os aspectos mais relevantes atendidos nos mesmos.

A **casualidade, falsidade e falta de profundidade de sentimentos**, são alguns dos pontos apontados, por aqueles que defendem o não estímulo na CMC, de emoções. A questão da presença e estímulo da emoção na CMC é um aspecto muito díspar, em termos de autores, na medida em que, se uns parecem defender que existe e que até é estimulada, outros defendem que é total ou parcialmente anulada.

"When we communicate interactively via computer, the communication may not be as easy as it is when we interact face-to-face. Two factors are likely to make computer-mediated communication more difficult. First, communicating via computer is likely to be slower, simply

because we can not type as quickly as we can speak. Second, and more important, information transmitted from one computer terminal to another contains no nonverbal cues” (Mitchell e Larson; 1987: 323).

Autores como O’Conaill, Wittaken and Wilbur (1993) e Sarbaugh-Thompson and Feldman (1998), nos seus estudos procedem à análise do volume e conteúdo (em termos de sentimentos) na comunicação mediada, considerando que, nesta se verifica um decréscimo do **volume comunicacional**, bem como uma diminuição de **cumprimentos, interjeições e sentimentos nas comunicações**.

O estudo de Swanson (1993) afirma o crescimento exponencial do nº de organizações e ONG’s, equipado com computadores e softwares de comunicação. *“A CMC helps eliminate the elaborate, costly, and inefficient formal structure that often stands in the way of getting work done because it allows participants to share information and bridge physical, cultural and social barriers in their organizations and others with which they work”* (1993: 4). Acima de tudo, conclui que a comunicação mediada por computador permite aos utilizadores de uma organização, aceder a outras pessoas e a novas informações, potenciando a **troca e fluxo de informação e comunicação**. Assim, citando Hiltz, Johnson and Turoff (1986) *“(…) most studies find that implementation of electronic communication increases the coverall amount of communication”*. No mesmo sentido, decorrendo o artigo de Grigas (1993).

O estudo de Gersham (1994) explora a questão da comunicação mediada por computador e a sua utilização no ensino, e conclui pela transformação da comunicação no seio do mesmo, pela conseqüente maior **eficiência e facilitação**, em termos processuais.

Chizmar e Williams (1996:18) consideram (em contexto educacional) que a **satisfação** e a **motivação** dos indivíduos sofre um significativo aumento com a mediação via computador, na medida em que, estimula a **participação** e a **co-responsabilização** (de alunos/professores) no decurso do processo educativo.

No mesmo sentido, aponta o artigo de Gloster II e Saltzberg (1996:28) na medida em que, aponta de entre outras vantagens, o facto da comunicação mediada por computador, permitir um papel mais activo dos alunos, uma maior **participação** e

contacto, uma maior **interacção** entre si e com o exterior, maior **acesso a informação** e, conseqüentemente, uma maior **produtividade, interesse** e qualidade no ensino.

O estudo de Garton et al. (1997), vem afirmar a existência de redes sociais virtuais nas quais se desenvolvem relações e trocas de informação. *“When a computer network connects people or organizations, it is a social network. Just as a computer network is a set of machines connected by a set of cables, a social network is a set of people (an organization or other social entities) connected by a set of social relationships, such as friendship, co-working or information exchange”*. As redes sociais desenvolvem-se na organização, em termos formais, informais e em termos virtuais. A questão que coloca é a de se facto, as redes sociais virtuais são uma extensão das primeiras, ou não.

Chester e Gwynne (1998), no seu artigo reforçam a ideia de que, em contexto educacional, o anonimato permite uma maior **colaboração** e participação dos alunos. Por seu turno, o estudo de Irons et al. (2002)⁶⁷, colocando a questão da maior ou menor interactividade e participação em aula virtual, deduzem por diferenças significativas de satisfação e participação, mas entre os contextos de origem dos alunos, concluindo que, os habitando em meio rural seriam os mais participantes.

A maior parte dos estudos desenvolvidos, procede a comparações entre a comunicação mediada por computador e a comunicação face-a-face e síncrona, e é a este nível, que analisam a relação **volume e eficácia comunicacional**, considerada como dúbia. Tal é passível de análise no estudo de Anderson (1997), segundo o qual, a comunicação mediada é tida pelos intervenientes do estudo, como menos satisfatória que a face-a-face, sendo, todavia, **mais fiável, observável e de fácil utilização**. Já Birnie et al. (2002) consideram estes dois tipos de comunicação como complementares entre si, servindo, contudo, a comunicação mediada como um elevado suporte aos que possuem características pessoais/psicológicas como sejam a timidez.

Numa outra perspectiva, De Sanctis e Monge (1998) consideram *“(...) it is also been shown that removing visual channels for conversations does not significantly disrupt conversations control and understanding (Marshal and Novick, 1995). In fact, there maybe*

⁶⁷ Visou analisar os níveis de interacção e satisfação junto dos alunos de diferentes locais, pertencentes a uma mesma aula virtual, que para os efeitos se recorriam do e-mail, telefone, fax e Internet.

same value in reducing the visual channel in interaction. (...) evaluation of other are less stereotyped and more valid when visual observation is removed from communication”.

O estudo de Chenault (1998:1) vem reforçar a ideia de que a CMC, permite o desenvolvimento e transmissão de emoções, relacionamentos e interação social entre indivíduos. *“Emotion is presented in computer mediated communication (CMC). People meet via CMC everyday, exchange informations, debate, argue, woo, commiserate, and support. (...) Their relationships can range from the cold, professional encounter, to the hot, intimate rendezvous. Rheingold describes people in virtual communities as using the words that type on screens to exchange pleasantries and argue, engage in intellectual discourse, conduct commerce, exchange knowledge, share emotional support, make plans, brainstorm, gossip, fend, fall in love, find friends and loose them, play games, flirt, create a little high art and a lot of idle talk”.*

Estudos empíricos, revelam ter encontrado em equipas que comunicam de modo mediado, a **partilha de informação** e de **relações entre indivíduos**. De acordo com Walters (1997) apud Jarvenpaa e Leidner (1998), *“(...) computer mediated-communication does not differ from face-to-face communication in terms of capability of social information exchange, but rather in terms of a slower rate or transfer”.* O trabalho destes autores, permitiu aferir que a **discussão entre indivíduos** é mais profunda e íntima, quando mediada, que quando realizada face-a-face, mesmo entre grupos dispersos espacial/temporal e culturalmente. Do mesmo modo, defendem que é possível desenvolver graus mais elevados de **confiança e entusiasmo no seio da comunicação** mediada.

O artigo de Pachnowski (1999) procede ao estudo da comunicação entre dois ambientes diferentes, neste caso, de contexto educativo, concluindo que a CMC permite interligar, estudantes de duas realidades diferentes, colocando-os em posição de troca de informação e comunicação, independentemente do seu contexto socio-educacional.

Tem, todavia, desvantagens, como os «lags», a falta de afectividade e como consequência, da satisfação e motivação (Berbunan-Fish e Hiltz, Starr, 1999).

Segundo Alavi (1994) *apud* Berbunan-Fish e Hiltz (1999), os estudos da comunicação⁶⁸ “*same time/same places*”, comparam a comunicação mediada por computador com a comunicação síncrona, resultando daí, **melhores níveis aprendizagem, evolução e desenvolvimento de competências**. Por outro lado, os estudos “*same times/different places*” (Alavi et al., 1995 e 1997; e Webster e Hack Ley 1997), têm a ver com a comunicação síncrona, mas mediada, que, segundo os autores, resulta em maior **eficácia, em desenvolvimento de competências**, mas nem sempre em maior **satisfação** entre os estudantes. Por seu turno, os estudos sobre a comunicação “*different time/different places*” (Hiltz 1994 e 1997 e La Rose et al. 1998), não demonstraram diferenças significativas entre o ensino dito «normal» e o ministrado via computador.

Marcelo (2001) no decurso do seu trabalho concluiu que, com a continuidade dos contactos entre emissor e receptor, os laços se estreitam, em termos de afectividade ou **proximidade**, se assim o entenderem. “*Curiosamente, os utilizadores das novas tecnologias facilmente contornaram esse obstáculo, ao inventar formas inovadoras e alternativas de exprimirem as suas emoções. Esses indicadores, os smiley faces, também designados por emotions, são definidos por Baym (1998:52) como «graphic icons built out of punctuation marks, are the most famous kind of new expressive cue»* (Marcelo, 2001: 99).

O trabalho de McDonnald (2002: 12), em conformidade com o estudo de Morse (2003: 37) especifica os impactos positivos e negativos da comunicação via computador⁶⁹. Quanto aos efeitos negativos aponta, o facto de existir um hiato nas respostas-perguntas, o que pode levar a uma perda de **dinâmica no processo comunicacional**. Acrescenta ainda o facto das capacidades de escrita e do domínio do computador poderem constituir uma lacuna, assim como, a dificuldade na expressão de ideias ou sentimentos.

De entre os impactos positivos, considera: a **inovação** que permite; o desenvolvimento de novos métodos de ensino e de aprendizagem; o facto de anular a educação tradicional, espacialmente localizada; o permitir a **maior interacção** entre alunos e docentes⁷⁰ (mesmo em situações de contextos espaciais diferentes)⁷¹; o acesso a colegas,

⁶⁸ Neste caso, em contexto educacional.

⁶⁹ Também em contexto educacional.

⁷⁰ Nas situações em que os alunos estão preparados e integrados nas TICs e e-mails, a igualdade entre professores e alunos, verifica-se, bem como a rapidez, interacção e troca de informação. Assim, o autor afirma que o número de contactos entre professores e alunos aumenta, bem como a disponibilidade de ambos. O uso do correio electrónico produz efeitos, em termos de ensino, a nível cognitivo, afectivo e comportamental.

escolas, indivíduos e individualidades; permite troca de informação, experiências, perspectivas e conhecimentos.

4.2. Breve Abordagem aos Estudos desenvolvidos sobre Comunicação Mediada por Computador via correio electrónico

(...) a informação visual é em geral menos ambígua e mais bem centrada do que a informação auditiva. Uma excepção maior é a fornecida pela capacidade auditiva do cego (...) (Hall, 1986: 58).

Uma das chaves essenciais da compreensão do homem reside no conhecimento das sínteses que, em certos momentos críticos, ele opera sobre a sua experiência. Noutros termos, o homem aprende enquanto vê, e repercute o que aprende por sua vez sobre aquilo que vê. (...). Se o homem não retirasse ensinamentos do uso da vista, seria iludido (...) (Hall, 1986: 80).

Rice and Case (1983)⁷², no seu artigo, assumem que as **ideias pré-definidas**, pelos indivíduos, em relação à utilização e **gosto pelos computadores e TIC's** determinam fortemente a sua **reacção e interesse** pelos mesmos.

Outro estudo desenvolvido foi o de Steinfield (1986)⁷³ que relaciona a CMC com as **tarefas/funções** desenvolvidas na organização e o seu aspecto socio-emocional. Menciona ainda quatro variáveis independentes:

1. **Tarefas e variáveis ambientais**, como a complexidade, rotatividade, estandardização, tempo e trabalho com novas pessoas;
2. **Características dos canais de comunicação**;
3. **Variáveis individuais e demográficas**, como a experiência perante o e-mail, educação e cargo/função na organização;
4. **Acesso ao sistema**.

O estudo conclui que o uso do e-mail é fortemente determinado por duas variáveis: por um lado, as tarefas a desempenharem através do mesmo; por outro, o **acesso aos sistemas e ao hardware**.

⁷¹ "(...) for purposes of intellectual exchange, collective thinking, collaborative endeavors, and socialization" (McDonnald, 2002: 12)

⁷² Rice, R. E Case, Donald (1984); "Technology and the crisis of self", in *Communication Quarterly*, nº 32, pp. 98-103.

⁷³ Steinfield, C. (1986), "Computer Mediated Communication Systems", *Annual Review of Information Science*, nº 21, pp. 167-202.

Segundo Fidalgo (1989), as vantagens da utilização do e-mail são inúmeras, apontando desde logo, o facto de permitir a **transmissão de texto, imagens e sons, a rapidez, custos baixíssimos, comodidade de envio, facilidade de organização do correio recebido, possibilidade de endereçar o mesmo e-mail a vários destinatários (e-mail merge) e a facilidade de resposta e de reenvio.**

Considera ainda essencial neste meio de comunicação, o facto de permitir o acesso à correspondência em qualquer ponto do país, em qualquer momento e o facto de se puderem subscrever notícias, de acordo com as áreas temáticas de interesse e **aceder a todo um conjunto de informação.** *“Com o correio electrónico a programação da informação recebida ainda é muito mais simples que no correio tradicional. Assina-se a informação pretendida. É assim que se subscrevem as listas de discussão (mailing-lists), os boletins de informação (...)”* (Fidalgo, 1989: 6).

Um outro estudo, desenvolvido por Rubinyi (1989) vem chamar a atenção para a utilização do e-mail em ONG's, através da análise da frequência do uso e produtividade organizacional. O estudo permitiu observar que a um menor uso de TIC's (em específico o e-mail), corresponde a falta de tempo ou de formação em relação às mesmas. Do mesmo modo, conclui que as TIC's não desenvolveram ou criaram novas ou abruptas/radicais formas de interacção entre os membros da organização (Metz, 1994: 36).

Já Sproull e Kiesler (1991) consideram que a comunicação face a face tende a confluir de acordo com o **contexto social envolvente.** Em contraste, o e-mail e a comunicação via telefone, não contendo alguns elementos da comunicação face-a-face, tenderão a não ter em atenção/ter incluídos, o contexto envolvente, podendo ser menos **eficazes como meios de criação e manutenção da identidade organizacional.** Perante a análise dos diferentes tipos de comunicação (mediada e não mediada) chamam a atenção para 4 aspectos a atender:

1. **Acessibilidade e Sincronia**
2. **Formalidade**
3. **Contexto Interpretativo Partilhado**
4. **Características do contexto social**

E partem para a análise de 4 meios de comunicação: a comunicação face-a-face, a comunicação escrita, a comunicação mediada por telefone e correio electrónico, daqui resultando as seguintes conclusões:

- A Comunicação Face-a-Face: em termos de acessibilidade/sincronia, é uma comunicação síncrona, no que respeita ao espaço e ao tempo. Em termos de formalidade varia consoante os comunicadores e consoante os contextos partilhados. É fortemente determinada por características sociais.
- A Comunicação escrita é assíncrona, em termos de espaço e de tempo. É muito formal e é moderadamente constituída por características sociais.
- O telefone surge como ferramenta síncrona, em termos de tempo e assíncrona em termos de espaço. O grau de formalidade depende dos comunicadores e tal, como os documentos, contém características do contexto social, moderadas.
- O correio electrónico, por seu turno, é assíncrono, em termos de tempo e espaço, é informal, facilita a comunicação em contextos interpretativos já estabelecidos e é pobre em características do contexto social.

Perante outras ferramentas de comunicação⁷⁴, o e-mail, surge, como a quarta mais “completa”, no sentido em que, para além de arquivável, é passível de ser multiutilizado e de ser confidencial. Apesar de, poder ser utilizado, quase como uma ferramenta síncrona, não o é, e raramente permite a sensação de uma conversa face-a-face, no momento, devendo, portanto, ser sempre utilizado em complementaridade com outras ferramentas comunicacionais.

No estudo de Trevino e Webster (1992) procuraram definir um modelo de avaliação dos impactos na comunicação (ao nível da **eficiência, atitudes, quantidade e redução de barreiras**), no que respeitou a duas ferramentas: correio electrónico e voice-mail. Para o efeito atenderam a algumas variáveis independentes que passamos a expor: **o tipo de tecnologia, as diferenças individuais e as apetências para utilização do computador, factores organizacionais** (passam pelo apoio na implementação e utilização das tecnologias na organização e pelo uso dos parceiros no trabalho). Apontam ainda a questão da **facilidade do uso das tecnologias**, realçando, contudo,

⁷⁴ Telefone, Comunicações escritas, Correspondência, Comunicação face-a-face, MUD's, IRC's, entre outras.

aquilo a que denominaram “**flow**”, enquanto experiência subjectiva que se desenvolve entre a relação homem e a máquina (computador).

Segundo Évard (1993) a utilização do e-mail, deve exercer-se, sobretudo, em situação de transmissão de informações (para informar mudanças, acontecimentos e assuntos menos urgentes). *“Despite is flexibility, we discovered that electronic mail was not appropriate for all the types of communication that we needed. Time dependent information is one example (...). Further, it’s not very effective for round table discussions (...)”* (Evard; 1993: 2). O e-mail apresenta então, dois pontos fracos: por um lado, o facto de não permitir, nalgumas ocasiões, em meio organizacional, **respostas imediatas** (o que não é sinónimo de rapidez); por outro lado, o facto de poder bloquear alguma **discussão** existente ou iniciada. Dadas estas limitações, o autor considerou que, para respostas imediatas, o e-mail, seria muitas vezes pouco apropriado.

Santoro e Phillips (1994)⁷⁵, debruçaram a sua atenção na utilização do correio electrónico em contexto educativo. A informação obtida durante 6 anos de ensino, junto de um grupo de utilizadores de e-mail para resolução de problemas, concluiu que o uso do mesmo se acentuaria. Isto aconteceria, por um lado, pela possibilidade de acção individual de cada aluno, por outro, por permitir o acesso e comunicação ao docente, sem a necessidade de espera do horário das aulas. *“A student is no longer restricted by how far she lives from campus, nor by how many hours he works, or by her shyness, or by his speech impediment, from participating in valuable extra-class interaction”*.

A comunicação via e-mail pode assim, gerar uma **sensação de segurança** na comunicação pelo permitir tempo para pensar sem interrupção, e permitir a **expressão de ideias**, sem a preocupação imediata com censuras ou desaprovação de colegas ou professores, o que, segundo Donovan (1995: 41) pode permitir **facilidade na construção de conhecimento e criatividade**.

Segundo Rogers (1995: 444), as vantagens da comunicação mediada por correio electrónico, são inúmeras. Defende, tendo como base um estudo recente, sobre a utilização do correio electrónico numa grande organização, que as **barreiras provenientes da estrutura hierárquica** se diluem, permitindo uma **comunicação mais**

⁷⁵ Citados por Donovan (1995: 41).

descentralizada e menos constrangida. *“Research on computer-mediated communication suggests that individual characteristics such as role and status are less influential in such communication. However, the information processing needs of individuals varies based on their roles and status in the virtual organization, resulting in different e-mail communication patterns. Indeed, more recently research has found that these individual characteristics can influence communication patterns and therefore may affect communication structure”* (Ahuja & Carley; 1998).

Aponta ainda como vantagem, o facto de a distância deixar de constituir uma **barreira** ao entendimento entre profissionais, que, colaboram durante períodos de tempo consideráveis, sem nunca se terem conhecido e, conseqüentemente, sem terem estabelecido qualquer contacto face a face. Os exemplos apresentados *“(…) show how the new information technologies can overcome the usual limitations that time, spatial distance, and organizational hierarchy impose on communication pattern. The new information technologies will help us change our conception of what the work organizations is, and can be. They will free us from conventional thinking about our relationships with work associates, and lead us to question how essential is to be with them at the same time in the same place”*.

A comunicação assíncrona potenciou ainda, a **modificação de comportamentos**, que, por seu turno, se reflectem e são reflectidos, pela mudança da escolha de canais de comunicação. Com isto, procuramos afirmar o facto de que muitas vezes os indivíduos escolhem a comunicação via e-mail, não só pela sua **rapidez e exactidão**, como também porque, permite maior **grau de informalidade**, tal como menciona O’Connors (1975: 479): *“for example, a manager communicates with his or her CEO infrequently, using formal memos in response to requests made through his or her manager. With electronic mail, the CEO fires off short queries to anyone, bypassing organizational channels”*.

Também Donovan (1995: 39) procede ao estudo da utilização do correio electrónico em contexto educativo, considerando que o mesmo pode ser essencial na facilitação da comunicação inter individual ou intergruppal, num mesmo espaço, ou em espaços diferentes, a qualquer momento e entre várias culturas. A **velocidade da mensagem**, da sua entrega, e **eficácia** da comunicação assíncrona e o número e distinção geográfica dos participantes, transformam a oportunidade de ensino. Anula-se assim, a

impossibilidade de alguns alunos acederem à educação pela distância física aos estabelecimentos de ensino ou às fontes de informação.

A comunicação via e-mail pode gerar uma sensação de **segurança** na comunicação pelo permitir tempo para pensar sem interrupção, e permitir a **expressão de ideias**, sem a preocupação imediata com censuras ou desaprovação de colegas ou professores, o que, segundo Donovan (1995: 41) pode permitir facilidade na construção de conhecimento e criatividade. Nas situações em que os alunos estão preparados e integrados nas TICs e e-mails, a igualdade entre professores e alunos, verifica-se, bem como a **rapidez, interacção e troca de informação**. Assim, o autor afirma que o número de contactos entre professores e alunos aumenta, bem como a disponibilidade de ambos. O uso do correio electrónico produz efeitos, em termos de ensino, a nível cognitivo, afectivo e comportamental.

O estudo de Nouwens e Bouwman (1995) conclui, após análise de vários casos, que o sucesso e estudo do fenómeno das TIC's, em contexto organizacional, é fortemente determinado, por um lado, pela **envolvência destas tecnologias nos sistemas que rodeiam a organização** e, por outro lado, pelo **entendimento que os próprios actores organizacionais desenvolvem acerca das mesmas**.

Sendo esta uma ferramenta de comunicação de uso relativamente generalizado, importou aos autores perceber ainda, a necessidade ou não de **competências, conhecimentos e valores** desenvolvidos em torno da sua utilização. Deste modo, partindo dos 5 atributos definidos por Rogers (1995), sobre o conceito de inovação: vantagem⁷⁶, compatibilidade⁷⁷, complexidade⁷⁸, habilidade⁷⁹ e observação⁸⁰, analisaram o uso do e-mail, de forma a determinar o seu grau de **inovação** ou não, em contexto educacional, bem como o seu **uso voluntário ou de obrigação e expectativas de utilização**.

⁷⁶ É o grau de percepção dos indivíduos em relação a uma inovação, face a outra já existente.

⁷⁷ É o grau segundo o qual uma inovação é entendida como sendo consistente perante as necessidades, valores e experiências das pessoas que as vão utilizar.

⁷⁸ O grau pelo qual as pessoas avaliam a novidade no que concerne à dificuldade e complexidade que a mesma comporta.

⁷⁹ O grau segundo o qual a inovação reage perante limitações existentes.

⁸⁰ O grau de observação pelos outros, dos efeitos desta inovação.

Shulman (1996: 372) citando Garthon e Weelman (1995), refere que do estudo do e-mail se conclui, não haver um padrão que permita concluir pela função de substituição do e-mail face à comunicação face-a-face. Já McGrath (1990), defende que as tecnologias assíncronas podem aumentar a **participação dos grupos** posicionados em locais diferentes e em fases de actividade também diferenciadas. Aumentam, portanto a participação, todavia, pode reduzir a **atenção** perante a actividade e até perante a **coesão do grupo**.

Segundo Saul (1996), o e-mail possui algumas limitações, quando comparada com outras ferramentas, não se apresentando sempre como a melhor forma ou a mais apropriada. Segundo o mesmo, é possível analisar 4 pontos fracos (debilidades):

1. Ausência de sinais (*"missed signals"*), não conseguimos comunicar do mesmo modo numa conversação face-a-face, ou via telefone, como comunicamos por meio de e-mail. As características são diferentes e neste último verifica-se ausência de sinais da comunicação não verbal. Não existe contacto visual, expressões faciais, linguagem corporal, tom de voz, enfim, um conjunto de sinais que nos ajudam a dar sentido e a entender aquilo que nos foi transmitido. Por este motivo, e independentemente, dos sinais da comunicação não verbal, poderem muitas vezes representar **barreiras à comunicação**, não podemos deixar de salientar o facto de a comunicação de assuntos mais delicados, dever ser deixado para modos de comunicação como a face-a-face. Pelo menos assim o considera o autor.
2. Ausência de contexto (*"lack of context"*). Segundo o autor, o modo como recebemos uma mensagem ou informação é determinante. Sabemos que receber um *"post it"* não tem o mesmo significado que receber um ofício ou informação interna. A **formalidade** que daí decorre é diferente. No e-mail, todavia, formalidade e informalidade confundem-se, *"(...) as a result, your recipient not only lacks the non-verbal content of your speech, but he or she also lacks the traditional symbols that would show its status and context"* (Saul, 1996).
3. Permanência (*"permanence"*), entendida enquanto, possibilidade de arquivo das mensagens recebidas, que não é tão facilmente realizado via telefone ou face-a-

face, salvo situações excepcionais. “E-mail however, (...) can be forwarded again and again and come back to haunt you long after you have forgotten why you sent the original message”⁸¹.

4. Não familiaridade (“unfamiliarity”), grande parte das pessoas, aprende desde cedo, a escrever cartas e a falar ao telefone, todavia, o mesmo não acontece com o e-mail. Nem todos os indivíduos têm **acesso a computadores**, e nem todos têm o mesmo **grau de conhecimento**. Por estes motivos, nem sempre se adoptam os melhores meios de recepção/envio de mensagens, que passam, por exemplo, pela não utilização de maiúsculas (entendidas como gritos), e pelo reenvio de mensagens com todo o seu histórico por detrás (aspecto importante, mas nem sempre utilizável).

5. Utilização cuidada (“*use with care*”). O e-mail pode ser uma ferramenta óptima, desde que utilizada com cuidado. Devemos pensar e reflectir com cuidado sobre o que escrevemos, por forma a evitar mal entendidos, erros e futuras confusões. Devemos ser claros, perceber o conteúdo do que recebemos, analisar o que vamos enviar e verificar os destinatários com cuidado para evitar mal entendidos. Do mesmo modo, o autor acha essencial que não se responda a e-mails impulsivamente. Esta ferramenta, em uma enorme vantagem que deve ser utilizada e explorada: o facto de podermos ler, reler, pensar e até responder, sem ter de haver um envio imediato da mensagem. Esta pode sempre ser guardada, relida, e enviada algum tempo depois, com mais “consciência”.

Segundo, Warschauer et al. (1998: 63), “*The new communication technology enables foreign language students for the first time to be in contact with native speakers all over the world easily, fast and with lost costs*”. Do mesmo modo, o autor realça o facto de, em ambientes de ensino mediada por computador, o e-mail possuir a vantagem de permitir maior concentração de resposta, permite ler e reler documentos, inclusive os recebidos de outras pessoas (de outros contextos sociais), diminuindo, contudo, a espontaneidade.

O trabalho desenvolvido por Ahuja & Carley (1998) faz referência ao Soar Group⁸² (enquanto organização virtual), desenvolvido em 1982 no Carnegie Mellon University e inicialmente denominado por “State Operator and Result”. E, foi sobre este grupo que

⁸¹ A informação que este tipo de comunicação potencia, pode ainda levar a que, em caso de não salvaguarda das mensagens, ou não impressão, se perca o conteúdo das mesmas, residindo nestas possibilidades (guardar com continuidade, por data, emissor ou temática e imprimir a comunicação) uma das suas maiores vantagens.

⁸² Soar é, segundo os mesmos, uma arquitectura concebida para sistemas inteligentes, e procura soluções para determinados problemas. O Soar Group era um conjunto de indivíduos que interagiam entre si via e-mail, e que se encontravam envolvidos no mesmo projecto. Este grupo não possuía um espaço físico de encontro e dele faziam parte individualidades de várias universidades e organizações. Como em algumas organizações virtuais, o Soar Group comunicava exclusivamente por e-mail e enfrentava situações rotineiras e não rotineiras.

os autores procuraram analisar a hipótese do seu trabalho: em organizações virtuais, as tarefas organizacionais (muito ou pouco) rotineiras associadas a degraus hierárquicos (formais ou menos formais), à centralização e níveis hierárquicos, estarão associados a elevado nível de performance.

Com base no estudo da interacção de e-mails entre os membros do grupo, na análise das rotinas e dos objectivos do mesmo, concluíram que, ao contrário do definido por vários autores, às organizações virtuais, não corresponde descentralização e/ou ausência de níveis hierárquicos ou rotinas, estes existem, todavia, desenvolvem-se em moldes específicos, resultando daqui idêntica performance.

Segundo Herring (1999), a comunicação mediada por computador assíncrona (via e-mail), deve ser considerada como interactiva incoerente, na medida em que, embora permitindo a **interactividade**, é, segundo o autor, incoerente, uma vez que existem interrupções, mudanças abruptas na comunicação e até decadência de tópicos. No primeiro caso, levanta-se a questão da ausência de comunicação não verbal (gestual, expressão facial, tacto, etc.), no segundo caso, levanta-se a questão da impossibilidade técnica de envio/recepção simultânea entre emissor e receptor. Os “lags” (atrasos/hiatos na transmissão), bem como as **diferenças de software** e as **diferentes pertenças dos emissores/receptores em termos geográficos, espaciais e culturais**, podem potenciar lacunas neste tipo de comunicação.

E, é neste sentido, que Herring (1999) menciona a questão da incoerência na interacção no seio deste tipo de comunicação. Segundo a autora, na comunicação face a face o “gap”, ou hiato, que existe é menor ou inexistente, ao contrário do que acontece na comunicação mediada por computador. *“Concerning gaps, there is often a considerable time lag between when message is sent and when it is responded to, especially in asynchronous forms of CMC such as e-mail. Days or even weeks may pass, although as some have pointed out, the gap is typically shorter than that involved in the exchange of written letters, make even asynchronous CMC seem interactive and conversation-like in comparison”* (Idem, 1995). Na comunicação assíncrona pode ainda verificar-se o facto do hiato, ser tão grande e a incerteza da recepção, ou não, que o emissor repete o processo de envio da mensagem, gerando-se também nesta situação, incoerência na interacção.

Mitra et al. (1999) estabelecendo a distinção entre o **uso/utilização** e a **aceitação** do correio electrónico, desenvolveram uma síntese dos estudos desenvolvidos em torno do mesmo, que assumiram ter-se iniciado, por volta dos anos 90. Concluíram que, a uma maior **expectativa**, correspondia um maior uso. Do mesmo modo, defenderam que o uso dos computadores é crescente, o que, *per si*, justificará no futuro, porventura, uma maior utilização do e-mail. Importa ainda salientar, segundo os autores, que o uso do email e conseqüentemente as expectativas em relação ao mesmo, são mais elevadas junto das camadas mais novas (em termos **etários**).

O artigo de Heredero et al. (2000: 4) aponta como vantagens da utilização do e-mail: a rapidez, segurança e fiabilidade do envio e recepção das mensagens, a possível pertença e presença de emissor e receptor em espaços diferentes, a facilidade de recepção, reenvio, **integração e arquivo de conteúdos** e o seu baixo **custo**.

A informação que este tipo de comunicação potencia, pode ainda levar a que, em caso de não salvaguarda das mensagens, ou não impressão, se perca o conteúdo das mesmas, residindo nestas possibilidades (guardar com continuidade, por data, emissor ou temática e imprimir a comunicação) uma das suas maiores vantagens. Do mesmo modo, podemos afirmar que neste tipo de comunicação, as interrupções por elementos externos ou internos a uma conversação, podem ser menores, o que não implica que, não se desenvolvam outros tipos de bloqueios e/ou obstáculos, como a recepção de novas mensagens, não relacionadas (em termos temáticos).

Quanto às desvantagens, apontamos as que decorrem das diferenças de software, a dedicação temporal e atenção que se deve prestar ao e-mail, e à leitura de mensagens, a impessoalidade, a publicidade (*spam*), vírus, atrasos de entrega, falta de uso generalizado, dificuldade de acesso por alguns, falhas e/ou problemas técnicos, possíveis perdas de informação (Heredero et al.; 2000: 4).

Em 2002, Frank e Jonathan examina o modo como estudantes de diferentes proveniências culturais, utilizam o e-mail para comunicar entre si. Colocam para o efeito algumas questões chave, nomeadamente, o modo como o **background cultural** afecta o modo como os estudantes comunicam para fins académicos ou sociais e o modo como o **contexto cultural** afecta o conteúdo das mensagens. Dele se conclui, que

a utilização do e-mail é diferenciada, consoante a proveniência e background cultural dos alunos.

Já Sheffer (2003) estabelece a relação entre a utilização do correio electrónico e o **sexo e idade** dos intervenientes, sobressaindo o sexo masculino, como o que mais utiliza o e-mail.

No estudo de Morse (2003: 37), procura-se analisar a utilização da comunicação mediada por e-mail na leccionação de aulas. Sugere então, um conjunto de implicações positivas e negativas, prendendo-se as primeiras, sobretudo, com a independência espacial e temporal, e as segundas com as diferentes **capacidades linguísticas, tecnológicas** e com as diferentes metodologias de participação utilizadas.

Segundo este autor, a comunicação mediada por computador, permite **flexibilidade**⁸³, **quantidade e qualidade na participação**⁸⁴, melhor e mais facilitado **acesso**, e **maior abertura a conteúdos diferenciados**⁸⁵. Permite ainda a gravação dos conteúdos e leva a uma compreensão mais exaustiva e repetitiva.

Apesar das vantagens, gera desvantagens, nomeadamente, a frustração tecnológica, **dificuldades de coordenação**, de **timing** e as resultantes das diferentes **capacidades dos indivíduos**.

As primeiras prendem-se com as diferenças de software e hardware, bem como com as capacidades de utilização por parte de cada indivíduo. Aliado a isto, podemos e devemos ainda incluir o *spam* e os vírus que podem e surgirão, certamente, como obstáculos à comunicação. Por seu turno, as dificuldades de coordenação prendem-se com o facto das pessoas desenvolverem métodos de trabalho diferenciados que, se poderão reflectir, na prossecução de actividades em conjunto via computador. A frustração provocada pelas diferenças de “timing” é gerada pela liberdade temporal que

⁸³ O facto de não existirem constrangimentos temporais e ou espaciais permitem uma maior participação e mais flexível entre actores organizacionais. Do mesmo modo, são minimizados os monólogos a centralização de discussões num único indivíduo e as interrupções de ideias, o que leva a uma maior concentração e focalização em determinada temática.

⁸⁴ Segundo o autor gerar-se-ão mais informações e maior participação, pelo maior acesso e informalidade nos contactos entre alunos, professores e individualidades.

⁸⁵ Maior acesso à informação, pelo facto desta comunicação permitir o desenvolvimento de comunicação de um-para-um, de um-para todos, ou de todos-para -todos.

o correio electrónico permite, na medida em que, a antecipação de uns indivíduos, pode não corresponder ao tempo de resposta de outros. O deficit de competências, poderá ainda ser determinante, se pensarmos que a habilidade escrita de cada indivíduo é variável. O domínio do teclado, a soletração, a acentuação, a construção frásica, são factores a ter em conta (Morse; 2003: 39).

As **diferenças culturais**, visíveis pela análise da cultura organizacional e entendíveis à luz da individualidade que se deve reconhecer a cada indivíduo, leva a que, cada pessoa produza o seu entendimento da realidade e conseqüentemente, que desenvolva diferentes interpretações face ao que lhe é comunicado. Não sendo tão visíveis, as diferenças culturais podem constituir um obstáculo à comunicação (Morse; 2003: 40).

Deste estudo resultou assim, em termos sintéticos, como vantagens, o facto da comunicação mediada por computador, se adaptar às conveniências pessoais, o permitir mais tempo para **reflexão** e o permitir uma maior **linearidade de pensamento**. Como desvantagens, expõe, a dificuldade de leitura do que nos surge no monitor, abordagens demasiado longas por alguns indivíduos e o tempo utilizado excessivamente a ler e seguir os conteúdos.

Apesar de todas as desvantagens, o estudo revela que a comunicação assíncrona introduz novas formas e modos de expressar opiniões, encoraja a **habilidade** para sentir e exprimir emoções desde cedo, permite que não haja **interrupções de opiniões** ou no **desenvolvimento de ideias**, anula **barreiras linguísticas** e requer contributos atempados. Mais ainda o estudo revela que em contexto educativo a utilização da comunicação mediada por computador dilui o **feedback instantâneo**, é mais impessoal, obriga a muita **reflexão** e tempo para a mesma e não melhora a habilidade de comunicação oral. No geral, todavia, consideram permitir maior e melhor qualidade e quantidade de aprendizagem (Morse; 2003: 47-51).

Em conformidade com o verificado no ponto anterior, procurámos resumir num quadro, alguns dos conceitos mais relevantes de toda a revisão bibliográfica sobre comunicação mediada por computador.

	Conceitos
Indivíduos	Confiança, Entusiasmo, Credibilidade, Interesse e Expectativas
	Diferente pertença do emissor e receptor em termos espaciais, culturais e geográficos
	Funções desenvolvidas pelos indivíduos
	Graus de conhecimento e formação
	Variáveis demográficas e individuais
	Desenvolvimento de Competências, Conhecimentos
	Linearidade e Sequencialidade do pensamento e escrita
	Diluição do contacto físico
	Casualidade, Falsidade e falta de profundidade de sentimentos
	Capacidade linguística e tecnológica
	Satisfação e Motivação dos indivíduos
	Participação, Colaboração e contacto entre indivíduos
	Co-responsabilização
	Falta de Tempo, Falta de Formação
	Discussão de assuntos entre indivíduos
	Organização
Obstáculos Comunicacionais (espaciais, personalidade, físicos, geográficos, psicológicos, sociais)	
Participação, Discussão e Tomada de Decisão dos Actores Organizacionais (negociação de ideias)	
Custo, comodidade, flexibilidade	
Precisão, Fidedignidade, Velocidade e Acesso	
Sincronidade, Rapidez e Interação (temporalidade, direccionamento)	
Mudança Organizacional	
Estrutura Organizacional	
Participação dos Actores no interior e exterior da organização	
Distorção das mensagens/comunicações	
Eficácia comunicacional e organizacional	
Formalidade e sentidos da comunicação organizacional	
Desempenho Organizacional e produtividade	
Integração Organizacional	
Quantidade de comunicações afectivas	
Novas formas de/ Duração da execução dos trabalhos	
Circulação/Fluxo da Comunicação – sentidos/direcções	
Contexto, Cultura e Clima Organizacional – características	
Interação Social/Organizacional e Identidade	
Dinâmica Organizacional	
Comportamento do(s) Lider(es)	
Durabilidade do processo comunicacional	
Quantidade da troca de comunicações (volume)	
Relações entre Organizações/relações de trabalho	
Controlo da Comunicação	
Conteúdo das Mensagens	
Estrutura, Qualidade e Tamanho do sistema	

	comunicacional
Contexto Envolvente	Contexto Social
	Envolvência das Tecnologias no contexto social
Canais de Comunicação	Facilidade, Confiança e Fiabilidade do Canal
	Diferenças de Software
	Acesso a computadores
	Expectativas e Atitudes perante TIC's
	Domínio dos computadores
	Gosto, Reacção e interesse pelas TIC's
	Características dos canais de comunicação
	Frequência do Uso

5. O Estudo de Caso – proposta de um modelo de investigação

“Tomando em conta os factores favoráveis forma o plano executável, tomando em conta os desfavoráveis, poder-se-ão solucionar as dificuldades” (Tzu, 2002: 92)

“O emprego de tropas deverá estar de acordo com a avaliação dos pontos fortes e fracos do inimigo, após o que rapidamente se atacam as suas posições críticas” (Tzu, 2002: 130)

Nos capítulos anteriores tentámos, numa primeira fase estabelecer o entendimento sobre comunicação organizacional e sobre as Tecnologias de Comunicação e num segundo momento, proceder à análise de revisão bibliográfica sobre a COMC (Comunicação Organizacional Mediada por Computador), no sentido de chegarmos ao propósito deste trabalho: o propor um modelo de investigação.

Com a recolha bibliográfica, encontrámos, no decurso do presente trabalho, um conjunto de investigações que devolveram ao mesmo, algumas das variáveis que, inevitavelmente deveríamos conferir importância. Por isso, pareceu-nos, importante, por um lado analisar a preponderância/relevância dalguns conceitos na comunicação organizacional e, por outro, ir mais além da revisão bibliográfica, na expectativa de encontrarmos junto dos actores organizacionais, quer a menção aos conceitos relevantes, quer a referência a outros conceitos.

Neste sentido, procurámos desenvolver um estudo empírico exploratório, em contexto organizacional, neste caso junto de uma organização com sede no Alentejo Central.

Este estudo empírico visou, sobretudo, perceber como o correio electrónico está a ser utilizado, se está a ser utilizado, com que objectivos e como esta possível utilização poderá comportar impactos e que impactos na comunicação organizacional.

Devemos reconhecer a necessidade de acompanhamento da **mutabilidade envolvente à organização**, e do papel que as TIC's assumem no mesmo, pois como Tzu (2002: 134) refere: *“Se se mantém por muito tempo num local sem se deslocar, os generais e oficiais tornam-se indolentes e descuidados e o exército perde a preparação, aí poderás acercar-te em segredo e assaltá-lo ”* (Idem: 2002: 134). Devemos igualmente atender ao **conhecimento da organização e da comunicação organizacional** que nela se desenvolve. *“Conhece o teu inimigo e conhece-te a ti mesmo e nunca porás a vitória em dúvida. Conhece o terreno, conhece o tempo, e a tua vitória será total”* (Tzu, 2002: 107). Só a partir do conhecimento da comunicação organizacional e do uso dado às tecnologias de comunicação – neste

caso, o correio electrónico, nos podemos debater contra as futuras dificuldades que daí possam decorrer. *“Aquele que se revela superior na resolução de dificuldades, fá-lo antes delas surgirem”* (Idem; 2002: 61).

Para Metz (1994: 33) não existe uma relação directa entre a quantidade de tempo utilizado num computador, e os benefícios que daí se traduzem, em termos comunicacionais. O seu estudo, concluiu que a CMC *“(...) serve as additional form of communication rather than a substitute for any existing one”* (Metz, 1994: 34). Para além disto, *“(...) computer based technologies should be used where they are appropriate to organizational tasks and managers styles, rather than indiscriminately thrust into any communication activity. Implementing a new technology, or any such new device, for the sole propose of having something new, could be counter-productive”* (Idem, 1994: 34).

Atendendo às diferenças temporais e espaciais dos diferentes estudos e conferindo especial destaque a algumas das variáveis neles atendidas, observamos que uma possibilidades de estudo passaria pela investigação empírica. Assim sendo, e tendo em vista o conhecimento dos impactos da utilização do correio electrónico na comunicação organizacional, procurámos desenvolver este estudo empírico.

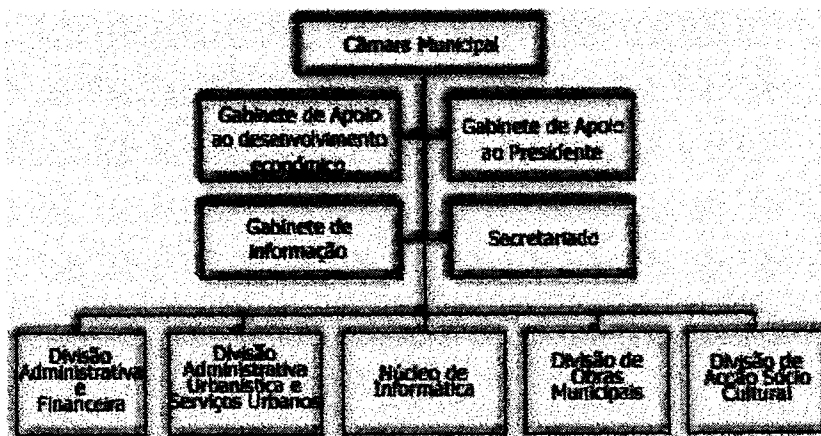
A organização, alvo do estudo, actua em termos físicos, num concelho da região Alentejo. Em termos de intervenção na realidade social, a organização actua no domínio social, educativo, habitacional, político, administrativo e até económico. Na mesma existem cerca de cerca de 180 funcionários.

Em termos físicos/geográficos a organização encontra-se dispersa, no sentido em que, para além do edificio central, existem outros tantos, nomeadamente a Biblioteca, a O Gimnodesportivo e Piscinas Municipais, o Turismo, a UNIVA, o Mercado, o Cinema, o “Museu do Tapete” e o Estaleiro (pólo dos trabalhadores exteriores).

No geral esta Organização está bem equipada, tanto em termos de tecnologias, como nos restantes aspectos, o que permite uma menor conflitualidade entre funcionários e uma maior celeridade nas suas funções. Em relação a este aspecto é de salientar o facto de, a maioria dos actores organizacionais possuírem computador pessoal e telefone, bem

como acesso a impressoras e restante equipamento informático, sendo-lhes dado, todo o apoio necessário pelo Gabinete de Informática.

No que concerne à sua organização e hierarquização, podemos dizer que é uma organização estável e a um certo nível hierarquizada. A organização divide-se em quatro divisões (Divisão Administrativa e Financeira, Divisão Administrativa Urbanística e Serviços Urbanos, Divisão de Obras Municipais e Divisão de Acção Sócio-Cultural), um Núcleo de Informática e três Gabinetes (Gabinete de Apoio ao Desenvolvimento Económico, Gabinete de Apoio ao Presidente, Gabinete de Informação) e um Secretariado, conforme organigrama abaixo representado.



Em termos comunicacionais, a observação participante permitiu-nos constatar que a comunicação entre funcionários é, sobretudo feita por escrito e telefone, mas também face a face. Seja de um modo mais formal, ou menos formal, constatamos que a clareza da comunicação é visível e que as comunicações são, em maioria formais e em sentido vertical, todavia, verifica-se uma teia de comunicações à margem da hierarquia formal, que se desenvolvem de modo informal e que são potenciadoras da resolução célere dos processos ou problemas organizacionais.

5.1. Procedimentos teórico-metodológicos

Neste trabalho optámos pela metodologia qualitativa. Tal escolha teve em vista a adequação do tema aos objectivos do trabalho e à investigação empírica. Procurando

este trabalho perceber/identificar as variáveis ou conceitos mais relevantes no estudo da CMC em contexto organizacional, via correio electrónico, é essencial uma metodologia qualitativa que permita interpretar lógicas e acções dos actores organizacionais intervenientes (testemunhas privilegiadas) perante este fenómeno.

Para o efeito recorremo-nos da pesquisa bibliográfica, que deve ser realizada com muito cuidado, já que “(...) *um investigador dispõe sempre de um tempo de leitura limitado*” (Quivy et. al; 1998: 51).

A prossecução do presente trabalho desenvolveu-se, numa primeira fase, tal como já foi referido, através da leitura de bibliografia⁸⁶, estendido desde o início do trabalho até ao seu final. A mesma leitura passou inevitavelmente, pela recolha em bibliotecas, pela análise de livros, artigos de revista de especialidade e de trabalhos de investigação académicos relacionados com a temática. Nesta fase, tivemos em atenção, não só os mesmos, como a bibliografia que lhe era inerente, por nos permitir aceder a um conjunto de informação adicional. Acentuamos neste ponto, o facto de se ter desenvolvido, muita pesquisa teórica através da Internet permitindo-nos aceder a diversos artigos e sites sobre comunicação organizacional e, sobretudo, sobre CMC.

Numa segunda fase e após seleccionada, tratada e analisada a bibliografia, procurámos partir para a concretização do objectivo do trabalho, por meio de um estudo empírico, o que justificou a definição de entre outras coisas, das técnicas a utilizar. Foi neste sentido que se definiu a premência do uso da entrevista dirigida, mas também foi neste momento que se sentiu a necessidade da definição da população alvo do estudo, o que acabou por acontecer através do envio de uma mensagem de correio electrónico.

Posteriormente e através do recurso ao próprio correio electrónico, procedemos ao envio de uma mensagem a todos os funcionários com acesso ao mesmo, de modo a determinar o uso, modo de uso, hiato de resposta e modo de resposta.

Paralelamente a toda a pesquisa bibliográfica e após o envio da mensagem de correio electrónico, procurámos definir e aplicar um modelo de entrevista exploratória que, nos permitisse um guião, a aplicar em contexto organizacional, a diferentes actores organizacionais, com vista ao reforço e rectificação ou não, de algumas das ideias

⁸⁶ A bibliografia foi minuciosamente seleccionada, atendendo aos limites do trabalho de investigação e ao excesso de informação a que actualmente temos acesso.

concebidas a partir da análise documental. “As entrevistas exploratórias têm, portanto, como função principal, revelar determinados aspectos do fenómeno estudado em que o investigador não teria espontaneamente pensado por si mesmo e, assim, completar as pistas de trabalho sugeridas pelas suas leituras” (Quivy et al.; 1998 : 69).

A leitura desenvolvida sobre técnicas de investigação social, levou-nos a concluir pela pertinência das entrevistas semidirigidas⁸⁷ a utilizar como complemento à leitura da bibliografia e a par da observação participante⁸⁸, na organização. Optou-se assim, pela aplicação de entrevistas exploratórias semi-dirigidas a testemunhas-chave que, “(...) pela sua posição, acção ou responsabilidade têm um bom conhecimento sobre o problema. Essas testemunhas podem pertencer ao público sobre o qual incide o estudo, (...)” (Quivy et al.; 1998: 71). “As entrevistas exploratórias não têm como função verificar hipóteses nem recolher ou analisar dados específicos, mas sim abrir pistas de reflexão, alargar e precisar os horizontes de leitura, tomar consciência das dimensões e dos aspectos de um dado problema, nos quais o investigador não teria decerto pensado espontaneamente” (Quivy et al.; 1998: 79).

A sua escolha deve-se, portanto, ao facto de permitir comunicação, permitir interacção humana e, conseqüentemente, um conhecimento mais profundo das percepções e representações dos actores organizacionais. A mesma permitiu profundidade e flexibilidade na recolha de informação que, desde sempre, procurou respeitar os quadros de referência dos agentes envolvidos.

O processo de realização das entrevistas realizou-se entre Maio e o dia 15 de Agosto de 2004 e a sua duração variou consoante a disponibilidade e vontade do entrevistado e foram aplicadas em contexto organizacional.

Toda a questão prática do presente documento foi solicitada a priori aos responsáveis da organização. Assim, solicitamos numa primeira fase, autorização para o envio da mensagem via e-mail aos actores organizacionais e, numa segunda fase, autorização no que respeitou à aplicação da entrevista aos mesmos, em contexto organizacional.

⁸⁷ “A entrevista semidirectiva, ou semidirigida, é certamente a mais utilizada em investigação social. É semidirectiva no sentido em que não é inteiramente aberta nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas. Geralmente, o investigador dispõe de uma série de perguntas-guias, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma informação por parte do entrevistado” (Quivy, 1998: 193).

⁸⁸ “A observação participante é logicamente, a que melhor responde, de um modo global, às preocupações habituais dos investigadores em ciências sociais. Consiste em estudar uma comunidade durante um longo período, participando na vida colectiva” (Idem; 1998: 197).

Mostrou-se de enorme importância, nesta fase, quer o apoio do responsável pela organização, quer do núcleo de informática. Do mesmo modo, resultou a intervenção junto dos chefes de Divisão, aos quais foi solicitada também, autorização prévia, para aplicação de entrevista, no sentido em que, a mesma seria aplicada em horário laboral. As entrevistas foram assim aplicadas a testemunhas privilegiadas (utilizadores e não utilizadores de correio electrónico a exercer actividade profissional na organização) e combinadas a priori com os mesmos, de forma a não produzir efeitos colaterais no decurso da sua actividade profissional. O facto de se ter informado e requerido autorização a todos os responsáveis, levou a que, não se levantassem constrangimentos à aplicação dos entrevistados, por motivos de cariz profissional.

Quando contactados (os entrevistados) e aquando da aplicação da entrevista, procurou-se, desde o início, enunciar o propósito do trabalho de investigação, o tema, os objectivos, garantindo-se sempre, para todos os efeitos, a confidencialidade e anonimato das respostas. Para o desenrolar das entrevistas recorremos, sempre que me dada autorização, a um gravador (suporte magnético). Em outras entrevistas, verificou-se a necessidade de não recurso a este suporte, pelo pouco à vontade mostrado, tendo-se procedido à redacção por escrito das respostas.

Importa ainda ressaltar o facto de se ter procedido à aplicação de 3 entrevistas piloto também consideradas neste trabalho, que, permitiram, numa primeira fase determinar se o guião da entrevista aplicado permitiria ou não alcançar os objectivos desejados. Esta fase piloto, possibilitou, assim a correcção/reestruturação de algumas das questões, permitindo uma visão mais abrangente da utilização do correio electrónico e telefone, em contexto organizacional.

O guião da entrevista visou levantar junto dos actores organizacionais, algumas questões acerca da escolha e utilização (e respectivos efeitos) dos canais de comunicação que, neste caso, foram restringidos a dois: o telefone (por ser um dos canais de comunicação mais utilizados na organização) e o correio electrónico, por potenciar a CMC.

As questões giraram em torno de alguns conceitos, nomeadamente, a questão do sexo dos intervenientes, da idade, tempo de exercício da actividade profissional na

organização, função desempenhada (em que consistia) e o acesso ao hardware e software.

As restantes questões tornaram a questão da utilização dos dois canais de comunicação, os motivos da utilização ou não, da frequência, das atitudes perante, o conhecimento das potencialidades, a utilização na comunicação organizacional interna e externa e o conhecimento do uso pelos outros (colegas e sociedade envolvente).

A técnica de tratamento de dados obtidos através das entrevistas foi a análise de conteúdo. *“Em investigação social, o método das entrevistas está sempre associado a um método de análise de conteúdo. Durante as entrevistas trata-se, de facto, de fazer aparecer o máximo possível de elementos de informação e reflexão, que servirão de materiais para uma análise sistemática de conteúdo, que corresponda, por seu lado, às exigências de explicitação, da estabilidade e de intersubjectividade dos processos”* (Quivy et.al; 1998: 195). Procurámos analisar um número de informações complexas e pormenorizadas, o que foi possível por meio da análise de conteúdo que *“(...) oferece a possibilidade de tratar de forma metódica informações e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e de complexidade como, por exemplo, os relatórios de entrevistas pouco directivas”* (Quivy et.al; 1998: 227).

Procurou-se assim, desenvolver uma análise temática que tenta principalmente revelar os juízos dos locutores *“(...) a partir de certos elementos constitutivos do discurso”* (Quivy et.al; 1998: 228).

Quanto aos procedimentos estabelecidos no decorrer do processo de tratamento de informação, obedeceu-se às seguintes etapas:

- 1) Transcrição integral das entrevistas (*ipsis verbis*, manuscritamente e depois para suporte digital)⁸⁹;
- 2) Leitura atenta das entrevistas e das anotações de cada uma das entrevistas;
- 3) A organização da leitura de cada uma das entrevistas de modo a obter sinopses das mesmas;

⁸⁹ Chamada de atenção para o facto de algumas das entrevistas não terem sido gravadas. Terem sido redigidas aquando da aplicação da entrevista, por uma questão de à vontade dos entrevistados.

- 4) Aprofundamento, através dos procedimentos de análise temática, tipológica e semântica.

Por último, procurámos apresentar os resultados, através de uma análise descritiva da informação recolhida. Mais ainda, procurámos desenvolver uma análise semântica do conteúdo das entrevistas, que permitisse identificar os conceitos-chave do modelo de investigação a desenvolver.

5.2. Perfis Sócio-Profissionais dos entrevistados e a Utilização do E-mail

Tal como já foi mencionado, numa primeira fase da investigação empírica, procedemos ao envio de uma mensagem por e-mail (dia 19 de Março de 2004). Esta, teve como objectivo primário verificar o grau de utilização do correio electrónico, ou seja, analisar quem recebia, quando recebia e como respondia. Não se procurou mais do que isso, porque em concordância com o estudo de Yun e Trumbo (2000) (que afirma que as respostas a questionários via e-mail e sites da Internet, são mais rápidos e com menos custos, todavia, também comportam, maiores problemas de amostragem, consistência nas respostas e falta de motivação) se considerou que daí não se retirariam muitas mais ilações.

Nesta primeira fase, obtivemos resposta de 22 pessoas, das quais, 15 do sexo masculino e 7 do sexo feminino, respostas estas, favoráveis à participação no presente trabalho. Destes apenas 15 efectivamente participaram no decurso da aplicação das entrevistas que, passamos a caracterizar.

Os entrevistados têm idades compreendidas entre os 26 e os 51 anos, sendo que sete são do sexo feminino e oito do sexo masculino. Na sua maioria têm escolaridade compreendida entre o 11º ano e o 12º e exercem actividades, em divisões específicas da organização. As entrevistas acabaram por abarcar pessoas de todas as divisões da organização, algumas das quais, a desenvolver actividades, em espaços físicos diferenciados, conforme quadro nº 1 abaixo exposto.

Quadro nº 1. Perfis Sócio Profissionais dos Entrevistados

Entrevistado	Idade	Sexo	Escolaridade	Anos de serviço na organização	Serviço a que pertence
1	49	Masculino	11º ano	18	DASC- Biblioteca
2	51	Masculino	9º ano	21	DASC- Audiovisuais
3	27	Feminino	12º ano	5	DAF
4	41	Masculino	11º ano	24	Informação
5	28	Masculino	licenciatura	2	GAP
6	29	Masculino	11º ano	8	DASC-Turismo
7	42	Feminino	12º ano	19	DASC
8	34	Feminino	12º ano	2	Secretariado
9	42	Masculino	12º ano	19	DAF – Contabilidade
10	42	Masculino	12º ano	19	DAF- Aprovisionamento
11	38	Feminino	12º ano	13	DASC
12	38	Feminino	Licenciatura	1	DAUSU
13	27	Feminino	12º ano	9	DASC
14	26	Feminino	licenciatura	1	DASC- Biblioteca
15	34	Masculino	12º ano	11	DAUSU

Respondentes via correio electrónico

Respondentes face-a-face

Para observação da utilização do correio electrónico, procurámos, numa primeira fase, enviar um e-mail simples a todos os que o possuíam e teriam acesso à Intranet (58 actores organizacionais), onde se requeria apoio na fase prática do presente trabalho⁹⁰.

O objectivo primário: analisar a utilização destes 58 indivíduos. Os restantes objectivos viriam por acréscimo, e diriam respeito ao averiguar o modo de resposta, o hiato entre a leitura e a resposta, o hiato entre a data de envio e a data de abertura do e-mail de resposta, o recurso ao reencaminhamento, o envio ou não do recibo de leitura e até, a não abertura do e-mail, por motivos associados ao *spam* e ao medo de vírus informáticos. Já no sentido, da fuga destas duas últimas situações, foi solicitada autorização ao presidente da autarquia e respectivo chefe do gabinete de informática, para envio do e-mail, com morada profissional e não pessoal. Isto implicaria o recurso ao e-mail profissional, para fins pessoais, o que foi autorizado e o que, permitiria aos

⁹⁰ Este e-mail daria apenas a conhecer o facto de que nos encontrávamos a desenvolver um trabalho de investigação, qual a temática e objectivo e onde se solicitava colaboração futura, agradecendo-se para o efeito resposta ao mesmo.

funcionários, associar o e-mail a alguém do interior da organização. Por motivos, nesta altura ainda não determinados, verificámos que muitos dos actores organizacionais, não procederam à abertura do e-mail, sequer com a indicação de que seria uma mensagem do interior da organização.

Este facto pareceu-nos importante de mencionar e de averiguar, o que acabou por acontecer posteriormente.

Dos 58 e-mails enviados, obtivemos, durante um período de três semanas, 22 respostas, o que representa cerca de 36%. De fora desta primeira abordagem ficaram todos aqueles que não se encontram ligados em rede e sobre os quais desconhecíamos os respectivos e-mails, neste caso, pessoais.

A primeira análise passou de imediato pela observação do modo de resposta. Nenhum dos colaboradores recorreu ao telefone ou ao suporte escrito (não digital) para responder ao pedido de colaboração. Dos respondentes, 12 (54,5%) fê-lo face-a-face e 10 (45,5%) via correio electrónico, o que demonstra que, pesando do facto de terem procedido à abertura e leitura da mensagem, não responderam utilizando o mesmo canal de comunicação.

No que respeita ao hiato entre o envio e a recepção do e-mail, constatámos que o mesmo seria em média, junto aos que responderam via e-mail, de cerca de menos de 12 horas (70%). Os que responderam face-a-face demoraram igualmente menos de 12 horas (50%), respondendo os restantes em média entre as 25 e as 73 horas.

A análise das respostas à mensagem permitiu ainda verificar, em relação aos que utilizaram o correio electrónico como canal de comunicação o facto do hiato de tempo, que compreendeu o envio do recibo de leitura e a resposta via e-mail, ser muito reduzido. O modo como responderam variou, o que nos levou a observar que 50 % dos respondentes o fez a partir do reencaminhamento da mensagem original, e os outros 50% a partir da criação de uma nova mensagem, sendo que, nenhum deles requereu recibo de leitura.

Os respondentes face-a-face, por seu turno, no que respeita ao hiato entre o envio do recibo de leitura da mensagem e a resposta, em conformidade com o grupo anterior, fê-lo em menos de 12 horas.

Não quisemos, até mesmo por não ser este o objectivo que nos tínhamos proposto, proceder a mais delongas no que respeita a este ponto. O objectivo principal havia sido atingido, isto é, havíamos conseguido chegar a um número de potenciais utilizadores do correio electrónico.

O modo como nos haviam respondido, por seu turno, havia-nos permitido chegar a outra das questões chave: pesando o facto de ser utilizado, o e-mail, não servia todos os objectivos comunicacionais destes actores, uma vez que, a maior parte, pesando o facto de ter lido a mensagem e de poder ter respondido à mesma, na altura, não o fez. Preferiu fazê-lo face-a-face, levantando-se aqui a questão da escolha dos meios de comunicação (canais de comunicação).

O que importa apenas referir para finalizar o presente ponto, foi o facto de ter sido esta primeira abordagem à organização, a forma encontrada para definirmos a nossa população a estudar. O trabalho, por certo seria bem mais exaustivo, se pudéssemos aplicar o estudo ao total da população, todavia as limitações impuseram-se, o que nos levou a assumir, estes 22 respondentes como os alvos do nosso estudo, até mesmo, porque, se mostraram disponíveis para futuras colaborações com o trabalho.

Esta permitiria a entrevista a 22 indivíduos que, todavia, não se concretizaram, no seu todo, por impossibilidade de alguns dos possíveis entrevistados. Neste contexto, procedemos apenas à entrevista de 15 actores organizacionais.

5.3. A Discussão dos Resultados

Todos os entrevistados têm à data e desde há alguns anos, acesso a computador, telefone e correio electrónico. O acesso aos computadores, segundo o entrevistado 1: *“Há uns anos atrás, não muitos, havia uma coisa que me fazia muita impressão. Sempre achei que nunca me conseguiria habituar aos computadores. Hoje em dia não se pode viver nem trabalhar sem um computador. (...) , actualmente, está tudo dependente do computador. Salvo isto, e salvo o facto de mais de 50% dos receptores do e-mail enviado, não terem respondido por e-mail, todos eles dizem utilizar-se do correio electrónico, uns com mais intensidade/frequência que outros, mas todos se socorrem dele, nesta ou naquela situação, mais pessoal ou profissional.*

“E-mail has been found to be more effective form of communication than letters, notes and memos (Trevino, Lengel e Daft, 1990) as well as more convenient in the workplace than the telephone” (D’Souza, 1992). Junto dos entrevistados, respondentes ou não, via e-mail, verificou-se que, quando, pesando o facto de todos terem acesso ao mesmo, no local de trabalho, não o utilizam, maioritariamente, quer para contacto com os colegas, quer com o exterior. “O telefone continua a ser o meio de comunicação mais utilizada (...) na organização e com o exterior. Apesar de tudo, o telefone é, e continuará a ser nos tempos mais próximos, o mais utilizado (...)” (entrevistado 6).

Salvo esta consideração, é-nos possível identificar junto de alguns dos respondentes, o uso do correio electrónico para comunicação com o interior e exterior organizacional, servindo o mesmo, sobretudo, para *“(...) contactos, (...) envio de informação com o exterior e internamente. Para envio de textos, comunicados e troca de informações entre serviços”* (entrevistado 4). Do mesmo modo, foi-nos possível perceber o uso do mesmo, quer para fins pessoais, quer para fins profissionais.

Sendo objectivo do presente trabalho perceber as variáveis a atender no estudo da COMC, resta-nos a partir deste ponto, perceber aquelas que estão presentes no discurso dos entrevistados, por forma a que, no final, se consiga estabelecer uma relação entre as mesmas e as definidas por outros autores (presentes na revisão bibliográfica).

No decurso da aplicação das entrevistas observámos que a escolha de uma tecnologia de comunicação, enquanto meio de comunicação organizacional, tem impactos a variados níveis. Para Casanovas (1999: 471) comunicar é mais do que colocar as pessoas a par dos acontecimentos, é “(...) *relacionar a las personas entre si, en un proceso que conlleve influencia mutua entre quienes participan en esa relación*”. Esta ideia transporta-nos para um conceito essencial: a **inter-relação social**, fortemente determinadora do funcionamento organizacional.

Interessante realçar que pela observação das sinopses das entrevistas, apenas dois dos entrevistados (entrevistado 5 e 14) mencionaram a questão da interacção entre as pessoas. Independentemente do canal utilizado, apenas dois dos quinze entrevistados, entendeu a comunicação como algo mais que a **transmissão de informação**. A **interacção**, a **troca de ideias e discussão** e a própria utilização do correio electrónico para **fins pessoais, de divertimento ou não**, só ressaltam em duas das entrevistas aplicadas.

Para o entrevistado 5 o correio electrónico “(...) *permite enviar documentos a pessoas para avaliar e trocar opiniões, para receber informações sobre coisas que vão saindo, para receber newsletters. (...) Sobretudo, para receber informação, newsletters, para comunicar com outras pessoas e para enviar e receber informação para e do exterior, para análise*”.

O entrevistado 14, seu lado, defendeu: “(...) *dá inclusive para trocar ideias e opiniões, ficando sempre guardado, se quisermos, todos os registos*”.

No seguimento do anteriormente exposto é essencial considerar-se que toda a comunicação, seja ela veiculada por que canal, é determinada e determinadora da interacção social/organizacional, daí que, também este seja um conceito variável a atender. A **interacção** mais ou menos **formal**, no seio da organização pode ou não ser potenciada pela escolha do meio pelo qual se comunica, daí que seja fortemente determinada pela mesma.

No mesmo sentido deve decorrer a questão da **estrutura comunicacional**, do seu tamanho e características. O **conteúdo das mensagens**, mais ou menos **formal**, mais ou menos **complexa**, com um conteúdo mais **pessoal** ou mais **profissional**, vai provocar “alterações” na estrutura comunicacional. O canal que escolhemos, o motivo pelo qual o

escolhemos, as situações nas quais recorreremos ao mesmo, vai fazer depender, supostamente, o conteúdo das mensagens, que, por seu turno, vai reflectir-se na estrutura e sentidos da comunicação organizacional.

Os entrevistados, neste caso, a maioria dos mesmos, recorrem a um ou outro meio de comunicação pelo assunto a tratar, formalidade, rapidez ou objectivo da mensagem. Se por um lado há aqueles que procuram recorrer-se do e-mail por motivos informais ou para a transmissão de dados, outros, por seu turno, justificam a escolha do telefone, por permitir a transmissão de mensagens mais formais. Assim sendo, a escolha de qualquer canal de comunicação, vai fazer depender o conteúdo da mensagem.

A este propósito, o entrevistado 1 considerou em relação ao correio electrónico: *“Em termos de desvantagem é mais impessoal. O telefone é mais pessoal, (...) mais oficial. Se pudéssemos ter 100% de confiança nos outros não precisávamos de comprovativos”*. O entrevistado 3 por exemplo, no que concerne ao uso do correio electrónico afirma *“Podemos ter um diálogo mais informal e sincero”*, decorrendo no mesmo sentido, a perspectiva do entrevistado 7. O entrevistado 15, por seu lado, reforça a ideia de recorrer mais ao correio electrónico, sobretudo, para assuntos informais e pessoais.

Os diferentes propósitos comunicacionais vão, deste modo, provocar impactos no conteúdo da mensagem e, conseqüentemente, na estrutura comunicacional. *“Porque o telefone e as comunicações de voz são muito caras e não permitem o tipo ou quantidade de troca de comunicações que o correio electrónico permite.”* (entrevistado 5)

Compreendemos que a escolha de um canal de comunicação determinaria o Feed-Back, e assim sendo, a **eficácia** e compreensão comunicacional, daquilo que se procura transmitir em termos de informações, dados, ideias, pensamentos e/ou experiências que, por seu turno, também seriam fortemente determinadas pelo meio de comunicação adoptado para a comunicação.

O escolher do canal de comunicação é também condicionante da velocidade, simplicidade, custo, flexibilidade, comodidade, precisão, fidedignidade e acesso da comunicação, gerando-se aqui igualmente, uma relação de dependência. Se todavia, atendermos a que todos estes aspectos confluem para a dinâmica e desempenho

organizacional e para o aumento da produtividade e eficácia organizacional, compreendemos que todos eles podem ser agrupados, enquanto variáveis, num conceito único: **o de eficácia**.

A ideia atrás exposta vem de encontro ao explicitado pelos entrevistados que, na sua maioria, procuram nos diferentes canais de comunicação, características como sejam a rapidez, a facilidade de uso, fiabilidade, confiança e o conforto. A visão do entrevistado 1 parece-nos bastante abrangente, neste sentido “(...) *poupa tempo. Quando funciona bem, auxilia o desempenho das tarefas. (...) Por exemplo, quando o correio electrónico funciona como deve ser e não há problemas na comunicação, faz-se tudo e poupa-se muito dinheiro (...).*(...) *porque é mais fácil e mais rápido.*(...) *Esta é também uma forma de ficarmos com um comprovativo, é mais oficial. Se pudéssemos ter 100% de confiança nos outros não precisávamos de comprovativos e podíamos usar o telefone apenas, mas não é assim que acontece. É o diz que disse e não disse. Não há confiança nas pessoas, umas nas outras. É uma questão de confiança. (...) Escrever através do correio electrónico. Sinto-me mais confortável. O correio electrónico é mais fiável em termos de comunicação, às vezes não sendo fiável em termos de chegada ao destinatário. Depende do destinatário. (...) O correio electrónico tem a vantagem de permitir enviar atalhos, anexos, imagens e informações. A mensagem pode ficar registada, pode é não ficar gravada. (...)*”

“A rapidez, a percepção do que nos dizem, se calhar entendemos melhor o que nos dizem. O correio electrónico...bem...permite confidencialidade e transmissão de muita informação (entrevistado 12).

A eficácia, se percebida como o entendimento “perfeito” entre o enviado e percebido, pelo emissor para o receptor, vai permitir incluir ainda, outros conceitos também determinados pela escolha do canal, como sejam, a redução da incerteza, a participação, discussão e a tomada de decisão, o atender-se à cultura e clima organizacional existente e à mudança.

É ainda determinante que se atenda a outra variável dependente: **as barreiras comunicacionais** sejam elas, físicas, psicológicas, de linguagem, geográficas, ou outras. O optar-se pela comunicação via e-mail ou via telefone, apresenta-se como altamente determinante das barreiras comunicacionais que muitas vezes se desenvolvem e que vão de encontro à eficácia comunicacional.

Estas barreiras podem ser de variadíssimas ordens. A escolha do canal de comunicação vai atenuar, anular ou acentuar algumas dessas barreiras. Se é verdade que alguns dos entrevistados se sentem mais à vontade com o uso do telefone, também é verdade que outros se sentem constrangidos. O entrevistado 1 refere “*Sinto-me mais confortável. Mas também há dias. Há dias em que não me apetece falar. Nesses dias, se tiver que falar ao telefone é complicado. Se escrever um mail posso ler no fim e corrigir se alguma coisa tiver errada. Se tiver a falar já não dá para corrigir e se der, a pessoa que está a ouvir já fica com outra ideia. Pode fazer confusão, o facto de dizer uma coisa e depois dizer outra no fim*”.

Do mesmo modo, podemos constatar que as barreiras geográficas são determinantes. A proximidade, ou não, aos colegas de trabalho e a proximidade da organização a outras entidades com quem desenvolva comunicações, ou com o próprio público-alvo é fortemente determinada pela escolha dos canais de comunicação. Neste sentido decorre o discurso dos entrevistados 15 “*Utilizo mais para trocar informações, sobretudo para outros serviços (...)*” e entrevistado 3 “*É bem mais fácil. (...). Não temos de sair do serviço nem de enviar por correio, o que demora mais tempo, uns dias*”.

A escolha dos meios de comunicação a utilizar vai ainda determinar a própria **atitude e olhar sobre as TIC’s**, a constatação da sua importância (ou não) para a prossecução dos objectivos organizacionais, individuais ou grupais. Alguns dos entrevistados chegam a referir ideias como “se os outros usassem, também usava mais” ou “se tivesse de utilizar mais conhecia mais vantagens e desvantagens”.

Consoante a mesma, assim varia, a utilização, expectativas, interesses e percepções dos actores organizacionais. Isso é visível em todas as entrevistas aplicadas. Cada actor organizacional utiliza e atribui características diferentes às diferentes tecnologias.

O entrevistado 1 refere “*(...) as pessoas ainda não estão ganhas para o correio electrónico. Além da falta de formação, para algumas pessoas, o correio electrónico ainda é um bicho*”. Acrescentando o entrevistado 2 “*Sinto-me mais confortável e estou mais habituado ao telefone*” e 3 “*Confortável através do e-mail, porque às vezes é bem mais fácil e estamos mais à vontade*”.

O conhecimento das características das tecnologias e facilidade de utilização é igualmente reconhecido como variável a atender aquando da análise do discurso dos entrevistados.

Neste sentido os entrevistados 1, 2, 5, 10, 12 e 15 chamam a atenção para o facto do uso do e-mail ou do telefone ser fortemente dependente de factores como a formação e o conhecimento das potencialidades e características dos mesmos.

“(...) mas também tem a ver com a formação”. (Entrevistado 1)

“Estou a dar os primeiros passos com o correio electrónico. Não trabalho com ele há muito tempo, e em termos de formação, tenho a básica”. (Entrevistado 2)

“Muita gente recorre ainda muito ao telefone porque não têm formação para a utilização do correio electrónico. Porque as pessoas normalmente são avessas à mudança. Porque não têm conhecimento das potencialidades desta ferramenta. (...) (...) permite enviar documentos a pessoas para avaliar e trocar opiniões, para receber informações sobre coisas que vão saindo, para receber newsletters. (...) Sobretudo, para receber informação, newsletters, para comunicar com outras pessoas e para enviar e receber informação para e do exterior, para análise”. (Entrevistado 5)

“Não utilizam se calhar porque ainda não conhecem bem, ou se calhar porque é um meio pequeno, toda a gente se conhece (...). Não há essa necessidade (...).” (Entrevistado 9)

“(...) Se calhar o correio electrónico até tem mais desvantagens, mas como não uso muito, não conheço nem domino. (...) Não sou só eu que não utilizo. Há muita gente que não utiliza. Se calhar se mais usassem, eu também usaria. O telefone já existe há mais tempo. (...) (...) Com o telefone é mais fácil, não tem nada de novo! (...) O correio electrónico também é fácil de utilizar mas envolve mais coisas... o ter-se o computador ligado, o abrir o programa, o escrever, enviar... é mais demorado. O telefone é muito mais acessível e confortável. (...) mas se calhar é da falta de hábitos”. (Entrevistado 10)

“A visão sobre estas tecnologias está a mudar. Está-se a aderir mais... Faz parte do progresso... da mudança”. (Entrevistado 12)

“Ainda assim, acho que muito poucos utilizam o correio electrónico. Talvez porque não haja essa necessidade, ou não tenham o conhecimento ou a experiência. Só quando se mexe é que se aprende e só aí percebemos as vantagens (...) não tem só vantagens, há desvantagens (...)” (Entrevistado 15)

Estas variáveis vão entrar em linha de conta com a que respeita às diferenças individuais e capacidades/conhecimentos perante o computador.

Estas diferenças individuais, prendem-se a aspectos como sejam a idade, o sexo, as características psicológicas e físicas. É neste sentido que os entrevistados falam em conformismo, hábitos/rotinas adquiridas, resistências à mudança, idade, vontades e disposições psicológicas para.

“(...) as pessoas tendem a fazer aquilo que é mais confortável para elas. Se estão habituadas a fazer assim, mesmo que gastem mais recursos, mais tempo, continuam a fazê-lo, não mudam. É o comodismo, o deixa andar. É a resistência à mudança.(...) Aos poucos e poucos vai ser mais utilizado, mas sobretudo, pelos mais novos, os mais velhos são mais comodistas e estão se nas tintas para aderir às novas tecnologias. (Entrevistado 1)

“Dentro da organização ainda se utiliza mais o telefone, porque, apesar das pessoas mais novas terem mais facilidade. Aqui não há muita gente nova...” (Entrevistado 3)

“(...) por uma questão de hábito e talvez um pouco de comodismo” (Entrevistado 6)

“O e-mail é mais utilizado pelas novas gerações” (Entrevistado 7)

“Os mais novos e se calhar os meios maiores. São mais pessoas, estão mais distantes” (Entrevistado 11)

“Às vezes não apetece escrever não é?! Com o telefone liga-se, fala-se e desliga-se. (...). (...) O que acho é que às vezes não me apetece escrever. Sou mais preguiçosa para escrever que para falar. Mas são dias(...)Cada uma delas é confortável à sua maneira, e é mais ou menos, consoante o motivo do uso e a minha disposição nesse dia.(...) permite o registo, a confidencialidade” (Entrevistado 12)

“Acho que as novas tecnologias são coisas que para os outros são para os mais jovens (...) e a população aqui já não é muito jovem” (Entrevistado 15)

Também sobre os factores organizacionais encontrámos referências junto dos entrevistados que mencionam a pouca utilização por parte dos colegas.

Sobre a pouca utilização o entrevistado 3 considera *“(...)a maior parte das vezes recorro mais ao telefone. Porque ainda nem toda a gente sabe funcionar bem com o correio electrónico, nem todos vão ver se já lá têm mensagens. E o telefone toca logo, não é?! (...) Utilizo o correio electrónico para envio de documentos. Ao telefone... é para tudo”*. Sendo esta

ideia reforçada pelo entrevistado 2 refere “*Se os outros começarem a usar mais, no exterior ou interior, nós às tantas somos obrigados a usar mais. (...) para certas coisas deva haver mais formação e há medida que a formação aumenta o uso do que aprenderam nas formações vai-se revelando*”.

Acrescentamos ainda alguns aspectos que se prendem com a observação participante na organização e que dizem respeito, sobretudo, às dificuldades de coordenação que se prendem com o facto das pessoas **desenvolverem métodos de trabalho diferenciados** que, se poderão reflectir, na prossecução de actividades em conjunto via computador.

Do mesmo modo, há que admitir o facto dos serviços não estarem interligados no que concerne às questões de serviço e o facto da proximidade física e social ser relativa. O **deficit de competências**, poderá ainda ser determinante, se pensarmos que a **habilidade** de cada indivíduo é variável. O domínio do teclado, a soletração, a acentuação, e a construção frásica, são factores a ter em conta. As **diferenças culturais**, visíveis pela análise da cultura organizacional e entendíveis à luz da individualidade que se deve reconhecer a cada indivíduo, leva a que, cada pessoa produza o seu entendimento da realidade e conseqüentemente, que desenvolva diferentes interpretações face ao que lhe é comunicado.

A questão que se coloca nesta altura: **Serão reconhecidas e tidas como relevantes as variáveis atrás mencionadas pelos actores organizacionais?**

Os actores organizacionais são um dos factores principais a ter em conta na organização. São estes quem desenvolve as actividades, são eles quem interage, são aqueles os utilizadores primeiros dos canais de comunicação e, é sobre eles, que deve recair a nossa análise.

As diferentes características demográficas e individuais (em termos físicos e psicológicos), as diferentes capacidades comunicativas, os diferentes conhecimentos adquiridos ao longo da via em termos educativos, profissionais e específicos às TIC's e a visão, expectativas, confiança e entusiasmo perante as mesmas, são essenciais, enquanto factores que determinam a escolha, o uso e a comunicação organizacional.

Do mesmo modo, é essencial que se atenda ao *background* cultural e social dos actores organizacionais, no sentido em que este, determina, por um lado, as suas capacidades comunicativas e linguagem e códigos utilizados e, por outro, as suas necessidades, expectativas, modos de interacção com os outros e a sua participação na organização.

De um modo, ou de outro, todos estes aspectos que se prendem às características individuais dos actores organizacionais, vão acabar por condicionar o uso das TIC's, a escolha dos canais de comunicação.

No que concerne à percepção das características das tecnologias, as autoras conferem especial relevo, à facilidade de uso que associam às mesmas. Todavia, a percepção prende-se com mais. Relaciona-se com o tempo disponível que os indivíduos têm para as utilizar e experimentar, com a segurança que oferecem, conforto, sentido prático e fiabilidade das mesmas e com algo também determinante: o acesso ao hardware e software pelos indivíduos.

A questão da utilização pelos colegas é, sem dúvida essencial, todavia, também é mencionada a utilização pelas chefias (que podem ou não representar os líderes organizacionais) que, porventura, poderiam servir como modelos e potenciadores de utilização. É neste sentido que os entrevistados referem:

“ (...) *Nem sempre está feita a ligação de Internet entre os colegas (...)*”.(entrevistado 7)

“*Se calhar as chefias é que utilizam ou deveriam usar mais*”. (entrevistado 10)

“*Se fosse mais utilizado o correio electrónico, se calhar também utilizava mais. Não recebo quase nenhuns emails do interior da organização. (...)*.(Entrevistado 11)

“*Aqui não é assim tão utilizado. Se calhar não tem nada a ver, nem é necessário, dada a dimensão. (...)* Até porque se comunica aqui muito mais directamente. De qualquer dos modos quando não é directo recorremos ao telefone. Ora... é mais rápido e prático”. (Entrevistado 12)

“*Para o interior só mesmo para o meu serviço, (...) com os outros serviços não há assuntos comuns.(...)* Não usam porque *não faz mesmo falta*”. (Entrevistado 14)

Mais ainda, há que atender, no que respeita à organização, quer à sua dinâmica, quer à sua Cultura e Clima Organizacionais. Os objectivos, a sua estrutura, a meta do seu

funcionamento, os propósitos da sua existência e actuação e o próprio público-alvo, são factores determinantes, que são e devem ser levados em conta, aquando da escolha deste ou daquele meio de comunicação.

O modo, como os actores interagem entre si e com o exterior, o porquê dessa interacção, a formalidade e sentidos dados à comunicação no interior da organização são condicionantes no processo da escolha e nos resultados ou impactos comunicacionais.

No mesmo sentido decorrem dois aspectos essenciais a incluir no modelo. Por um lado a questão do contexto social e cultural envolvente à organização (que neste caso entra em linha de conta com o público alvo da sua actuação) e, por outro, a questão do funcionamento organizacional e das tarefas e funções que os actores desempenham no seio das mesmas.

Em relação ao primeiro ponto, é importante que se atenda, primeiramente ao modo como este contexto é integrado na experiência do utilizador das TIC's na organização e, por outro, na utilização pelo público-alvo da organização. As características do contexto sócio-cultural envolvente à organização, vão determiná-la, no seu seio e na relação que estabelece com o exterior. Do mesmo modo, é essencial que se assuma que a envolvimento ou não destas tecnologias no contexto circundante, vai determinar em muito a utilização pelos actores organizacionais (numa primeira fase, porque estão aí integrados, e numa segunda fase, porque é com e nesse contexto que desenvolvem as suas actividades profissionais).

“Ao longo dos anos tem se vindo a verificar um aumento do e-mail por parte do exterior”. (entrevistado

1)

“Só utilizo o necessário. E neste momento é o pouco. Não tem a ver com falta de formação ou falta de interesse, só com o facto de em contexto profissional, só precisar dele de vez em quando. (...) Muitas organizações e entidades com as quais trabalhamos não utilizam muito. Não têm ou não estão familiarizados com o correio electrónico., é pouco utilizado pelos destinatários.(...)”. (...) Ainda não estamos se calhar muito familiarizados com o correio electrónico. A maior parte dos pedidos que nos chegam aqui chegam por telefone ou em papel, não são enviadas por correio electrónico”. (entrevistado

2)

“Porque nem toda a gente com a qual temos que comunicar ou falar tem já computador e acesso ao correio electrónico para comunicarmos”.(entrevistado 3)

“De um modo geral, acho que é o telefone, o mais utilizado, mais que o correio electrónico... Acho. Por um lado, por causa do tipo de informação que corre na Câmara. Vamos lá ver... os serviços são muito diferentes. Por exemplo, há serviços que não podem utilizar o e-mail para comunicar com as pessoas sobre as quais recaem requerimentos ou processos, porque muitas das vezes essas pessoas não têm acesso ao correio electrónico nem a computador. Por exemplo, nos serviços de obras, para contactar com as pessoas que têm ali processos, e são às centenas, não é fácil, não funciona contactar por e-mail as pessoas. Não funciona. Há outros serviços onde pode funcionar mais. Quando se contacta com empresas e outras entidades como sejam entidades colectivas, é mais fácil, concerteza, porque aí já existem condições e por certo acesso e trabalho com o correio electrónico. (...)A nível da sociedade, o correio electrónico é mais utilizado. Só que aqui no nosso meio, no nosso concelho, a evolução não é muito visível. Pelo menos eu acho que não. Mais utilizado é, mas, sobretudo, ao nível de organizações, associações (que vão criando páginas, têm computadores e Internet). A nível individual acho que não. Há os gaiatos da escola, que usam, mas depois não é mais do que isso.” (entrevistado 4)

“ (...) porque no exterior nem todos têm acesso ao correio electrónico”.(entrevistado 6)

“A maioria das pessoas ou entidades que trabalham não funcionam assim, não funcionam com o mail.(...) Não utilizam se calhar porque ainda não conhecem bem, ou se calhar porque é um meio pequeno, toda a gente se conhece (...). Não há essa necessidade (...).” (entrevistado 9).

“Não é necessário. Nem sei os emails das entidades com as quais contacto diariamente para o exterior. Se calhar a maioria nem tem... (...).” (entrevistado 11)

“As pessoas lá fora também não usam muito, pelo menos, achamos isso, porque não nos chegam quase nenhuns pedidos de informação ou contactos por esse meio.” (entrevistado 15)

Por último, é de realçar, no que concerne à questão da organização, a necessidade de, para além de se atender à cultura e clima e dinâmica organizacional, de se dar atenção ao funcionamento da mesma e às tarefas e funções que os actores desempenham.

Factores como a complexidade, rotatividade, standardização, tempo e trabalho com novas pessoas são essenciais. Muitas vezes a escolha ou utilização de uma TIC ou de outro canal de comunicação é feito tendo em linha de conta a prossecução da actividade laboral que, pode ou não, ser mais eficaz pelo recurso a um ou outro canal de comunicação. Estas noções desenvolvem-se no discurso dos entrevistados:

“Utilizo muito o telefone porque não há interligação entre serviços. Os serviços não trabalham em interligação. (...) não há ligações das questões dos serviços. Vá lá a biblioteca funciona com a Dasc que está noutra sítio, por correio electrónico, porque lá é que está o responsável do serviço. Não há ligações profissionais com os outros serviços em termos profissionais, portanto, quando é necessário alguma coisa, recorre-se ao telefone. (...)Por exemplo com a Fnac, grande parte da comunicação faz-se por correio electrónico,(...)”(entrevistado 1)

“O correio electrónico justifica-se, mas não para todas as pessoas, nem para todos os casos, cada caso é um caso, e cada função é uma função. No interior da organização recorro mais ao telefone, porque é mais rápido. É um meio pequeno, uma organização pequena, há confiança e como tal... Até aqui, para qualquer coisa com mais responsabilidade, nós utilizamos a escrita e a assinatura.” (entrevistado 2)

“(...) É importante e sobretudo, porque, como trabalho muito com o processamento de texto, basta receber e trabalhar por cima daquilo que recebo. Facilita (...) Tanto o e-mail como o telefone, servem aqui no serviço para a troca de informação” (entrevistado 4)

“Podem ser enviadas mensagens em simultâneo e para várias pessoas, (...) mas não é importante para o meu trabalho” (entrevistado 8)

“Para o meu trabalho, pelo menos, o correio electrónico não funciona. Não tem nada a ver. Não tem mesmo.” (entrevistado 9)

“Para mim não. Para outras funções, talvez. Para o meu trabalho o ofício e o telefone são suficientes. (...) Isto é pequeno, conhecemo-nos todos. (...) É uma questão de uso, de utilização, não tenho esse hábito. Já estamos mais habituados, e pelo menos para mim, serve bem os propósitos do meu trabalho” (entrevistado 10)

“Acho que só distrai. Para aquilo que faço não ajuda nada. O telefone e o falar directamente com as pessoas é o suficiente”(entrevistado 13)

Está tudo tão próximo, é tudo tão pequeno... (...) ”(entrevistado 14)

A Observação participante associada à leitura e análise das sinopses das entrevistas, permitiu-nos observar que neste contexto específico organizacional, o correio electrónico não é dos canais de comunicação mais utilizados. A sua utilização prende-se, maioritariamente, com fins pessoais, o que não significa que não o seja para fins profissionais.

A menor utilização para fins profissionais levantou-nos algumas dúvidas, esclarecidas, posteriormente, através da aplicação das entrevistas. O acesso aos computadores é generalizado na autarquia, assim como, o acesso à Internet e correio electrónico. Contudo, o mesmo não é muito utilizado.

Conclui-se então, que a não utilização ou a menor utilização, se devia sobretudo, a factores pessoais, organizacionais e sociais e não tanto a factores tecnológicos (como o não acesso ao hardware e software). Os actores organizacionais não se socorrem do e-mail, enquanto meio de comunicação, sobretudo, pelo facto de esta não responder às funções que exercem, nem às características da organização nem da sociedade envolvente.

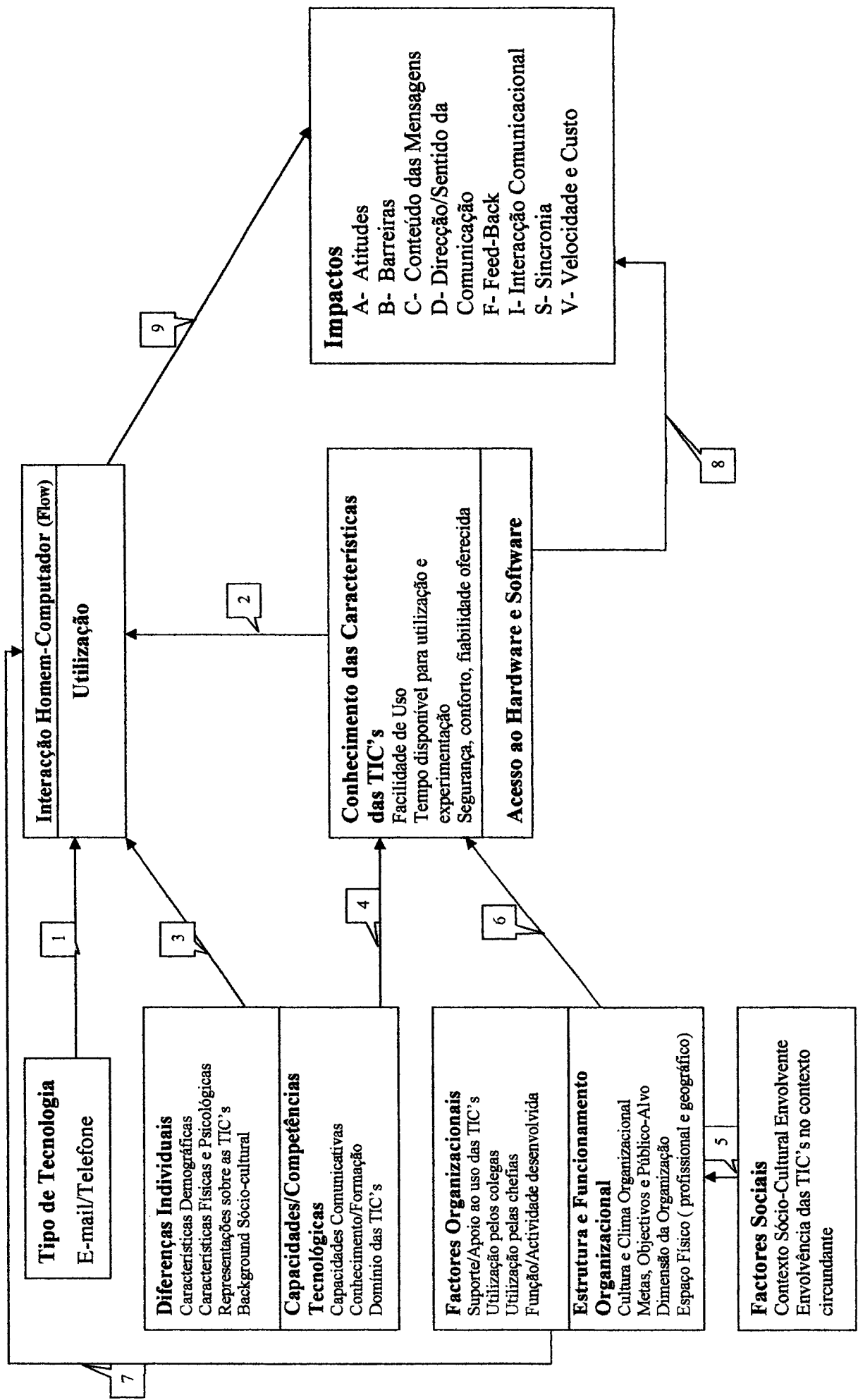
O correio electrónico, é maioritariamente, utilizado para envio, troca e transmissão de informação, sobretudo, documentos de texto e imagem. É utilizado ainda para a troca ou discussão de ideias e para a recepção de newsletters. Quando utilizado para motivos pessoais (de distração) é altamente potenciador, da criação de grupos informais de comunicação que, trocam entre si, piadas e notícias, o que acaba por determinar fortemente a cultura e clima organizacional.

A dimensão da sociedade em que a organização está inserida e a própria dimensão da organização condicionam a utilização do correio electrónico, no sentido em que, a proximidade quer geografia, quer física (na organização) quer social, é muito curta, preferindo-se, deste modo, o contacto face-a-face e a comunicação via telefone.

5.4. Proposta de Modelo de Investigação

A escolha de qualquer meio de comunicação depende, necessariamente de algumas variáveis independentes, provocando esta escolha impactos. É neste sentido que procuramos propor o presente modelo de investigação⁹¹ que, resultou da pesquisa bibliográfica, da aplicação das entrevistas e tratamento dos dados e da própria observação participante, resultou esta proposta de modelo de investigação.

⁹¹ Em muito apoiado no Modelo de Trevino e Webster (1992)



Algumas Questões

Em relação àquelas que serão as variáveis independentes não resultarão dúvidas, contudo, importa referir os conceitos incluídos no modelo enquanto variáveis dependentes (impactos).

- A – Atitudes (preendem-se com as atitudes perante as TIC's e respectiva comunicação no seio delas)**
- B- Barreiras (de variadíssimas ordens)**
- C- Conteúdo das Mensagens (formalidade, complexidade e presença de conteúdos emotivos)**
- D- Direcção/Sentido da comunicação (ascendente, descendente, horizontal)**
- F- Feed-Back (entendimento perfeito entre o que o emissor emana e o que o receptor percebe)**
- I- Interação Comunicacional (maior ou menor interacção, menor ou maior número de comunicações, dimensão das mesmas)**
- S- Sincronidade (comunicação síncrona ou assíncrona)**
- V- Velocidade e Custo**

A presente proposta de modelo permitir-nos-ia levantar algumas questões, a título de exemplo, acerca das relações entre variáveis independentes e acerca dos impactos na comunicação:

1- A escolha do correio electrónico como meio de comunicação vai determinar a relação H/C e o “flow” e atitude face ao mesmo?

2- A um maior uso do correio electrónico associa-se o maior acesso ao Hardware e Software na organização?

O uso do correio electrónico será tanto maior quanto maiores os conhecimentos das características das TIC's?

A um maior tempo para utilização e experimentação, corresponderá uma maior interacção do homem com o correio electrónico?

Quanto maior a segurança e fiabilidade sentida face ao correio electrónico, maior será a utilização?

3- A utilização do correio electrónico é maior quanto menor for a idade dos utilizadores.

O sexo determina a utilização do correio electrónico?

A representações sociais positivas, sobre as TIC's associa-se uma maior utilização do correio electrónico?

A maiores conhecimentos e formação, sobre as TIC's associamos uma maior utilização do e-mail?

Quanto maior a apetência para a escrita, maior a utilização do correio electrónico?

4- As representações sociais positivas sobre as TIC's determinam um maior tempo de utilização dedicado às mesmas?

Quanto maior o conhecimento e formação maior a utilização do correio electrónico?

5- Quanto maior a envolvimento e utilização do correio electrónico na sociedade, maior a utilização em contexto organizacional?

Quanto maior a dimensão do contexto social envolvente à organização, maior a utilização do correio electrónico na organização?

6- Quanto maior o suporte/apoio à utilização das TIC's na organização, maior a utilização do correio electrónico?

Quanto maior o suporte/apoio à utilização das TIC's na organização maior o acesso a hardware e software?

7- A utilização do correio electrónico, é determinada pela função exercida?

A utilização do correio electrónico, é determinada pela utilização pelos colegas?

A uma maior utilização pelas chefias do correio electrónico corresponde uma maior utilização do correio electrónico?

A uma maior utilização pelo público-alvo do correio electrónico, corresponde uma maior utilização no seio da organização?

A utilização do correio electrónico é tanto maior quanto maior a dimensão da organização?

8- Quanto maior a facilidade de uso maior a redução de barreiras?

Quanto maior o conhecimento sobre o correio electrónico maior a quantidade de comunicações?

9- Quanto maior o uso do correio electrónico maior a velocidade das comunicações.

Quanto maior o uso do correio electrónico maior a quantidade de comunicações informais?

A redução de barreiras geográficas será tanto maior quanto maior a utilização do correio electrónico?

A redução de barreiras psicológicas será tanto maior quanto maior a utilização do correio electrónico?

Quanto maior a utilização do correio electrónico, maior a eficácia comunicacional?

A utilização do correio electrónico levará a um decréscimo da interacção comunicacional?

6. Conclusão

O presente trabalho pretendeu conhecer quais os impactos da introdução de tecnologias de comunicação, na comunicação organizacional. Para o efeito, procurámos, numa primeira fase, socorrer-nos da revisão bibliográfica sobre o entendimento de comunicação organizacional, das TIC's e dos seus impactos. Esta recolha acabou inevitavelmente, por confluir numa recolha bibliográfica mais específica em termos temáticos. Foi neste sentido, que procurámos recolher e analisar bibliografia sobre a comunicação mediada por computador e posteriormente, mais em específico sobre a comunicação mediada pelo correio electrónico.

Só através da mesma nos aperceberíamos, por um lado, dos autores que haviam dedicado estudo a esta temática e, por outro, às variáveis e conceitos aos quais haviam atendido.

Numa tentativa de dar relevância a alguns dos conceitos e de, porventura fazer crescer novos constructos, procurámos desenvolver uma investigação empírica, por meio da realização de um estudo de caso exploratório, aplicado em contexto organizacional e cujo objectivo foi o de perceber, por um lado, a utilização pelos indivíduos do correio electrónico, e por outro, o de tentar junto dos mesmo perceber quais os impactos que os mesmos sentiriam aquando da mediação da comunicação.

Foi com base neste estudo de caso e no tratamento das entrevistas e análise do discurso dos entrevistados, que desenvolvemos uma proposta de modelo de investigação para a comunicação organizacional mediada por computador que, importa salientar, uniu as percepções dos autores analisados na recolha bibliográfica e o discurso dos entrevistados.

As maiores dificuldades do presente trabalho prenderam-se, sobretudo, com as limitações de ordem humana e temporal para a execução do mesmo que, foi altamente condicionado pela mudança de contexto profissional. Importa ainda realçar como limitação o facto de não se ter conseguido alcançar, aquando da aplicação das entrevistas, a totalidade dos indivíduos. Motivos do foro pessoal e profissional levaram à recusa de alguns dos possíveis entrevistados

Mais ainda, importa referir o facto de, em termos de tecnologia, este trabalho se ter debruçado maioritariamente sobre a utilização do correio electrónico, o que porventura, pode ser condicionante da leitura da realidade.

Aqui caberia então, uma sugestão em termos de trabalhos futuros, de um lado a aplicação de estudos de caso, em contexto organizacional, sobre a utilização de outra tecnologia, por outro, a aplicação do proposto modelo num trabalho, que permitisse validar ou não, algumas das possíveis questões levantadas atrás.

7. Bibliografia

AHUJA, Manju; CARLEY, Kathleen M. (1998); "Network Structure in Virtual Organization"; in *Journal of Computer-Mediated Communication*; vol.III; nº 4; disponível em <http://www.ascusc.org/jcmc/vol3/issue4/ahuja.html>

ADAMS, Lia et. al (1999); "Distributed Research Teams: meeting asynchronously in virtual space"; in *Journal of Computer-Mediated Communication*; vol.IV; nº 4; disponível em <http://www.ascusc.org/jcmc/vol4/issue4/adams.html>

ADIZES, Ichak (1990); *Os ciclos da vida das Organizações*; S. Paulo; Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios.

ANDERSON, T. e KANUKA, H. (1997); "On-line forums: New Plataforms for Professional Development and Group Collaboration"; in *Journal of Computer-Mediated Communication*; vol.III; nº 3; disponível em <http://www.ascusc.org/jcmc/vol3/issue3/anderson.html>

ANGELONI, Maria Terezinha (2001); "A adequação do ensino da administração à realidade das organizações: proposta de implantação de um laboratório de gestão estratégica de informação e do conhecimento"; In *Revista de Ciências da Administração*; Universidade Federal de Santa Catarina; Ano 3, nº 6, Imprensa Universitária, Florianópolis; disponível em <http://www.negict.cse.ufsc.br/publicacao.htm> (consulta em 04/03).

ASHRAF, I. Shirani, TAFTI, Mohammed H. A. e AFFISCO, John (1999); "Task and Technology fit: a comparison of two techonologies for synchronous and asynchronous group communication"; In *Information and Management*; vol XXXVI; nº 3; pp. 139-150.

AYCOCK, Alan (1995); "Technologies of the self: Michael Foucault online"; in *Journal of Computer-Mediated Communication*; vol.I; nº 2; disponível em <http://www.ascusc.org/jcmc/vol1/issue2/aycock.html>

BAILENSON, Jeremy et al. (2001); "Equilibrium Theory Revisited: Mutual Gaze and Personal Space in Virtual Environments"; in *Revista Presence*; vol X, nº 6; Dezembro; Department of Psychology; University of California; pp 583-598.

BARNETT, George (1995); "Communication and organizational culture"; in *Handbook of organizational communication*; edited Goldhaber, Gerald e Barnett, George; Department of Communication; New York, pp. 101-130.

BATISTA, J. E DIAS DE FIGUEIREDO A. (1999); "Aprendizagem Organizacional e Sistemas de Informação"; Jornadas de Investigação no Ensino Superior Politécnico; Santarém; disponível em <http://www.dei.uc.pt/~jbatista/toppage11.htm> (consulta em 09/03).

BELLER, Michael e Or, Ehud (1998); "The crossroads between lifelong learning and information technology. A Challenge facing leading universities"; in *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol.II; nº 2; disponível em <http://www.ascusc.org/jcmc/vol2/issue2/beller.html>

BERBUNAN-FISH, Raquel e HILTZ, Starr Roxanne (1999), "Educational applications of CMC's: solving case studies through asynchronous learning networks"; in *Journal of Computer-Mediated Communication*; vol.IV; nº 3; disponível em <http://www.ascusc.org/jcmc/vol4/issue/benbunan-fich.html>

BERGER, Leoni (1999); *Estudo do Emprego de técnicas de análise transacional e da programação neurolinguística na melhoria da comunicação pessoal e organizacional*; Florianópolis; Dissertação submetida Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do título de Mestre em Engenharia da Produção; disponível em <http://www.eps.ufsc.br/disserta99/berger/> (consulta em 02/03).

BERLO, David K. (1960); *The Process of Communication – an introduction to theory and practice*; Michigan State University; New York.

BIRNIE, S. A. E HORVATH, P. (2002); "Psychological predictors of Internet social communication"; in *Journal of Computer-Mediated Communication*; vol.VII; nº 4; disponível em <http://www.ascusc.org/jcmc/vol7/issue4/horvath.html>

BIRDWHISTELL, Ray L. (1971); "Chinesa e Comunicação"; in *Revolução na Comunicação –* coordenado por Marshal McLuhan e Edmund Carpenter; Zahar Editores; Rio de Janeiro; pp.76-86.

BLAKE, Robert (2000); "Computer mediated communication: a window on L2 Spanish interlanguage"; in *Language Learning and Technology*; vol 4, nº 1; pp. 120-136; University of California.

BOLAÑO, César, MELO, Ricardo Oliveira Lacerda de (1999) "Para um enfoque sobre o desenvolvimento regional"; Universidade Federal de Sergipe; Brasil; disponível em www.eptic.com.br (consulta em 02/03).

BRETON, Philippe & PROULX, Serge (1994); *L'explosion de la communication*; Sciences et société; Paris; La decouverte Boreal; pp. 89-271.

BRETON, Philippe (1992); "La cybernétique ou l'émergence de l'idée moderne de comunicación"; in *Les Théories de Comunicación*, nº 63 Cinéaction ; director Guy Hennebelle ; pp. 41-44.

CAMARA, Pedro B. da Guerra (1997a); "*Organização e desenvolvimento de Empresas*"; Lisboa; Publicações D. Quixote.

CAMARA, Pedro B. da Guerra et al. (1997b); *Humanator- Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*; Lisboa; Publicações D. Quixote.

CARDOSO, Cláudio (s.d.) "Paralelos convergentes: novos desafios da comunicação organizacional e da tecnologia de informação"; in *Revista Gente*; disponível em www.facom.ufba.br/gente/artigos.htm (consulta em 12/03)

CARPENTER, Edmund e MARSHALL, McLuhan (1971); "Espaço Acústico"; in *Revolução na Comunicação* – coordenado por Marshal McLuhan e Edmund Carpenter; Zahar Editores; Rio de Janeiro; pp. 87-93.

CARPENTER, Edmund (1971); "As novas linguagens"; in *Revolução na Comunicação* – coordenado por Marshal McLuhan e Edmund Carpenter; Zahar Editores; Rio de Janeiro; pp. 197-217.

CASASNOVAS, José Maria Garcia (1999); "Comunicación interna, cultura corporativa y desregulación"; In *Nuevos Conceptos de Comunicación*; Editores: Juan Benavides Delgado e Elena Fernández Blanco; Fundación General de la Universidad Complutense Ayuntamiento de Madrid, pp. 461-472.

CALVACANTE, Ricardo Caribé (s.d.); "A comunicação Organizacional e a legitimação social das organizações"; in *Revista de Comunicação Organizacional*; disponível em <http://www.pucrs.br>

CHAYTOR, H. J. (1971); "Ler e Escrever"; in *Revolução na Comunicação* – coordenado por Marshal McLuhan e Edmund Carpenter; Zahar Editores; Rio de Janeiro; pp.145-153.

CHENAULT, Britney G. (1998), "Developing personal and emotional relationship's via computer-mediated communication", in *CMC Magazine*; pp. 1-16; disponível em <http://www.december.com/cmc/mag/1998/may/chenaunt.html>

CHESTER, Andrea e GWYNNE, Gillian (1998); "Online teaching: encouraging collaboration through anonymity"; in *Journal of Computer-Mediated Communication*; vol.IV; nº 2; disponível em <http://www.ascusc.org/jcmc/vol4/issue2/chester.html>

CHIZMAR, John F. e WILLIAMS, David B. (1996); "Altering time and space through network technologies to enhance learning"; in *Journal Cause/Effect*; volume 19, número 3, pp. 14-21, disponível em www.educare.edu/pub/er

COSTA, Alfredo José Lopes et. al. (2002); O uso do e-mail na comunicação com os empregados: caso do boletim executivo do banco do Brasil; in 54ª Reunião Anual da SBPC, disponível em <http://www.negict.cse.ufsc.br/publicacao.htm> (consulta em 12/03)

CUNHA, Miguel e GOMES, Jorge (1996-1997); "Do Homem Organizacional à Organização Humana: as bases psicológicas da competitividade através das pessoas"; in *Revista Gestão e Desenvolvimento*; n.º 5 e 6; Viseu; Instituto Universitário de Desenvolvimento e Promoção Social; pp. 159-178.

DANOWSKI, James (1995); "Organizational and automated auditing: using computers to unobtrusively gather as well as analyse communication"; in *Handbook of organizational communication*; editado por Goldhaber, Gerald e Barnett, George; Department of Communication; New York, pp. 385-433.

D'APRIT, Roger (1995); "Communication as process: the manager's view"; in *Handbook of organizational communication*; edited Goldhaber, Gerald e Barnett, George; Department of communication; New York, pp. 265-271.

DAZZI, Márcia e PEREIRA, Trícia (2001); "Impactos da cultura e da comunicação na gestão do conhecimento"; II Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento; Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis; pp. 1-14; disponível em <http://www.negict.cse.ufsc.br/publicacao.htm> (consulta em 12/03).

DESANCTIS, Gerardine, MONGE, Peter (1998); "Communication Processes for virtual organizations in *Journal of Computer-Mediated Communication*; vol.III; nº 4; disponível em <http://www.ascusc.org/jcmc/vol3/issue4/dsanctis.html>

DELGADO, Juan Benavides e BLANCO, Elena Fernández (1999); "Nuevos enfoques de comunicación empresarial" In *Nuevos Conceptos de Comunicación*; Madrid; Fundación General de La Universidad Complutense Ayuntamiento de Madrid; pp. 407-423.

DeMAURO, Karen (1998); "Improve Morale and reduce stress: communicate!"; in *Journal Cause/Effect*; volume 21, número 2, pp. 46-50 disponível em www.educare.edu/pub/er

DONOVAN, Deidre C. (1995); "Computer Mediated Communication and the basic speech course"; in *Interpersonal computing and technology: an electronic journal for the 21 st Century*; volume 3, nº 3; Julho; pp. 32-53.

DOWNS, Cal et. al. (1995); "Communication and organizational outcomes"; in *Handbook of organizational communication*; Edited Goldhaber, Gerald e Barnett, George; Department of communication; New York, pp. 171-211.

EISENBERG, Eric e RILEY, Patricia (1995); "Organizational symbols and sense making"; in *Handbook of organizational communication*; edited Goldhaber, Gerald e Barnett, George; Department of communication; New York, pp. 131-150.

ERGESTRÖM, Yiro e MIDDLETON, David (1996); *Cognition and Communication at work*; Cambridge University Press; Cambridge.

EVARD, Rémy (1993); "Collaborative networked communication: MUD's as system tools"; in *Seventh Systems Administration Conferences*; pp. 1-8; Novembro; Monterey; disponível em <http://www.ccs.neu.edu/home/remy/documents/cncmast.html>

FALCIONE, Raymond e WILSON, Charmaine (1995); "Socialization Processes in Organizations"; in *Handbook of organizational communication*; edited Goldhaber, Gerald e Barnett, George; Department of communication; New York, pp. 151-169.

FERRIS, Sharmila Pixy (2002); "The effects of computers on traditional writing"; in *The Journal of Electronic Publishing*; vol VIII; nº 1; disponível em: <http://www.press.umich.edu/jep/08-01/ferris.html>

FIDALGO, António (1998); "A comunicação endereçada". II Encontro Lusófono de Ciências da Comunicação, Sergipe; Brasil, Abril; Universidade da Beira Interior.

FRANK, Jonathan e TOLAND, Jones (2002); "Email as a learning technology in the South Pacific: an evaluation"; In *educational Technology and Society*, vol. V, nº 3; pp. 40-53.

FRANK, Lawrence K. (1971); "Comunicação Tátil"; in *Revolução na Comunicação* – coordenado por Marshal McLuhan e Edmund Carpenter; Zahar Editores; Rio de Janeiro; pp. 21-29.

FREY, Frederick W. (1973); "Communication and Development", in "Communication Systems"; in *Handbook of Communication*; Coordenação de Pool et.al; Rand McNally Colledge Publishing Company; Chicago; pp. 313-336.

FÜCHTER, Simone Keler (1999); "Incorporação de Novas tecnologias de informação e comunicação na área empresarial, Um estudo de caso", Florianopolis, disponível em

GAMMACK, John (2002); "Mindsapes and internet mediated communication"; in *Journal of Computer-Mediated Communication*; vol.VII; nº 3; disponível em <http://www.ascusc.org/jcmc/vol7/issue3/gammack.html>

GARTON, Laura, et al. (1997); "Studing online social networks", in *Journal of Computer-Mediated Communication*; vol.III; nº 1; disponível em <http://www.ascusc.org/jcmc/vol3/issue1/garton.html>

GARTON, Laura E. e WELLMAN, Barry (1993); *Social Impacts of electronic mail in organizations: a review of the research literature*; Center for Urban and Community Studies; Toronto.

GELLER, Leonone M. (1993); "Groupware and Interpersonal Text: The computer as a medium of communication"; in *Interpersonal Computing and Technology: an electronic Journal of the 21st Century*; vol I, Nº 2; pp. 1-13.

GLOSTER II, Arthur e SALTZBERG, Steven (1996); "Multimedia and asynchronous learning: changing the support model for informations technology services"; in *Journal Cause/Effect*, volume 19, número 4, pp. 27-29, 34-36, disponível em www.educare.edu/pub/er

GREENBAUM, Howard et al. (1995); "Organizational Communication Evaluation: an overview, 1950-1981"; in *Handbook of organizational communication*; edited Goldhaber, Gerald e Barnett, George; Department of communication; New York, pp. 275-357.

GRESHAM, John L. (1994); "From invisible college to cyberspace college: computer conferencing and the transformation of informal conferencing scholarly communication networks"; in *Interpersonal Computing and Technology: an electronic Journal for the 21 st Century*, vol 2, nº 4, October; pp. 37-52.

GRIGAS, Gintautas (1993); "An experiment of computer programming practice by e-mail"; in *Interpersonal computing and technology: an electronic Journal for the 21 st Century*, Abril, volume 1, nº 2.

GUIMARÃES, Nuno; PEREIRA, Ana; Antunes, Pedro (1997); "Bridging workflow and collaboration tools"; Lisboa; Conferência Mini EURO; Março; pp. 2-18.

HAYTHORNTHWAITE, C. et al. (2000); "Community development among distance learners: Temporal and Technological dimensions"; in *Journal of Computer-Mediated Communication*; vol.VIII; nº 1; disponível em

<http://www.ascusc.org/jcmc/vol8/issue1/haythornthwaite.html>

HALL, Edward T. (1986); *A Dimensão Oculta*; Edições Relógio d'Água; Tradução de Miguel Serras Pereira à edição de 1966; Lisboa.

HALL, Richard (1982); *Organizações - Estrutura e Processos*; Edições Prentice-Hall; Brasil, Rio de Janeiro.

HEREDERO, Carmen de Pabos et al. (2000); "The use of electronic mail in the public universities of Madrid"; in *JAHC*, vol. III, nº 2, Agosto, disponível em <http://mcel.pacificu.edu/JAHC/JAHCIII2/ARTICLES/dePablos/dePablosEng.html>

HERRING, Susan (1999); "Interactional Coherence in CMC"; in *Journal of Computer-Mediated Communication*; vol.IV; nº 4; disponível em <http://www.ascusc.org/jcmc/vol4/issue4/herring.html>

HOLT, Patrick (1987); "Communicating Knowledge an Expert System Perspective"; in *Studies in Communication*, Edited by Asher Cashdan e Martin Jordan; pp. 86-96.

IRONS, Larry R., JUNG, Donald e KEEL, O. Robert (2002); "Interactivity in distance learning: the digital divide and student satisfaction"; In *Educational Technology e Society*, nº 5 (3); pp. 175-188. USA

JACOBSON, David (1999); "Impression Formation in Cyberspace: online expectations and offline experiences in text based virtual communities"; in *Journal of Computer-Mediated Communication*; vol.V; nº 1; disponível em <http://www.ascusc.org/jcmc/vol5/issue1/jacobson.html>

JAMES, A. Loyd (1938); *Our spoken Language*; Londres; Thomas Nelson e Sons; pag. 29.

JARVENPAA, Sirkka L, LEIDNER, Dorothy (1998); "Communication and trust in global virtual teams"; in *Journal of Computer-Mediated Communication*; vol.III; nº 4; disponível em <http://www.ascusc.org/jcmc/vol3/issue4/jarvenpaa.html>

JOB, Cristiane Pereira (2002); *O Correio Eletrónico como Instrumento de Comunicação Interna na ECOPLAN: um estudo de caso*; In UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul); disponível em www.ufrgs.br (consulta em 12/03).



JOHNSON, J. David (1995); "On the use of communication gradients"; in *Handbook of organizational communication*, in *Handbook of organizational communication*; edited Goldhaber, Gerald e Barnett, George; Department of communication; New York, pp. 361-384.

JOHNSON, J. David et al. (2000); "Functional work groups and evaluations of communication channels: comparisons of six competing theoretical perspectives in *Journal of Computer-Mediated Communication*"; vol. VI; nº 1; disponível em <http://www.ascusc.org/jcmc/vol6/issue1/johnson.html>

KATZ, Elihu & Daret, Brenda (1973); "Communication between bureaucracy and the public"; "Communication Systems"; in *Handbook of Communication*; Coordenação de Pool et.al; Rand McNally Colledge Publishing Company; Chicago; pp. 666-705.

KHODA, Youji et al. (2000); "Chocoa Communicator – a New Communication System based on Awareness and Text Communication"; in *Magazine Fujitsu*; Special Issue: Information Technologies in the Internet Era; volume 36 nº 2; artigo 6; disponível em <http://magazine.fujitsu.com/us/vol36-2/2000.html>

KLAUSS, Rudi e BASS, Bernard (1982); *Interpersonal Communication in Organizations*; Academic Press. New York.

KRAUT, R. et al. (1998); "Coordination and Virtualization: the role of electronic networks and personal relationships"; in *Journal of Computer-Mediated Communication*; vol.III; nº 4; disponível em <http://www.ascusc.org/jcmc/vol3/issue4/kraut.html>

KRIKORIAN, Dean et al. (2000); "Isn't That Spatial?: Distance and Communication in a 2-D Virtual Environment"; In *Journal of Computer-Mediated Communication*; vol.V; nº 4; disponível em <http://www.ascusc.org/jcmc/vol5/issue4/krikorian.html>

LAPADAT, Judith (2002); "Written Interacion: A Key component in online learning"; in *Journal of Computer-Mediated Communication*; vol. VII; nº 4; disponível em <http://www.ascusc.org/jcmc/vol7/issue4/lapadat.html>

LEVY, Eva et al. (1999); "La nueva gestión de la comunicación empresarial" In *Nuevos Conceptos de Comunicación*; Madrid; Fundación General de La Universidad Complutense Ayuntamiento de Madrid; pp. 431-446.

LITTLEJOHN, Stephen W. (1988); *Fundamentos teóricos da comunicação humana*; Editora Guanabara; Rio de Janeiro.

LORD, Gordon A. (1982); *It's my business to know- Studies in communication*; McGraw Hill Book Company; England.

MAÇADA, Debora Laurino; TIJIBOY, Ana Vilma (1998); "Aprendizagem cooperativa em ambientes telemáticos"; IV Congresso RIBIE; Brasília.

MATOS, Marcelo (2001); "Comunicação Interna e Mudança Organizacional em Instituições bancárias: um estudo de caso"; Universidade Federal de Santa Catarina; Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção; Florianópolis.

MARIN, Antonio (1993); "Comunicacion y participacion como elementos básicos de la cultura empresarial"; In *Revista Cadernos do Noroeste*; Minho; n.º 6; pp. 237-264.

MAST, Charles Van Der (s.d); "A course on human-computer interaction design using computer supported collaborative work"; University of Technology, disponível em <http://is.twi.tudelf.nl/~charles>.

MACLUHAN, Marshal (1971); "Aula sem parede"; in *Revolução na Comunicação* – coordenado por Marshal McLuhan e Edmund Carpenter; Zahar Editores; Rio de Janeiro; pp.17-20.

MACLUHAN, Marshal (1971); "Comunicações de massa e cultura tecnológica"; in *Revolução na Comunicação* – coordenado por Marshal McLuhan e Edmund Carpenter; Zahar Editores; Rio de Janeiro; pp. 218-221.

MALANDRO, Loretta A. e BARKER, Larry (1983); *Nonverbal Communication* ; Random House ; New York.

MARCELO, Ana Sofia (2001); *Internet e novas formas de sociabilidade*; tese de mestrado em ciências da comunicação; Universidade da Beira Interior, Covilhã; disponível em www.bocc.ubi.pt ; pp. 1-154.

McDONNALD, Jeannette (2002); "Is as good as face-to-face as good as it gets"; in *Journal of Asynchronous Learning Network*; vol vi, nº 2; Agosto; pp. 10-23; disponível em

<http://www.aln.org/publications/jaln>

MCKENNA, Eugene (1994); *Business Psychology and Organizational Behaviour- a student's handbook*; Taylor e Francis; United Kingdom; pp. 151-168.

MENDES, José Amado (1996-1997); "Cultura Empresarial e «Nova História» de Empresas"; in *Revista Gestão e Desenvolvimento*; n.º 5 e 6; Viseu; Instituto Universitário de Desenvolvimento e Promoção Social; pp. 141-158.

METZ, J. Michel (1994) ; "Computer-mediated communication : literature review of a new context"; in *Interpersonal computing and technology: an electronic journal for the 21 st Century*; Abril, volume 2. nº 2; pp. 31-49; Center for Teaching and technology; Academic Center; Washington.

MILLER, Hugh (1995); "The presentation of the self in electronic life: Goffman on the Internet"; *Embodied Knowledge and Virtual Space Conference*; Goldsmiths College; University of London; London; disponível em [http:// www.ntu.ac.uk/soc/psych/miller/goffman.html](http://www.ntu.ac.uk/soc/psych/miller/goffman.html)

MINTZBERG, Henry (1995); *Estrutura e Dinâmica das Organizações*; Lisboa; Publicações D. Quixote.

MITCHELL, Terence e LARSON, James (1987); *People in organizations: an introduction to organizational behaviour*; 3ª edição; New York; McGraw-Hill Book Company.

MITRA, Ananda; Schwartz, Era Lynn (2001); "From Cyber Space to Cybernetic Space: rethinking the relationship between real and virtual spaces"; in *Journal of Computer-Mediated Communication*; vol.IV; nº 3; disponível em <http://www.ascusc.org/jcmc/vol4/issue3/mitra.html>

MITRA, Ananda et al. (1999); "Faculty use and non use of electronic mail: attitudes, expectations and profiles"; in *Journal of Computer-Mediated Communication*; vol.IV; nº 3; disponível em <http://www.ascusc.org/jcmc/vol4/issue3/mitra.html>

MORLEY, Robert (1996); "Killing the electronic messenger"; in *Journal Cause/Effect*; volume 19, número 4, pp. 43-53 disponível em www.educare.edu/pub/er

MORSE, Ken (2003); "Does one size fit all? Exploring asynchronous learning in a multicultural environment"; in *JALN (Journal of Asynchronous Learning Networks)*; volume 7, número 1; Fevereiro; pp. 37-55; disponível em <http://www.aln.org/publications/jaln>

MOSO, Elena (1999); "El impacto de las nuevas tecnologías y su incidencia en los sistemas de comunicación: hacia la sociedad del conocimiento"; In *Nuevos Conceptos de Comunicación*; Editores: Juan Benavides Delgado e Elena Fernández Blanco; Fundación General de la Universidad Complutense Ayuntamiento de Madrid, pp. 543-544.

NOBLIA, Maria Valentina (1998); "The computer mediated communication, a new way of understanding the language"; International Conference; Bristol; United Kingdom.

NOUWENS, John e BOUWMAN, Harry (1995); "Living Apart Together in electronic commerce: the use of information and communication technology to create network organizations"; in *Journal of Computer-Mediated Communication*; vol.1; nº 3; disponível em <http://www.ascusc.org/jcmc/vol1/issue3/nouwens.html>

O'CONNELL, Sandra E. (1995); "Human communication in the high tech office"; in *Handbook of organizational communication*; editado por Goldhaber, Gerald e Barnett, George; Department of communication; New York, pp. 473-482.

OLANIRAN, Bolante A. (1994); "Group Performance in computer mediated and face-to-face communication media"; In *Management Communication Quarterly*; vol VII, nº 3, February; pp. 256-281; disponível em <http://www.sagepublications.com>

OLIVER, Martin (2003); Assynchronous discussion in support medical education; *JALN (Journal of Asynchronous Learning Networks)*; Volume 7, Issue 1; Fevereiro; pp. 56-67; <http://www.aln.org/publications/jaln>

PACHNOWSKI, Lynne M. (1999); "Connecting two dichotomous environments through distance leaning technologies"; in *Journal Cause/Effect*; volume 22, número 3, disponível em www.educare.edu/pub/er

PAULRÉ, B. (1993); *Dictionnaire Critique de La Communication* ; Lucien Sfez Org. ; Edições PUF ; Paris ; pp. 520-567.

PAZ, Javier (1999); "La planificación estratégica de la comunicación interna. Políticas de comunicación interna y de desarrollo de las RR.HH. en las grandes empresas"; In *Nuevos Conceptos de Comunicación*; Editores: Juan Benavides Delgado e Elena Fernández Blanco; Fundación General de la Universidad Complutense Ayuntamiento de Madrid, pp. 509-518.

PERAYA, Daniel (1996); *Formazione a distanza professionale e scolastica*; disponível em <http://tecfa.urige.ch/tecfa/publicat/peraya-papers/increm/india.html>

- PERDIGUERO, Tomás G. (1999); "La armonia y la comunicación empresarial"; In *Nuevos Conceptos de Comunicación*; Editores: Juan Benavides Delgado e Elena Fernández Blanco; Fundación General de la Universidad Complutense Ayuntamiento de Madrid, pp. 423-430.
- PERRONE, C. et al. (1996); "Computers in the classroom: moving from tool to medium"; in *Journal of Computer-Mediated Communication*; vol.II; nº 3; disponível em <http://www.ascusc.org/jcmc/vol2/issue3/perrone.html>
- POOL, Ithiel de Sola (1973); "Communication Systems"; in *Handbook of Communication*; Coordenação de Pool et.al; Rand McNally Colledge Publishing Company; Chicago; pp. 3-26.
- PUTNAM, LINDA et al. (1996); "Organizations, Technology and Structuring"; in *Handbook of Organization Studies*; Coord. Stewart R. Clegg; Cynthia Hardy e Walter Nord; Sage Publications; pp. 375-408.
- QUIVY, Raymond e Campenhoudt, Luc Van (1998); *Manual de Investigação em Ciências Sociais*; 2ª edição, Editora Gradiva; Lisboa.
- RAMONET, Ignacio (1999); *A Tirania da Comunicação*; Campo das Letras Editores; Porto; pp. 7-13.
- RHODEN, Cláudia et al. (s.d); "Comunicação Organizacional Interna: Um estudo de caso"; in *Revista Comunicação Organizacional*; pp. 1-5, disponível em <http://www.pucrs.br/famecos/gcacor/texto1.html>
- RICE, Ronald E. e Love, Gail (1987); "Electronic emotion-socio emotional content in a computer mediated communication network"; In *Communication Research*; Vol. XIV; nº 1; Sage Publications; pp. 85-108.
- RODRIGUES, Adriano Duarte (1990); *Estratégias de Comunicação*; Editorial Presença; Lisboa; pp. 67-73.
- ROGERS, Everett (1995); "Information Technologies: how organizations are changing"; in *Handbook of organizational communication*; in *Handbook of organizational communication*; edited Goldhaber, Gerald e Barnett, George; Department of communication; New York, pp. 437-452.
- ROMAÑACH, Javier (1999); "Utilización de Internet por parte de las personas com discapacidad com fines de comunicación social. Un informe empirico"; In *Nuevos Conceptos de Comunicación*; Editores: Juan Benavides Delgado e Elena Fernández Blanco; Fundación General de la Universidad Complutense Ayuntamiento de Madrid, pp. 705-714.
-

SANTO, Paula Espírito (1996); "Comunicação interna nas maiores empresas portuguesas"; In *Revista de Comunicação empresarial*; Associação Portuguesa de Comunicação na empresa; Lisboa; Maio/Agosto.

SANTOS, Eduardo Toledo e RODRIGUES, Marcos (1999); *Educação à Distância – conceitos, tecnologias, presunções e recomendações*; Escola Politécnica da Universidade de S. Paulo; S. Paulo.

SANTOS, Rogério (2000); "Indústria Cultural, tecnologia e consumos"; *Rumo ao Cíber Mundo*, Organizador Carlos Leone; Celta Editores, Oeiras, pp. 59-115.

SAUL, Joseph (1996); "E-mail etiquette; when and how to communicate electronically"; in *Journal Cause/Effect*, volume 19, número 4, disponível em www.educare.edu/pub/er

SEAMAN, Carolyn B. e BASILI, Victor (s.d.); *Communication and Organization in Software Development: na empirical study*; in Institute for Advanced Computer Studies; University of Maryland; USA; pp. 1-36.

SELDES, Gilbert (1971); "Revolução nas Comunicações"; in *Revolução na Comunicação* – coordenado por Marshal McLuhan e Edmund Carpenter; Zahar Editores; Rio de Janeiro; pp. 235-238.

SENN, James A. (1995); *Information technology in business – Principles, Practices and Opportunities*; International Edition; Prentice Hall International Editions; New Jersey

SFEZ, Lucien (1991); *A Comunicação*; Coleção Epistemologia e Sociedade; Instituto Piaget; Lisboa; pp. 12-55.

SHEFFER, M. L. (2003); "State legislators perceptions of the use of e-mail in constituent communication"; *Journal of Computer-Mediated Communication*; vol. VIII; nº 4; disponível em <http://www.ascusc.org/jcmc/vol8/issue4/sheffer.html>

SHULMAN, Arthur (1996); "Putting group information technology in its place: communication and good work group performance"; in *Handbook of Organization Studies*; Coord. Stewart R. Clegg; Cynthia Hardy e Walter Nord; Sage Publications; pp. 357-374.

SILVA, Sérgio Luis da (2002); "Informação e Competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais"; in *Revista Ciência da Informação*; volume 31, nº 2; Maio/Agosto; Brasília; pp. 142-151.

SOUKUP, Charles (2000); "Building a Theory of multimédia cmc – an analysis, critique and integration of computer mediated communication network"; In *New Media & Society*; London; vol. II; nº 4; pp. 407-425.

SOUZA, Gilmar Carvalho de (2000); *Modelo de Aprendizado Cooperativo para surdos em ambiente computacional (MACS)*; Florianópolis; Universidade Federal de Santa Catarina, Projecto de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis.

ST. Amart, Kirk (s.d.); "When cultures and computers collide – rethinking computer mediated communication according to interactional and intercultural communication expectations"; In *Journal of Business and Technical Communication*; Vol XVI, nº 2; April; Sage Publications; pp. 196-214; disponível em <http://www.sagepublications.com>

SULER, John (1996); "E-mail Communication and Relationship"; In *The Psychology of Cyberspace*; disponível em www.rider.edu/suler/psycyber/basicfeat.html (consulta em 03/03).

SWANSON, Douglas J. (1993); "Toward a policy for managing the use of computer mediated communication in the workplace"; in *Interpersonal Computing and Technology: an electronic Journal for the 21 st Century*; vol. I, nº 1; Janeiro.

TARODO, Almudena Rodriguez. (1999); "El perfil del gestor de la comunicación"; In *Nuevos Conceptos de Comunicación*; Editores: Juan Benavides Delgado e Elena Fernández Blanco; Fundación General de la Universidad Complutense Ayuntamiento de Madrid, pp. 447-450.

TARODO, Tomás G. et al. (1999); "La comunicación interna al servicio de la cultura corporativa"; In *Nuevos Conceptos de Comunicación*; Editores: Juan Benavides Delgado e Elena Fernández Blanco; Fundación General de la Universidad Complutense Ayuntamiento de Madrid, pp. 519-534.

TOMPKINS, Philip K. et al. (1995); "Organizational Communication – Past and Present Tenses"; in *Handbook of organizational communication*; edited Goldhaber, Gerald e Barnett, George; Department of communication; New York, pp. 1-33.

TORII, Nayoa e YOKOYAMA, Kazuhio (2000); "Information Technologies on the Internet"; in *Fujitsu Magazine*; Special Issue: Information Technologies in the Internet Era; volume 36 nº 2; artigo 5; disponível em <http://magazine.fujitsu.com/us/vol36-2/2000.html>

TREVINO, Linda Klebe; WEBSTER, Jane (1992); "Flow in Computer Mediated Communication – Electronic Mail and Voice Mail Evaluation and Impacts"; In *Communication Research*; vol. XIX, nº 5; October; Sage Social Science Collections; pp. 539-573.

TZU, Sun (2002); *A Arte da Guerra*; Edições Europa América; Mem Martins.

TUROFF, Murray et a. (1999); "Collaborative discourse structures in computer mediated group communication"; *Journal of Computer-Mediated Communication*; vol.IV; nº 4; disponível em <http://www.ascusc.org/jcmc/vol4/issue4/turoff.html>

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE (2001) ; COMMposite et la communication médiatisée par ordinateur (CMO) ; pp. 1-5, disponível em <http://commposite.org/colloque-cmo.htm>, em 09/4/03.

URRUTIA, Amaia Arribas (2000); "Teletrabajo y comunicación interna: Incompatibilidad?"; Universidad del País Vasco (pp.1-6).

VALVERDE, Francisco Limonche (1999); "Telecomunicación social y discapacidad. Propuestas para una cooperación iberoamericana"; In *Nuevos Conceptos de Comunicación*; Editores: Juan Benavides Delgado e Elena Fernández Blanco; Fundación General de la Universidad Complutense Ayuntamiento de Madrid, pp. 757-766.

WALTHER, Joseph (1992); "Interpersonal effects in computer mediated interaction – a relational perspective"; In *Communication Research*; vol XIX; nº 1; Sage Publications; pp. 52-90.

WALTON, Dominique (1997); *Pensar a comunicação*; Edifel Editores; Oeiras; pp. 257-317.

WARSCHAUER, Mark et al (1998); *Computers and language learning : an overview*; English Department, School of Modern Languages and Translation Studies; Finland; pp. 57-71.

WHEATLEY, Margareth (s.d.); "Entendendo as Organizações como sistemas vivos"; disponível em http://milenio.com.br/mascarenhas/marcelo_mascarenhas_ribeiro5.htm

WIESENFELD, Batia, RAGHURAM, Sumita e GARUD, Raghu (1998); "Communication Patterns as determinants of organisational identification in a virtual organization"; in *Journal of Computer-Mediated Communication*; vol.III; nº 4; disponível em <http://www.ascusc.org/jcmc/vol3/issue4/wiesenfeld.html>

WIIO, Osmo (1995); "Organizational communication: contingent views"; in *Handbook of organizational communication*; edited Goldhaber, Gerald e Barnett, George; Department of communication; New York, pp. 95-100.

WILLIAMSON, Kirsty et al. (2001); "The internet for the blind and visual impaired"; in *Journal of Computer-Mediated Communication*; vol. VII; nº 1; disponível em <http://www.ascusc.org/jcmc/vol7/issue1/williamson.html>

WOLTON, Dominique (1999); *Internet et Après – une théorie critique des nouveaux media*; Flammarion; Paris.

YUN, Gi Woong e TRUMBO, Craig, W. (2000); “Comparative Response to a Survey Executed by Post, E-mail & Web Form”; in *Journal of Computer-Mediated Communication*; vol. VI; nº 1; disponível em <http://www.ascusc.org/jcmc/vol6/issue1/yun.html>

ANEXOS

Guião da Entrevista

1. Idade?
2. Sexo?
3. Habilitações Literárias?
4. Há quanto tempo desempenha actividades na organização?
5. Qual a função que desempenha na organização? Em que consiste basicamente?
6. Tem computador próprio (na organização)? E acesso ao correio electrónico? E acesso a telefone?
7. Na organização onde trabalha utiliza-se do correio electrónico (e-mail)?
8. Com que frequência?
9. Com que finalidade?
10. Se não utiliza ou utiliza pouco, diga porquê?
11. Acha importante o uso do correio electrónico para o desenvolvimento da sua actividade profissional no seu dia-a-dia (auxilia no desempenho das tarefas)? Porquê?
12. Para comunicar na organização, recorre mais ao correio electrónico ou ao telefone? Porquê?
13. Para comunicar com o exterior recorre mais ao telefone ou ao correio electrónico? Porquê?
14. Se pedisse para associar o correio electrónico e o telefone à comunicação interna ou à comunicação com o exterior, o que, associaria a quê?
15. Maioritariamente para que recorre ao e-mail? Em que situações? E ao telefone?
16. Com qual das ferramentas se sente mais confortável? Porquê?
17. Qual das duas ferramentas é mais fiável e segura? Quais os benefícios e desvantagens de cada uma delas?
18. Na sua opinião, na organização, qual das duas ferramentas é mais utilizada? Diga porquê?
19. Acha que o correio electrónico é cada vez mais utilizado? Porquê?

Sinopses

Caracterização dos Entrevistados

Entrevistado	Idade	Sexo	Escolaridade	Anos de serviço na organização	Serviço a que pertence
1	49	Masculino	11º ano	18	DASC- Biblioteca
2	51	Masculino	9º ano	21	DASC- Audiovisuais
3	27	Feminino	12º ano	5	DAF
4	41	Masculino	11º ano	24	Informação
5	28	Masculino	licenciatura	2	GAP
6	29	Masculino	11º ano	8	DASC-Turismo
7	42	Feminino	12º ano	19	DASC
8	34	Feminino	12º ano	2	Secretariado
9	42	Masculino	12º ano	19	DAF – Contabilidade
10	42	Masculino	12º ano	19	DAF- Aprovisionamento
11	38	Feminino	12º ano	13	DASC
12	38	Feminino	Licenciatura	1	DAUSU
13	27	Feminino	12º ano	9	DASC
14	26	Feminino	licenciatura	1	DASC- Biblioteca
15	34	Masculino	12º ano	11	DAUSU



Respondentes via correio electrónico

Respondentes face-a-face

O contacto com o correio electrónico e o seu uso no interior da organização e exterior

Entrevistado	
1	"Tenho. Via Internet e intranet. (...) Uso diariamente. Normalmente, no máximo, duas três ou quatro vezes por dia, em termos profissionais. Em termos pessoais utilizo mais." "Para comunicar com o exterior depende. Normalmente, já utilizamos o mail, mas utilizamos bastante o telefone. O mesmo acontece nas comunicações internas"
2	"Sim. Utilizo de vez em quando. É muito pouco. Se calhar utilizo... utilizo mais o e-mail para envio de imagens, só mesmo para contexto profissional.(...)Mas sou mais receptor de telefonemas do exterior. " Para comunicar com o exterior é o telefone. (...) Na organização é o telefone, sem sombra de dúvida. "
3	"Sim. Todos os dias " "Para comunicar com o exterior ainda é mais ao telefone. Com o interior é, sem dúvida, o telefone"
4	"Sim. Diariamente. Finalidade: Serviço, que passa pelos contactos com a imprensa, envio de informação com o exterior e internamente. Para envio de textos, comunicados e troca de informação entre serviços. (...) " "No interior anda muito equilibrado. Actualmente, o telefone serve mais ao interior da organização, pelo menos para mim. O correio electrónico já é mais para a comunicação com o exterior. Eu pelo menos vejo-me nessa situação. Mas as coisas andam equilibradas. Ainda ontem tive a despejar a caixa das mensagens recebidas e tem muito a ver com a publicidade para a comunicação social, com actas e quadros internos."
5	"Sim. Diariamente." "O correio electrónico, associa ao exterior e o telefone ao interior da organização."
6	"Sim. Utilizo o correio electrónico com alguma frequência, mas não diariamente. O telefone continua a ser a ferramenta mais utilizada (...) na organização e com o exterior. Apesar de tudo, o telefone é e continuará a ser, nos tempos, mais próximo o mais utilizado."
7	"Sim. Desde à dois anos (...) tanto para trabalho como a nível pessoal. (...) Diariamente é feita uma consulta para procurar novas mensagens e quando necessário, respondo de imediato. No interior recorro mais ao telefone... é mais fácil. (...) Dependendo dos casos, com o exterior, uso 50%, para cada lado, caso seja um assunto mais pessoal, então recorro ao correio electrónico"
8	"Sim, desde que cá estou. Raramente uso o correio electrónico (...) não é importante para o meu trabalho (...) Tanto para o interior como para o exterior uso mais o telefone (...)"
9	"Raramente utilizo e quando abro é só para ver se há pedidos de informação ou isso. (...) Utilizo mais, muito mais o telefone. O que não podemos resolver na hora, com as pessoas, resolvemos quase sempre por escrito ou por telefone, se forem coisas como dar respostas ou fazer alguma questão."
10	"Raramente utilizo. Mesmo muito raro. Só vou abrir o e-mail quando dizem que me enviaram alguma coisa. Só utilizo quando é para responder a algo ou para receber algum documento ou pedido... mais nada. (...) Como utilizo pouco o correio electrónico, não o utilizo mais nem para o interior nem para o exterior"
11	"Algumas vezes (...). Maioritariamente para enviar alguns documentos para outros serviços, já trabalhados em computador e que depois de enviados podem ou não ser alterados pelos outros. Utilizo mais vezes para assuntos pessoais. (...) O telefone é muito mais importante. Sem o correio electrónico trabalha-se, sem o telefone é mais complicado, sobretudo para a comunicação com o exterior. (...) O correio electrónico só serve para mandar documentos. (...)"
12	"Sobretudo para fins pessoais, mas também muito para enviar ou trocar informação com colegas de trabalho, aqui. Mas muito mais para troca de contactos. (...) Sempre que tenho um tempinho livre e às horas de almoço... vou sempre ver. (...) Utilizo diariamente, sempre que tenho tempo livre, ou em caso de utilização profissional, sempre que me é exigida resposta. (...) Até com o exterior"

	<i>uso mais o telefone. Mas... se for para assuntos de trabalho. Se for para assuntos pessoais utilizo mais o correio electrónico... contactos, brincadeiras, conversas pessoais (...) Mas toda a gente usa mais o telefone, para aqui e com o exterior”</i>
13	<i>“Utilizo mais o telefone que o correio electrónico. O correio só mesmo para fins pessoais e nunca no trabalho”</i>
14	<i>“Utilizo mais o telefone, mas também utilizo muito o correio electrónico, quer seja no interior quer com o exterior. Utilizo tanto para fins pessoais como profissionais (...) Diariamente. A aplicação tá sempre aberta. Para fins pessoais só utilizo no tempo livre (...) sobretudo, nas horas de almoço”</i>
15	<i>“O telefone continua a ser o meio que mais utilizo, mas o correio electrónico também é importante. (...) Utilizo diariamente, estou sempre atento”</i>



Respondentes via correio electrónico



Respondentes face-a-face

As variáveis dependentes a atender

Entrevistado	
1	<p>“(…) poupa tempo. Quando funciona bem, auxilia o desempenho das tarefas. (...) Por exemplo, quando o correio electrónico funciona como deve ser e não há problemas na comunicação, faz-se tudo e poupa-se muito dinheiro (...). Por exemplo, anteontem e ontem enviei duas informações para a DASC que se tivesse de imprimir em papel, teria gasto pelo menos 9 folhas numa das comunicações, assim, poupa-se pelo menos uma impressão. (...) Quando organizamos coisas como a feira do livro usamos muito o telefone, mas também o mail e o fax. É rápido. Há determinadas coisas que têm de ser oficializadas, têm de ter o timbre da câmara, a assinatura, o número de fax, daí usarmos muitas vezes o fax”</p> <p>“Poupa-se muito dinheiro (...) porque é mais fácil e mais rápido. (...) Esta é também uma forma de ficarmos com um comprovativo, é mais oficial. Se pudéssemos ter 100% de confiança nos outros não precisávamos de comprovativos e podíamos usar o telefone apenas, mas não é assim que acontece. É o diz que disse e não disse. Não há confiança nas pessoas, umas nas outras. É uma questão de confiança. (...) Escrever através do correio electrónico. Sinto-me mais confortável. Mas também há dias. Há dias em que não me apetece falar. Nesses dias, se tiver que falar ao telefone é complicado. Se escrever um mail posso ler no fim e corrigir se alguma coisa tiver errada. Se tiver a falar já não dá para corrigir e se der, a pessoa que está a ouvir já fica com outra ideia. Pode fazer confusão, o facto de dizer uma coisa e depois dizer outra no fim. O correio electrónico é mais fiável em termos de comunicação, às vezes não sendo fiável em termos de chegada ao destinatário. Depende do destinatário. (...) O correio electrónico tem a vantagem de permitir enviar atalhos, anexos, imagens e informações. Por exemplo para uma empresa de publicidade, mandar fazer uns autocolantes, é mais fácil enviar aquilo que se quer, eles abrirem, guardarem, alterarem. O destinatário se tem o tipo de programa para abrir, fica facilitado. Em termos de desvantagens é mais impessoal. O telefone é mais pessoal. Ouve-se a voz e as expressões. Se a pessoa que tiver do outro lado não tiver a prestar atenção, sente-se. A mensagem pode ficar registada, pode e não ficar gravada. (...) Pode poupar tempo e dinheiro.”</p>
2	<p>“(…) em termos de serviço é possível que o correio electrónico comece a ganhar ao telefone, mesmo entre serviços, mesmo para que não haja a desconfiança do recebeu ou não recebeu. Mas isso não é para já, é para um outro dia. (...) Mais fiável é a comunicação via e-mail, pelo facto de ficar registado e por ser o futuro. (...) Sinto-me mais confortável e estou mais habituado ao telefone..</p>
3	<p>“Porque é mais rápido, além de ser mais rápido é mais cómodo. (...) Confortável através do e-mail, porque às vezes é bem mais fácil e estamos mais à vontade. Mais seguro também acho que seja o e-mail, porque temos o comprovativo e uma resposta. A finalidade é a de enviar documentos e receber documentos. É bem mais fácil. (...) Não temos de sair do serviço nem de enviar por correio, o que demora mais tempo, uns dias. (...) Com o correio electrónico podemos enviar a mensagem e a pessoa ler mais tarde, quando tem disponibilidade e podemos ter um diálogo mais informal e sincero”</p>
4	<p>“Epá, o correio electrónico é mais rápido e mais fácil. Vamos procurando ver se há feed-back, se respondem ou não. Aqui no serviço envio texto, imagens, em relação ao ser fiável e seguro, funcionam ela por ela. A vantagem do correio electrónico prende-se com o facto de podermos enviar muito mais informação e muito mais detalhada, textos concretos com as coisas. Nesse aspecto o correio electrónico tem essa vantagem, logo é uma desvantagem do telefone. Em termos de custos o e-mail é mais barato.”</p>
5	<p>“Torna mais rápida a comunicação. O envio e recepção de comunicação. (...) o entendimento é mais fácil por meio da linguagem escrita. (...) Para assuntos pessoais raramente utilizo o telefone. Uso mais o correio electrónico para assuntos pessoais. (...) O e-mail, permite receber, trocar e armazenar informações. Dá para guardar e reenviar. Para quem tem de trabalhar textos, é melhor que o fax, por exemplo, que só pode ser impresso. Como desvantagem acho que é o facto de não ser 100% seguro, tem muitas falhas. (...) Porque o telefone e as comunicações de</p>

	voz são muito caras e não permitem o tipo ou quantidade de troca de comunicações que o correio electrónico permite.”
6	“Em situações que tenham carácter urgente e é mais rápido utilizar o correio electrónico do que o fax, por exemplo. (...) Utilizo mais o telefone porque é mais rápido, embora utilize o correio electrónico quando é necessário enviar documentação. (...) O telefone é mais informal (...). Penso que o correio electrónico é mais fiável e seguro porque ficamos com o suporte escrito do assunto que está a ser tratado”
7	“O telefone, internamente, é mais utilizado porque é mais fácil e rápido (...) O correio electrónico é mais rápido que o correio tradicional (...) o correio electrónico uso-o mais para assuntos menos formais... mais pessoais (...).”
8	“O telefone porque acho que é mais prático, existe conversa e é imediato”
9	“(…) Nem para coisas pessoais (...). O telefone é mais rápido e temos sempre a certeza que do outro lado nos entendem e que ouvem. Por escrito é sempre diferente... podem-se esquecer.”
10	“Entre esses dois, para comunicar, mais, muito mais o telefone. Porque é mais rápido, compreendemos mais depressa os pedidos e passamos melhor as informações. (...) Com o telefone consigo perceber melhor as coisas, (...). O telefone é mais prático e rápido. O correio electrónico (...) sei que é bom para a troca de informações, textos e isso...”
11	“O entendimento ou leitura se calhar é diferente (...). O correio electrónico tem a vantagem de permitir receber e depois alterar documentos, sem ter de os reescrever. O telefone é muito mais fácil e rápido. Não tem comparação. É muito mais simples”
12	“Auxilia sempre que não tenho de me deslocar para enviar ficheiros a colegas. Ajuda ao desempenho de algumas tarefas ou solicitações (...). É mais privado e silencioso (...). A rapidez, a percepção do que nos dizem, se calhar entendemos melhor o que nos dizem. O correio electrónico... bem... permite confidencialidade e transmissão de muita informação. É mais seguro, mas se calhar, hoje em dia, até sobre isso é difícil ter certezas.”
13	“O telefone é mais rápido, percebemos melhor as coisas e no momento. O correio no trabalho não utilizo muito. Acho que apesar de rápido é mais complicado de usar. Temos de escrever e ficar à espera de respostas... e quando não percebemos a linguagem... com o telefone isso não acontece.”
14	“O correio electrónico tem imensas vantagens. Por exemplo nas encomendas, nos pedidos de informação, nas marcações. Há um registo. Posso imprimir e guardar e é muito mais rápido. (...) Sinto-me mais confortável a escrever do que a falar ao telefone (...). Utilizo tanto dentro como fora da organização, mas se calhar mais para fora que dentro. (...) dá inclusive para trocar ideias e opiniões, ficando sempre guardado se quisermos todos os registos”
15	“Utilizo mais para trocar informações, sobretudo para outros serviços que se encontram no Res do Chão. É mais fácil do que imprimir, descer as escadas... é o tempo que se gasta, os recursos, com o correio é fácil. (...)”



Respondentes via correio electrónico



Respondentes face-a-face

As variáveis independentes a atender

Entrevistado	
1	<p><i>“Utilizo muito o telefone porque não há interligação entre serviços. Os serviços não trabalham em interligação. (...) não há ligações das questões dos serviços. Vá lá a biblioteca funciona com a Dasc que está noutra sítio, por correio electrónico, porque lá é que está o responsável do serviço. Não há ligações profissionais com os outros serviços em termos profissionais, portanto, quando é necessário alguma coisa, recorre-se ao telefone. (...) Ao longo dos anos tem se vindo a verificar um aumento do e-mail por parte do exterior. Por exemplo com a Fnac, grande parte da comunicação faz-se por correio electrónico, (...). O correio electrónico é mais fiável em termos de comunicação, às vezes não sendo fiável em termos de chegada ao destinatário. Depende do destinatário (...) as pessoas ainda não estão ganhas para o correio electrónico. Além da falta de formação, para algumas pessoas, o correio electrónico ainda é um bicho. Mas também tem a ver com a formação. As vezes as coisas funcionam mal nos serviços e muitas vezes não é por culpa de quem manda nos serviços, as pessoas tendem a fazer aquilo que é mais confortável para elas. Se estão habituadas a fazer assim, mesmo que gastem mais recursos, mais tempo, continuam a fazê-lo, não mudam. É o comodismo, o deixa andar. É a resistência à mudança (...) Aos poucos e poucos vai ser mais utilizado, mas sobretudo, pelos mais novos, os mais velhos são mais comodistas e estão se nas tintas para aderir às novas tecnologias. Hoje em dia, cada vez mais as novas tecnologias entram mais no quotidiano das pessoas.</i>”</p>
2	<p><i>“Só utilizo o necessário. E neste momento é o pouco. Não tem a ver com falta de formação ou falta de interesse, só com o facto de em contexto profissional, só precisar dele de vez em quando. (...) Muitas organizações e entidades com as quais trabalhamos não utilizam muito. Não têm ou não estão familiarizados com o correio electrónico., é pouco utilizado pelos destinatários. (...) Estou a dar os primeiros passos com o correio electrónico. Não trabalho com ele há muito tempo, e em termos de formação, tenho a básica. Se os outros começarem a usar mais, no exterior ou interior, nós às tantas somos obrigados a usar mais. (...) para certas coisas deva haver mais formação e há medida que a formação aumenta o uso do que aprenderam nas formações vai-se revelando. O correio electrónico justifica-se, mas não para todas as pessoas, nem para todos os casos, cada caso é um caso, e cada função é uma função. No interior da organização recorro mais ao telefone, porque é mais rápido. É um meio pequeno, uma organização pequena, há confiança e como tal... Até aqui, para qualquer coisa com mais responsabilidade, nós utilizamos a escrita e a assinatura. Ainda não estamos se calhar muito familiarizados com o correio electrónico. A maior parte dos pedidos que nos chegam aqui chegam por telefone ou em papel, não são enviadas por correio electrónico”.</i></p>
3	<p><i>“(...) a maior parte das vezes recorro mais ao telefone. Porque ainda nem toda a gente sabe funcionar bem com o correio electrónico, nem todos vão ver se já lá têm mensagens. E o telefone toca logo, não é?! (...) Utilizo o correio electrónico para envio de documentos. Ao telefone... é para tudo. Porque nem toda a gente com a qual temos que comunicar ou falar tem já computador e acesso ao correio electrónico para comunicarmos. (...) Dentro da organização ainda se utiliza mais o telefone, porque, apesar das pessoas mais novas terem mais facilidade. Aqui não há muita gente nova...”</i></p>
4	<p><i>“De um modo geral, acho que é o telefone, o mais utilizado, mais que o correio electrónico... Acho. Por um lado, por causa do tipo de informação que corre na Câmara. Vamos lá ver... os serviços são muito diferentes. Por exemplo, há serviços que não podem utilizar o e-mail para comunicar com as pessoas sobre as quais recaem requerimentos ou processos, porque muitas das vezes essas pessoas não têm acesso ao correio electrónico nem a computador. Por exemplo, nos serviços de obras, para contactar com as pessoas que têm ali processos, e são às centenas, não é fácil, não funciona contactar por e-mail as pessoas. Não funciona. Há outros serviços onde pode funcionar mais. Quando se contacta com empresas e outras entidades como sejam entidades colectivas, é mais fácil, concerteza, porque aí já</i></p>

	<i>guardar mensagens, eliminá-las e ninguém tem de saber do conteúdo da conversação. Já por telefone a confidencialidade é quase nula. (...) O correio electrónico aqui é mais para distração, o que também é bom, não é? Também é preciso haver espaços para isso. E se calhar, o tempo e o espaço pode mesmo ser o correio electrónico. (...) A visão sobre estas tecnologias está a mudar. Está-se a aderir mais... Faz parte do progresso... da mudança"</i>
13	<i>"Acho que só distrái. Para aquilo que faço não auxilia nada. O telefone e o falar directamente com as pessoas é o suficiente"</i>
14	<i>"Para o interior só mesmo para o meu serviço, (...) com os outros serviços não há assuntos comuns. (...) Não usam porque não faz mesmo falta. Está tudo tão próximo, é tudo tão pequeno.. (...) "</i>
15	<i>"Ainda assim, acho que muito poucos utilizam o correio electrónico. Talvez porque não haja essa necessidade, ou não tenham o conhecimento ou a experiência. Só quando se mexe é que se aprende e só aí percebemos as vantagens (...) não tem só vantagens, há desvantagens (...). As pessoas lá fora também não usam muito, pelo menos, achamos isso, porque não nos chegam quase nenhuns pedidos de informação ou contactos por esse meio. Acho que as novas tecnologias são coisas que para os outros são para os mais jovens (...) e a população aqui já não é muito jovem"</i>



Respondentes via correio electrónico



Respondentes face-a-face

