

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA
Curso de Administração - CADM

**O comportamento nas redes sociais e a sua influência na relação
Líder-Liderado**

LUCAS VILAR CORDEIRO

João Pessoa
Outubro 2018

LUCAS VILAR CORDEIRO

**O comportamento nas redes sociais e a sua influência na relação
Líder-Liderado**

Trabalho de curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de bacharel em Administração pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba UFPB, em cumprimento às Exigências para a Obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Professor orientador: José Jorge Lima Dias

João Pessoa
Outubro 2018

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

C794c Cordeiro, Lucas Vilar.

O comportamento nas redes sociais e a sua influência na
relação Líder-Liderado / Lucas Vilar Cordeiro. - João
Pessoa, 2018.

26 f.

Orientação: José Jorge Dias.

Monografia (Graduação) - UFPB/Administração.

1. Comportamento, Redes sociais, Recursos. I. Dias,
José Jorge. II. Título.

UFPB/CCSA

Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão do Curso do Bacharelado em Administração

Aluno: Lucas Vilar Cordeiro

Trabalho: O comportamento nas redes sociais e a sua influência na relação Líder-Liderado

Área da pesquisa: Recursos Humanos.

Data de aprovação:

Banca examinadora

José Jorge Lima Dias

Prof. Dr. José Adson Oliveira Guedes da Cunha

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que me ajudaram nessa caminhada, em especial ao meu orientador José Jorge, cujo tempo e atenção disponibilizados foram de extrema importância para a elaboração deste artigo.

Agradeço também aos meus familiares, em especial a meus pais e irmãos que sempre me incentivaram e me motivaram a trilhar este caminho.

Não posso deixar de registrar meu agradecimento a minha namorada Gabriela que esteve ao meu lado e foi meu maior apoio nos momentos finais do curso.

RESUMO

Esta pesquisa explorou o vínculo entre os comportamentos dos liderados nas redes sociais e a relação diádica com o líder. Através de entrevistas semiestruturadas com líderes e análises qualitativas de seus discursos foram identificados comportamentos considerados negativos. Em um segundo momento, um questionário foi elaborado para analisar de forma mais objetiva como os comportamentos dos liderados nas redes sociais influenciam na distribuição dos recursos do líder a partir da ideia da teoria de trocas sociais LMX (*Leader-Member Exchange*). Os resultados indicaram que o nível de agressividade nas publicações e a disseminação de notícias falsas foram os comportamentos que causaram mais distanciamento nas relações, seguido de ideias extremamente divergentes e erros de português em suas postagens.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1 VIESES COGNITIVOS.....	8
2.2 MÍDIAS SOCIAIS, ORGANIZAÇÕES E COMUNICAÇÃO.....	9
2.3 RELAÇÕES LÍDER-LIDERADO.....	10
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	11
3.1 PRIMEIRO MOMENTO DA PESQUISA.....	11
3.2 SEGUNDO MOMENTO DA PESQUISA.....	12
4. RESULTADOS.....	12
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E TRABALHOS FUTUROS.....	19
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	21
APÊNDICE I.....	23
APÊNDICE II.....	24

O comportamento nas redes sociais e a sua influência na relação Líder-Liderado

Social network behaviour and the impact on leader-lead relationship

1. INTRODUÇÃO

A partir do assentamento do ser humano em um terreno fixo houve um grande desenvolvimento na nossa forma de viver. Todavia nosso grande trunfo foi a vivência em sociedade. Evolutivamente percebemos o quanto é vantajoso para um primata indefeso e com muitos predadores naturais viver em um grupo. Com o passar do tempo, as relações evoluíram naturalmente, pessoas passaram a exercer poder sobre as outras e dessa forma nasceram as primeiras relações entre líderes e liderados.

Estamos vivendo um período em que as dinâmicas sociais estão mais voláteis, devido ao rápido crescimento das tecnologias e contato com diversas outras culturas e visões de mundo. Também desenvolvemos falhas sistemáticas que alteram nossa percepção de mundo e influenciam em nossa racionalidade, assim proporcionando decisões e ações questionáveis. Essas falhas são chamadas de vieses cognitivos (KAHNEMAN, 2012).

Além disso, o capital humano vem sendo fonte de vantagens competitivas sustentáveis em diversas organizações e estudos (BRANT, 2012) sugerem que a relação entre as partes têm um impacto direto no clima organizacional, que influencia também na capacidade que a organização tem em reter colaboradores e aumentar sua produtividade.

No ambiente de trabalho, as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) estão cada vez mais presentes. Isso significa que há uma emergência em investigar como essas TIC vem influenciando as relações de trabalho, em especial, a relação entre o líder e seus liderados. Uma das tecnologias que impactaram diretamente as relações humanas foram as redes sociais. Hoje, as fronteiras entre as relações virtuais e reais estão fluídas e, portanto, o comportamento no mundo virtual influencia as percepções e significados do mundo real. Desse modo, levantamos a seguinte questão: ***o comportamento dos liderados nas redes sociais influencia a relação líder-liderado nas relações de trabalho?***

Desse modo, este artigo tem como objetivo entender quais comportamentos nas redes sociais alteram a percepção que o líder tem para com seus liderados e medir o impacto desses comportamentos na relação diádica estabelecida. Para isso, serão consideradas teorias de comportamento entre ambas as partes, incluindo fatores como nossa racionalidade limitada e o uso, muitas vezes inconsequente, das ferramentas que nos proporcionam essa nova dinâmica social.

Considerando que ainda existem descobertas a serem feitas sobre as relações líder-liderado, este artigo terá uma relevância tendo em vista sua capacidade de incitar uma discussão sobre o impacto das redes sociais sobre o tema, principalmente em tempos de bastante ativismo político neste ano de 2018. Ademais, esse estudo proporcionará um diálogo e integração com as mais diversas áreas do conhecimento, estudando ainda relações que nos rodeiam e a maneira com que elas evoluem.

Além desta introdução, o artigo está estruturado da seguinte forma: a Seção 2 apresenta e explica a teoria necessária para o entendimento do artigo, a Seção 3 apresenta a metodologia utilizada e os motivos que levaram a tal decisão resultado na Seção 4 onde são dispostos os resultados das entrevistas e dos questionários explicados pelas teorias percorridas

no artigo. Por fim a Seção 5 apresenta as conclusões finais e as considerações pertinentes ao tema.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção discutiremos elementos teóricos adjacentes à questão de pesquisa tratada neste trabalho. Para compreendermos a influência na relação líder-liderado, discutiremos como os vieses cognitivos influenciam nossos julgamentos. Depois apresentaremos alguns elementos sobre as redes sociais como ferramenta que perpassa as relações do mundo real. Por fim, discorreremos sobre aspectos da teoria LMX (Leader Member-Exchange), que permite a compreensão sobre quais os elementos que estão envolvidos nas trocas sociais entre o líder e o liderado.

2.1 Vieses cognitivos

Em 2002, o vencedor do prêmio Nobel de economia foi um psicólogo chamado Daniel Kahneman. Em seu livro “Pensando rápido e devagar: Duas formas de pensar”, Kahneman (2012) explica que temos basicamente duas formas de pensar: Sistema 1 e Sistema 2. O Sistema 1 refere-se à forma intuitiva de pensar; são pensamentos rápidos e muitas vezes automáticos que não exigem esforços. Já o Sistema 2 por sua vez é a forma mais racional, ou seja, mais demorada, exigindo maior esforço cognitivo devido ao processo de racionalização e o levantamento de informações necessárias.

Esses dois modelos podem ser explicados biologicamente, visto que em nosso primórdio, recursos energéticos, como comida e água, eram escassos, sendo uma forma de poupar energia a utilização de padrões, como rotinas e semelhanças, além de que pensamentos rápidos eram essenciais para a sobrevivência da espécie, visto o número de predadores naturais que haviam no ambiente. Então, de acordo com a Teoria da seleção natural, pessoas que desenvolveram o Sistema 1 para decisões rápidas e rotineiras sobreviveram e tiveram sua prole, perpetuando a espécie humana juntamente com essa característica. Entretanto geramos uma inclinação natural para superestimar nossa compreensão do mundo e subestimar elementos como o acaso e incertezas. Essa confiança exacerbada que desenvolvemos abriu espaço para erros sistemáticos, que são chamados de vieses cognitivos. Segundo Kahneman (2002) vieses cognitivos são definidos como distorções de julgamento e percepção que nos levam a erros sistemáticos, afetando nosso processo lógico e racional.

Um dos nossos erros mais comuns é devido ao efeito *halo*, descrito pela primeira vez em 1920, pelo psicólogo Edward Thorndike em seu artigo “O erro constante em avaliações psicológicas”, que consistiu em um experimento com oficiais, no qual estes tinham que avaliar diversas características de soldados subordinados. Ao final do experimento, Thorndike comprovou que uma característica positiva tende a elevar a avaliação das outras, assim como o efeito inverso, que também é verdadeiro. Esse efeito revela que, em nossas avaliações e julgamentos sobre pessoas, não somos completamente racionais e imparciais. O resultado desse processo depende diretamente das nossas percepções e crenças sobre o objeto ou indivíduo a ser analisado, tendo em vista a nossa tendência a generalizar e estereotipar características, sejam elas positivas ou negativas.

Outro viés bastante recorrente é o do favoritismo intragrupo, também chamado de favoritismo endogrupal, que justifica a predileção que temos por indivíduos que possuem alguma semelhança ou corroboram com nossas crenças. Um experimento feito por Henri Tajfel (1970) demonstrou que por menores que sejam as diferenças, indivíduos com certa similaridade exibiam predileção na forma de remuneração financeira. Dessa forma foi mostrado que um mínimo de semelhança já é suficiente para que ocorra uma discriminação entre grupos.

A questão dos vieses cognitivos é importante, pois além de evidenciar que processos subjetivos afetam diretamente nosso modo de pensar, estes explicam tendências e decisões que por muitas vezes são tomadas sem um raciocínio lógico aparente.

2.2 Mídias sociais, organizações e comunicação.

Durante toda a evolução do homem um dos fatores mais decisivos para seu desenvolvimento foi sua forma de repassar uma mensagem, seja com pinturas representativas, como as pinturas rupestres, ou até mesmo com o início da escrita, que marca o fim da pré-história. Para que a comunicação ocorra é necessária a presença de alguns elementos, tais como: a mensagem a ser transmitida, o emissor responsável por enviar a mensagem, o receptor responsável pela interpretação da mensagem e o canal de comunicação por onde a mensagem é enviada.

Existe ainda um elemento que altera o sentido original da mensagem, afetando diretamente na capacidade de interpretação da mesma, esse elemento é chamado de ruído. A comunicação sempre exerceu uma influência muito grande em nossas vidas, exemplo disso é a forma que nossa linguagem consegue moldar nossos pensamentos, como mostrado pela hipótese de Sapir-Whorf (HUSSEIN, 2012).

Um dos canais que vem revolucionando a forma de nos comunicar são as redes sociais. Em sua etimologia, rede social quer dizer um conjunto de ligações que diz respeito à sociedade. Porém, apenas recentemente, com o advento das novas mídias digitais, essa palavra veio à tona como sinônimo dessas plataformas, tendo em vista seu impacto sobre crescimento exponencial de interações e comunicações entre as pessoas.

A presença e influência das redes sociais estão afetando até sistemas de relações mais complexos, como a democracia. Nas últimas eleições norte-americanas, o Facebook foi indiciado judicialmente a respeito da atuação que exerceu no resultado deste exercício democrático. Esses e muitos outros exemplos mostram que restringir o uso das redes sociais, além de uma tarefa muito difícil, está indo de encontro à tendência de comunicação vigente.

Segundo um levantamento feito pela agência de comunicação Nova/sb (2015), no Brasil o aplicativo de comunicação mais popular é o WhatsApp, uma rede social de troca de mensagens instantâneas e, dentre 7500 entrevistados pela agência, 73% das pessoas admitiram utilizar o aplicativo durante o dia inteiro. Nas organizações tivemos um exemplo recente onde, em 2017, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) liberou o uso do WhatsApp para envio de intimações judiciais, visando agilizar e desburocratizar a entrega do documento oficial. Em 2015 a Embratel fez a pesquisa “A conectividade nas Empresas Brasileiras”, nela foram analisadas as estruturas de Tecnologia da informação de 400 empresas em cinco capitais brasileiras. A pesquisa apontou que 55% das empresas utilizavam o WhatsApp como comunicação profissional. Todos esses números mostram que cada vez mais a comunicação

está evoluindo e passando para o meio digital, o que evidencia também um maior cuidado com nossas atitudes, visto a ampla exposição das nossas ações e intenções, além da presença de ruídos que causam interpretações errôneas e uma dissonância entre a mensagem externada e sua interpretação.

2.3 Relações Líder-Liderado

Nas organizações, as relações mais comuns são entre as pessoas que delegam e controlam determinadas atividades e pessoas que executam tal atividade. Essa é a visão tradicional de liderança. Porém, a liderança pode surgir de maneira informal mediante ao poder que esses indivíduos exercem sobre os demais. Essas relações levam também uma carga subjetiva e emocional, como afirma Goleman (2018), sobre a tendência dos líderes agirem por meio das emoções e que a liderança é inspiradora quando ocorre a junção do fator racional com o fator emocional. Esse aspecto subjetivo afeta a relação que o líder tem com seus subordinados, o que motiva diferentes tipos de relações com os mesmos, como cita Liden e Graen (1980), no que é definido como base para teoria Leader-Member Exchange (LMX).

A teoria sobre a troca entre líderes e membros sugere que recursos, como atenção, tempo, recursos financeiros, entre outros, são limitados e o líder por ter essa restrição tende a distribuir de forma desigual, tendo como critério seu relacionamento com o liderado. Segundo Dienesch e Liden (1986), esse relacionamento possui alguns pilares para se desenvolver, que são as contribuições percebidas, lealdade e afeição. As contribuições percebidas e lealdade podem ser aprimoradas conforme o passar do tempo, mas o fator afeição, além de ser subjetivo, pode ser um catalisador para a forma com que a relação se desenvolva.

Esse relacionamento é dividido em membros com alto nível de proximidade, classificados como círculo interno (endogrupo), que tendem a receber mais recursos e consequentemente atingir seus objetivos crescendo profissionalmente. Por outro lado, membros do círculo externo (exogrupo) tendem a receber menos desses subsídios. A relação de líder e membro não só afeta o clima organizacional, como também a quantidade e qualidade dos recursos e informações disponibilizadas. Esses recursos vão desde atenção (DANSEREAU, GRAEN e HAGA, 1975) até informações e suprimentos (SCOTT e BRUCE, 1994), e estão diretamente ligados ao nível de proximidade que o líder tem para com seu liderado.

Segundo Liden e Graen (1980) essa diferenciação acontece porque, além dos recursos limitados, os líderes não conseguem alcançar seus objetivos sozinhos e necessitam de pessoas de sua confiança para realização de tal propósito. Portanto, há uma troca mútua de benefícios que resulta na melhora da unidade sob supervisão do líder.

A afeição é descrita como inclinação para algo ou alguém e é um processo que leva em consideração fatores como a similaridade (RUBIN, 1973), uma vez que tendemos a nos aproximarmos daquilo que nos é familiar ou que partilha dos mesmos princípios. Então, essa similaridade pode corresponder ao âmbito demográfico, social e filosófico (moral e ética). O julgamento de afeição está além de um pensamento racional e lógico, como mostra Nisbett e Wilson (1977) em sua pesquisa sobre o efeito halo e sua alteração em julgamentos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo principal deste estudo consiste em explorar e mensurar o impacto das atividades nas redes sociais nas relações entre o líder e os liderados. Para atingir a esse objetivo, a pesquisa foi dividida em dois momentos. O primeiro momento teve uma finalidade exploratória, uma vez que o conhecimento sobre as variáveis nesse contexto não estão bem definidas. Dessa forma, foi utilizada uma abordagem qualitativa, pois, como dito por Minayo (2001), a pesquisa qualitativa constata o fenômeno trabalhando com um universo de significados e outros valores subjetivos que não podem ser quantificados. Já o segundo momento, utilizando os achados do primeiro momento, foi caracterizado por ser descritivo, em que foram caracterizados os fatores mais importantes de influência das redes sociais na relação líder-liderado. As próximas subseções explicam em detalhes cada um dos momentos.

3.1 Primeiro momento da pesquisa

No primeiro momento da pesquisa foram realizadas entrevistas semiestruturadas, gravadas com o consentimento dos entrevistados. Os entrevistados exercem o papel de liderança e possuem seus liderados nas redes sociais. Para isso foi utilizado um roteiro de entrevista (Apêndice I). A estrutura desse roteiro foi organizada em dois grupos principais, visto a dinâmica distinta entre esses grupos. O primeiro grupo, chamado de redes sociais de dinâmica passiva, incluem mídias como Facebook, Instagram e Twitter, que possuem um sistema mais passivo e não requerem dos seus usuários respostas tão rápidas, além de serem mais abertas ao público em geral. Já o segundo grupo foi denominado de redes sociais de dinâmica ativa, em que está incluído o WhatsApp, Messenger e Telegram, que são redes sociais de mensagens instantâneas, em que a comunicação tem uma maior privacidade e maior fluxo de mensagens síncronas.

As perguntas foram montadas para que o entrevistado revele quais as associações ele faz das atividades em redes sociais com atributos além de seus vieses inconscientes. A amostra foi escolhida definindo como público-alvo pessoas que lideram empresas, escritórios de projetos ou equipes de trabalho e passaram por experiência de uso das redes sociais, como grupos com os membros da organização ou iniciaram amizades com seus colegas de ofício, estabelecendo interação entre líder e liderado nesse meio.

Após as entrevistas, as gravações foram transcritas e posteriormente submetidas à análise de conteúdo (MORAES, 1999). Os entrevistados possuem estilo de vida, experiências de liderança e formação acadêmica distintos uns dos outros, como podemos observar na descrição de perfil de cada um deles a seguir:

- O E1 tem 50 anos; possui experiência em papéis de liderança. Com formação em administração, além de empreendedor, está sempre coordenando equipes na área educacional, onde é coordenador e professor no curso de Administração;
- O E2 tem 28 anos; está na sua primeira experiência de liderança. Apesar de ter cursado administração, não concluiu a formação e, aproximadamente 2 anos atrás, iniciou um empreendimento no ramo de alimentação. O entrevistado lida diariamente com clientes e colaboradores, solucionando problemas e conflitos para continuar a se manter em um mercado competitivo;
- O E3 tem 28 anos; está concluindo a faculdade de administração. Sua experiência de liderança vem, principalmente, do Movimento Empresa Júnior, onde chegou a ocupar

o cargo de diretor na federação paraibana da organização. Além disso, passou por experiências em outros segmentos, como em instituições religiosas e em empresas de grande e pequeno porte na área de Marketing e Recursos Humanos;

- O E4 tem 24 anos; é recém-formado em administração. Sua experiência de liderança também começou no Movimento Empresa Júnior, onde ocupou a cadeira da presidência. Sua experiência se estendeu para uma das maiores distribuidoras de fármacos do Brasil e hoje trabalha em um dos mais conhecidos portais de notícia voltado para administração do país.

3.2 Segundo momento da pesquisa

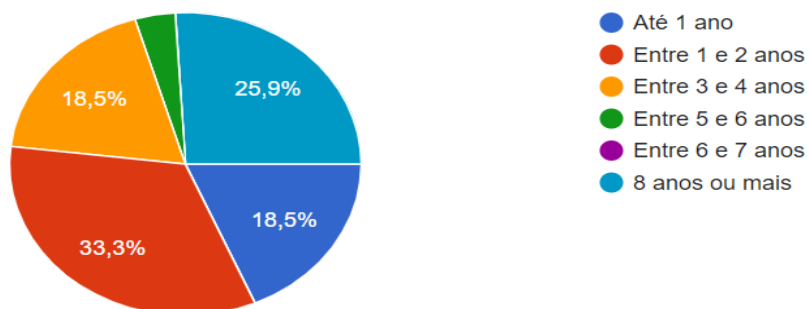
Tendo em vista que, durante as entrevistas, foram coletados os aspectos que incomodam os líderes, pôde-se seguir para a segunda parte da pesquisa, que teve como objetivo medir o distanciamento nas relações através de elementos da teoria LMX. Foram mensurados os aspectos como confiança, aproximação afetiva e prioridade do liderado, através de suposição de comportamentos do liderado nas redes sociais. Os aspectos de proximidade foram colocados em uma escala de concordância do tipo-Likert de 5 pontos, pois, segundo Bermudes et al. (2016) é uma das escalas mais utilizadas para medir atitudes.

O questionário (Apêndice II) foi disponibilizado online e divulgado nas redes sociais no período de 12/10/2018 a 13/10/2018. No total, 27 pessoas que atuam no papel de líder responderam. Conforme os gráficos abaixo podemos dizer que a idade dos respondentes variou de 22 a 61 anos, sendo a média de 35 anos; 8 deles possuem experiência de 1 a 3 anos de experiência; 11 deles possuem experiência entre 4 e 7 anos; e 8 deles com mais de 8 anos de experiência. Além disso, 20 deles atuam na iniciativa privada.

Figura 1 – Gráficos com Experiência como líder

Experiência como líder

27 respostas

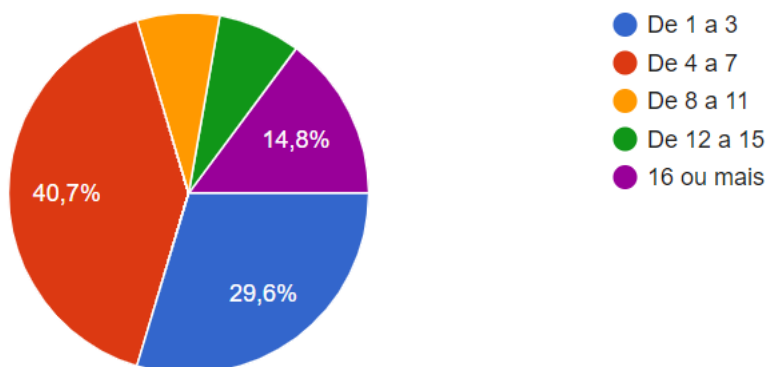


Fonte: Elaboração própria

Figura 2 – Gráficos com quantidade de liderados

Quantidade de liderados

27 respostas



Fonte: Elaboração própria

É importante destacar que apesar de ter sido aplicado um questionário, essa etapa ainda é caracterizada como sendo qualitativa, pois o objetivo não é fazer inferências estatísticas, mas analisar os níveis de concordância relacionados aos fatores levantados no primeiro momento da pesquisa. Na seção seguinte serão apresentados os resultados dos dois momentos da pesquisa.

4. RESULTADOS

Corroborando com as recentes pesquisas da Nova/sb (2015) e Embratel (2015) sobre conectividade nas empresas, todos os entrevistados possuem ou já passaram por experiências com grupos de trabalho, principalmente no Facebook e WhatsApp. Quando questionados a respeito do perfil inadequado, tanto nas redes sociais de dinâmica ativa quanto passiva, traços como, extremismos, agressividade, erros graves de português (agravados principalmente nas redes sociais de dinâmica passiva) e até mesmo o nível de exposição da vida pessoal, foram citados como comportamentos inadequados, conforme explicitado nos depoimentos abaixo:

“A questão de linguagem, flood também, tipo de foto que posta, ou algumas coisas às vezes expondo o local de trabalho, que não pode. Eu acho inadequado.” (E2)

“Eu acho que é o perfil que tenta, por exemplo, se tiver alguma publicação mais polêmica, em relação à política ou alguma coisa do tipo, algum liderado que não saiba se posicionar, assim, que seja agressivo ou que acabe, é... Porque queira ou não, as pessoas também associam uma coisa à outra em alguns segmentos, né? Dependendo do segmento que você trabalha, as pessoas podem associar aquilo que você faz com aquilo que você tá postando. Mas eu julgaria as pessoas que são

agressivas nas redes sociais, nos comentários, que não sabem respeitar os pontos de vista, entendeu? Isso é inadequado.” (E3)

Outros pontos, como *fake news*, também apareceram como comportamento negativo conforme explicitado a seguir:

“Ah, eu acho errado né velho. Mas isso aí é mais de gente com a escolaridade mais baixa, que agora tem acesso a essas tecnologias que antes não tinham.” (E2)

“Acho que as pessoas que desperdiçam o valioso tempo para divulgar notícias falsas, perdem em eficácia e atrapalham o bom desenvolvimento de outras pessoas que aceitam as notícias sem antes checar. Isso prejudica a produtividade e alcance de objetivos, seja em que for, seja na vida pessoal e/ou profissional.” (E1)

“Tem pessoas que não tem uma educação que olhe aquilo ali e tenha um grau de julgamento, tipo um filtro, digamos assim “Ah, vou olhar aquela informação e vou analisar se realmente é verdade”. Tem pessoas que olham e já acreditam não têm esse filtro, entendeu?” (E3)

Os fatores de tempo de resposta e nível de interatividade não tiveram relevância suficiente para serem considerados aspectos negativos, levando em consideração que se apresentaram como pontos indiferentes para os entrevistados.

O surgimento desses aspectos podem ser explicados por um dos vieses cognitivos que evidenciam a nossa tendência de aproximação com o que nos é mais similar, como descrito por Rubin (1973). Tendemos a aceitar com maior facilidade aquilo que nos é familiar e rejeitar aquilo que nos causa estranhamento ou que faça mal, de algum modo, ao nosso convívio. Assim, pode-se evidenciar o surgimento de extremismos, agressividade e *fake news*, como atitudes negativas, tornando irrelevantes os fatores de tempo de resposta e nível de interatividade.

Para entender melhor esse processo de similaridade, foi requisitado que os participantes falassem a respeito do próprio perfil e dos colegas mais próximos nas redes sociais. As respostas mostraram que apesar de diferenças ideológicas, os perfis eram bastante semelhantes, conforme evidencia o depoimento abaixo:

“O meu e todos os próximos, acho que a gente, como identificação mesmo, eu acho que é o mais conservador, é aquele que é mais espectador, mas quando faz algum tipo de publicação, são publicações mais filtradas, publicações com algum intuito de agregar algum conhecimento ou disseminação de informação útil, mas nada polêmico eu não faço um perfil de rede social polêmico, é mais coisa útil mesmo para as pessoas e acredito que agregará.” (E3)

Outro ponto importante foi o questionamento a respeito da relação com as pessoas de perfil, considerado por eles, inadequado. Os relatos indicaram um certo distanciamento nas relações, provocados por atitudes no âmbito digital, o que pode ser justificado, em um

primeiro plano, pelo processo de afeição descrito por Rubin (1973), como um dos pilares para a classificação do círculo interno pelo líder.

“Possuo sim, mas evito entrar em “debate improdutivo” e que não me acrescenta nada. Tenho muitos objetivos e foco neles, pois considero meu tempo valioso e importante... Ultimamente saí de um grupo de amigos, no qual convivemos durante décadas, são ex-líderes, o motivo foi a polarização política. Sou favorável ao debate e diálogo inteligente e respeitoso a outras partes, o que não estava acontecendo. Houve até xingamentos.” (E1)

“Já tive uma relação como a que a gente tocou primeiro, que é a linguagem mais agressiva, ou seja, ela não sabia debater com as pessoas que tavam ali de um forma amistosa, digamos assim. Ou seja, ela era contrária às opiniões que estavam sendo lançadas ali na rede social e ela não sabia se posicionar bem, ela simplesmente não concordava e aí agia de uma forma mais agressiva, entendeu?... ,se a gente levar em consideração que a pessoa tinha amizade muito próxima, da uma esfriada, mas se você é apenas um colega superficial que trabalha ali dá pra manter uma relação amistosa.” (E3)

“Ah, eram boas. Não chegava a ter amizade, mas também eu tratava bem. Nunca gritei com ninguém aqui, nunca tratei mal. Quando fazem merda eu só fecho a cara... Ah, influencia com certeza. Ainda mais nesse tempo de eleição agora. Essa polarização aí, você já começa a olhar com outros olhos, entendeu? Não é tipo “Ah é só o que ele pensa”. Não, você começa a ver que aquilo que aquela pessoa posta é o que ela realmente acredita e se vai contra o que você acredita você já começa a olhar com outros olhos.” (E2)

Esses depoimentos serviram como base para uma análise mais objetiva a respeito do impacto que as atitudes negativas tem na relação de líder-liderado. Nesta segunda etapa da pesquisa, foi disposto um questionário que continha seis situações descritas pelos entrevistados como ações negativas nas redes sociais e, com o intuito de medir o grau de distanciamento que essas ações provocavam, a saber:

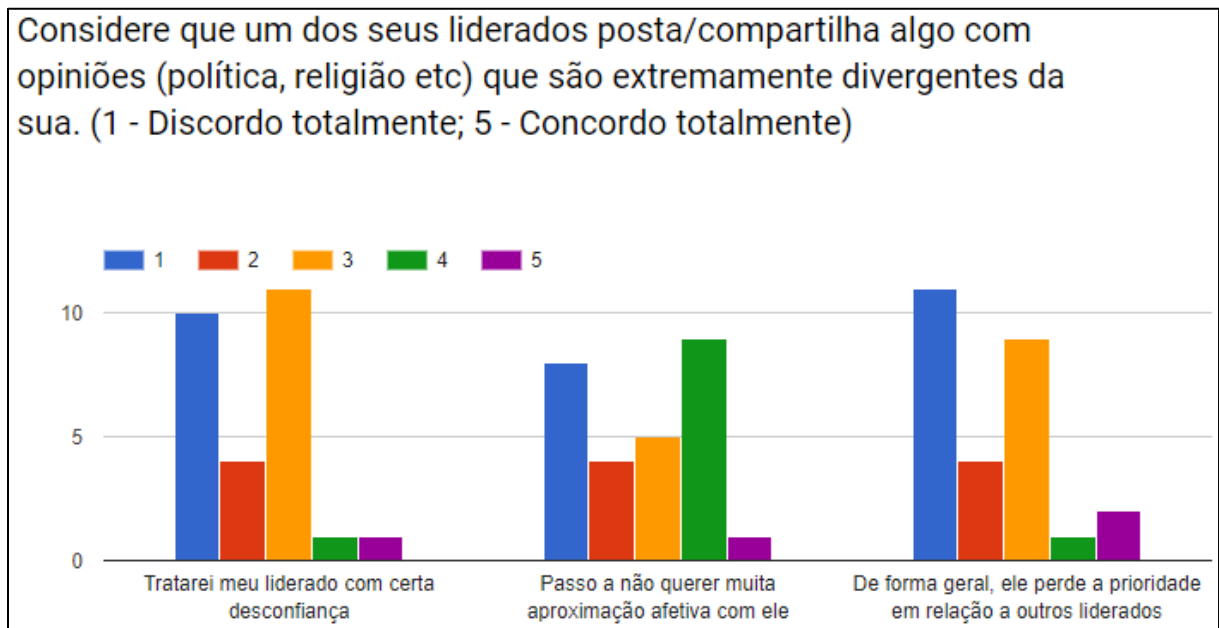
- Situação 1: O liderado escreve/compartilha publicações com idéias extremamente divergentes do líder.
- Situação 2: O liderado escreve/compartilha publicações com erros graves de português
- Situação 3: O liderado escreve/compartilha publicações com linguagem/tom agressivo
- Situação 4: O liderado escreve/compartilha publicações com alto nível de exposição pessoal (Desabafos, fotos, etc)
- Situação 5: O liderado posta/compartilha notícias falsas (mesmo sem saber)
- Situação 6: O liderado repassa/compartilha correntes ou postagens excessivas sobre o mesmo assunto.

Para cada uma das situações hipotéticas sobre o liderado, os líderes avaliaram os recursos de confiança, aproximação afetiva e perda de prioridade, que são elementos da teoria LMX, através da escala de concordância, a saber:

- Tratarei meu liderado com certa desconfiança;
- Passo a não querer muita aproximação afetiva com ele;
- De forma geral, ele perde a prioridade em relação a outros liderados.

Na primeira situação hipotética, o liderado é descrito como compartilhando/escrevendo publicações com ideais extremamente opostas ao do líder. Aqui o fator extremismo é posto como atitude negativa e, conforme o gráfico da Figura 3, apesar de não perder prioridade sobre outros liderados, o líder age de maneira neutra no fator confiança, ainda que o mesmo incline-se a não querer uma aproximação afetiva com o membro, o que indica um mínimo distanciamento pessoal na relação. Esse fator pode ser explicado pelo processo de formação de grupos sociais e, conforme explica Goleman (2018), as relações levam consigo uma carga subjetiva e emocional. Portanto, afetam a afeição, um dos pilares para a categorização do líder em grupo interno ou externo.

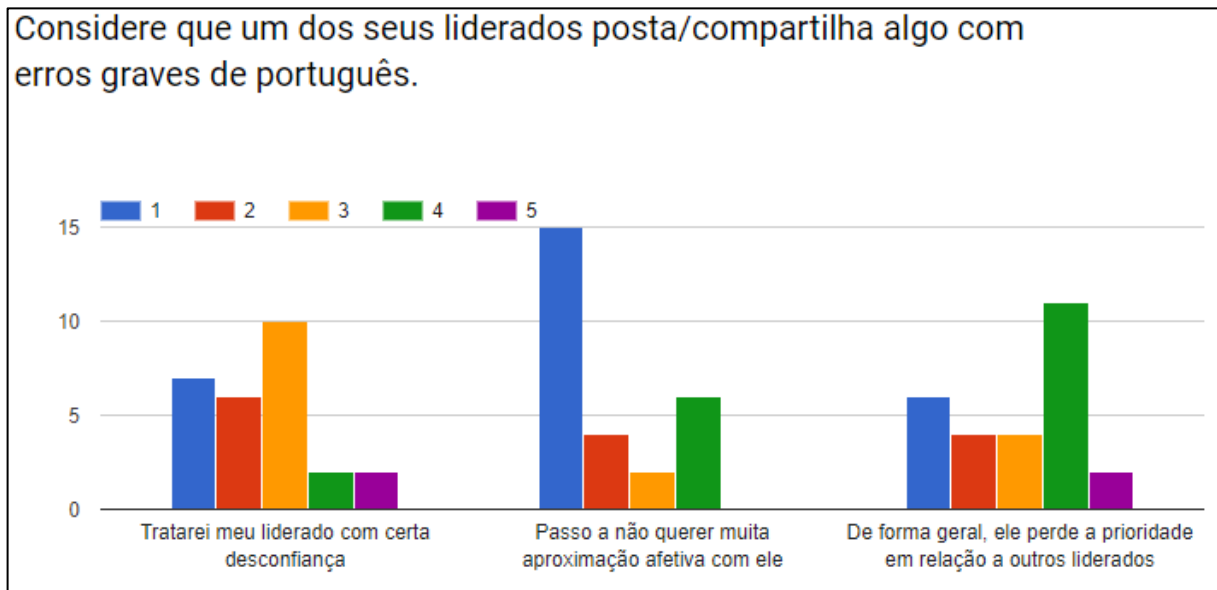
Figura 3 – Gráficos com resultados de concordância sobre confiança, afetividade e prioridade



Fonte: Elaboração própria

Na questão referente à avaliação dos erros de português, os resultados também indicam um certo distanciamento, como mostra a Figura 4. Entretanto, tal distanciamento se dá na forma de prioridades, o que pode ser explicado pela teoria geral da troca entre membro e líderes. Segundo Liden e Graen (1980), a troca, por ser uma relação de mutualismo, ou seja, assim como o liderado necessita do líder, o contrário também é válido, demandando de pessoas para atingir seus objetivos e, portanto, esses indivíduos devem ser vistos como qualificados o suficiente para tal ação. Dessa forma, o líder percebe que o erro na linguagem desqualifica a outra parte, assim, perdendo prioridade para outros membros. Porém este não é um distanciamento nos outros recursos se limitando a um afastamento apenas profissional. Os gráficos apresentados a seguir demonstram a análise.

Figura 4 - Gráficos com resultados de erros na escrita sobre confiança, afetividade e

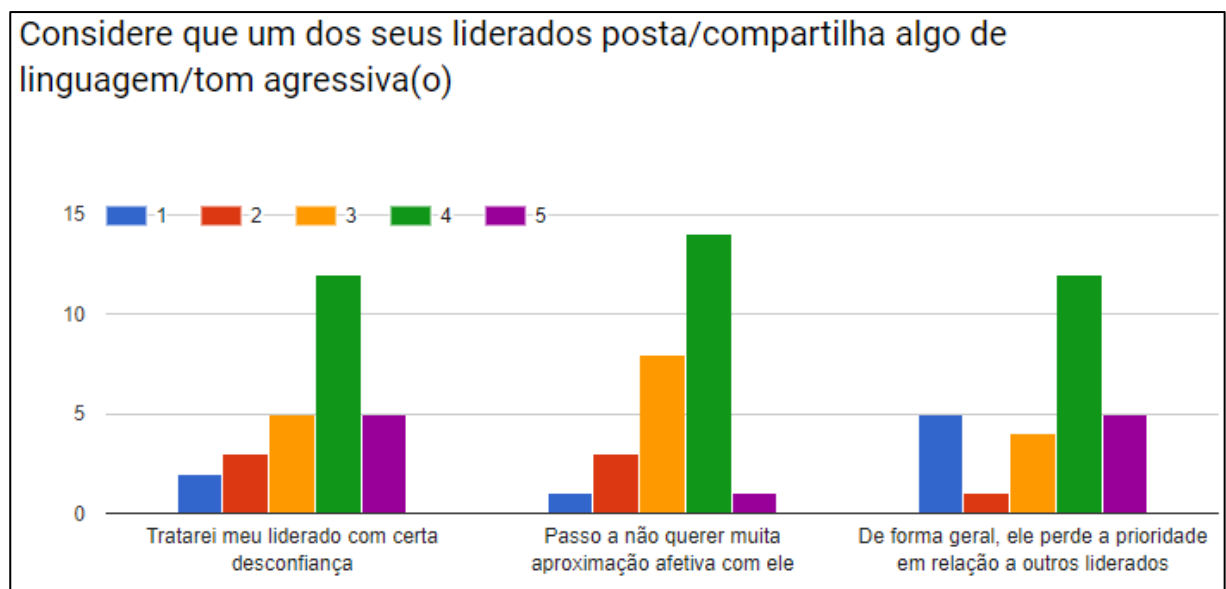


prioridade

Fonte: Elaboração própria

Conforme o gráfico da Figura 5, o aspecto agressividade nas redes sociais causa o distanciamento em todos os recursos dispostos. Esse distanciamento pode ser explicado em um primeiro momento por uma questão natural visto que, o comportamento agressivo é algo que pode ser definido como um estressor. Segundo Margis et al. (2003) nossa reação ao estresse é constituída basicamente por um instinto de luta ou fuga, causando inibição no comportamento e desconfiança a ameaça. Dessa forma em um sistema quase automático tendemos a nos distanciar e desconfiar mais de possíveis ameaças. Como o círculo interno do líder é composto por membros de alto relacionamento e confiança o comportamento agressivo acaba por gerar um afastamento natural, resultando em menos recursos como confiança, aproximação afetiva e prioridade.

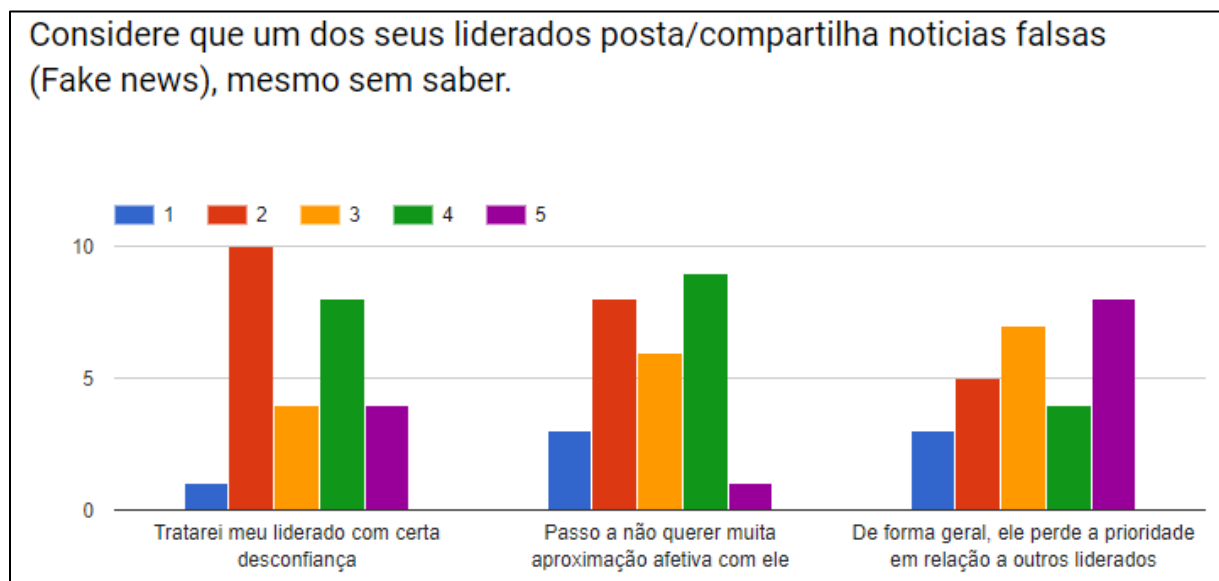
Figura 5 - Gráficos com resultados de agressividade sobre confiança, afetividade e prioridade



Fonte: Elaboração própria

Na questão da disseminação de notícias falsas o resultado, apresentado na Figura 6, indicou um afastamento afetivo e a perda de prioridade além de gerar um índice expressivo de desconfiança. Esse aspecto tem se tornado fonte de discussões visto que nas redes sociais se torna difícil averiguar a veracidade dos fatos compartilhados. Esse ponto analisado juntamente com os relatos dos entrevistados podem ser explicados pelo efeito *halo* descrito por Thorndike (1920) e demonstrado por Nesbett e Wilson (1977) seus impactos sob julgamentos. A atitude do compartilhamento de *fake news* leva a interpretação e associação de baixa escolaridade, falta de educação e perda de eficiência como descrito pelos entrevistados, gerando assim uma redução de prioridade e o afastamento afetivo do líder, além de um índice relevante de desconfiança. Ao contrário do senso comum que indicava que a divulgação de notícias falsas abalava com mais intensidade a confiança, o fator que mais é afetado é a prioridade que ele possui. Porém é importante ressaltar que o primeiro recuso ainda possui um elevado índice de concordância podendo ser alvo de um estudo mais aprofundado.

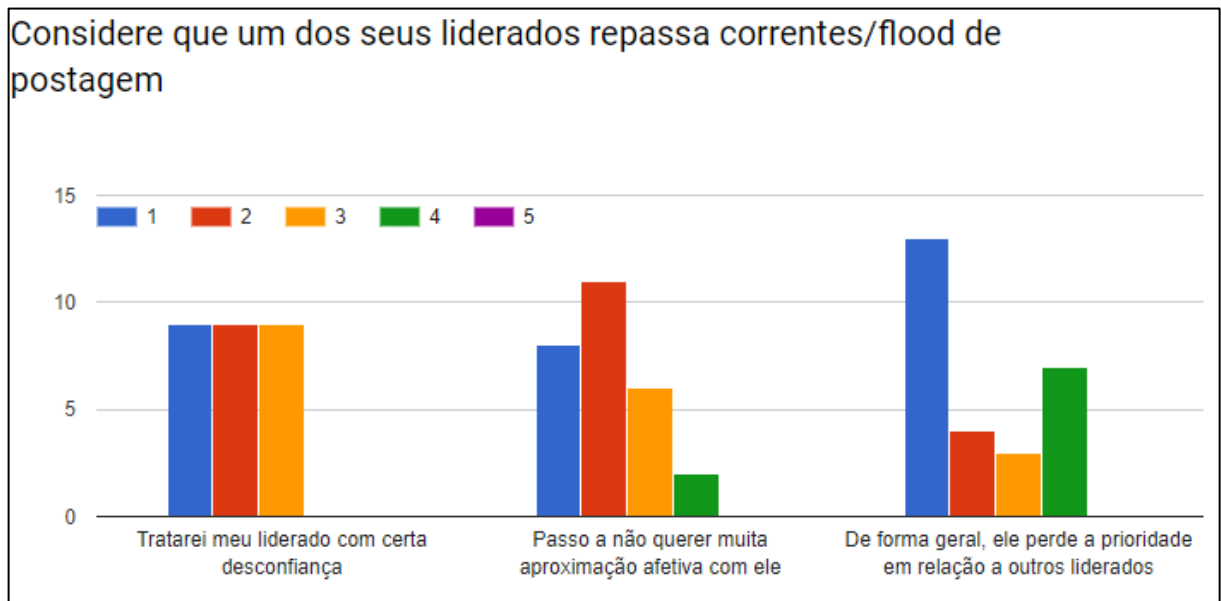
Figura 6 - Gráficos com resultados de *fake news* sobre confiança, afetividade e prioridade



Fonte: Elaboração própria

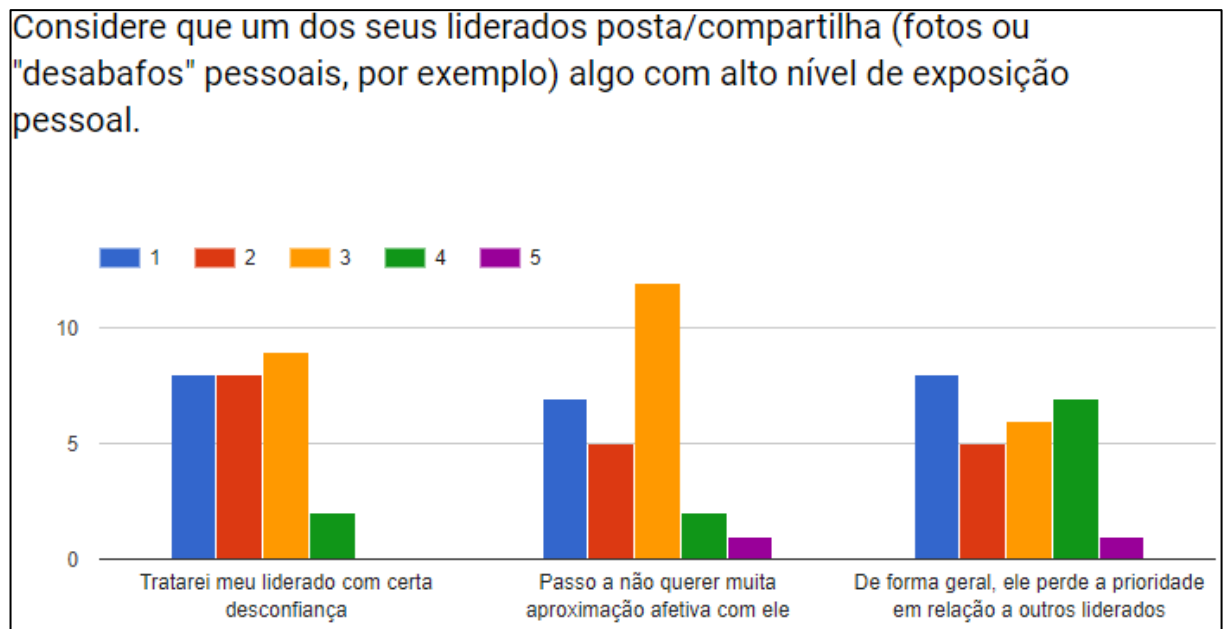
Conforme os resultados mostrados na Figura 7 e Figura 8, quesitos como nível de exposição e repasse de correntes obtiveram em sua maioria dados neutros ou de discordância indicando que esses itens no geral não causam o distanciamento efetivo do líder e necessitam de um estudo mais aprofundado para entender o comportamento do principal diante de tais ações de seus liderados no meio digital.

Figura 7 - Gráficos com resultados de *flood* sobre confiança, afetividade e prioridade



Fonte: Elaboração própria

Figura 8 - Gráficos com resultados de nível de exposição sobre confiança, afetividade e prioridade



Fonte: Elaboração própria

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E TRABALHOS FUTUROS

O advento da internet e a conectividade das pessoas trouxeram consigo um profundo impacto nas relações que são construídas e cultivadas, seja esse resultado positivo como a aproximação de culturas e de pessoas trazendo um pluralismo de visão de mundo, ou negativas como a disseminação de ideias nocivas a convivência pacífica. De toda forma é impossível negar a mudança que elas trouxeram, como também evitar a constante inovação nas relações sociais. Contudo, é mais que necessário reconhecer nossa racionalidade limitada e estudar tais consequências a fim de entendermos ainda mais nossa natureza e o mundo que nos rodeia. Dito isso, o artigo indica alguns desses impactos que podem afetar diretamente o cotidiano das empresas e agravar ainda mais problemas já existentes.

Atitudes como agressividade e a disseminação de notícias falsas que indicaram um afastamento maior que outros aspectos são fontes de debates e se tornaram uma preocupação atual visto que não existem barreiras entre o mundo virtual e o mundo físico. É importante ressaltar que a limitação de recursos não necessariamente implica em um preconceito por parte do líder, e sim uma questão natural em que os recursos disponíveis são escassos e tendem a serem distribuídos mediante a classificação do nível de proximidade com o principal.

De uma forma geral o trabalho conseguiu indicar os comportamentos prejudiciais na relação estudada e de certa forma conseguiu mensurar o impacto destes na vida real. Também indicou um caminho que já é realidade e que necessita de mais estudos conjuntos, especialmente com a neurociência e a psicologia.

Igualmente o trabalho evidencia algo relevante sobre o uso das redes sociais. Nos parece que o surgimento de novas tecnologias como essa exige um processo de adaptação das pessoas. No surgimento dessas tecnologias parece que havia uma certa separação do "eu virtual" do "eu real", mas atualmente essa fronteira é fluída, sem delimitações bem definidas. Ou seja, as redes sociais já fazem parte das práticas sociais das pessoas e consequentemente das práticas relacionadas ao trabalho. Desse modo, pensamos que as pessoas devem gerir adequadamente suas redes pensando na manutenção do seu capital social e preservação de sua imagem.

Para melhor aprofundamento tema é necessário que mais pesquisas sejam realizadas em um nível mais profundo, como em uma etnografia. Também é recomendável um esforço conjunto entre as mais diversas áreas do conhecimento, visto a complexidade que rodeia a natureza humana. Por fim esse estudo poderá derivar outras pesquisas, com visões mais amplas ou com pontos de vista complementares.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERMUDES, W. L. et al. Tipos de escalas utilizadas em pesquisas e suas aplicações. **Vértices**. v. 18, n. 2, p. 7-20, 2016.

BRANT, P. S. **A relação entre líderes e membros (LMX):** estilos de liderança e suas influências na satisfação no trabalho. 2012. 188p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade Fumec. 2012.

CONSELHO Nacional de Justiça aprova uso do WhatsApp para intimações judiciais. **O Globo**, 2017. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/brasil/conselho-nacional-de-justica-aprova-uso-do-whatsapp-para-intimacoes-judiciais-21528498>>. Acesso em: 20 de jul. De 2018.

DANSEREAU, F.; GRAEN, G.; HAGA, W. J. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. **Organizational behaviour and human performance**. v. 13, p. 46-78. 1975.

DIENESCH, R. M.; LIDEN, R. C. Leader-member Exchange model of leadership: A critique and further development. **Academy of Management Review**. v. 11, p. 618-634. 1986.

EMBRATEL anuncia nova pesquisa de conectividade das empresas brasileiras. **Embratel**, 2015. Disponível em: <<http://hmlg.embratel.com.br/embratel/a-embratel/saladeimprensa/2015/300915.php>>. Acesso em: 20 de jul. de 2018.

GOLEMAN, D.; RICHARD B.; ANNIE M. **O poder da inteligência emocional**. 5. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.

HUSSEIN, B. A. S. The Sapir-Whorf Hypothesis Today. **Theory and Practice in Language Studies**, v. 2, n. 3, p. 642-646. 2012.

ÍNDICE popsynergy® 2015. **nova/sb**, 2015. Disponível em: <<https://www.novasb.com.br/indice-popsynergy-2015/>>. Acesso em: 20 de jul. de 2018.

- KAHNEMAN, D. **Rápido e devagar**: duas formas de pensar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- LIDEN, R. C.; GRAEN, G. Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. **Academy of Management Journal**. v. 23, p. 451-465, 1980.
- MARGIS, R. et al. Relação entre estressores, estresse e ansiedade. **R. Psiquiatr. RS**, 25(suplemento 1): 65-74, abril 2003
- MINAYO, M. C. S. **Ciência, técnica e arte**: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria. C. S (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.
- MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.
- NISBETT, R. E.; WILSON, T. D. The halo effect: Evidence for unconscious alteration of judgments. **Journal of Personality and social Psychology**, v. 35, p. 250-256. 1977.
- RUBIN, Z. **Liking and loving**: An invitation to social psychology. New York: Holt, Rinehart, & Winston. 1973.
- SCOTT, S. G.; BRUCE, R. A. Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. **Academy of management Journal**, v. 41, p. 298-318. 1994.
- TAJFEL, H. Experiments in intergroup discrimination. **Scientific American**. v. 223, p. 96-102. 1970.
- THORNDIKE, E. L. A constant error in Psychological ratings. **Journal of Applied Psychology**. v. 4, p. 25-29, 1920.

APÊNDICE I

Roteiro de Entrevista

Parte I

Redes sociais de dinâmica passiva (Facebook, Twitter, Instagram)

- Qual sua opinião a respeito de grupos de trabalho nessas redes sociais?
- Você possui liderados nessa redes sociais?
- Qual perfil (linguagem, tipo de postagem, etc) que você considera como inadequado?
- Você possui alguém com perfil similar? Caso positivo, descreva um pouco da sua relação com essa pessoa.
- Qual sua percepção sobre subordinados que repassam *fake news* mesmo sem saber?
- Qual sua percepção sobre indivíduos que não postam nada?
- Como você descreveria seu perfil e o de colegas mais próximos nessas redes sociais?

Parte II

Redes sociais de dinâmica ativa (WhatsApp , Telegram, Viber)

- Qual sua opinião a respeito de grupos de trabalho nessas redes sociais?
- Você possui liderados nessa redes sociais?
- Como você acha que a equipe deve lidar com esse grupo? O que você espera deles?
- Qual perfil (linguagem, tempo de resposta,etc) que você considera como inadequado?
- Você possui alguém com perfil similar? Caso positivo, descreva um pouco da sua relação com essa pessoa.
- Qual sua percepção sobre subordinados que repassam *fake news* mesmo sem saber?
- Qual sua percepção sobre indivíduos que não falam nada nesses grupos?
- Como você descreveria seu perfil e o de colegas mais próximos nessas redes sociais?

APÊNDICIE II

Pesquisa sobre Liderança e Redes Sociais

Esse questionário refere-se à uma pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso e visa investigar o vínculo entre o comportamento nas redes sociais e a relação líder-liderado.

Este questionário é destinado a profissionais que possuem ou possuíram o papel/função de Líder em alguma empresa/organização/equipe.

Esclarecemos que sua participação no estudo é anônima e voluntária.

Indique seu nível de concordância com as afirmações abaixo (1 - Discordo totalmente; 5 - Concordo totalmente)

Idade :

Experiência como líder

- ☐ Até 1 ano
- ☐ Entre 1 e 2 anos
- ☐ Entre 3 e 4 anos
- ☐ Entre 5 e 6 anos
- ☐ Entre 6 e 7 anos
- ☐ 8 anos ou mais

Quantidade de liderados

- ☐ De 1 a 3
- ☐ De 4 a 7
- ☐ De 8 a 11
- ☐ De 12 a 15
- ☐ 16 ou mais

Tipo de empresa/instituição que trabalha

- ☐ Pública
- ☐ Privada

Considere que um dos seus liderados posta/compartilha algo com opiniões (política, religião etc) que são extremamente divergentes da sua. (1-Discordo totalmente;5-Concordo totalmente)

	1	2	3	4	5
Tratarei meu liderado com certa desconfiança					
Passo a não querer muita aproximação afetiva com ele					
De forma geral ele perde a prioridade em relação a outros liderados					

Considere que um dos seus liderados posta/compartilha algo com erros graves de português.

	1	2	3	4	5
Tratarei meu liderado com certa desconfiança					
Passo a não querer muita aproximação afetiva com ele					
De forma geral ele perde a prioridade em relação a outros liderados					

Considere que um dos seus liderados posta/compartilha algo de linguagem/tom agressiva(o)

	1	2	3	4	5
Tratarei meu liderado com certa desconfiança					
Passo a não querer muita aproximação afetiva com ele					
De forma geral ele perde a prioridade em relação a outros liderados					

Considere que um dos seus liderados posta/compartilha (fotos ou "desabafos" pessoais, por exemplo) algo com alto nível de exposição pessoal.

	1	2	3	4	5
Tratarei meu liderado com certa desconfiança					
Passo a não querer muita aproximação afetiva com ele					
De forma geral ele perde a prioridade em relação a outros liderados					

Considere que um dos seus liderados posta/compartilha notícias falsas (Fake news), mesmo sem saber.

	1	2	3	4	5
Tratarei meu liderado com certa desconfiança					
Passo a não querer muita aproximação afetiva com ele					
De forma geral ele perde a prioridade em relação a outros liderados					

Considere que um dos seus liderados repassa correntes/flood de postagem

	1	2	3	4	5
Tratarei meu liderado com certa desconfiança					
Passo a não querer muita aproximação afetiva com ele					
De forma geral ele perde a prioridade em relação a outros liderados					