

SOTERRADOS

PELA

informação

Novas descobertas e novas técnicas prometem socorrer o indivíduo e a empresa. **Paul Hemp**

Será que dá para pararem de reclamar do excesso de informação? Afinal, na economia do conhecimento a informação é o bem mais valioso, certo?

E um bem que, diga-se de passagem, existe hoje em quase infinita abundância, chegando a nossa paraférmia eletrônica automaticamente ou a um clicar do mouse. Vamos parar, então?

Calma lá: será que dá para *m* parar de reclamar do excesso de informação?

A enxurrada de informação que me atinge todo dia parece trazer mais prejuízo do que lucro. E não é só a torrente de e-mails e feeds de RSS que me deixa zozno. É, também, o vasto oceano de informações que me sinto impelido a explorar para estar em dia na arena profissional.

Vários estudos sugerem que o crescente volume de informação disponível e toda a interrupção que

isso causa no fluxo de trabalho podem afetar negativamente não só o bem-estar do indivíduo, mas também a tomada de decisões, a inovação e a produtividade. Um estudo mostrou, por exemplo, que as pessoas levavam quase 25 minutos em média para retomar o que vinham fazendo antes de serem interrompidas por um e-mail. É má notícia tanto para o trabalhador quanto para a organização.

Há esperança, contudo. Ferramentas e técnicas inovadoras prometem alívio para quem se sente sufocado por essa torrente de informação. Algumas são soluções tecnológicas — um software que automaticamente separa e prioriza o e-mail recebido, por exemplo — feitas para regular ou desviar

esse fluxo. Outras levam a pessoa a mudar o modo como age e pensa, para não ser sufocada. Vai saber. Talvez um dia até eu vá gostar de mergulhar nas fortes correntes de informação que hoje ameaçam me subjugar.

O problema para o indivíduo

O excesso de informação teve início lá atrás, nos dias de Gutenberg. Com a invenção do tipo móvel, houve uma proliferação de material impresso. Não tardou para que houvesse mais conteúdo em circulação do que um ser humano podia absorver ao longo da vida. Tecnologias posteriores — do papel-carbono à fotocopiadora — facilitaram ainda mais a reprodução de informações. E, com a chegada da digitalização, tornou-se possível copiar a informação de modo ilimitado a custo praticamente zero.

A digitalização do conteúdo também removeu obstáculos a outra atividade viabilizada pela prensa móvel: a publicação de informações novas. Sem as restrições impostas há séculos por custos de produção e distribuição, qualquer um pode publicar informações hoje em dia (a internet, com seus canais de longo alcance e distribuição grátis, não é a única responsável; com o advento do processador de texto, um chefe já não precisava da secretária com bloquinho de anotações, máquina de escrever e corretivo líquido para soltar um comunicado ao mundo). Aliás, boa parte da informação hoje gerada —

sugestões de compra individualizadas na Amazon, por exemplo — é "publicada" e distribuída sem envolvimento humano direto.

Com as comportas da informação abertas, o conteúdo chega a nós em inúmeros formatos: mensagens de texto e posts do Twitter no telefone celular. Avisos de amigos do Facebook e correio de voz no BlackBerry. Mensagens instantâneas e marketing direto (agora sem os limites que o custo da postagem impunha) no computador. Para não falar na mãe de todas essas novidades, o e-mail (posso dizer que quase já morri na vã tentativa de checar tudo o que recebo).

Paralelamente, somos atraídos para informações que no passado não existiam ou às quais não tínhamos acesso — e que hoje, a nosso alcance, não ousamos

ignorar. Relatórios de mercado e indicadores setoriais na internet. Blogs de colegas ou de executivos da concorrência. Wikis e grupos de discussão sobre temas de nosso interesse. A intranet da empresa. A última divagação postada por amigos em sites de relacionamentos.

É, sim, muita coisa. Mas qual seria, exatamente, o problema? Ao que parece, o coro dos descontentes (pontuado por meus próprios lamentos dissonantes) tem certa razão. Segundo pesquisadores, a tensão causada pela incapacidade de processar a informação na velocidade em que esta chega — combinada à expectativa pessoal e social de que é preciso responder a todo e-mail, digamos — pode esgotar a pessoa e derrubar seu moral. O psiquiatra Edward Hallowell, especialista em distúrbios de atenção, diz que o ambiente de trabalho moderno induz a um quadro que chama de "traço de déficit de atenção", de características similares às do distúrbio de fundo genético. Linda Stone, que cunhou a expressão "atenção parcial contínua" para descrever o estado mental do trabalhador do conhecimento nos dias atuais, agora estaria vendo — imagine só — a "apneia do e-mail": a suspensão inconsciente da respiração regular durante a leitura e a redação de e-mails.

Há quem diga inclusive que a incessante enxurrada de informações reduz a inteligência. Anos atrás, um estudo encomendado pela Hewlett-Packard revelou que o QI de um trabalhador do conhecimento distraído pelo e-mail e pelo telefone caía, em média, dez pontos em relação ao nível normal — o dobro da queda registrada entre quem fumava maconha, correram a observar alguns.

Nem todo mundo se sente sufocado por essa torrente de informação. Há quem se diga estimulado por ela. Mas isso levantaria a suspeita de... [entra música de suspense]... *dependência*. Segundo uma pesquisa da AOL em 2008 com 4 mil usuários de e-mail nos Estados Unidos, 46% estavam "viciados" no correio eletrônico. Quase 60% dos entrevistados conferiam o e-mail dentro do banheiro e 15% durante um serviço religioso; 11% já tinham checado o e-mail escondido do cônjuge ou de outra pessoa da família.

A tendência da informação onipresente de confundir os limites entre o trabalho e o lar pode afetar nossa vida pessoal de modo inesperado. Peguemos um fenômeno há pouco revelado, o dos... [entra música de suspense]... órfãos do BlackBerry. Ou seja, de crianças que, na tentativa desesperada de ter de volta a atenção de pais transfixados pelo aparelho, já chegaram (pelo menos em um episódio) a jogar o BlackBerry na privada.

IDEIA EM RESUMO

- O fácil acesso à informação pode tanto ajudar quanto atrapalhar. O mesmo vale para a facilidade das pessoas de se conectarem entre si na economia da informação.
- A tecnologia pode ajudar a maximizar os benefícios e a minimizar o custo para a produtividade do indivíduo e da empresa. É vital, contudo, mudar a mentalidade e a cultura da empresa.
- Há muitas ferramentas e técnicas para administrar o excesso de informação. Sozinha, no entanto, nenhuma dará conta do recado. Multidimensional, o problema exige uma abordagem multifacetada.

O! cai 10 pontos com toque de telefone e alerta de e-mail
Trabalhador do conhecimento dedica 20 horas por semana em média a e-mail
Excesso de informação custa US\$ 900 bi. ao ano a economia americana
60% dos usuários de computador checam e-mail no banheiro
Trabalhador do conhecimento típico usa e-mail 50 a 100 vezes por dia
85% dos usuários de computador levariam o laptop nas férias
No trabalho, 1 em cada 3 e-mails é considerado desnecessário

O problema para a empresa

A maioria das organizações paga, sem saber, um alto preço pela luta do indivíduo para administrar o excesso de informação. Primeiro porque a pessoa perde tempo lidando com informações de limitado valor. No caso do e-mail, filtros de spam eficazes diminuiriam o problema. Ainda assim, uma sondagem de 2.300 funcionários da Intel revelou que as pessoas consideram quase um terço das mensagens que recebem desnecessárias. Já que essas mesmas pessoas passam cerca de duas horas por dia processando e-mail (funcionários ouvidos recebiam 350 mensagens por semana em média; executivos, até 300 por dia), uma séria quantidade de tempo está nitidamente sendo desperdiçada.

"Muitas empresas preferem não reconhecer o problema", diz Nathan Zeldes, o ex-engenheiro da Intel que supervisionou o estudo. "E, mesmo prejudicadas, as pessoas não reagem, pois a comunicação supostamente faria bem ao indivíduo." Zeldes hoje preside o Information Overload Research Group, um grupo que reúne acadêmicos e executivos.

Outro conjunto de problemas tem a ver com a freqüente interrupção daquilo que estamos fazendo, seja qual for o valor do conteúdo. Quando vamos checar o e-mail que acabou de chegar ou quando o BlackBerry vibra porque um amigo mandou um recadinho via Facebook, o tempo que perdemos não é só o de ler a mensagem. Precisamos nos recuperar da interrupção e retomar a concentração. Um estudo da Microsoft sobre os hábitos de e-mail do pessoal da empresa revelou que, ao ser interrompida por um aviso de e-mail novo, a pessoa levava, em média, 24 minutos para retomar o que estava fazendo.

O quadro que essa pesquisa pintou era perturbadoramente conhecido. Apenas parte do tempo total da interrupção era gasto com a mensagem que atirava o alerta. Em geral, a pessoa aproveitava a pausa para ler outros e-mails ou para fazer coisas sem nenhuma ligação, como mandar um SMS a um amigo ou navegar na internet. Por incrível que pareça, mais da metade dos 24 minutos transcorriam depois que a pessoa já estava pronta para retomar o trabalho. Era

o tempo que levava checando programas abertos no computador (para ver o que estava fazendo quando da interrupção), conferindo outras atividades em curso (ao passar de uma janela para outra) e, de volta ao aplicativo que abandonara quase meia hora antes, retomando o nível anterior de concentração.

A distração causada por novos e-mails e outros tipos de informação também tem conseqüências mais sutis. Teresa M. Amabile, da Harvard Business School, descobriu que a atividade criativa cai em dias em que o trabalho é pontuado por interrupções. Sabemos, por outros estudos, que até o pessoal jovem, acostumado a passar a toda hora de um aplicativo ou aparelho para outro, precisa de períodos sem interrupção para realizar bem atividades particularmente difíceis.

Outra conseqüência muito comum (embora raramente articulada) do excesso de informação começa a atrair a atenção de estudiosos: o adiamento de decisões pela impossibilidade de saber *se* ou *quando* um e-mail enviado terá resposta. Quando a resposta não vem logo, o remetente fica na dúvida se a mensagem foi ignorada de propósito por ter desagradado o destinatário, se entrou automaticamente na pasta de spam, se vai ser respondida mais tarde ou se simplesmente passou despercebida em meio a uma enxurrada de mensagens (parte dessas dúvidas seria eliminada se mais gente — não contem comigo, por favor — clicasse naquele irritante pedido de confirmação de leitura que alguns ativam ao enviar um e-mail).

Segundo o pesquisador Yoram Kalman, da Northwestern University, nos EUA, a ambigüidade provocada pelo silêncio pode ser pior do que a demora da resposta. Nossa mente faz uma série de suposições semiconscientes com base em experiências anteriores: quanto tempo aquela pessoa costuma levar para responder a um e-mail? Devo incomodá-la ou não com uma segunda mensagem? Devo intensificar o esforço com um telefonema, e para qual número? Devo descer até o quarto andar para ver se ela está na mesa? Devo gritar pela janela a plenos pulmões? No meio tempo, talvez seja preciso deixar o projeto em ponto morto por tempo indefinido

— até a chegada da resposta que aquele cidadão poderia dar em coisa de um ou dois minutos.

Qual o resultado disso tudo? Não é fácil quantificar os custos dessa e de outras conseqüências do excesso de informação. Segundo uma estimativa de Nathan Zeldes e outros dois pesquisadores, a redução da eficiência — na forma de tempo gasto com e-mail desnecessário e com a recuperação após interrupções causadas pela informação — custaria à Intel quase US\$ 1 bilhão ao ano. Segundo eles, é um risco ignorar esse tipo de cifra.

Para o indivíduo: TECNOLOGIA

Há pouco, durante uma sessão de brainstorming sobre idéias arrojadas de gestão, o consultor Jerry Michalski estava, por assim dizer, com a cabeça no ar. Como relatou há pouco em seu blog meu colega Lew McCreary (que estava sentado ao lado dele), assim que ouvia algo interessante Michalski corria a pedir mais informações em seu Twitter. Muitas vezes recebia resposta, às vezes com um link para uma reportagem ou um blog.

redes sociais que coletam, selecionam e classificam a informação para ele. Uma delas é formada pelos amigos no Twitter. Outra é a Twine, uma ferramenta de bookmarking colaborativa que mantém a pessoa atualizada sobre temas de seu interesse (ou "twines"), lançando em sua conta todo conteúdo online que os seguidores de seus twines com interesses semelhantes acharam útil. O programa também confere outros twines e automaticamente sugere itens que pareçam casar com seus interesses.

"Hoje em dia, raramente leio um blog se não ouvi falar dele no Twitter ou recebi um feed com o link", diz Michalski, que assessora o Twine. "É a comunidade que vai filtrar [a informação] e fazer o que é importante chegar até você."

Há tecnologias menos ambiciosas para ajudar quem fica mais irritado do que motivado com a enxurrada de informação, sobretudo de e-mail. Novos programas trazem diversas maneiras de administrar melhor a caixa de entrada. Alguns priorizam mensagens do Outlook por importância, com base em seu histórico com certos remetentes; organi-

26% das pessoas querem deletar todo e-mail e começar do zero
No trabalho, pessoa visita em média 40 websites por dia
De cada 5 e-mails ignorados por dia, 5 nunca mais são abertos
Trabalhador do conhecimento pula de tarefa a cada 3 minutos
11% das pessoas checam o e-mail as escondidas
e-mail estressa 40% dos trabalhadores do conhecimento
46% dos usuarios de computador se dizem viciados em e-mail

Se achasse que a idéia — gerada no recinto e enriquecida por comentários externos de seu bando no Twitter — tinha valor, Michalski a apresentava aos outros e, depois, a colocava (junto com links relevantes) num aplicativo, o TheBrain, instalado em seu laptop. Michalski usa essa ferramenta — que faz, na tela do computador, uma associação visual de informações dispersas mas correlatas — para guardar e classificar o conhecimento que vai adquirindo.

Uau! Michalski, que dá consultoria a empresas sobre o uso de mídias sociais, não está asfixiado por uma torrente de informação. Não está sequer tentando escapar da correnteza num barquinho. Está, isso sim, surfando nas Cataratas do Niágara. Como é possível?

"É preciso ser meio zen", me explicou, todo paciente. "É preciso desistir de querer saber tudo de cabo a rabo."

Michalski pode relaxar um pouco, pois conta com uma série de filtros personalizados e de alta eficácia:

zam e-mails pelo projeto ao qual se referem; ou bloqueiam a entrada de mensagens que não são mais relevantes (por alguém já ter fornecido as informações solicitadas no e-mail original, digamos). Outros automaticamente convertem mensagens recebidas em tarefas ou compromissos; mostram quanto tempo a pessoa gasta redigindo respostas; e até buscam dados em blogs e em feeds de notícias sobre aqueles com quem a pessoa troca e-mails — para que esta possa, por exemplo, parabenizar um cliente sobre uma conquista recente (embora isso vá, obviamente, gerar ainda mais informação).

Para quem é mais dependente do que vítima do e-mail (diferença semântica, talvez), um engenheiro da Google bolou uma saída para combater o vício. É um link opcional na página do Gmail que, quando clicado, deixa a tela cinza e exibe uma mensagem que diz mais ou menos o seguinte: "Pare um pouco! Vá dar uma volta, termine um trabalho, coma um lanchinho. Voltamos em 15 minutos". Em

seguida, vai indicando quanto tempo falta para a pessoa poder voltar a checar as mensagens.

Para o indivíduo: NOVAMENTALIDADE

Talvez seja verdade que é impossível abandonar um vício sem ajuda, seja de um grupo de apoio, seja da tecnologia. Mas, em última instância, cabe à pessoa assumir o controle do problema trazido pelo excesso de informação. Isso significa pensar e agir de outra forma.

Uma saída é seguir religiosamente um dos métodos sugeridos por gurus da produtividade pessoal — como o programa apresentado por David Allen em *A Arte de Fazer Acontecer* (conhecido por iniciados simplesmente como GTD, de "getting things done"). Mas, antes de decidir se um programa combina ou não com ela, a pessoa precisa se conhecer bem. Dizer para alguém checar a caixa de entrada de e-mail poucas vezes ao longo do dia, por exemplo, não vai ajudar se a pessoa ficar ansiosa só de pensar na montanha de mensagens ignoradas que está se acumulando.

Ou que tal um simples mantra? Podia ser "caixa de entrada zero", a ordem do americano Merlin Mann para que o e-mail nunca acumule. Ou "five.sentenc.es", o endereço de um website (de uma página só) que desafia todo mundo a adotar, como antídoto à demora em dar respostas a e-mails "a política pessoal de que a resposta (...), independentemente do destinatário ou do assunto, terá cinco frases ou menos".

Para ter de volta parte da produtividade perdida será preciso parar de se sentir culpado ou inadequado por não responder prontamente a todo e-mail. Adote a postura zen de Jerry Michalski. Ou siga o conselho do jornalista americano Clay Shirky e abandone qualquer ilusão de ficar em dia com o e-mail, aceitando que é simplesmente impossível ler, o que dirá responder, todas as mensagens, mesmo de conhecidos. A sondagem da AOL citada lá atrás revelou que 26% daqueles que usam e-mail já declararam ou pensam em declarar uma espécie de "falência" eletrônica. O ato ousado de apagar todas as mensagens vai deixar os credores do e-mail insatisfeitos, mas pode ser o recomeço de que a pessoa tanto precisa (não adotei essa medida — ainda).

Para a empresa: TECNOLOGIA

Max Christoff não bota fé nas estimativas astronômicas do custo desse excesso de informação (uma delas calcula em quase US\$ 1 trilhão o impacto negativo sobre a economia americana). É que nesse cálculo não entraria o valor da informação, incluindo a



transmitida pelo execrado e-mail. Mas Christoff, que é diretor executivo de tecnologia da informação no Morgan Stanley, entende o desafio que cada pessoa enfrenta para lidar com montanhas de informação. Daí estar testando maneiras de aliviar o problema para os funcionários do banco americano.

Sua equipe criou, por exemplo, um software para mediar interrupções causadas pelo e-mail. O que o programa faz é distinguir o que é urgente daquilo que, ainda que importante, não exige atenção imediata. Uma série de fatores é computada, incluindo se o remetente é um cliente ou alguém que foi destacado pelo destinatário. O software pode ser ajustado ao comportamento do usuário. Pode, por exemplo, classificar como urgente mensagens enviadas por gente cujo e-mail o destinatário costuma checar primeiro. Mas isso torna os critérios de triagem menos transparentes, o que tende a provocar ansiedade no usuário. "Se não confiar no sistema, a pessoa vai parar o que está fazendo para checar o que não é urgente e garantir que não houve erros", diz Christoff.

A modesta campanha de Christoff para administrar o excesso de informação no Morgan Stanley é atípica. Embora quase todo mundo reconheça que o indivíduo paga um preço pessoal na luta para

10 dicas para reduzir o excesso de e-mail

A QUANTIDADE DE CONSELHOS para quem quer administrar melhor o fluxo de e-mails é absurda. Confira abaixo algumas das melhores sugestões que colhi em sites como Lifestacker, 43folders e Davidco — e um punhado de lições que aprendi na prática.

Para quem recebe

Para não ser distraído a todo instante, desative a função de notificação automática de recebimento de e-mail. Estabeleça um horário do dia para checar a caixa de entrada e dar resposta às mensagens,

Não perca tempo distribuindo mensagens em pastilhas; ferramentas de busca da caixa de entrada tornam isso desnecessário. Suma possível exceção: crie uma pasta para coisas "urgentes" — e não esqueça de abri-la!

Não classifique como "não lidas" as mensagens que pretende responder mais tarde. No Microsoft Outlook, se a pessoa digitar acidentalmente um comando errado no teclado, toda mensagem na caixa de entrada será classificada como "lida" (e não há como voltar atrás).

Se for levar dias para responder a um e-mail, avise o remetente que recebeu a mensagem e dê uma estimativa de quando mandará a resposta.

Para quem envia

Facilite a compreensão da mensagem. Seja inequívoco no campo "assunto" e vá direto ao ponto já na primeira linha. Use negrito, bolinhas ou números para indicar o que é preciso ser feito — e informe quem é responsável por isso.

Para que ninguém precise abrir uma mensagem muito curta, coloque o conteúdo inteiro no campo "assunto", seguido de algo como "fim".

se possível, mande o conteúdo de um arquivo anexo no corpo da mensagem.

Minimize o pingue-pongue. Em vez de perguntar algo como "A que horas nos encontramos?", faça de cara uma sugestão ("Nos vemos às 10?").

Antes de clicar em "responder a todos", pare e pense no incômodo que essa decisão causará a cada destinatário. Se não for capaz de justificar esse ônus, tire a pessoa da lista de destinatários.

Para seu próprio bem, mande menos e-mails. Para cada mensagem que sai entram, em média, duas respostas.

processar o correio eletrônico e outros tipos de informação, poucas empresas encaram o desafio como um problema organizacional.

Cada vez mais, no entanto, a organização percebe que pode ganhar se ajudar seu pessoal a enfrentar o problema. Além de ajudar o indivíduo a processar a informação de modo mais eficiente, a empresa deve, ainda, incentivá-lo a ser mais seletivo e inteligente na hora de gerar e distribuir, ele próprio, informações.

Um punhado de novas tecnologias busca regular o volume de e-mail dentro da empresa. Um software-piloto, o Postware, exige que a pessoa afixe um "selo" de valor simbólico a cada e-mail interno que enviar. Há uma cota diária de selos. Já um sistema conhecido como Attent, criado por uma empresa chamada Seriosity, atribui aos usuários igual quantidade de uma moeda virtual — moeda usada para atribuir valor a cada e-mail, indicando sua importância. O destinatário das mensagens pode priorizar a caixa de entrada com base no valor atribuído a cada uma. O "dinheiro" recebido com cada e-mail é depositado na conta do destinatário para uso posterior, quando este enviar mensagens. É claro que os mais "ricos" — aqueles que recebem muito dinheiro virtual de remetentes atrás de sua atenção — vão ter mais a gastar para enviar e-mails, o que poderia exagerar a importância aparente das mensagens que mandam.

Outras ferramentas em desenvolvimento, mais futuristas, buscam decifrar nosso padrão de trabalho e determinar quando não queremos ser interrompidos. A Microsoft está criando um pacote de aplicativos (o Priorities) que faria coisas como adiar o aviso de que há mensagem nova na caixa de entrada com base não só na urgência da mensagem, mas também na disposição do destinatário a ser interrompido. O software analisaria automaticamente a mensagem (em algum lugar está escrito algo como "assim que puder?"), a agenda da pessoa (esse usuário vai participar de uma reunião com alguém da lista de contatos nos clientes?), e seu estado de concentração (o usuário vem trabalhando sem parar num documento que o levou a ignorar outras notificações nos últimos dias?).

A IBM também está criando um programa, o IM Savvy. É como uma "secretária eletrônica" para um comunicador instantâneo. O aplicativo percebe quando você está ocupado — pelo padrão de digitação ou de uso do mouse, digamos — e avisa a pessoa do outro lado. Mas dá, a essa pessoa, a opção de interrompê-lo assim mesmo, se for preciso. "O problema com o software inteligente para controlar

interrupções é que, se cometer um erro e não interromper a pessoa, ainda que uma única vez, o custo pode ser alto", diz Jennifer Lai, líder da equipe a cargo do IM Savvy.

Para a empresa: MUDANÇA CULTURAL

A resposta de uma empresa ao excesso de informação invariavelmente exigirá não só tecnologia, mas também uma mudança coletiva de comportamento. Orientar o pessoal seria um começo. Nathan Zeldes, ex-engenheiro da Intel, misturou tecnologia e orientação numa ferramenta de tempo real chamada Intel Email Effectiveness Coach. A meta é ajudar o usuário a usar o e-mail de modo produtivo. Quando a pessoa clica em "enviar", mas antes de a mensagem sair, o programa alerta para potenciais gafes e erros de etiqueta — como clicar em "responder a todos" mesmo quando a mensagem não deve ser enviada a todos os contatos na lista de distribuição.

A empresa deve, ainda, estabelecer normas internas — explícitas ou implícitas — para a comunicação eletrônica. Se a norma é implícita, altos executivos devem dar o exemplo. Nenhum funcionário quer ser o primeiro a abandonar uma prática que contribui para o excesso de e-mail, como enviar relatórios semanais a todos os chefes de divisão só para chamar atenção.

Uma idéia seria proibir, uma vez por semana, a troca de e-mails (e talvez o uso do telefone, de mensagens instantâneas e de chats) dentro da empresa. A meta seria criar um intervalo de tempo longo e relativamente ininterrupto para o trabalho.

Ou, então, um gerente pode apontar, para os subordinados diretos, situações nas quais uma conversa cara a cara ou um telefonema deveriam substituir o e-mail — não tanto para estimular a interação ao vivo, mas para acelerar a tomada de decisão. Quando três ou quatro e-mails já circularam entre uma equipe sem desfecho aparente, alguém pode ter de pegar o telefone e resolver a questão em pauta.

O departamento de TI poderia criar diretrizes que indicassem qual o melhor canal de comunicação para cada tipo de informação. O volume de e-mails podia cair bastante se boletins e comunicados gerais, por exemplo, fossem lançados na intranet ou no wiki da empresa — em vez de a informação perseguir a pessoa, a pessoa iria atrás da informação. Uma regra simples: se a informação contida no e-mail que está prestes a enviar não for urgente (embora possa ser importante no futuro), divulgue-a pela intranet, não por e-mail.

O pessoal da TI podia, ainda, substituir aqueles pedidos irritantes de confirmação de leitura da

mensagem por respostas automáticas do destinatário. Nessa resposta, a pessoa informaria em que momento do dia vai responder à mensagem e pediria à outra que telefonasse caso o assunto exija sua atenção imediata. Seria um jeito de reduzir a confusão criada por diferenças em expectativas tácitas. Se para mim um e-mail deve ser respondido ao longo do dia em que é recebido e para outra pessoa assim que chegar, o resultado pode ser um clima ruim e decisões capengas. Se intensificar o ataque — mensagem instantânea, recado na secretária eletrônica, uma visita insolente a minha sala —, a outra pessoa só vai aumentar o volume de informação em torno da questão.

Se uma norma sugerida não for respeitada (não enviar e-mails aos colegas depois das 22 horas), o que era sugestão pode virar imposição (servidores de e-mail desligados às 22h01). No que para alguns foi uma medida draconiana, um exasperado diretor de informação da Nielsen Media Research há pouco mandou desativarem o comando "responder a todos" do sistema de e-mail.

Medidas estritas podem ser necessárias porque o excesso de informação tem uma dimensão ética. O e-mail de uma pessoa pedindo algo com urgência, de inquestionável valor para seu autor, em geral tem custo considerável para a pessoa que vai interromper, e para quem o pedido pode não ser nem urgente nem importante (sempre achei curiosa a seta para baixo do Outlook, sinal de que a mensagem recebida tem baixa prioridade: mesmo quando usada, o que é raro, muita gente abre a mensagem imediatamente, só para ver que assunto mereceria tal classificação).

Ao buscar maneiras de aliviar o fardo do excesso de informação, a organização deve buscar um equilíbrio entre os benefícios para quem envia e os prejuízos para quem recebe. O líder precisa garantir que a solução não se limite a transferir o ônus de um grupo para outro, pois processar essa carga vai trazer um custo para a organização.

Transferir o ônus. Isso sim é uma idéia interessante. Aproveito a oportunidade que isso abre para, de uma vez por todas, transferir a culpa que carrego por não responder imediatamente a todo e-mail que recebo aos ombros de todos os egoístas que entopem minha caixa de entrada.

Ah, que alívio. No final, talvez o excesso de informação não seja tão ruim assim.

Paul Hemp (*phemp@harvardbusiness.org*) é editor contribuinte da Harvard Business Review e autor de "Marketing para o avatar" (HBR Junho 2006).

Fontes de informação solta nas páginas 55 e 56: pesquisas conduzidas por AOL, Basex, EMC, Harris Interactive, Hewlett-Packard, Intel, International Data Corporation, Microsoft e RescueTime; e por Gonzalez e Mark (2004), *Proceedings of the Association for Computing Machinery*, e Jackson et al. (ZOOI), *Journal of Systems and Information Technology*. Certos dados são de estudos feitos com categorias específicas de trabalhadores e posteriormente generalizados. Título de simplificação, várias cifras foram arredondadas.