

A Influência dos Estilos de Liderança no Uso das Redes Sociais Digitais

***PEREZ, Felipe Amaral Borges Marcon
ANGELONI, Maria Terezinha
FARACO, Rafael Avila
MACIEL, Flavia Regina Panazzolo***

Resumo

O presente artigo tem por base uma pesquisa empírica cujo principal objetivo constitui-se em analisar a influência dos estilos de liderança no uso de redes sociais digitais por empresas incubadas no MIDI – Tecnológico. O pressuposto inicial é de que os líderes que adotam um estilo de liderança mais participativo estariam mais receptivos e predispostos a mudanças, adequando-se às novas formas de relacionamento, como as redes sociais digitais. Enquanto estilos mais autoritários estariam mais suscetíveis a resistir à mudança, criando uma série de barreiras a ela e não identificando o potencial de criação de valor existente nesta forma de relacionamento. A base teórica do estudo abordou a descrição dos diferentes conceitos envolvendo redes, redes sociais e redes sociais digitais, com raízes na sociologia, nos estudos organizacionais, tendo evoluído com a utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação. Buscou-se, ainda, diferentes sistemas de classificação dos estilos de liderança, de modo a melhor caracterizar a situação encontrada nas organizações estudadas. A pesquisa empírica, de cunho descritivo, foi realizada na forma de um levantamento quantitativo, contando com a participação de líderes de 17 empresas. Os resultados demonstram que os estilos de liderança adotados nas organizações em estudo alinham-se ao padrão “autoritário-rígido”, com medidas centralizadoras e posturas coercitivas por parte dos líderes consultados. Com relação às redes sociais digitais observou-se que o seu uso, embora presente em uma grande parte das empresas, é incipiente, ocorre de forma não planejada e não conta com objetivos definidos. Verificou-se, ainda, que seu uso não é estimulado, sendo limitado por restrições impostas pelas empresas. Estatisticamente, por meio do teste Qui-quadrado (χ^2) não foi verificada associação entre as variáveis estilos de liderança e uso de redes sociais. Ainda assim, os limites impostos pelas organizações, a falta de incentivos ao relacionamento dos seus colaboradores interna e externamente limita o aproveitamento, por parte destas empresas, das redes sociais digitais.

Palavras-chave: estilo de liderança, redes sociais digitais, incubadoras empresariais.

1. Introdução

O ambiente em que atualmente inserem-se as pessoas e as organizações caracteriza-se, sobretudo, pela dinamicidade e constância de transformações. Acompanhando esta perspectiva, Geus (1998) constata que na empresa do século XX, os ativos mais valiosos eram aqueles tangíveis, que poderiam ser facilmente mensurados e avaliados. O século XXI, entretanto, apresenta uma reavaliação dos valores da organização, destacando-se o valor dos ativos intangíveis, reconhecidamente importantes para a sustentabilidade e o crescimento das organizações.

A transformação das organizações passa necessariamente pela mudança na forma de relacionamento com o ambiente interno e externo à organização, que considerando suas crenças e pressupostos arraigados, implica em rever toda a organização. Granovetter (2009, p. 33) afirma que “uma das questões clássicas da teoria social é como os comportamentos e as instituições são afetados pelas relações sociais” e que estas relações exercem influências

relevantes sobre os indivíduos e seus comportamentos sendo que a sua análise de forma independente incorreria em um grave equívoco.

Mizruchi (2009) acrescenta que o estudo da influência destas relações sociais pode se dar por meio da metáfora das redes sociais. Adicionalmente, Guimarães e Vale (2010) concluem que tais redes dotam as organizações de “ativos relacionais”, reconhecidos como tão importantes quanto outros tipos de ativos. Acrescentam, ainda, que as redes sociais “parecem exercer importante impacto nas chances de preservação dos empreendimentos no mercado.” (p. 335).

Li e Bernoff (2008) apresentam uma forma de planejamento baseada em quatro etapas chamada de método POST (*people, objective, strategies, technology*). No método POST, inicialmente, deve-se compreender qual o perfil comportamental das pessoas que se pretende engajar nas redes sociais.

O objetivo do presente artigo é analisar as influências dos estilos de liderança no uso de redes sociais digitais. Empiricamente, o artigo tem como base a pesquisa realizada junto às empresas incubadas no MIDI Tecnológico, em Florianópolis, e está estruturado em cinco seções sendo a primeira a presente introdução, a segunda os fundamentos teóricos que nortearam a pesquisa empírica, a terceira apresenta a metodologia utilizada, na quarta são apresentados os resultados obtidos e, por fim, na quinta e última seção encontram-se as considerações finais.

2. Fundamentação Teórica

A fundamentação teórica aborda três grandes temas que dão suporte a realização do estudo, quais sejam, as organizações, as redes e as incubadoras de empresas; o uso das redes sociais digitais em organizações e o papel das lideranças nas organizações.

2.1. Organizações, Redes e Incubadoras de Empresas

A origem do termo “rede” remonta a uma pequena armadilha para capturar pássaros, composta por um conjunto de linhas entrelaçadas, cujas intersecções formavam nós (FACHINELLI; MARCON; MOINET, 2001). Já no século XIX o termo adquiriu significações mais diversas e abstratas, passando a designar “todo o conjunto de pontos com mútua significação”, bem como, do ponto de vista social, “um conjunto de pessoas ou organizações interligadas direta ou indiretamente”. (BALESTRIN; VARGAS, 2004. p. 205).

A pesquisa de cunho social acerca das redes não é recente. Segundo Marteleto (2001, p. 72), estudos iniciados ao fim da II Guerra Mundial tiveram grande progresso com o fim da Guerra Fria, quando a redefinição dos atores nas relações internacionais fomentou a análise das novas conexões internacionais, embora a organização de indivíduos na forma de redes seja tão antiga quanto a história da humanidade. A autora acrescenta que o conceito de redes é tributário de um conflito permanente entre diferentes correntes nas ciências sociais.

Em uma dessas correntes, Castells (2003) apresenta a abordagem desenvolvida por Watts (1999), descrevendo as redes como um conjunto abrangente de conexões entre elementos que têm relação. O autor ainda menciona que esta é uma representação exata dos sistemas de redes em que estão envolvidas determinadas organizações. Pode-se afirmar, ainda, que as redes sociais são representações de conjuntos de pessoas ou organizações ligados entre si por laços sociais, como as de amizade ou de trabalho, com interesses e valores compartilhados. (BRAGA; GOMES; RUEDIGER, 2008, MARTELETO; 2001).

Alcará, Tomaél e Di Chiara (2005), asseguram também que as redes sociais são estabelecidas por relações horizontais, e estruturadas de forma não-linear, descentralizada, dinâmica e sem limites definidos. No mesmo sentido, Capra (2004) destaca que a natureza apresenta sua organização em forma de rede e, desta forma, não conta com hierarquias. De acordo com o autor, a tentativa de organizar os sistemas hierarquicamente ou em forma de

pirâmide tem origem em uma concepção humana. Naturalmente, segundo o autor, não há hierarquias, o que há são somente organizações em redes.

Todos os conceitos apresentados, no entanto, não fogem da metáfora de uma trama permeada por linhas e nós por todos os lados. Sendo que, qualquer destes nós será ligado a outros por uma ou mais linhas, de modo que os relacionamentos individuais serão multiplicados de forma exponencial por meio da interconexão entre os diferentes nós.

Borgatti e Foster (2003) destacam a importância do estudo teórico acerca das redes sociais, tanto do ponto de vista das abordagens estruturalistas quanto das análises funcionais. Martes (2009) destaca ainda a importância da contribuição de Granovetter para a difusão da análise de redes como metodologia da Sociologia Econômica e de Paul DiMaggio e Walter Powell pela abordagem deste tema relacionado às práticas organizacionais. Diante desse pressuposto, Mizruchi (2009) afirma que, atualmente, são muitos os estudos que sugerem que as redes sociais influenciam o comportamento de indivíduos e grupos. O autor ainda assegura que estes estudos têm origem na sociologia estrutural, uma vez que esta abordagem preconiza que as estruturas sociais, suas restrições e oportunidades, afetam mais o comportamento humano do que as normas culturais. Assim, o autor credita as raízes da sociologia estrutural a Durkheim, Marx e Simmel, com destaque para este último, para o qual o conteúdo das relações sociais era menos importante que as formas que estas adquiriam.

No campo das organizações, muito se comenta sobre redes de trabalho. Para Edvinsson (2003, p. 56) essas redes são dotadas de “incrível valor potencial”, sendo que esse valor é definido pelo autor como “capital do relacionamento”. Ainda, segundo ele muitas empresas já são constituídas por não mais do que redes de trabalho, fazendo com que haja uma relevância dos relacionamentos organizacionais e pessoais na geração de valor. Essas redes de trabalho são representadas muitas vezes pelas incubadoras, e segundo Edvinsson (2003) são formas de associação e aglomeração que permitem às organizações tirarem proveito da economia de escala, bem como a incentivar empresas novas a inspirarem-se no exemplo bem sucedido de outros empreendedores. Compreende-se que as incubadoras empresariais atendem aos requisitos ambientais para a formação de redes entre as empresas incubadas, uma vez que, segundo Ballestrin e Vargas (2004), as pequenas e médias empresas - população predominante nas incubadoras empresariais - formam redes horizontais de cooperação com a finalidade de somar esforços na busca por objetivos comuns.

Conforme destacado por Wolfenbüttel (2001) é de fundamental importância o papel dos relacionamentos das organizações incubadas com universidades e centros de pesquisa. Corroborando, Lima e Teixeira (2001) destacam que a aproximação entre universidades e empresas tem sido uma forma encontrada por vários países de adequar os recursos humanos formados à realidade do mercado, bem como estimular um ambiente em que geradores e usuários de conhecimento possam encontrar melhores aplicações ao aprendizado institucional em prol do aumento da capacidade competitiva da sua sociedade perante outras nações. Esta aproximação vem sendo estimulada sob diversas formas, desde consultorias de docentes e prestação de serviços técnicos, até complexas estruturas fixas de interação, tais como parques tecnológicos e incubadoras de empresas no âmbito universitário. Mais uma vez, neste contexto, observa-se aqui a importância dos relacionamentos para a geração de valor organizacional.

Além disso, sendo a proposta das incubadoras fomentar o empreendedorismo e dotar as empresas de condições para permanecerem ativas e competitivas fora do ambiente da incubadora, ao que se denomina graduação da empresa, é de se esperar que as empresas graduadas mantenham seu vínculo com as redes formadas na incubadora, tendo como resultado um fluxo sinérgico de relacionamentos. Todavia, nos estudos de Serra *et al* (2008), os autores concluíram que muitas empresas graduadas rompem os laços de relacionamento originados na incubadora e, conseqüentemente, perdem potencial de inovação.

Segundo Granovetter (1973) os laços de relacionamento entre os atores sociais podem ser fortes ou fracos, conforme seja o tempo despendido na relação, a intensidade emocional envolvida e os níveis de confiança e intimidade entre os atores. Os laços fortes são caracterizados por relacionamentos próximos, contando com intimidade e intencionalidade em manter esta ligação entre as pessoas. Por outro lado, os laços fracos têm origem em relações esparsas. Martes *et al* (2006) traduzem os laços fracos como as relações com “conhecidos”, como, por exemplo, “ex-colegas de graduação”. Já os laços fortes são exemplificados como as relações com amigos próximos ou familiares.

Com a incorporação de recursos de Tecnologia da Informação e Comunicação (TICs) no cotidiano das organizações e das pessoas, o estudo de redes sociais ganhou uma importância ainda maior. As pesquisas dos agrupamentos sociais suportados por meios virtuais, com destaque para a Internet, denominados, no presente estudo, “redes sociais digitais” tem crescido a cada dia. Pesquisas que merecem destaque nesta área são as da Universidade de Toronto, conduzidas por Berry Wellman e seus alunos, no entanto, no Brasil o estudo dos relacionamentos mediados pelas TICs ainda é pouco desenvolvido. (RECUERO, 2009; CASTELLS, 2003; PRIMO, 2001; MONTECINOS; ULLOA, 2008).

Há de se destacar, todavia, que não são as estruturas tecnológicas que permitem a conexão entre os indivíduos que constituem as redes sociais digitais. Estas apenas passam a existir quando indivíduos se utilizam dos recursos tecnológicos para a sua interação. Projetando os conceitos dos estudos de redes sociais para as redes sociais digitais, estes indivíduos são os atores ou nodos e as conexões entre eles são os laços da rede.

2.2. Usos das Redes Sociais Digitais em Organizações

As organizações podem se beneficiar das redes sociais digitais pela sua presença em diferentes áreas. Do ponto de vista intraorganizacional, a adoção de mídias sociais pode auxiliar na comunicação interna, bem como na construção de uma cultura compartilhada. Conectar os profissionais que atuam com melhor desempenho ou que adotam boas práticas, por exemplo, é uma ação com capacidade de disseminar estes valores pela organização. (CROSS; THOMAS, 2009; MARTÍNEZ-TORRES *et al.*, 2010).

A criação de comunidades virtuais pode se beneficiar do uso de mídias sociais como *blogs*, *wikis* e fóruns de discussão, fomentando o compartilhamento de conhecimento. Rheingold (1993) afirma que as comunidades virtuais promovem discussões dotadas de emoção o suficiente para dar origem a redes de relacionamento em um ambiente virtual. Os profissionais, normalmente, consultam seus pares em busca de soluções a problemas incomuns e as comunidades virtuais fomentam a busca pela expansão dos recursos internos e externos, favorecendo a inovação. (ARCHIBALD; MCDERMONT, 2010. MARTÍNEZ-TORRES *et al.*, 2010. HASGALL; SHOHAM, 2007).

Assim, muitas organizações têm encarado o desafio proposto pela constante necessidade de inovação adotando modelos de flexibilidade e intensa colaboração com universidades, institutos de pesquisa, clientes e fornecedores. Em muitos casos, no uso deste modelo denominado *Open Innovation* ou Inovação Aberta, a maior parte dos novos produtos lançados deriva de algum tipo de colaboração externa. (PEREIRA, 2009; TERRA, 2009; BUGHIN *et al*, 2008; ALMIRAL; CASADESUS-MASANELL, 2010; MARTÍNEZ-TORRES *et al*, 2010).

Lima e Teixeira (2001, p. 153), apontam para a importância da adoção de ações inovadoras no fomento às relações entre universidades e empresas e apontam que com “relativamente poucos recursos, é possível criar mecanismos que induzam a interação permanente entre pesquisadores e empresários, a fim de implementar uma cultura de busca por novas formas de combinar velhos fatores”. A criação e a manutenção de laços sociais entre as empresas e outros atores pode responder a esta necessidade de interação permanente.

Mais do que isso, as redes sociais digitais surgem como resposta à busca por ações inovadoras no relacionamento das organizações com o seu meio.

Ademais, a criação, manutenção e exibição de laços sociais por meio das redes sociais digitais permite mapear as competências disponíveis na rede social formada entre os usuários do site, além de permitir a interação entre eles, promovendo um excelente *networking*. As empresas ainda podem se utilizar das redes sociais digitais para estreitar, dinamizar e fomentar o seu relacionamento com os clientes e com a comunidade em geral. Desde a coleta de opiniões até a participação dos consumidores nos processos de desenvolvimento de novos produtos, são muitas as possibilidades agregadas com a adoção de mídias sociais. (BAIRD; GONZALEZ-WERTZ, 2011; CARMICHAEL, 2011).

Em particular, a capacidade de uma empresa para gerenciar e integrar um conjunto diversificado de atores dentro de uma rede constitui uma capacidade distintiva, que pode criar vantagem competitiva, conforme asseguram Martínez-Torres *et al.* (2010). Além disso, Baird e Gonzalez-Wertz (2011) afirmam que a criação de relacionamentos inovadores, contando com o engajamento dos clientes, parceiros e fornecedores na criação de valor, oferece a oportunidade de co-criação de soluções e produtos.

Na área de Marketing, muitas organizações experimentam uma experiência nova, representada pelo compartilhamento da gestão de suas marcas com os clientes. O posicionamento das marcas em tempos de Web 2.0 não é mais uma prerrogativa das empresas, contando com a participação ativa dos seus consumidores. O receio que permeia muitas organizações surge da hesitação em transferir parte do controle da sua imagem para as mãos dos consumidores. A “marca é uma entidade ‘envelopada’ em uma enorme estrutura de proteção, sempre atenta a danos e arranhões.” (KULPAS, 2006. p. 43).

Também a evolução dos processos de recrutamento e seleção tradicionais para modelos baseados na tecnologia da informação e na comunicação mediada pelo computador foram influenciados diretamente pelas redes sociais digitais. Plataformas como o site *LinkedIn* facilitam a identificação de oportunidades, bem como proporcionam a localização de especialistas no mundo todo. As redes sociais digitais formadas entre os usuários ainda permitem a indicação de profissionais e o fornecimento de referências. (CHAGAS, 2007; CHIAVARO; CUNHA; REICHERT, 2008. COSTA; 2002; HEDIN, 2010). A avaliação, por meio destes canais, é em duplo sentido – bem aos moldes da Web 2.0 – pois também as empresas são avaliadas pelos potenciais candidatos, conforme apontam Henderson e Bowley (2010).

Entretanto, algumas organizações ainda enfrentam dificuldades na compreensão do potencial existente no relacionamento – institucional ou por parte dos funcionários – por meio digital. De acordo com a consultoria em recursos humanos Manpower (2009), 55% das empresas brasileiras se utilizam de alguma forma de restrição no acesso a redes sociais digitais e entre as principais justificativas, figuravam evitar a perda de produtividade e controlar informações estratégicas.

2.3 O papel das lideranças nas organizações

Todas as ações adotadas em uma organização, todas as tomadas de decisões a que um gestor está sujeito no seu dia-a-dia, são influenciadas pelo seu estilo de liderança. Diversos autores trataram do tema, e dentre eles destacam-se Blake e Mouton (1975, 1986), Likert (1979), Atkins e Katcher (1973) e Hersey e Blanchard (1986). Em suas abordagens, apesar de utilizarem diferentes terminologias todos apresentam os estilos de liderança em uma escala que vai do mais autoritário ao mais democrático passando por 3 a 5 níveis intermediários

Blake e Mouton (1975) desenvolveram o Grid de Liderança, no qual, em uma projeção cartesiana, posiciona-se no eixo vertical a orientação à produção e no eixo horizontal a orientação às pessoas. A primeira dimensão diz respeito às atitudes adotadas com vistas a

atingir os resultados e metas definidos pela organização e a segunda dimensão, orientação para pessoas, corresponde ao grau de comprometimento com os relacionamentos sociais e à forma como os gerentes exercem liderança “com e mediante pessoas”.

A partir de diferentes posicionamentos neste plano surgem estilos básicos denominados: **autoridade-obediência** com maior ênfase à execução das tarefas e menor ênfase nas pessoas; **empobrecido**, com uma postura de esforço mínimo, executando as mínimas tarefas capazes de garantir um espaço na organização; o estilo **meio de estrada**, com orientação equilibrada entre tarefas e pessoas; o estilo **country club**, com grande orientação para pessoas e pouca preocupação com a produção, tem ênfase nas relações sociais; administração de times, estilo no qual há grande ênfase para as duas orientações - tarefas e pessoas - um líder com este estilo apregoa que os resultados do trabalho provêm do empenho pessoal dos colaboradores. (BLAKE E MOUTON, 1975; 1986).

O modelo proposto por Rensis Likert (1979) apresenta quatro alternativas de postura de liderança. O estilo **autoritário-rígido** apresenta uma postura autocrática e coercitiva, adota práticas de comando e controle e seus colaboradores tem atitudes subservientes. O líder **autoritário-benevolente** adota uma autocracia atenuada e age com condescendência em relação aos subordinados, que ainda são subservientes. O **participativo-consultivo** é um líder que abandona gradualmente a imposição a arbitrariedade, delegando decisões em nível operacional. Por fim, o estilo **participativo-grupal** é aquele democrático por excelência, no qual observa-se mútua confiança e lealdade com ampla participação e cooperação, no qual decisões estratégicas e os rumos da organização são definidos pelo coletivo.

A abordagem LIFO: *Life Orientation*, de Atkins e Katcher (1973), apresenta quatro estilos de personalidade, o estilo **dá e apóia** tem uma orientação para o idealismo e o aperfeiçoamento pessoal, com expectativas de alto desempenho. Tem forte orientação para pessoas, mas pode tornar-se perfeccionista e sentir-se culpado pelo insucesso dos demais. O estilo **toma e controla** tem foco nas metas e objetivos, atuando com extrema agilidade e respondendo bem a situações de pressão. Com tendência diretiva, este líder pode tornar-se coercitivo, agindo de modo impulsivo ou suprimindo a opinião dos outros. **Mantém e conserva** é o estilo do líder que norteia-se pelas coisas concretas e toma decisões por meio de critérios racionais. Com um ritmo trabalho lento, primando pela qualidade em detrimento da rapidez, pode desenvolver excessivas análises perdendo importantes oportunidades. O estilo **adapta e negocia** tem a maior orientação para as relações sociais, dentre os tipos apresentados nesta abordagem. Destaca-se pela habilidade social e relaciona-se bem mesmo com adversários difíceis. Lidera com entusiasmo e costuma ser conhecido por um grande número de pessoas.

A abordagem da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1986) compreende a relação entre três variáveis: comportamento de tarefa, comportamento de relacionamentos e a maturidade das pessoas. (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

A primeira variável, denominada comportamento de tarefa (ou comportamento de trabalho) é definida como a direção exercida pelo líder sobre as pessoas. Nesta variável ainda estão contempladas as orientações, regras, determinações, bem como o acompanhamento e controle da execução das tarefas. A segunda variável, o comportamento de relacionamentos é a parte em que o líder presta apoio emocional a seus colaboradores. Aqui avaliamos a sua capacidade de comunicação e de motivação dos seus subordinados. A terceira variável – a maturidade das pessoas – irá determinar qual o estilo de liderança é o mais indicado, em função das variáveis anteriores. Os graus de maturidade identificados por esta variável situam-se entre baixo, moderado e alto.

Conforme Hersey e Blanchard (1986), o estilo de liderança apropriado a cada situação de maturidade indica o grau de comportamento de tarefa e de comportamento de relacionamento a ser adotado pelo líder, resultando em quatro diferentes posturas, descritas a

seguir: **Determinar**, postura recomendada para tratar com colaboradores de baixa maturidade, que "não têm nem capacidade nem vontade". Possui alta orientação para tarefas e baixa orientação para relacionamentos. **Persuadir** é um estilo com alta tarefa e baixo relacionamento, indicado para colaboradores dotados de maturidade entre baixa e moderada, que têm pouca capacidade mas sentem-se motivados e confiantes. A postura **compartilhar** é recomendada para lidar com colaboradores que tem uma maturidade entre moderada e alta, com capacidade mas que não estão dispostos a assumir responsabilidades. Tem alta orientação para relacionamento e baixa orientação para tarefa e é um estilo que exige do líder uma postura de comunicação bilateral e escuta ativa, não-diretiva mas participativa e apoiadora. **Delegar** é um estilo discreto indicado para colaboradores com maturidade alta, que contam com capacidade e disposição para assumir responsabilidades. Neste estilo o líder oferece pouca direção e pouco apoio, sendo que a responsabilidade por executar o planejamento cabe aos liderados, que são maduros e tomam as decisões.

Compreendidos os conceitos fundamentais acerca das redes sociais e dos estilos de liderança, passa-se a apresentação dos passos seguidos para a elaboração da pesquisa.

3. Aspectos Metodológicos

A abordagem do problema é predominantemente quantitativa, buscando levantar e mensurar os dados obtidos que pretendem analisar a relação entre os estilos de liderança e o uso das redes sociais digitais nas organizações. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois busca identificar os fatores que influenciam ou as causas para a ocorrência de um fenômeno. Oliveira (1997) afirma que os estudos descritivos permitem a explicação das relações de causa e efeito dos fenômenos e favorecem uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores que influenciam um determinado fenômeno.

A estratégia de pesquisa adotada foi o levantamento realizado nas empresas incubadas – de forma física ou virtual – no MIDI Tecnológico, incubadora de empresas mantida pela Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia - ACATE, em Florianópolis - SC. ocasião em que havia 20 empresas incubadas no MIDI Tecnológico.

Os dados foram coletados por meio de questionários eletrônicos, durante o segundo semestre do ano de 2010. O mesmo era composto por 15 questões fechadas e 6 abertas, sendo as últimas sem obrigatoriedade de resposta. Segundo Ray e Tober (2003) o uso de questionário eletrônico é adequado a públicos já familiarizados com a tecnologia e apresenta vantagens como a facilidade em atingir o público-alvo, a rápida coleta de dados, os baixos custos e um processo integralmente facilitado. O questionário foi aos 20 líderes das organizações incubadas, tendo sido obtidos 17 questionários respondidos.

A análise dos dados foi realizada por meio de estatística descritiva com o apoio do *software* Excel para tabulação e análise de dados. O conteúdo das entrevistas foi transcrito e analisado por meio da análise de conteúdo, sendo classificado em categorias de análise relativas aos estilos de liderança e ao incentivo ou restrição ao uso de redes sociais digitais. Posteriormente, os indicadores de estilos de liderança e do incentivo ou restrição ao uso de redes sociais digitais foram submetidos ao teste Qui-quadrado (χ^2) para a verificação da existência de associação entre as variáveis.

4. Análise dos dados

Ao analisarem os relacionamentos informais entre os colaboradores de suas organizações, cerca de 65% dos respondentes reconheceram a sua existência e afirmaram que são incentivados pela empresa, entretanto, para 35% estes relacionamentos são inexistentes ou indiferentes. Ainda referente aos relacionamentos, 23% dos gestores consultados apontaram que valorizam mais a capacidade técnica individual do que os relacionamentos, e 77% do total afirmaram que a qualidade do trabalho desenvolvido pela empresa é resultante da constante

interação entre os indivíduos envolvidos. Baseado nisso, Cross e Thomas (2009) afirmam que, nem sempre, os gestores tomam conhecimento das relações travadas entre os colaboradores. Para estes autores, saber quem são os colaboradores-chaves no fluxo de informações é de fundamental importância para a ativação de relacionamentos capazes de gerar valor para as organizações. Entretanto, os dados apontam que os gestores não têm conhecimento dos colaboradores que mais influenciam no fluxo de informações e nem vêem importância nisso, uma vez que 35% dos entrevistados apontaram que a empresa não valoriza esses relacionamentos.

Ao descreverem o uso de mídias sociais por parte dos colaboradores os respondentes puderam escolher múltiplas respostas, de modo a melhor caracterizar as condições encontradas em cada organização¹. Assim, 82% dos gestores consultados afirmaram saber que seus colaboradores utilizam mídias sociais para fins pessoais; 35% afirmaram que os colaboradores as utilizam para tratar de assuntos profissionais. Este foi o mesmo índice de empresas que apontou incentivar o uso de mídias sociais apenas para expressão e relacionamento de caráter profissional enquanto o uso para relacionamento pessoal é incentivado por apenas 11% das organizações. Há, ainda 6% de empresas que aplica alguma forma de monitoramento do uso e 36% que considera o uso de mídias sociais irrelevante. Todas as organizações afirmam conhecer o uso que seus colaboradores fazem das mídias sociais, e nenhuma delas coloca bloquear o acesso a estas mídias ou recomendar expressamente que não sejam utilizadas durante o expediente. Uma pequena parcela (30%) das empresas afirma que possui uma política de acesso às mídias sociais, visando regulamentar o seu uso. Nas demais (70%) os colaboradores não tem qualquer orientação sobre o uso destes recursos. As políticas existentes foram descritas por duas organizações, sendo transcritas a seguir:

Deve ser usado com moderação sem interferir nas atividades (respondente 6)

Há um manual de regras de conduta na empresa onde está regulamentado o uso de redes sociais pelos funcionários ao início e ao fim do expediente, desde que a empresa não esteja em época de entregar projetos. (respondente 11)

Os gestores também foram questionados sobre o uso que fazem, eles próprios, de mídias sociais, podendo selecionar diversas afirmativas para descrever a forma como as utilizam. Cerca de 60% afirmam que utilizam redes sociais digitais para criar, manter e exibir seus relacionamentos pessoais, os demais líderes (40%) não as utilizam. Contudo, o uso destes recursos por parte das organizações não é expressivo, sendo adotado por apenas 52% das empresas estudadas. Das empresas que responderam utilizar as redes sociais digitais, apenas 25% possuem uma estratégia definida e estruturada de utilização, enquanto 75% o fazem sem qualquer planejamento. Três empresas descreveram suas estratégias, como transcrevemos a seguir:

Exposição e presença (respondente 02).

Deve ser usado com moderação [sic] sem interferir nas atividades (respondente 06).

Os sócios usam o linkedin para recrutar profissionais e recomenda-se aos funcionários que não usem por muito tempo as rede [sic] para seu uso pessoal (respondente 09).

Ao serem questionados sobre o uso das redes sociais digitais, os respondentes poderiam escolher uma ou mais alternativas de resposta. Os resultados apontaram os *wikis* – de uso interno – como as mais comuns, estando presentes em quase 60% das empresas, fóruns de discussão externos são utilizados por 53%, e os *blogs* por 47% das organizações consultadas. Seguem-se o uso de fóruns de discussão privados à empresa, presente em 30% dos casos e os *wikis* abertos ao público, opção de apenas 12% das empresas.

Esta posição corrobora os estudos de Hedin (2010), segundo os quais, os *wikis* podem ser úteis como plataformas internas para o desenvolvimento de conhecimento compartilhado,

tornando as pessoas mais dispostas a fornecer os seus próprios conhecimentos, neste formato. O autor conclui que os processos de gestão do conhecimento podem se beneficiar sobremaneira do uso destas plataformas. Ainda sob essa perspectiva Baird e Gonzalez-Wertz (2011) asseguram que o uso de *blogs* deve ser expandido além dos limites da empresa e pode representar um canal ágil e envolvente para contato dos clientes.

Todavia, muitas destas empresas fazem uso destas mídias impondo controle prévio do conteúdo que é publicado pelos colaboradores. Na presente pesquisa, 55% das adotadas sofrem algum tipo de controle ou mediação. Assim, conclui-se que ainda atuam de forma a restringir o acesso dos seus colaboradores ao uso de mídias sociais, uma vez que a maioria dos usos ocorre mediante sistemas de controle ou aprovação de conteúdo. Segundo Terra (2009) não basta a adesão às mídias sociais ou a instalação delas em seus servidores, a participação ativa dos usuários é componente essencial. Segundo o autor não é uma tarefa fácil estimular esta participação, mas ela será capaz de gerar valor para a organização.

Algumas análises apresentadas até agora revelam que a maioria dos líderes sabe que seus liderados utilizam mídias sociais de forma individual, todavia esses líderes não obtêm valor deste enorme potencial. Da mesma forma, os gestores utilizam as redes sociais digitais para criar, manter e exibir seus laços de relacionamento sem, contudo, expandir este uso à organização. Novamente o que pode-se observar são medidas que não incentivam o uso corporativo das mídias sociais e, desta forma, sua presença é pequena na resolução de problemas profissionais. Cabe destacar ainda que há organizações que monitoram o uso, bem como organizações que não incentivam o seu uso com finalidades pessoais, sendo essas a maioria, não identificando potencial valor advindo dos relacionamentos pessoais dos colaboradores. Martinez-Torres *et al.* (2010) afirmam que a integração dos usuários em comunidades virtuais capazes de, efetivamente, beneficiar seus usuários demanda dedicação para conhecer os caminhos internos destas comunidades e a forma como seus membros interagem. Para tanto, é necessário o dispêndio de um certo tempo na formação de vínculos com os membros da comunidade.

Entretanto, analisando que poucas organizações possuem uma política de uso de mídias sociais – o que poderia se traduzir em um incentivo e legitimização do uso – e que, aquelas organizações que descreveram suas políticas apresentaram posturas altamente restritivas, pode-se concluir que as organizações estudadas não incentivam o uso de mídias sociais por seus colaboradores. Portanto, as organizações necessitam oferecer um elevado grau de liberdade aos seus colaboradores para que estes possam investir nos seus relacionamentos virtuais, não impondo censura e não temendo críticas, contando com políticas e termos de uso que ofereçam segurança ao usuário, destacando a privacidade dos dados e a liberdade de expressão. Há de se reconhecer que os relacionamentos mediados pela tecnologia são capazes de gerar laços que transcendem os limites das organizações bem como suas estruturas hierárquicas e, ainda, apontam para o valor do conhecimento oriundo de laços fracos. (CHO; LEE, 2008; TERRA, 2009). Esse estudo sobre a força dos laços fracos tornou-se um elemento fundamental nos estudos em rede. Isso deve-se em grande parte a Granovetter (1973) através de seu trabalho pioneiro sobre o processo de procura de emprego, no qual constatou que laços fracos levam a empregos mais facilmente do que laços fortes, pois são fontes de novos contatos e informações. Baseados nas pesquisas de Granovetter (1973), outros autores replicam a pesquisa relatando a importância dos laços na internet. Powell e Smith-Doerr (2003) relatam os estudos de Wellman *et al* (1996) que realizaram uma análise do uso da internet no local de trabalho e constataram que o computador apoiado nos laços fracos torna-se uma forma mais útil para ganhar acesso a informações mais proveitosas. Kiesler e Sproull (1996) são outros autores, citados por Powell e Smith-Doerr (2003), que tomaram por base a pesquisa de Granovetter (1973) e realizaram um estudo em uma grande organização, assim constataram que os trabalhadores com diversos laços fracos (*online*)

receberam melhor assessoria técnica. Baseado nessa literatura fica evidente a importância dos laços na internet e de que forma que isso pode ajudar tanto os colaboradores como a organização.

Pode-se verificar também, ao analisar o uso que as organizações fazem dos sites de redes sociais, que o LinkedIn – um site de redes sociais com a finalidade específica de unir profissionais em torno de oportunidades de trabalho e recomendações – é o mais utilizado entre as organizações estudadas, oferecendo algum indício da finalidade do uso destas mídias. Além do LinkedIn outros sites foram citados pelos respondentes, como o *Orkut*, o *Facebook* e o *Twitter*. Baseados nos sites citados e na forma de interação com os demais atores de suas redes sociais digitais, cerca da metade (47%) dos líderes consultados apontaram que se valem destes canais para a “divulgação de novos produtos, serviços e ações da empresa”, bem como a utilização “para outros fins”. Diante disso, 30% identificaram estas redes como um importante canal para troca de informações e 35% identificaram o uso do *Twitter* para promoção e divulgação. Uma pequena parcela, cerca de 18% das empresas, afirma que não ocorre interação com outros atores sociais. Notadamente, as empresas utilizam as mídias sociais com mais de uma finalidade.

Hedin (2010) relata sobre a importância do *LinkedIn* como fonte de oportunidades, tanto para quem procura um novo emprego quanto para os recrutadores, e assegura que o *Facebook* é reconhecido como um excelente meio de manter os consumidores próximos da empresa. Carmichael (2001) corrobora com Hedin (2010) e complementa afirmando que a maioria dos consumidores já prefere receber pelo *Facebook* as comunicações das empresas cujos serviços utilizam. Além das afirmações dos autores, pode-se observar que muitas das organizações estudadas utilizam apenas um site de redes sociais, embora Baird e Gonzalez-Wertz (2011) afirmem que as empresas líderes no meio virtual adotam estratégias de multicanal. Cabe ainda destacar que as estratégias de uso das novas tecnologias na comunicação e relacionamento, segundo estas autoras, devem contemplar medidas capazes de expandir o seu potencial de diferenciação, abrindo espaço a mercados inovadores e ampliando seus canais de relacionamento com os clientes. Contudo, as empresas participantes deste estudo ainda se mostram incipientes na exploração de suas redes sociais digitais, ignoram ou não reconhecem a mudança no comportamento do consumidor e potencial representado pelo alinhamento do seu modelo de negócio às novas expectativas do mercado. Esse fato de ignorar e não reconhecer já é apontado na literatura por alguns autores como Baird e Gonzalez-Wertz (2011) e Martínez-Torres *et al.* (2010).

Das 17 empresas pesquisadas, apenas uma citou em sua resposta uma rede social formada entre os usuários do sistema Valor em Foco, promovida pela revista Pequenas Empresas Grandes Negócios. Neste caso, vemos uma pequena atribuição de um valor diferenciado nos relacionamentos sociais digitais apontados pelas organizações. A rede formada entre estes agentes, conforme as definições de Recuero (2009) um tipo de relacionamento emergente. Os laços relacionais se formam e se mantêm pelo efetivo relacionamento entre os usuários, o que pode significar uma troca de informações de maior qualidade. A integração da empresa em uma comunidade como esta, explorando a sua capacidade de gerenciar e integrar um conjunto diversificado de atores dentro de uma rede constitui uma capacidade distintiva, que pode criar vantagem competitiva. Contudo, explorar os recursos oferecidos pela comunidade requer observar outros participantes, reconhecendo os seus padrões e estratégias de interação. (MARTÍNEZ-TORRES *ET AL.*, 2010. AXELROD; COHEN, 2000).

Ao final da pesquisa, os respondentes foram estimulados a selecionar todas afirmativas que se alinhassem às suas opiniões sobre o uso de Redes Sociais Digitais. Assim, 82% dos líderes afirmaram acreditar que o seu uso “aumenta o compartilhamento de conhecimento”. Este foi o mesmo número de participantes que o relacionamento nestas redes “é útil para

divulgar os produtos existentes e novos produtos”. E também 82% concordam que as Redes Sociais Digitais “permitem saber o que pensam os clientes sobre a organização”. Já para 65% dos líderes consultados as redes sociais digitais “são úteis para transmitir informações sobre a empresa”; 59% afirmam que ela “permitem localizar e recrutar profissionais competentes” e 52% apontam que “geram inovação”. “Diminuir a concentração dos colaboradores” foi uma característica das redes sociais digitais apontada por 47% dos gestores, enquanto para 35% esta forma de relacionamento e comunicação “pode colocar em risco informações estratégicas”. Há ainda uma parcela de 24% que afirma acreditar que as redes sociais digitais “prejudicam a produtividade”.

Ainda que os líderes consultados tenham expressado uma postura restrigente do acesso às mídias sociais e redes sociais digitais, um grande número deles atribui benefícios a estes meios de relacionamento. Compartilhamento de conhecimento, promoção e identificação de profissionais competentes são algumas das atribuições que se destacam. Contudo, são ainda evidentes os comportamentos conservadores que atribuem perda de produtividade, diminuição da concentração e ameaças a informações estratégicas ao relacionamento de seus colaboradores por meio de redes sociais digitais. Ainda assim, com relação à opinião sobre redes sociais digitais os gestores consultados têm entendimentos que são positivos em relação ao seu uso.

Ao encerrarmos a análise da importância dos relacionamentos e da forma de uso de redes sociais por parte das organizações em estudo, apresentamos uma questão aberta apresentada aos respondentes (Há alguma consideração a ser feita sobre o uso de mídias sociais pela organização?), de forma opcional, e para a qual obtivemos apenas três respostas, transcritas a seguir:

O grande problema é ter tempo de profissionais da empresa para gerar e manter o conteúdo (respondente 1).

Encaramos principalmente como um canal de comunicação com nossos clientes. Funciona ainda como um canal de marketing. (respondente 4).

Não (respondente 10).

As respostas aportadas trazem alguns comentários dos líderes sobre o uso de mídias sociais em suas organizações. O respondente número 1 aponta uma dificuldade que é relatada por Terra (2009) ao recomendar que se verifique se a organização terá a capacidade e os recursos necessários para manter a conversação com os usuários. O autor destaca a necessidade de participar e ouvir o que os usuários das mídias têm a dizer. Neste sentido, a colocação do respondente número 4 também encontra amparo. Comunicar-se com os clientes parece ser uma das grandes motivações que levam diferentes empresas ao uso de mídias sociais. (BAIRD; GONZALEZ-WERTZ, 2011; CARMICHAEL, 2011). Contudo, Terra (2009) afirma que o marketing nas mídias sociais não se limita a um novo meio de comunicação (uma nova mídia) mas em uma abordagem participativa totalmente inédita. Ainda sob essa perspectiva, Baird e Gonzalez-Wertz (2011) acrescentam que os consumidores de hoje são mais informados, conscientes e preocupados com os produtos, buscando muitas informações em diferentes canais. Desta forma, observamos que os comentários feitos a esta questão aberta estão em consonância com a maior parte das respostas às questões anteriores: o uso de mídias sociais e redes sociais digitais é limitado e pouco explorado nas organizações em estudo.

Assim, conforme as respostas apresentadas pelos líderes consultados neste estudo, verificou-se que suas organizações não contam com estratégias definidas para a utilização das redes sociais digitais, reconhecendo o potencial de contribuição dos clientes e da colaboração entre organizações. (BAIRD; GONZALEZ-WERTZ, 2011; MARTÍNEZ-TORRES *et al*, 2009). Contrariamente, o que se observa é a adoção de medidas de restrição ao relacionamento dos indivíduos em meio virtual, ignorando a necessidade da formação de

laços para uma efetiva colaboração. Igualmente, as poucas organizações que fazem algum uso sistematizado destes recursos, ainda os utilizam de forma muito incipiente.

A seguir são apresentadas análises dos dados que buscam identificar os estilos de liderança presentes nas organizações estudadas.

Cerca de 40% dos gestores consultados contam com a participação dos seus colaboradores na tomada de decisão. Em contrapartida, 60% afirmam tomar as decisões de forma individual. Ainda que os demais colaboradores tenha participação a decisão final é tomada com base em seus próprios critérios, seja pelo fato destes gestores assumirem o risco do empreendimento (uma vez que são, em sua maioria, sócios majoritários ou efetivos proprietários da empresa) ou por julgarem que seus colaboradores não são capazes de contribuir à tomada de decisão. Estes líderes atuam de forma autoritária e pouco participativa, centralizando as decisões e adotando práticas de “comando e controle”. Em algumas situações, as respostas indicaram gestores que evitam delegar as decisões ou delegam apenas decisões operacionais por não confiar na capacidade dos colaboradores para tomar boas decisões.

Alguns posicionamentos são mais extremos como os ‘estilos autoritário-rígido’, de acordo com Likert (1975), ou ainda um estilo ‘autoridade-obediência’, segundo Blake e Mouton (1975, 1986). Outros denotam posturas que, ainda que autoritárias, permitem algum grau de participação em questões de menor importância ou mediante regras e restrições rígidas. Estes comportamentos são condizentes com o estilo ‘autoritário-benevolente’, descritos por Likert (1975).

Somam 52% os gestores que responderam à pesquisa declarando que sentem-se mais seguros, ao transmitir todas as informações sobre “o quê”, “como”, “quando” e “porque” fazer determinada atividade, e posteriormente verificam se o resultado é o esperado. Apenas 48% destes líderes afirmaram permitir que seus colaboradores escolham a melhor maneira de realizar cada tarefa ou que busquem mais informações para realizar o seu trabalho. Neste caso, novamente observamos que a maioria dos gestores consultados apresenta estilos de liderança alinhados a práticas pouco democráticas e autoritárias. Estas posturas são condizentes com os estilos mais rígidos, pouca participação e práticas de “comando e controle”, alta orientação para metas, objetivos, tarefas e prescrições. (HERSEY; BLANCHARD, 1986; LIKERT, 1975).

Ainda que os líderes tenham afirmado tomar decisões de forma individual, sob a análise da participação em reuniões e discussões, envolvendo a comunicação na organização, concluímos que a maioria das organizações adota uma postura participativa, valorizando o relacionamento entre os colaboradores e envolvendo-os na tomada de decisão. Cerca de 64% dos gestores ouvidos afirmaram valorizar a participação em reuniões e discussões, dos colaboradores com maior interesse na questão, mesmo que não tenham conhecimentos sobre o assunto, bem como de profissionais de diferentes áreas e diferentes formações. Enquanto isso, 36% preferem restringir esta participação àqueles detentores de um maior conhecimento técnico sobre a questão a ser tratada. Assim, apresentam os estilos de liderança como o ‘country club’ e ‘administração de times’, de Blake e Mouton (1975, 1986), os estilos “participativo-consultivo” e “participativo-grupal”, Likert (1975), os estilos ‘dá e apóia’ ou ‘adapta e negocia’, conforme Atkins e Katcher (1973), ou ainda, de acordo com Hersey e Blanchard (1986) os estilos ‘compartilhar’ e ‘delegar’.

No que tange à comunicação e à livre expressão dos seus liderados a maioria dos líderes consultados apresenta estilos de liderança participativos e democráticos. Corroborando a conclusão da resposta anterior que, conforme Atkins e Katcher (1973), Hersey e Blanchard (1986), Blake e Mouton (1975, 1986) e Likert (1979), Esta postura está alinhada a estilos como o “adapta e negocia”, os estilos “compartilhar e delegar”, e “administração de times”. Nestes estilos a participação de todos é incentivada e valorizada. Os indivíduos sentem-se

valorizados, suas opiniões são consideradas e compõe o entendimento comum que é buscado pelo líder que atua com estes estilos. (HERSEY; BLANCHARD, 1986; BLAKE; MOUTON, 1975; BLAKE; MOUTON, 1986; LIKERT, 1975).

Ao analisarmos a questão da existência ou não de uma política de acesso às mídias sociais, bem como de uma estratégia da organização para atuação em redes sociais digitais, sob a ótica dos estilos de liderança o que podemos observar, no lugar de políticas que especifiquem termos de uso, declarações de privacidade e moderação – medidas recomendadas para o uso das mídias sociais – regras e procedimentos rigidamente estabelecidos, que, na prática, desestimulam e inviabilizam o acesso. (MARTÍNEZ-TORRES ET AL., 2010; TERRA, 2009).

Assim, observamos que esta análise evidencia a adoção de estilos de liderança coercitivos, rígidos e autoritários, pautados por medidas pouco democráticas e pouco liberais. Estilos associados a este padrão de comportamento são ‘autoritário-rígido’, de acordo com Likert (1975), ou ainda um estilo ‘autoridade-obediência’, segundo Blake e Mouton (1975, 1986).

Por fim, para analisarmos a influência dos estilos de liderança no uso de redes sociais digitais as empresas foram agrupadas de acordo com os indicadores de estilos de liderança (autoritários ou liberais) e de incentivo ao uso de redes sociais digitais (incentivadoras ou não incentivadoras) que apresentavam em maior número. Os dados categorizados estão apresentados na Tabela abaixo.

Tabela: Classificação das organizações pesquisadas, de acordo com seus estilos de liderança e incentivo ao uso de redes sociais digitais, MIDI-Tecnológico, Florianópolis, 2010.

	Liberais	Autoritários	Total
Incentivadoras	6	1	7
Não-incentivadoras	2	8	10
Total	8	9	17

Os dados apresentados foram submetidos ao teste Qui-quadrado (χ^2). O teste estatístico em questão pretende apontar se as variáveis: estilo de liderança e uso de redes sociais estão, de alguma forma, associadas. Em nenhum caso, contudo, a existência de uma associação entre as variáveis poderia indicar uma relação de causa e efeito.

Contudo, ao realizarmos o teste Qui-quadrado (χ^2), contando com a correção de continuidade de Yates, obtivemos o resultado de $0,9 < p > 0,99$. Desta forma, ao adotar um nível de significância de 5%, não é possível afirmar a existência de uma associação entre as variáveis estilo de liderança e uso de redes sociais digitais.

4. Considerações Finais

O presente estudo contribui com o entendimento teórico acerca da representação metafórica das redes sociais em sua versão digital, ao mesmo tempo em que permite a caracterização do uso destas redes por parte das organizações.

O principal objetivo do trabalho foi a compreensão da influência dos estilos de liderança no uso de redes sociais digitais por empresas incubadas no MIDI – Tecnológico, e a premissa inicial era a de que líderes mais alinhados com novas prática de liderança, democráticos, participativos e liberais, tornariam as organizações mais receptivas ao uso, manutenção e representação dos seus relacionamentos por meio das redes sociais digitais.

Na busca por incentivos aos relacionamentos em meio digital, ou indícios de restrições ao seu uso percebemos que seus líderes reconhecem o valor dos relacionamentos na consecução dos seus objetivos, embora tenham dificuldade em tornar efetivos estes relacionamentos. Ainda que *blogs*, *wikis* e fóruns de discussão estejam presentes em algumas

organizações, seu uso se dá sob a imposição de restrições, submetendo todas as publicações a aprovação prévia. Ignoram, portanto, o enorme potencial dos relacionamentos, sobretudo externos, no acesso a novas e relevantes informações, como sugerem Granovetter (2009), Cross e Thomas (2009), Terra (2009), Baird; Gonzalez-Wertz (2011) e Carmichael (2011). Estas restrições ao relacionamento dos colaboradores por meio da Internet também foi encontrada nos estudos de Garcez (2006), onde se verifica que – a exemplo dos líderes consultados no presente estudo – existe o receio de que se perca produtividade em razão da comunicação eletrônica.

O estudo ainda identificou os estilos de liderança presentes nas organizações. Inicialmente, foi observado que seus líderes as caracterizam como democráticas e participativas, sem que, contudo, esta participação seja efetiva. Estas características foram demonstradas por, dentre outros aspectos, as posições ocupadas pelos líderes que afirmam não se sentirem influenciados pelas opiniões dos colaboradores, embora permitam que eles as expressem. A mesma postura é visualizada a partir das práticas de comando e controle, os líderes preferem designar todos os objetivos e a forma como seus colaboradores os devem atingir, sem que estes contem com liberdade para definir a forma de executar o seu trabalho. Todas estas são características de líderes autocráticos e centralizadores, conforme descreveram Likert (1979) e Blake e Mouton (1975; 1986).

No mesmo sentido se apresentam as restrições impostas aos colaboradores ao seu livre relacionamento por meio da Internet. Tais restrições, representadas por regras de acesso e manuais de procedimento, são medidas peculiares a líderes diretivos, coercitivos e centralizadores (ATKINS; KATCHER, 1973).

Os padrões de autoritarismo, rigidez e centralização – bem como os de liberdade, democracia e ampla participação representam extremos de um *continuum* que caracteriza os estilos de liderança nas organizações. Assim, as posturas mais frequentemente evidenciadas pelos líderes consultados são condizentes com os estilos ‘autoritário-rígido’ e ‘autoritário-benevolente’, descritos por Likert (1979) ou ‘toma e controla’ e ‘mantém e conserva’, de Atkins e Katcher (1973) ou ainda os estilos ‘determinar’ e ‘persuadir’, conforme Hersey e Blanchard (1986).

Finalmente, a fim de averiguar a influência dos estilos de liderança no uso das redes sociais digitais pelas organizações estudadas após a realização de análise estatística da amostra obtida na pesquisa, não se observou associação entre as variáveis.

A despeito da presença de estilos de liderança que se caracterizam pelo autoritarismo e centralização, bem como pelas medidas restritivas à promoção de amplos relacionamentos mediados pelas redes sociais digitais, a efetiva utilização destes meios por parte dos colaboradores, bem como a concordância de todas as organizações sobre o interesse no seu uso, verificados por meio desta pesquisa, somente evidencia o seu potencial de ação.

Corroborando esta constatação, Castells (2001) afirma que a comunicação e o relacionamento por meio da Internet são capazes de subverter as normas e regulamentos vigentes, bem como os modelos instituídos de concentração de poder. Ainda, foi possível constatar que o controle de sua presença no ambiente virtual não se encontra mais nas mãos da empresa – ou de seus líderes, como neste caso. Terra (2009) afirma que, ainda que uma organização não se faça presente, voluntariamente, nas redes mantidas virtualmente, seus consumidores o farão. Assim, segundo o autor, prudente que a organização se antecipe, posicionando-se efetivamente nestas redes.

Contudo, ao verificar a forma como se dá o uso destes recursos de relacionamento virtual – mediante regras, restrições e medidas procedurais – observou-se que são características condizentes com os estilos de liderança autoritários apresentados por seus líderes. Portanto, o uso das mídias sociais supera as barreiras impostas pela autocracia, mas não passa incólume a estas restrições, sendo duramente marcado pelas características de

controle e dominação pertinentes aos estilos destes líderes. Conclui-se portanto que, conforme apontado por Terra (2009), o uso de mídias sociais no contexto corporativo é inexorável, todavia, organizações onde prevaleçam posturas autocráticas e hierárquico-funcionais dificilmente poderão aproveitar todos os benefícios destas ferramentas, o que, segundo o autor, pode influenciar no futuro das mesmas.

É compreensível que todo trabalho científico apresente certas limitações, que se devem tanto às escolhas metodológicas realizadas quanto aos demais papéis desempenhados pelo pesquisador ao longo do processo. Assim, como um levantamento, o presente estudo não apresenta uma análise aprofundada das condições das organizações objeto de estudo, porquanto concentra-se em apresentar ao leitor as situações fáticas encontradas no campo de estudo, bem como uma análise fundamentada na estrutura de referência trazida. Da mesma forma, a escolha intencional dos sujeitos de pesquisa, concentrada nos líderes é outro aspecto capaz de influenciar as respostas. Portanto, sugere-se que estudos futuros contemplem outros níveis da organização, permitindo uma abordagem mais global desta questão. Da mesma forma, sugere-se a realização de estudos com outros setores da economia que não apenas as empresas de tecnologia, o que poderá nos mostrar como o tema vem sendo tratado em organizações que, presume-se, tenham menor afinidade com a tecnologia.

Referências

ALCARÁ, A.; R. TOMAÉL, M. I.; DI CHIARA, I. G. Das redes sociais à inovação. **Revista Ciências da Informação**. v. 34. n. 2. Brasília, 2005.

BAIRD, C. H.; GONZALEZ-WERTZ, C. How top performers achieve customer-focused market leadership. **Strategy & Leadership**, [s.l.], v. 39, n. 1, p.16-23, 2011.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: Teorização e evidências. **Revista de Administração Contemporânea: Edição Especial**, São Paulo, p.203-227, 2004.

BRAGA, M. J. C.; GOMES, L. F. A. M.; RUEDIGER, M. A. **Mundos pequenos, produção acadêmica e grafos de colaboração: um estudo de caso dos Enanpads**. *Revista de Administração Pública* [online]. 2008, vol.42, n.1, pp. 133-154.

CAPRA, F.. **A Teia da vida: uma noca compreensão científica dos seres vivos**. São Paulo: Cultrix, 2004.

CASTELLS, M. A era da informação: economia, sociedade e cultura – A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHO, H.; LEE, J.. Collaborative Information Seeking in Intercultural Computer-Mediated Communication Groups: Testing the Influence of Social Context Using Social Network Analysis. **Communication Research**, [s.l.], v. 35, n. 4, p.548-573, 8 abr. 2008. Disponível em: <<http://crx.sagepub.com/content/35/4/548>>. Acesso em: 17 mar. 2011.

COSTA, R. **Por um novo conceito de comunidade: redes sociais, comunidades pessoais, inteligência coletiva**. *Interface (Botucatu)* [online]. 2005, vol.9, n.17, pp. 235-248.

CROSS, R. THOMAS, R. **Redes Sociais**. São Paulo: Gente, 2009.

GRANOVETTER, M. Ação econômica e estrutura social: O problema da imersão. In: MARTES, Ana Cristina Braga. **Redes e Sociologia Econômica**. São Carlos: Edufscar, 2009. Cap. 1, p. 31-68.

_____. The Strength of Weak Ties. **The American Journal of Sociology**. Vol. 78, n. 6, p. 1360-1380, maio de 1973.

HEDIN, H. Market Intelligence Is Now More Socially Engaged. **Information Today**, [s.l.], p.20, abr. 2010.

GUIMARÃES, L. O.; VALE, G. M. V.. Redes sociais, informação, criação e sobrevivência de empresas. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 15, n. 3, p.195-215, 2010.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H.. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986. 254 p.

LI, C.; BERNOFF, J. **Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies**. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press, 2008. 224 p.

MARTELETO, R. M. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciências da Informação**, Brasília, v. 30, n. 1, p.71-78, 01 jan. 2001.

MARTES, A. C. B.. Introdução. In: MARTES, Ana Cristina Braga. **Redes e Sociologia Econômica**. São Carlos: Edufscar, 2009. p. 29-31.

MARTÍNEZ-TORRES, M. R. *et al.* The role of Internet in the development of future software projects. **Internet Research**, [s.l.], v. 20, n. 1, p.72-86, 01 jan. 2010. Disponível em: <www.emeraldinsight.com/1066-2243.htm>. Acesso em: 17 mar. 2011.

MIZRUCHI, M. S. Análise de redes sociais: Avanços recentes e controvérsias atuais. In: MARTES, Ana Cristina Braga. **Redes e Sociologia Econômica**. São Carlos: Edufscar, 2009. Cap. 4, p. 131-159.

POWELL, W. W.; SMITH-DOERR, L.. Networks and Economic Life. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. (Comp.). **The Handbook of Economic Sociology**. 2. ed. Princeton, Nj: Princeton University, 2003. p. 379-402.

PRIMO, A. F. T. Ferramentas de interação em ambientes educacionais mediados por computador. **Educação**, v. XXIV, n. 44, p. 127-149, 2001. Disponível em:<http://www.pesquisando.atravesda.net/ferramentas_interacao.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2010.

_____. **Redes Sociais na Internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

RHEINGOLD, H. **La Comunidad Virtual: Una Sociedad sin Fronteras**. Gedisa Editorial. Colección Limites de La Ciência. Barcelona, 1994.

SERRA, F. R. *et al.* **Inovação e redes de relacionamento na geração de conhecimento em incubadoras**. globADVANTAGE Working Paper. N.º 14, p. 1-33, 2008.

TERRA, J. C. C. **Gestão 2.0**. São Paulo: Campus Elsevier, 2009.

¹ Para todas as questões cujas respostas somam mais de 100% os respondentes puderam selecionar mais de uma alternativa, de modo a melhor descrever a situação encontrada em suas organizações.