

# MÍDIAS DIGITAIS NA COMUNICAÇÃO ON-LINE ENTRE LÍDERES E LIDERADOS: CONSEQUÊNCIAS NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

*DIGITAL MEDIA IN COMMUNICATION ONLINE BETWEEN LEADERS AND FOLLOWERS: CONSEQUENCES IN INTERPERSONAL RELATIONS*

*MEDIOS DIGITALES DE COMUNICACIÓN EN LÍNEA ENTRE LÍDERES Y SEGUIDORES: CONSECUENCIAS EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES*

Maria Ivete Trevisan Fossá  
Doutora, Universidade Federal de  
Santa Maria  
fossa@terra.com.br

Stefania Tonin  
Mestranda, Universidade Federal de Santa Maria  
stefaniatonin@gmail.com

## Resumo

O presente trabalho tem como objetivo analisar as mídias digitais utilizadas na comunicação on-line entre líderes e liderados e suas consequências nas relações interpessoais em uma empresa do setor de varejo. A pesquisa é de natureza descritiva-exploratória e cunho qualitativo. Os sujeitos da pesquisa foram 14 colaboradores com cargos de liderança de uma empresa do setor de varejo. Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário com dados demográficos e indicadores da comunicação on-line e para a análise, realizou-se uma análise descritiva simplificada e aplicou-se a técnica de análise de conteúdo. Pôde-se observar que a comunicação on-line possui muito mais consequências contributivas do que fatores de preocupação que causem prejuízos nos processos que são compostos pelo relacionamento entre líderes e liderados.

**Palavras-chave:** Comunicação On-line. Líderes e Liderados. Relações Interpessoais.



Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons.



## Abstract

The present work has as objective to analyze the digital media used in online communication between leaders and led and their consequences in interpersonal relationships in a company's commercial sector. The research is characterized as a study descriptive-exploratory and qualitative. The citizens of the research had been the 14 employees with leadership positions in a company's commercial sector. For collection of the data it was used a questionnaire with demographic data and indicators of online communication and for the analysis, we carried out a descriptive analysis simplified and applied the technique analysis of content. It was observed that online communication has many more contributory consequences than factors that cause concern losses in the processes that are comprised of the relationship between leaders and led.

**Keywords:** Online Communication. Leaders and Led. Interpersonal Relationships.

## Resumen

Este artículo tiene como objetivo analizar los medios digitales utilizados en la comunicación en línea entre líderes y seguidores y sus consecuencias en las relaciones interpersonales en una empresa del sector minorista. La investigación es de tipo descriptivo y exploratorio y cualitativo. Los sujetos del estudio fueron 14 empleados con posiciones de liderazgo en una empresa del sector minorista. Para recopilar los datos, se utilizó un cuestionario con datos demográficos e indicadores de comunicación en línea y para el análisis, se realizó un análisis descriptivo simplificado y aplicado la técnica de análisis de contenido. Se observó que la comunicación en línea tiene muchas más consecuencias contributivas que los factores que causan pérdidas preocupación en los procesos que se componen de la relación entre líderes y seguidores.

**Palabras clave:** Comunicación En Línea. Líderes y Seguidores. Relaciones Interpersonales.

## 1 INTRODUÇÃO

Os procedimentos comunicativos compõem um conjunto de fatores críticos para o êxito das atividades organizacionais. Por constituir-se a organização de um agrupamento pessoal, a comunicação é elementar à sua existência. Desse modo, as ocorrências organizacionais desenvolvem-se através da comunicação, sendo que em alguma etapa de qualquer procedimento organizacional necessariamente terá havido comunicação.

Conforme Deetz (2010), a comunicação é muitas vezes discutida somente como uma das atividades organizacionais, no entanto ela, cada vez mais, vem sendo reconhecida como o processo fundamental pelo qual as organizações existem e como ponto central para a análise da produção e reprodução organizacionais. Por isso, carece avançar nas discussões, reflexões e no trabalho de reconhecer a realidade da prática da comunicação. Nas organizações, a comunicação interna é um meio de informação, satisfação e comprometimento do

funcionário. Ao ser considerada uma ferramenta estratégica, auxilia na implementação de um sistema de comunicativo eficiente, que atua em seus diversos aspectos, podendo gerar um ciclo de atitudes por parte dos funcionários, acarretando resultados positivos e maior comprometimento.

Indispensável e de existência concomitante à comunicação interna, a Tecnologia da Informação (TI) exige consideração. Advinda de técnicas que têm o intuito de informar, as referidas tecnologias são imprescindíveis à administração moderna, de simples a complexas organizações. Para Bueno (2003, p. 49), as novas tecnologias são grandes aliados da comunicação organizacional, sem as quais “as organizações só tendem a involuir”. Esses novos pressupostos, por sua vez, sofisticam ainda mais os sistemas comunicativos desenvolvendo culturas organizacionais cada vez mais focadas nas competências. A sociedade se desenvolve tecnologicamente, mas parece continuar apresentando dificuldades no que tange à comunicação interpessoal e às habilidades relacionais.

A comunicação interpessoal parece ser o elo central que permeia todas as demais habilidades. Ela difere de outras formas de comunicação por existirem poucos participantes envolvidos. Neste tipo de relação, as pessoas que estão interagindo se encontram em grande proximidade física uma da outra, existindo múltiplos canais sensoriais utilizados, e o retorno é imediato. Na comunicação interpessoal, as mensagens são constituídas por palavras e insinuações não verbais, os interlocutores recorrem muito mais a conversas face-a-face e ao telefone como canais básicos (ROBBINS, 2000).

Dessa forma, a importância de se buscar a relação entre a comunicação interpessoal e a comunicação on-line, está na razão direta em que estas possam influenciar no desenvolvimento de competências ainda maiores para as organizações, principalmente em atividades que necessitam dessas habilidades, como se acredita ser o caso de profissionais que atuam em cargos de liderança. A implantação da comunicação interna e o avanço tecnológico possibilitam aos líderes aumentarem o fluxo de informações que são enviadas nas organizações. Exatamente nesse fato é que se concentra este estudo, que tem o objetivo de analisar as mídias digitais utilizadas na comunicação on-line entre líderes e liderados e suas consequências nas relações interpessoais em uma empresa do setor de varejo.

## **2 CONCEITOS DE LIDERANÇA**

O tema liderança tem sido alvo de inúmeras pesquisas empíricas na área de estudos organizacionais há mais de 40 anos, com uma grande diversidade de enfoques, sem que se

tenha chegado a um consenso quanto à sua conceituação ou à sua correlação com outros fenômenos e variáveis presentes nas organizações (KNIGHTS; WILLMOTT, 1992; SPREITZER; PERTTULA; XIN, 2005). Bergamini (1994) conclui que pelo menos dois elementos são comuns a todas as definições: a liderança como fenômeno grupal e a liderança caracterizada como um processo de influência intencional.

A propósito da dificuldade encontrada para conceituar o termo e partilhando uma visão bastante próxima da de Bergamini (1994), Penteadó (1978) define a liderança como um fenômeno social, uma expressão que implica a existência de uma sociedade e de um ambiente. Para o autor, a situação é um fator novo que surge das relações do líder com o grupo, e vice-versa. Desse modo, Penteadó (1978) coloca que para se caracterizar um conceito amplo de liderança é preciso um líder, um grupo e uma situação. O líder, para destacar-se e influenciar o grupo, tem de agir dentro de um contexto circunstancial. Assim, a liderança seria a função do líder, que a exerce no e sobre um grupo, em determinada situação.

Outros autores bastante representativos quando se trata desse assunto, como Kotter (2002) e Senge et al. (2000), distinguem liderança como um processo e não um talento e, ao adicionarem mais uma variável associada ao conceito, que é a confusão conceitual entre líder e executivo de alto nível ou gerente, aumentam ainda mais a dificuldade de se abordar o tema. Para Kotter (2002), por exemplo, liderar é criar estratégias, determinar direções que se devem seguir e conseguir que os subordinados se convençam da validade das ideias propostas e mostrem-se dispostos a segui-las. Senge et al. (2000), por outro lado, entendem a liderança como habilidade de uma comunidade humana moldar seu futuro e de sustentar seus processos de mudanças significativos, necessários para que isto aconteça.

Cortella e Mussak (2009) entendem que liderança não é um cargo ou efeito de posição hierárquica, mas um comportamento ou uma ação. Nesse sentido, é desejável que as pessoas que ocupam cargos de gerentes, diretores, supervisores ou gerentes, se comportem como líderes. Logo, a liderança não é determinada pela hierarquia. Liderança é uma autoridade que se constrói pela admiração, pelo exemplo e pelo respeito. Ainda para os autores, a liderança é inerente ao relacionamento humano, quer esse agrupamento seja formal ou informal. Além disso, a relação líder e liderado pode ser compartilhada e alternada, constituindo-se numa via de mão dupla. Portanto, liderança não é um dom ou um traço com o qual se nasce ou não, ela é uma virtude, uma força intrínseca, ou uma capacidade a ser desenvolvida. Diz respeito à condução de um grupo em direção a um objetivo ou à mudança de seu comportamento (CORTELLA; MUSSAK, 2009).

Chemers & Fieldler (1981) entendem que um líder é eficaz quando seu grupo de liderados executa bem suas tarefas e atribuições. Um líder eficaz é avaliado em função da qualidade de trabalho da sua equipe. Independentemente das formas de recompensas, às quais ajudam no processo de liderança, oferecidas pelas organizações, os líderes devem ser claros e objetivos na comunicação com os seus seguidores para que as tarefas a eles atribuídas sejam muito bem desenvolvidas, e as metas e objetivos sejam alcançados.

Dessa forma um líder eficaz promove o bom desenvolvimento das tarefas dando apoio técnico e moral aos seus liderados, causando satisfação e motivação e contribuindo para manter a estabilidade organizacional, além da produtividade do grupo. O grande interesse das organizações é criar ou encontrar líderes capazes de contribuir e conscientizar os grupos para um melhor desempenho produtivo. O líder e sua organização devem se empenhar para motivar e melhorar continuamente o ambiente de trabalho preservando a equipe na empresa.

### **3 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO: A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA E AS MÍDIAS DIGITAIS**

A comunicação é um processo que transmite significado, informação e conhecimento a outros (DEETZ, 2010). Têm-se o emissor, o canal, o receptor e a mensagem, que pode ser composta de símbolos ou signos. O ato de comunicar evoluiu da associação entre signos e objetos para a elaboração de linguagens e o desenvolvimento de meios que permitissem a propagação de informações, reduzindo as limitações impostas pelo tempo e pela distância (BORDENAVE, 1982). Foi com o desenvolvimento da tecnologia de prensa que a luta contra a distância e o tempo ganhou força (AMARAL; RECUERO; MONTARDO, 2009). Com o passar dos anos, tecnologias surgiram e, com isso, a comunicação pode se dar por novos meios, constituindo-se como uma ferramenta de grande importância para os atores sociais.

A Comunicação Organizacional agrupa as práticas institucional, mercadológica, interna e administrativa. Ela corresponde a um conjunto de modelos utilizados pelas organizações como parte da estratégia, com o objetivo de favorecer o relacionamento com os stakeholders e reforçar a unidade da instituição pela conexão de suas subpartes (KUNSCH, 2007). Segundo Burton e Dimpleby (1990), a comunicação interna eficaz possibilita organizar empresas de pequeno a grande porte, uma vez que, por meio dela, pode-se entender a cultura e políticas internas das empresas e compreender seu funcionamento operacional.

A comunicação interna contempla todas as formas de troca de informações utilizadas pela organização para se relacionar e interagir com os seus públicos ou segmentos. Segundo

Riel (1995), engloba assim um grupo heterogêneo de atividades tais como relações públicas, estratégias organizacionais, marketing corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e externa, entre outras. Sendo assim, a comunicação interna ocorre em paralelo com a circulação normal da comunicação que permeia todos os departamentos da organização, possibilitando a troca de informações e experiências a partir da participação dos atores organizacionais e da interação entre os diversos setores da empresa, mostrando-se como uma ferramenta estratégica que possibilita o diálogo.

Porém, a comunicação dentro da organização não ocorre sozinha e envolve uma ação integrada de meios, formas, recursos, canais e objetivos. Com o passar do tempo, os canais e as redes de comunicação se tornaram uma ferramenta importante nas organizações, à medida que facilitam as transmissões de informações em um período mais curto, fazendo com que os funcionários se sintam mais seguros e desempenhem as suas tarefas de modo mais produtivo e eficiente. Como afirma Angeloni (2010, p. 80), “por meio da comunicação interna é possível motivar e comprometer as pessoas, conhecer a sua opinião e aspirações, sendo, portanto, utilizada para estimular a participação ativa de todos os integrantes da organização nas ações organizacionais”. Para Kunsch (2003), a comunicação interna é uma ferramenta estratégica dirigida principalmente aos funcionários e apresenta, como objetivo primordial, a integração máxima entre eles e a organização.

A digitalização e a convergência das mídias alteraram o comportamento dos que as usam e têm provocado mudanças nas práticas de comunicação, favorecendo a construção de novas ferramentas e estratégias (KUNSCH, 2007; NASSAR, 1997). Segundo Corrêa (2005), a comunicação digital consiste na adoção das ferramentas disponibilizadas por ela para facilitar e dinamizar a comunicação integrada nas organizações. A utilização destas novas ferramentas muda a comunicação, tornando-a ágil, instantânea, potencialmente eliminando intermediários entre emissor e receptor e, muitas vezes, confundindo esses dois papéis, que passam a ser desempenhados de forma interativa por empresas e consumidores (CORRÊA, 2008; TERRA, 2009).

A literatura tradicionalmente se refere às mídias tradicionais como o conjunto dos seguintes veículos: outdoors, mala direta, revistas, jornais, rádio e televisão. Já a Internet é ainda classificada como uma nova mídia (COUTLER; SARKIS, 2005). No entanto, como muitas das mídias existentes estão sendo transformadas, talvez o mais correto seja chamá-las de mídias digitais (CORRÊA, 2008). Para Santaella (2003) e Primo (2008), ainda é recorrente a associação de “mídia” em referência aos meios de comunicação de massa:

“o surgimento da comunicação teleinformática veio trazer consigo a ampliação do poder de referência do termo *mídias* que, desde então, passou a se referir a quaisquer tipos de meios de comunicação, incluindo aparelhos, dispositivos ou mesmo programas auxiliares da comunicação.” (SANTAELLA, 2003, p. 62).

Neste artigo, a intranet, o e-mail, as redes sociais, os blogs e os microblogs, serão tratados como espaços de mídias digitais.

Atualmente, a internet está presente em praticamente todas as organizações. De acordo com Brynjolfsson, (apud MANGELDORF, 2007), o futuro ampliará ainda mais sua importância, já que o modo como as pessoas lidam com tecnologia passará por muitas transformações. Recentemente, novas tecnologias levaram à criação do termo Web 2.0, entendido como plataforma para aplicativos e novos modelos de negócios baseados na interatividade e colaboração, continuamente atualizados pelos próprios usuários.

O rápido avanço da Internet e o advento de distintas mídias digitais têm impacto na comunicação interna das organizações e, em específico para este artigo, na comunicação entre líderes e liderados. Na comunicação face-a-face, a transmissão de recados, diretrizes e normas organizacionais não é uma tarefa muito difícil para os líderes. Entretanto, transmitir as mesmas diretrizes torna-se mais complexo quando se trata de usar a comunicação on-line, pois não se pode olhar as pessoas nos olhos e perceber suas reações perante o que se está expondo a elas. Nessa circunstância, faz-se necessário o entendimento das consequências que as mudanças na forma de comunicação podem acarretar nas relações interpessoais entre líderes e liderados.

#### **4 A COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL E A COMUNICAÇÃO ON-LINE NAS ORGANIZAÇÕES**

Robbins (2000) chama de comunicação interpessoal a comunicação entre duas pessoas, seja em situações face-a-face ou em grupo, no qual as partes são tratadas como indivíduos e não como objetos, ocorrendo de forma mais próxima e pessoal. Sendo uma das principais habilidades interpessoais e de comunicação organizacional, a comunicação interpessoal promove a interação entre diversos indivíduos ou grupos. Berlo (1999), afirma que o principal objetivo da comunicação interpessoal é a interação e que esta envolve as questões de interdependência entre a fonte ou transmissor e o receptor como condição necessária à comunicação humana.

Essa comunicação difere de outras formas por existirem poucos participantes envolvidos. Neste tipo de relação, as pessoas que estão interagindo se encontram em grande

proximidade física uma da outra, existindo múltiplos canais sensoriais utilizados, e o retorno é imediato. Por isso, ela ocorre entre pessoas que convivem durante algum tempo. Estas veem umas as outras como indivíduos únicos e não como um grupo social agindo fora de situações sociais. Na comunicação interpessoal, as mensagens são constituídas por palavras e insinuações não verbais, os interlocutores recorrem muito mais a conversas face-a-face, ao telefone e aos e-mails como canais básicos (ROBBINS, 2000).

Diante do exposto podemos dizer que a comunicação interpessoal nada mais é do que relação, ou seja, as relações humanas surgem através das ações de ambos os indivíduos que intervêm na relação, por meio das interações. Para Fisher e Adams (2006, p. 29), “A comunicação interpessoal é o processo de criação de relações sociais entre pelo menos duas pessoas que agem de forma concertada uma com a outra”. Uma forma tradicional e fundamental de comunicação interpessoal que acontece dentro das organizações é a comunicação face-a-face. Ela ocorre em todos os níveis hierárquicos e está presente em todos os espaços físicos ocupados pelas pessoas nas empresas.

Sabe-se que, na atualidade, muitas organizações estão adotando, também, ferramentas de comunicação on-line, e não se pode afirmar que a comunicação por meio de computadores interligados substituirá totalmente a comunicação face-a-face, no entanto as novas tecnologias de informação e comunicação (NTIC's) são fundamentais no mundo contemporâneo e se fazem necessárias para aproximar virtualmente as pessoas. Segundo Robins (2000), com o advento da TI, as estruturas estão mais orgânicas na medida em que a comunicação interna se torna mais informatizada, permitindo que os funcionários saltem níveis hierárquicos e eliminem intermediários, favorecendo o processo de comunicação. Porém, não se pode esquecer que a TI facilita uma comunicação cujo foco é o conteúdo, ideal para transmissão de dados técnicos e numéricos, expressa por uma linguagem linear que, conforme Senge (2000), não é suficiente para dar conta de outros aspectos mais sutis que dizem respeito ao sujeito comunicante, principalmente àqueles ligados às emoções, que só podem ser expressos pelo diálogo, os quais Watzlawick et al (1993) chamam de aspectos de relação.

Dessa forma, pode-se dizer que a comunicação face-a-face nos ambientes de trabalho é um processo de construção mútua de relacionamento pessoal que transmite, de forma clara e confiável, as comunicações que as pessoas desejam manifestar. Nesse contexto, permite-se afirmar que a interação face-a-face é fator essencial no ambiente de trabalho e, quando somada à comunicação on-line, tem como resultado uma comunicação profissional que possibilita a realização de tarefas como operações administrativas e operacionais, criação e desenvolvimento de estratégias de negócios e nos processos de liderança (PROETTI, 2004).

Portanto, entende-se que, se a comunicação interna nas organizações for estruturada e planejada, melhor será o relacionamento das pessoas no ambiente de trabalho e melhor será o trabalho em equipe realizado. Para isso, os líderes das equipes de trabalho devem tentar aprimorar esse processo, sendo essencial que se obtenha um fluxo de comunicação que não se interrompa e seja eficaz na compreensão das mensagens transmitidas, tanto de forma pessoal quanto de maneira on-line.

## 5 METODOLOGIA

O presente trabalho é de natureza descritiva-exploratória e cunho qualitativo. Segundo Sampieri, Collado e Lúcio (2006), os estudos descritivos medem, avaliam ou coletam dados sobre diversos aspectos, dimensões e componentes do fenômeno a ser pesquisado. Quanto à pesquisa exploratória, serve para examinar um tema que foi pouco estudado, ou não foi abordado antes (SAMPIERI, 2006). Ainda, para Roesch (1999), a pesquisa de cunho descritivo-exploratório restringe-se a um número reduzido de casos, por buscar e descrever as características do fenômeno sem buscar estabelecer relações ou explicações causais.

Além disso, o estudo utiliza uma abordagem qualitativa do fenômeno objeto da investigação. Sem pretensões de generalização dos seus achados para o segmento do qual participa a Empresa, busca-se ter acesso ao conjunto de mídias digitais que estão sendo utilizadas na interação entre líderes e liderados no que tange à comunicação on-line estabelecida por esses, bem como as suas consequências nas relações interpessoais. Desse modo, o caráter qualitativo do estudo justifica-se por ser adequado a situações que buscam compreender aspectos psicológicos relacionados ao fenômeno em estudo (RICHARDSON, 2008).

No intuito de atender ao objetivo proposto, compõem a unidade de análise do presente estudo 14 colaboradores com cargos de liderança de uma empresa do setor de varejo da cidade de Santa Maria, Rio Grande do Sul. Nesta pesquisa, esses gestores são tratados como R1 para o Respondente 1, R2 para o Respondente 2 e, assim, sucessivamente. No que tange à coleta de dados, utilizou-se um questionário com dados demográficos e indicadores da comunicação on-line, das mídias digitais e das relações interpessoais entre líderes e liderados, com questões fechadas, abertas e de múltipla escolha, elaborado por Sidney Proetti (2004).

Com relação à análise dos dados, realizou uma análise descritiva simplificada com as médias das questões e aplicou-se a técnica de análise de conteúdo. De acordo com Bardin (1991), a análise de conteúdo é um conjunto de práticas de análise das comunicações com o

intuito de obter, procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

## **6 RESULTADOS**

### **6.1 Perfil dos Respondentes**

A pesquisa foi realizada com os líderes de uma empresa do setor de varejo da cidade de Santa Maria, Rio Grande do Sul. Dos 14 questionários encaminhados, obteve-se o retorno de todos os respondentes. Do total de respondentes, 93% possuem cargo de Gerente e 7% atuam como Coordenadores Administrativos, conforme perguntado na questão nº1. No que tange ao número de colaboradores que os gestores lideram, questão nº 2, 93% dos respondentes lideram até 50 pessoas e 7% lideram acima de 151 pessoas.

Com relação à questão nº 3 “*Você utiliza algum programa on-line que permita a comunicação com seus liderados?*”, 57% dos respondentes afirmaram que NÃO e 43% responderam que SIM. No intuito de atingir o objetivo desta pesquisa, que é analisar as mídias digitais utilizadas na comunicação on-line entre líderes e liderados e suas consequências nas relações interpessoais em uma empresa do setor de varejo, somente foram consideradas os líderes que responderam SIM à questão nº3, o que equivale a 6 gestores do total de 14 que responderam à pesquisa.

A descrição e análise das respostas desses gestores serão realizadas no próximo item. As apresentações que seguem demonstram cada questão, a partir da de nº4 até a última, nº11, com as argumentações e fundamentações pertinentes, tendo como base o referencial teórico abordado.

### **6.2 Análise e Comentários das Questões nº4 e nº5**

A questão nº4 foi fundamental para o estudo desenvolvido, pois permitiu identificar a frequência com que os supervisores utilizam o computador ou outros dispositivos eletrônicos com acesso à Internet para se comunicar com seus liderados quando precisam transmitir tarefas. De modo geral, 29% dos gestores comunicam-se com seus liderados entre 1 e 10 vezes por dia e 14%, acima de 20 vezes por dia. Essas respostas confirmam que o computador e os outros dispositivos eletrônicos com acesso a Internet são canais de comunicação que apoiam os gestores para o exercício de suas lideranças.

De acordo com o que evidencia a questão nº5, as principais mídias digitais utilizadas pelos gestores para se relacionar e transmitir tarefas para os seus liderados foram: e-mail (100%), intranet (67%) e redes sociais (50%). Como essa era uma questão de múltipla escolha, os gestores poderiam escolher mais de uma opção, assim observa-se o predomínio do uso do e-mail, que foi escolhido por todos os respondentes como principal mídia digital de comunicação. Outras mídias como grupos de e-mail e blogs não foram citadas pelos gestores.

Ainda, é válido ressaltar que a intranet continua possuindo um papel importante como via de comunicação entre líderes e liderados. Além disso, nos dias atuais, nem as organizações, nem os gestores da comunicação empresarial poderão desconsiderar o avanço e o fortalecimento das redes sociais na sociedade, como demonstram as respostas da questão nº5. Desse modo, Recuero (2009) coloca que a abordagem da rede social permite que compreendamos a difusão de informações de forma mais clara nas organizações e nos tipos de grupos que podem surgir. A metáfora da rede apresenta um modo interessante de compreender fenômenos contemporâneos da comunicação mediada pelo computador, o que, em larga escala, deixou mais complexos os fluxos comunicativos de nossa sociedade contemporânea. Dessa forma, é possível compreender que o sucesso das redes sociais na comunicação interna está diretamente ligado ao estilo de gestão praticado nas organizações.

### **6.3 Análise e Comentários da Questão nº6**

A questão nº6 tem o objetivo de verificar se o uso da comunicação on-line pelos líderes no ambiente de trabalho prejudica, por algum motivo, o processo de liderança. Essa questão permitiu entender e perceber as necessidades de comunicação presencial em relação à on-line. A maioria dos gestores acredita que a comunicação on-line não enfraquece o processo de liderança, sendo que 29% afirmam que complementam o processo de liderança com encontros presenciais para esclarecer dúvidas sobre as ordens transmitidas e 7% colocam que até o momento nunca tiveram problemas com a comunicação on-line para liderar. Apenas 7% dos gestores alegam que a comunicação on-line pode prejudicar o processo de liderança, devido a acreditarem que as pessoas sentem falta de reuniões presenciais.

De tal modo, as respostas obtidas na questão nº6 demonstram claramente que a comunicação on-line não é vista pelos líderes como fator de enfraquecimento ao processo de liderança, isto é, nos relacionamentos que fazem com que os líderes distribuam tarefas e ordens aos seus liderados. Isso também é evidenciado na justificativa do uso da comunicação on-line pelos gestores, conforme coloca o respondente R2 *“A comunicação on-line é bem*

*aceita entre os gerentes.*” Esse resultado remete à Castells (1999), que trata sobre a expansão da comunicação mediada por computadores, quando afirmou que esse tipo de comunicação se expandiria e alcançaria proporções substanciais da população do mundo industrializado.

Os líderes, em sua maioria, escolheram a alternativa da questão que expressa a importância dos encontros presenciais para que possa haver esclarecimentos de dúvidas sobre as ordens transmitidas pelos líderes aos seus liderados. O respondente R6 coloca que “*A comunicação on-line é essencial porque possibilita a velocidade, que é um fator de muita importância para as organizações. É muito importante também que se tenham encontros presenciais, pois esses podem permitir uma discussão mais aprofundada*”, do mesmo modo R8 afirma que “*Usar só a internet é insuficiente. Mas ela agiliza questões técnicas, pode ajudar a formalizar decisões*”. Isso demonstra, de forma geral, a preocupação dos gestores de manterem encontros presenciais de forma constante com seus liderados, já que sentem que essa prática contribui para que os liderados se sintam seguros, orientados e possam interpretar suas comunicações de forma clara e pessoal (BUENO, 2003).

Conclui-se, com essa análise, que a comunicação on-line não enfraquece nem prejudica a relação das pessoas nos processos de liderança, entretanto há necessidade de manter encontros presenciais para que não se percam os costumes e princípios da sociedade em relação à troca de maneira pessoal. Nesse aspecto, Figueiredo e Giangrande (1999), manifestam a necessidade dos encontros presenciais, porque afirmam que a comunicação virtual assume um modo impessoal e que essa não poderá substituir por completo os encontros presenciais. Percebe-se, assim, que as pessoas que trabalham na organização pesquisada mesclam as formas de comunicação e fazem questão de manter os encontros presenciais para desenvolverem seus trabalhos e manter contatos permanentes de modo face-a-face.

#### **6.4 Análise e Comentários da Questão nº7**

Nesta questão, buscou-se verificar se os líderes percebem alguma dificuldade por parte dos seus liderados para entenderem as comunicações enviadas de modo on-line durante o processo de liderança no ambiente de trabalho. Pôde-se perceber que 21% dos gestores declaram que às vezes seus liderados apresentam dificuldades em entender algumas comunicações, ordens e informações enviadas pela comunicação on-line e faz-se necessário esclarecimento pessoal. Do mesmo modo, outros 21% dos gestores afirmam que a comunicação on-line não é bem recebida pelos seus liderados.

Esse resultado demonstra que a organização necessita enfrentar algumas dificuldades para se ajustar a essa nova realidade on-line. No entanto, é insuficiente somente o domínio da tecnologia (frase confusa, dá a intenção de que a única coisa no mundo que é insuficiente é o domínio da tecnologia, eu reescreveria: “No entanto, apenas dominar a tecnologia não é suficiente”), outras adequações são necessárias, como afirma Bueno (2003):

as organizações ainda encontram dificuldades para se adaptar às novas mídias, com formatos e linguagens ainda insuficientemente explorados, mas, paulatinamente, vão descobrindo formas de conviver com elas. As intranets ocupam espaço cada vez mais importante no processo de comunicação interna e o uso de newsletters eletrônicas, sobretudo para dar suporte à circulação de informações gerenciais, é uma realidade. Os gestores da comunicação empresarial, no entanto, devem estar atentos ao aumento da vulnerabilidade que a aceleração da informação imprime, planejando com cuidado a utilização dos meios eletrônicos (BUENO, 2003, p.61).

Dessa forma, essa realidade comunicacional impõe a procura de estratégias comunicacionais que contemplem as diferenças e contradições presentes nas interações de líderes e liderados, bem como as perspectivas da organização e de seus atores internos. Sendo assim, é necessária a interseção de três dinâmicas: contexto, discurso e interlocutores envolvidos (FRANÇA, 2006).

O resultado evidencia um predomínio do uso da comunicação presencial em relação à on-line. Portanto, é importante ressaltar que a comunicação on-line é um canal de comunicação que está ocupando espaço no ambiente interno das empresas, mesmo que o resultado analisado mostre que ela não substitui a comunicação face-a-face.

## 6.5 Análise e Comentários da Questão nº8

A questão nº8 buscou compreender se a comunicação on-line colabora para facilitar a comunicação entre líderes e liderados. Conforme o resultado, a totalidade dos gestores (100%) acredita que SIM, que esse tipo de comunicação contribui para promover a comunicação com seus liderados, bem como julgam ser uma forma rápida, econômica e de elevado alcance.

Os padrões e as características da comunicação on-line alteram a velocidade com a qual a Comunicação Organizacional é realizada. Para o respondente R2 a comunicação on-line facilita “*principalmente quando as pessoas estão em locais diferentes geograficamente, o uso da comunicação on-line agiliza os processos de decisão e solução de problemas*”, do mesmo modo o respondente R10, acredita que a comunicação-online é necessária “*pois muitas vezes estamos longe, e é preciso se comunicar ou deixar algo importante registrado*”.

Esses aspectos corroboram com a ideia de Castro e Araujo (2012) de que, com a presença das tecnologias digitais, o tempo em que era preciso estar fisicamente próximo para interagir, típico da comunicação organizacional tradicional, tem ficado para trás.

Além disso, para o respondente R6, a comunicação on-line *“imprime velocidade às decisões e preserva registros”* e, para R8, ela é *“instantânea e econômica”*. Dessa forma, a velocidade associada à comunicação on-line faz com que as estratégias de comunicação precisem ser cada vez mais elaboradas. A busca de estratégias criadas a partir de uma visão autocentrada da organização é a perspectiva contemporânea para pensar os processos comunicacionais no âmbito organizacional (OLIVERIA e PAULA, 2010).

O resultado deixa clara a aceitação dos gestores com relação às contribuições proporcionadas pela comunicação on-line. Deste modo, os gestores percebem a comunicação on-line como meio facilitador quando tem que se dirigir aos seus liderados a distância, e como meio ágil e econômico de transmitir as tarefas e guardas registros.

## 6.6 Análise e Comentários da Questão nº9

A questão nº9 teve por objetivo verificar a opinião dos líderes sobre os encontros presenciais e a comunicação face-a-face nos processos de liderança, ou seja, no dia a dia, no ambiente de trabalho, quando exercem liderança sobre seus colaboradores. Os resultados mostram que 29% dos gestores acreditam que é necessário que haja encontros presenciais, visto que eles ajudam a esclarecer dúvidas pessoalmente. Ainda, 14% colocam que os colaboradores devem comparecer no ambiente de trabalho para esclarecer dúvidas, manter contatos pessoais e manter o vínculo com a organização.

Como observado nas análises da questão nº 6, sobre a comunicação on-line – que demonstraram que os gestores usam essa forma de comunicação, mas não substituem a comunicação face-a-face –, as respostas da questão nº 9 são categóricas e mostram que os encontros presenciais são essenciais para o bom desenvolvimento das tarefas e para que as pessoas não percam o contato humano. Para o respondente R10, *“o ser humano necessita deste contato pessoal é importante à troca de ideias pessoalmente, o contato parece ser mais receptivo, às vezes a comunicação on-line se torna um pouco fria”*. De acordo com R12, *“embora a tecnologia hoje domine o meio de comunicação entre as pessoas, o encontro entre as pessoas é muito importante para resolver certos assuntos”*, também R7 coloca que *“as pessoas e as organizações ainda não estão preparadas para utilizarem apenas a comunicação on-line, é preciso desenvolver essa cultura e habituar-se a esse sistema”*.

Segundo Wolton (2004), as relações mediadas por computadores, não se utilizam de todos os sentidos humanos, existe a privação da presença, o que não permite uma interação mais completa.

Essas escolhas demonstram que os encontros presenciais, sejam eles reuniões individuais ou em grupo, são essenciais para as pessoas que necessitam conviver em sociedade. Para R2, *“os encontros presenciais são usados quando necessário, se a informação demanda mais detalhamento, mas na maioria das vezes a comunicação fica só on-line”* e R8 afirma que *“a comunicação on-line é insuficiente, às vezes os assuntos são sigilosos, requerem discussões ou explicações”*. O esclarecimento de dúvidas na comunicação face-a-face, bem como um melhor detalhamento das informações, ainda é, na atualidade, preferido pelos trabalhadores, e os líderes o demonstram nessa pesquisa. Para fortalecer e fundamentar essa preferência, pode-se referenciar o exemplo de Burton e Dimpleby (1990), quando evidenciaram a importância da empatia como uma habilidade, visto que ela permite às pessoas avaliarem-se e perceberem seus atos e respostas (feedback).

As respostas dos gestores para a questão nº 9 confirmam que a comunicação presencial/face-a-face é uma condição de trabalho fundamental. Afinal, garante a convivência das pessoas no ambiente de trabalho e mantém o vínculo pessoal e trabalhista.

## **6.7 Análise e Comentários da Questão nº10**

A questão nº 10 buscou averiguar a opinião, de forma geral, dos líderes da empresa pesquisada, sobre a comunicação on-line nos processos de liderança. Para 83% dos gestores, a comunicação on-line ajuda a distribuir tarefas e transmitir ordens gerenciais, para 67% deles, ela auxilia a esclarecer as ordens transmitidas nas reuniões presenciais. Ainda, 33% dos gestores colocam que ela ajuda no gerenciamento das pessoas, pois mantém o contato permanente.

O resultado da questão nº 10 evidencia que a totalidade dos gestores expressou sua opinião escolhendo alternativas com respostas que aprovam a comunicação on-line, fato já demonstrado anteriormente em outras questões, como um meio complementar que ajuda no dia-a-dia de trabalho, quando estão desempenhando suas funções como líderes. Dessa forma, o respondente R2 diz que *“atualmente usamos constantemente a comunicação via e-mail e a intranet para auxiliar no processo de gestão”*, R10 afirma que *“às vezes é mais fácil entender uma ordem depois que você a lê, consegue entender melhor determinado processo”* e, para R12, *“com a comunicação on-line tudo ocorre mais rápido e com isso não se desperdiça o*

*tempo de trabalho.*” Conforme Albertin e Moura (2004), essa aceitação da comunicação on-line pelos gestores advém da oferta de novas tecnologias de informação e comunicação, de modo que seu aproveitamento amplo e intenso pelas organizações, além de ser uma realidade nos vários setores da economia, é também condição básica para as empresas sobreviverem e competirem.

De modo geral, pôde-se notar que os líderes da empresa estão habituados, em sua maioria, a utilizar a comunicação on-line para complementar suas ações de liderança e preocupam-se em manter os encontros presenciais como meio principal de comunicação. Não se deve negar que há resistência às novas tecnologias de informação como os meios virtuais de comunicação pelo computador. Entretanto, o que se percebeu neste estudo é que, para esses líderes, os encontros presenciais são uma questão de bem-estar, companheirismo e de necessidades profissionais em esclarecer tarefas, projetos e trabalhos do dia a dia que requerem a presença humana.

## **6.8 Análise e Comentários da Questão nº11**

A questão nº 11, última da pesquisa, teve por objetivo verificar se os líderes utilizam a comunicação on-line para efetuar contatos com seus liderados após o expediente de trabalho. As respostas demonstram que 29% dos gestores NÃO se comunicam via on-line com seus liderados após o expediente de trabalho, somente o fazem durante o trabalho pelos diversos motivos já expressos nas análises anteriores.

O restante dos gestores (14%) se comunica dia sim, dia não, com seus liderados após o horário de expediente, e nenhum dos gestores respondeu que se comunicam todos os dias com seus liderados após o expediente de trabalho. Desse modo, os gestores que utilizam a comunicação on-line após o expediente de trabalho podem ser chamados de teletrabalhadores. Vigneron (1998) afirma que a sociedade humana está caminhando para um novo e desconhecido mundo e chama os teletrabalhadores de nômades, porque acredita que as pessoas operam e produzem a distância por meio da comunicação on-line. Embora não seja externamente e a comunicação on-line seja considerada como complementar a comunicação face-a-face, é perceptível nos resultados/respostas desta pesquisa que os líderes estão em processo de transformação para a sociedade da teleinformação criada pelas novas tecnologias de comunicação.

O fato de a maioria dos supervisores não se comunicarem com seus liderados após o expediente de trabalho não significa que possam se manter dessa forma permanentemente.

Esse costume pode ser modificado de acordo com as situações e realidades de mercado que eles possam vir a enfrentar. Mesmo que esse processo se inicie por motivos não profissionais (por exemplo, interação nas redes sociais) já se terá um ponto de partida para que, num futuro próximo, esses líderes possam iniciar contatos para tratarem sobre assuntos de trabalho. Isso é evidenciado por alguns dos gestores manifestarem que já estão se comunicando com seus colaboradores posteriormente ao expediente de trabalho.

## 7 CONSIDERAÇÕES

Esta pesquisa proporcionou o estudo das mídias digitais utilizadas na comunicação on-line entre líderes e liderados e suas consequências nas relações interpessoais em uma empresa do setor de varejo. Dessa forma, foi possível identificar como mídias digitais mais utilizadas pelos gestores da empresa analisada, o e-mail, a intranet e as redes sociais. É válido destacar o predomínio do uso do e-mail, mídia digital que foi escolhida por todos os respondentes como forma de realizar a comunicação on-line.

Percebeu-se, com os resultados alcançados, os quais traduzem as consequências do uso da comunicação on-line, que, de forma geral, ela é aceita pela maioria dos gestores da empresa. Os gestores utilizam a comunicação on-line para complementar as explicações sobre tarefas, para esclarecer dúvidas sobre ordens gerenciais transmitidas e para dar fluência nas informações cotidianas da empresa. Além disso, a comunicação on-line contribui para poupar tempo, otimizar processos de trabalho e registrar informações, bem como permite o contato dos líderes com seus colaboradores fora do ambiente e horário de trabalho.

Outra observação importante é que há uma preocupação dos líderes pesquisados no aspecto de preservar os encontros presenciais da organização. Os gestores afirmaram a importância da comunicação face-a-face/presencial e demonstraram que, nessa organização, os encontros presenciais, além de fazerem parte da cultura organizacional, são essenciais para o bom andamento e desempenho do trabalho. Ainda, colocaram que há a possibilidade de interpretação de ordens gerenciais de forma falha/errônea pelos liderados, sendo preciso esclarecê-las presencialmente e que é necessário complementar a comunicação on-line com encontros presenciais, pois as pessoas sentem falta e querem estabelecer relacionamento humano face-a-face. É importante destacar que não se notou reprovação do meio de comunicação on-line, mas sim a preocupação de que ela não substitua os encontros presenciais.

Pôde-se observar que a comunicação on-line possui muito mais consequências contributivas do que fatores de preocupação que causem prejuízos nos processos que são compostos pelo relacionamento entre líderes e liderados. As preocupações demonstradas pelos gestores são, de forma geral, uma consequência genérica, ou seja, abrangente, pois denotam o cuidado dos líderes em querer manter o trabalho em equipe, além de essas preocupações configurarem a forma de trabalho da organização pesquisada em questão. Porém, é válido ressaltar que, para a totalidade dos líderes, a comunicação on-line facilita o processo de comunicação com os seus liderados.

Entende-se como principal limitação deste estudo o fato de a unidade de análise ser composta por gestores de uma única organização, o que restringe a generalização das conclusões. Mais pesquisas são necessárias para estudar as mídias digitais utilizadas pelas organizações e pelos gestores e as consequências da comunicação on-line nas relações interpessoais das organizações. No entanto, espera-se que este estudo traga contribuições no sentido de melhor entendimento do uso e das implicações da comunicação on-line em uma empresa do setor de varejo.

## REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, A. L.; MOURA, R. M. **Tecnologia de Informação**. São Paulo: Atlas, 2004.
- AMARAL, A.; RECUERO, R.; MONTARDO, S. **Blogs.com: estudos sobre blogs e Comunicação**. Momento Editorial. 2009
- ANGELONI, M. T. **Comunicação nas organizações na era do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1991.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERLO, D. K. **O processo de comunicação: Introdução à teoria e à prática**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- BORDENAVE, J. **O que é comunicação?** São Paulo: Editora Brasiliense. 1982.
- BUENO, W. C. **Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa**. São Paulo: Editora Manole, 2003.
- BURTON, G.; DIMBLEBY, R., **Mais do que palavras: Uma Introdução à Teoria da Comunicação**. São Paulo: Summus, 1990.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CASTRO, M. A; ARAUJO, C. **As redes sociais e as mediações tecnológicas na comunicação interna das organizações – dificuldades e oportunidades**. Intercom:

Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Fortaleza, 2012.

CHEMERS, M. M. ; FIELDLER, F. E., **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Pioneira, 1981.

CORRÊA, E. **Comunicação digital**: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos. Organicom. 2005.

CORRÊA, E. **Reflexões para uma epistemologia Digital**. Observatorio Journal, 4, 2008.

CORTELA, M. S.; MUSSAK, E. **Liderança em foco**. Rio de Janeiro: Papyrus, 2009.

COULTER, K.; J. SARKIS. Development of a Media Selection Model Using the Analytic Network Process. **International Journal of Advertising**, v. 24. pp. 193-215, 2005.

DEETZ, S. Comunicação Organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, M.(Org.). **Comunicação e Organização**: reflexões, processos e práticas. São Paulo: Difusão Editora, 2010.

FIGUEIREDO, J. C.; GIANGRANDE, V. **Comunicação sem fronteiras**. Da pré-história à era da informação. São Paulo: Editora Gente, 1999.

FISHER, B. A.; ADAMS, K. **Interpersonal Communication**: Pragmatics of Human Relationships. Ed. McGraw Hill, 2006.

FRANÇA, V. Sujeito da comunicação, sujeitos em comunicação. In: GUIMARÃES, C.; FRANÇA, V. (Orgs). **Na mídia na rua: narrativas do cotidiano**. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

KNIGHTS, D.; WILLMOTT, H. conceptualizing leadership processes: a study of senior managers in a financial services company. **Journal of Management Studies**, v. 29, n.6, p.761-782, 1992.

KOTTER, J. P. Os líderes necessários. In: JÚLIO, C. A.; SALIBI NETO, J. (Org.). **Liderança e gestão de pessoas**: autores e conceitos. São Paulo: Publifolha, 2002.

KUNSCH, M. **Comunicación organizacional en la era digital** - contextos, recursos y posibilidades. Signo y pensamiento. Vol.26, N. 51. 2007.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. rev. São Paulo: Summus, 2003.

MANGELSDORF, M. E. Beyond Enterprise 2.0. **MIT Sloan Management Review**, v.48, pp. 50-55, 2007.

NASSAR, P. O uso das novas tecnologias. In M. M. Kunsch, **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 1997.

OLIVEIRA, I.L; PAULA M. A. Interações no ambiente interno das organizações: implicações da complexidade. In: MARCHIORI, M.(Org.). **Comunicação e Organização**: reflexões, processos e práticas. São Paulo: Difusão Editora, 2010.

PENTEADO, J. R. W. **Técnica de chefia e liderança**. São Paulo: Pioneira, 1978.

PRIMO, A. **Interney blogs como micromídia digital**: elementos para o estudo do encadeamento midiático. *Contracampo* (UFF), v. 19, p. 152-167, 2008.

PROETTI, S. **A comunicação on-line e a face-a-face nos processos de liderança nas organizações corporativas**. Dissertação – Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, 2004.

RECUERO, R. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina 2009.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2008.

RIEL, C. **Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management**. T&F Books UK. 2009.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. H.; e LÚCIO, P.B. **Metodologia da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTAELLA, L. **Culturas e artes do pós-humano**: da cultura das mídias à cibercultura. São Paulo: Paulus, 2003.

SENGE, Peter et al. **A dança das mudanças**: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SPREITZER, G. M.; PERTTULA, K. H.; XIN, K. Traditionality matters: an examination of the effectiveness of transformational leadership in the United States and Taiwan. **Journal of Organizational Behavior**, n. 26, p. 205-227, 2005.

TERRA, C. A Comunicação Bidirecional, Direta e Instantânea como o Padrão dos Relacionamentos Organizacionais com seus Públicos. **Revista Eletrônica PRODAM Tecnologia** (2), 15. 2009.

WATZLAWICK, P.; BEAVIN, J. H.; JACKSON, D. D. **Pragmática da Comunicação Humana**. Um Estudo dos Padrões, Patologias e Paradoxos da Interação. São Paulo: Cultrix, 1993.

WOLTON, D. **Pensar a comunicação**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2004.

VIGNERON, J. M. J. **Comunicação interpessoal e formação permanente**. São Paulo: Angellara Editora, 1998.

*Original recebido em: 29/10/2012*  
*Aceito para publicação em: Novembro de 2013*

*Maria Ivete Trevisan Fossá*

*Professora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da UFSM e do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSM. Doutora em Administração pela UFRGS e Mestre em Comunicação pela UMESP.*

*Stefania Tonin*

*Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSM. Possui graduação pelo Programa Especial de Graduação (PEG) Formação de Professores para a Educação Profissional (2013). Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (2010).*