

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA  
MBA EM GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

**CÁSSIO GOULART**

**DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA VIRTUAL:  
um estudo de caso**

**São Leopoldo**

**2016**

Cássio Goulart

OS DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA VIRTUAL:  
um estudo de caso

Trabalho de Conclusão de Curso de  
Especialização apresentado como  
requisito parcial para obtenção do título de  
Especialista em Xxx, MBA em Gestão do  
Comportamento Organizacional da  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -  
UNISINOS

Orientador(a): Prof<sup>a</sup> . MS. Giovana Macedo dos Santos

São Leopoldo  
2016

## RESUMO

O mundo contemporâneo, a partir da difusão tecnológica, tem cada vez acesso às informações, é possível dizer que o estímulo à globalização se dá, fundamentalmente, em virtude da inovação dos meios de comunicação. O objetivo desta monografia é compreender os desafios da comunicação interna estabelecidos entre a liderança e equipes virtuais. A comunicação interna e todas as suas implicações são amplamente discutidas há diversas décadas, pois são fundamentais para a sobrevivência das organizações. Portanto, é consenso, entre os autores abordados neste estudo, que diante de toda essa nova dinâmica estabelecida pelo surgimento de interações virtuais no ambiente de trabalho, que é fundamental e de suma importância aprofundar estudos no que tange os desafios da comunicação virtual e gestão de equipes virtuais, visto que o tema é recente e que, por isso, necessita de outras linhas teóricas para o seu enriquecimento. Como metodologia adotada neste estudo, optou-se pela pesquisa exploratória qualitativa com o método de estudo de caso, foi aplicado em equipe composta por sete representantes farmacêuticos de uma das mais importantes indústrias do seguimento, a equipe atua em diversas regiões do estado do Rio Grande do Sul. Os principais resultados obtidos concluem que a comunicação interna entre líderes e equipes virtuais se assemelha as equipes presenciais. Contudo, dá-se mais ênfase a necessidade de clareza e objetividade, visto que a comunicação acontece quase que totalmente em ambiente virtual. Ainda, ressalta-se importância do *e-líder* para gerir a equipe de forma coerente e inspiradora, escolhendo os canais e as ferramentas digitais adequadas, para alcançar uma comunicação organizacional eficiente que atenda aos objetivos organizacionais.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional. Tecnologia da Informação e comunicação. Equipes Virtuais. Liderança Virtual.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Desafios e Competências .....	50
Quadro 2- Caracterização dos Entrevistados.....	54
Quadro 3- Categoria de Análise .....	57

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Sistema de Comunicação de Shannon e Weaver.....	14
---	----

## **LISTA DE SIGLAS**

TIC's	Tecnologias da Informação e Comunicação
PMA	Propaganda Médica Acompanhada

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA OU PROBLEMA .....	9
1.2 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO .....	10
1.3 OBJETIVOS .....	10
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>10</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>10</b>
1.4 JUSTIFICATIVA .....	11
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>12</b>
2.1 COMUNICAÇÃO .....	12
2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	20
<b>2.2.1 Comunicação Interna</b> .....	<b>27</b>
2.2.1.1 Métodos e Canais de Comunicação .....	31
2.2.1.2 Funções da Comunicação, barreiras e fluxo .....	32
2.2.1.3 Comunicação Interna e as tecnologias da Informação .....	33
2.3 LIDERANÇA: ASPECTOS GERAIS .....	37
<b>2.3.1 Teoria da Liderança e sua Evolução</b> .....	<b>41</b>
2.4 SUBJETIVIDADE DA LIDERANÇA .....	45
2.5 GERENCIAMENTO DE EQUIPES VIRTUAIS .....	47
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>53</b>
3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA .....	53
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E PERFIL DOS ENTREVISTADOS .....	54
(CONCLUSÃO) .....	55
FONTE: ELABORADO PELO AUTOR .....	55
3.3 TÉCNICA DE COLETA .....	55
<b>4 ANÁLISE E DOS RESULTADOS</b> .....	<b>58</b>
4.1 COMUNICAÇÃO .....	58
4.2 LIDERANÇA .....	61
<b>4.3 GERENCIAMENTO DE EQUIPES VIRTUAIS</b> .....	<b>63</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>70</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>73</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA</b> .....	<b>79</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Pela forma com que se percebe o mundo contemporâneo a partir da rapidez com que se tem acesso às informações, principalmente com o avanço da tecnologia, é possível afirmar que nas últimas décadas o estímulo à globalização se dá fundamentalmente baseado na inovação dos meios de comunicação.

Sua presença impactou de forma tão intensa a sociedade mundial que não apenas cenários comerciais tiveram seus modos de operar repensados, mas toda sociedade pode sentir impacto no momento que todas as partes do mundo passaram a interagir em tempo real. As tecnologias de informação e comunicação passaram a fazer parte da forma com que se pensa o dia a dia, estuda, diverte e trabalha. (MARCHIORI, 2008)

Entretanto, apesar deste cenário trazer novas possibilidades de interação e aprendizado, seu modo de existir traz consigo muitas considerações, questionamentos e desafios, principalmente quanto à adaptação das organizações diante dessa realidade.

A respeito destes novos desafios enfrentados pelas organizações, Oliveira e Paula (2008) comentam a crescente articulação da sociedade em rede como um dos fatores que exigem especial adaptação, na medida em que possibilitam maior interação dos indivíduos nos contextos mais atuais graças ao acesso tecnológico, proporcionando e facilitando interações.

Essa nova realidade, mediada pela tecnologia, intensifica o fluxo informacional das organizações, descentralizando mercados, acelerando e diversificando a produção de bens ou serviços, exigindo uma nova postura das organizações quanto aos processos comunicacionais, tanto com público externo, quanto interno, o mesmo se dando com a aquisição de capital intelectual, que é fonte primeira de riqueza. (OLIVEIRA; PAULA, 2008).

Na comunicação interna, também o advento das novas tecnologias causa impacto significativo na medida em que a facilidade de acesso ao conhecimento passa a fazer parte do dia a dia do indivíduo. É enfatizado por Lustri et al (2007) a necessidade da visualização da importância da comunicação organizacional interna como ferramenta estratégica para atingir seus objetivos, visto que o envolvimento e a cultura das pessoas está ligado ao seu entendimento, para direcionarem comportamentos, que resultem em um bom desempenho.

Dessa forma, segundo Curvello (2012), que descreve a comunicação interna como o conjunto de ações que objetiva informar, ouvir, mobilizar e manter coesos todos os valores que necessitam ser compartilhados, transmitindo as estratégias organizacionais através do compartilhamento de informações, também tem sua realidade impactada com as novas ferramentas de interação, tornando a comunicação mais ágil e dinâmica.

Partindo desta nova realidade tecnológica, o tema liderança precisou ter alguns de seus aspectos repensados. A partir do aumento da competitividade organizacional em nível mundial, bem como da necessidade de redução de custos. (PONTES; OLIVEIRA; FILHO, 2015).

As equipes virtuais de trabalho, que são definidas por Gignac (2005 apud PONTES; OLIVEIRA; FILHO 2015) como sendo um grupo de profissionais geograficamente dispersos, trabalhando com um propósito comum e usando meios de comunicação eletrônicos como seu canal principal. Tornam-se comuns em virtude da possibilidade do alcance de novas praças, mediada por uma comunicação mais ágil e dinâmica.

Apesar de, segundo Samartinho, Silva e Faria (2012), os objetivos da liderança não se modificarem, continuando a centralizar-se na criação de uma visão, direção, motivação, inspiração e confiança, o líder precisou adaptar-se na medida em que precisa implementar esses objetivos eletronicamente num ambiente onde possa mediar essas equipes nos desafios de como a informação será adquirida, armazenada, interpretada e difundida.

Portanto, esta pesquisa busca trazer à tona considerações relacionadas aos desafios da comunicação organizacional neste novo ciclo da sociedade, a partir não somente da nova realidade com que precisam encarar seus clientes, muito mais exigentes e interativos, mas também quanto ao seu público interno, representado por seus colaboradores, deixando de serem meros coadjuvantes e passando a ter papel e voz estratégica nas decisões da empresa.

Para melhor compreensão deste estudo, ele foi estruturado em cinco capítulos: o primeiro trata da introdução, traz à definição do problema de pesquisa, a definição e delimitação do tema, os objetivos, tanto geral como específicos, bem como a justificativa para a sua elaboração. O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica, no qual são abordados os conceitos mais relevantes para a realização da pesquisa.

Já o terceiro capítulo define os métodos e processos do estudo, nele conta o tipo de pesquisa e sua abordagem, a amostra estudada, a técnica de coleta de dados aplicada, bem como a de análise. O quarto capítulo compreende a apresentação e análise dos dados obtidos e, por fim, no quinto capítulo, encontram-se as considerações finais acerca da pesquisa.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA OU PROBLEMA

A partir da década de 90, devido ao advento da internet, que existia desde a década de 70, mas que teve sua difusão ampliada significativamente neste período, as estratégias organizacionais e de comunicação se modificaram consideravelmente, devido às novas tecnologias da informação e comunicação. (SANCHES, 2003).

Ainda de acordo com o autor, as TIC's, as tecnologias da informação e comunicação podem ser definidas com recursos usados para produzir informações, permitindo a comunicação e o armazenamento de dados. (SANCHES, 2003). Diante disso, as informações ficaram cada vez mais rápidas e em maior escala, trazendo novas formatações e modo de operação (KUNSCH, 2003). Nessa direção, surge os primeiros conceitos de equipes virtuais.

Para Clutterbuck (2008, p. 181), o conceito básico de equipe virtual é "aquela em que os membros estão geograficamente separados e se comunicam basicamente por meios eletrônicos". Por isso, a comunicação digital é fundamental. Conforme Silva (2005), nesta sociedade digital, é preciso que, além das habilidades de comunicação, as pessoas saibam utilizar as tecnologias em seus relacionamentos.

O autor salienta que, as TIC's podem ter impactos positivos, quando aproximam e possibilitam a interação entre a equipe, como também pode se tornar desafios para comunicação, quando mal utilizadas (SILVA, 2005). Diante disso, o papel do líder virtual gerenciar o fluxo de informação, de forma a trazer resultados positivos para a organização.

Portanto, a problemática desta pesquisa está centrada na compreensão dos desafios da comunicação interna estabelecidos entre a liderança e a equipe virtual. Buscou-se, responder o seguinte questionamento de pesquisa: Quais são os desafios da comunicação interna estabelecido entre a liderança e equipes virtuais?

## 1.2 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO

Para atender os objetivos organizacionais, acompanhar tendências e se evidenciar no mercado, cada vez mais as empresas aumentam sua área de atuação em termos geográficos. À medida que uma empresa se destaca, ela passa a oferecer seus produtos não somente em seu entorno, mas em outras regiões, estados e até mesmo outros países.

Foi o que ocorreu com a indústria farmacêutica estudada nesta pesquisa, uma das líderes de mercado, atua em todo o Brasil e é a principal exportadora de medicamentos com prescrição médica do país. Para atender a demanda, sendo inviável manter uma estrutura física em todas as áreas de abrangência, possui dezenas de representantes que estão localizados nas principais cidades brasileiras.

Diante disso, a gestão destas equipes culminou no gerenciamento de equipes virtuais. Nesta monografia, analisou-se uma equipe formada por 07 pessoas, que atuam na região Metropolitana de Porto Alegre, bem como nas regiões Nordeste, Sul, Sudeste e Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

Compreender os desafios da comunicação interna estabelecido entre a liderança e equipes virtuais.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- a) identificar quais desafios na comunicação interna são percebidos pela equipe virtual;
- b) verificar se a comunicação virtual em comparação com a interação face a face pode interferir no entendimento das mensagens;
- c) identificar quais os tipos de ruídos e barreiras comunicacionais são encontrados com a utilização da comunicação digital no ambiente organizacional;
- d) pesquisar as competências consideradas essenciais no *e-lider*.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

A difusão digital foi uma das, ou se não a mais impactante, mudança de comportamento nas relações interpessoais das últimas décadas. Segundo London (2013), as pessoas gastam diariamente de 10 a 12 horas em computadores, *games*, *TVs*, *tablets* e *smartphones*, sem contar as horas de sono, ressaltando que ainda executam muitas das atividades, concomitantemente com essas já mencionadas.

O intenso uso de tecnologias migrou para o mercado de trabalho também, conforme Ribeiro (2011), os impactos da era digital obrigam as empresas a buscarem a inovação, enquanto algumas profissões deixam de existir, novos cargos surgem e, com elas, novas relações, novas oportunidades de negócios e novos mercados.

Os desafios da comunicação interna são amplamente discutidos há diversas décadas, pois são fundamentais para a sobrevivência das organizações. Portanto, é consenso, entre os autores abordados neste estudo, que diante de toda essa nova dinâmica, é fundamental e de suma importância aprofundar estudos no que tange os desafios da comunicação virtual e gestão de equipes virtuais, visto que o tema é recente e que, por isso, necessita de outras linhas teóricas para o seu enriquecimento.

A compreensão de como a comunicação digital e a interação entre o *e-lider* e sua equipe virtual impactam nos objetivos organizacionais justifica esta pesquisa. Para a empresa, a abordagem do tema contribui no que diz respeito à gestão estratégica do seu negócio. Já possibilita ao autor do estudo um maior conhecimento sobre o assunto, que podem ser aplicados no ambiente corporativo e, por fim, contribui também para ambiente acadêmico, para o refinamento da teoria. Cabe ressaltar que o presente estudo não vislumbra elencar conceitos certos ou errados, ou até mesmo apresentar um modelo a ser seguido, mas sim busca aprimorá-los e ampliar a reflexão sobre o tema.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 COMUNICAÇÃO

A comunicação é uma atividade básica de interação entre as pessoas. Em sua base, objetiva a troca de informações, seja intencional ou não, expressada e entendida através de todos os sentidos. Stoner e Freeman (1999, p. 389), ao definir a comunicação humana, afirmam que a “comunicação é o processo através do qual as pessoas tentam compartilhar significados através da transmissão de mensagens simbólicas.”

Defendem os autores que, na tentativa de entender a raiz da comunicação, é premissa básica e necessária entender a forma como ocorrem os relacionamentos, devido ao fato da comunicação ser complexa, pois envolve pessoas. Comentam ainda que para ocorrer à comunicação, a concordância dos significados precisa ser compartilhada, expressada de forma simbólica, sendo através de gestos, sons, números, letras e palavras, para a representação das ideias que se deseja transmitir. (STONER; FREEMAN, 1999).

Em virtude da complexidade da definição exata do termo “comunicação”, Trigueiro (2001) a identifica como uma atividade social amplamente praticada e realizada diariamente, contudo, apesar de se conhecer a sua existência, por consequência de sua complexidade, o autor coloca que não é possível defini-la com precisão. A exemplo desta complexidade, comenta ainda que qualquer ato de comunicação é impulsionado por vários sistemas de ligações que se completam em diversas situações e adequadamente à nossa percepção.

Diante disso, o autor comenta que as ações humanas voltadas à troca de informações não se limitam a apenas verbalização de sons. Em diferentes contextos, ela é realizada através de diversas formas, tais como sons, gestos, olhares, risos, acenos e choros, essas ações representam intenções que, acompanhadas ou não de palavras, geram diferentes reações, diante também deste mesmo contexto sociocultural. (TRIGUEIRO, 2001)

Gil (2001) argumenta que é natural ao ser humano a capacidade de comunicação, pois se encontra entre os talentos mais elementares dentre suas habilidades naturais, entretanto, comenta que há sérias barreiras para o desenvolvimento deste elemento tão primitivo e necessário.

Há entre as pessoas, descreve o mesmo autor, aqueles que dominam certa capacidade de expressão eficaz durante as interações, ou seja, fazem-se entender com certo grau de naturalidade, contudo, comunicar e informar tem nível de diferença bastante significativo. Complementa que informar envolve ato unilateral, envolvendo apenas a pessoa que procura expressar a ideia, a intenção, o conceito, o que não reflete a comunicação em si, pois comunicação envolve o entendimento da mensagem recebida pelo receptor. (GIL, 2008)

O autor defende a importância em se compreender a real diferença entre informar e comunicar. A comunicação vai além da audição de palavras que, de certa forma, possam fazer real significado apenas ao informador. É necessária sintonia com o interlocutor. Só pode ser considerada eficaz quando o receptor entende a ideia exata pretendida por quem comunica. (GIL, 2001)

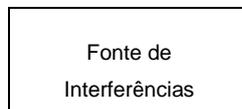
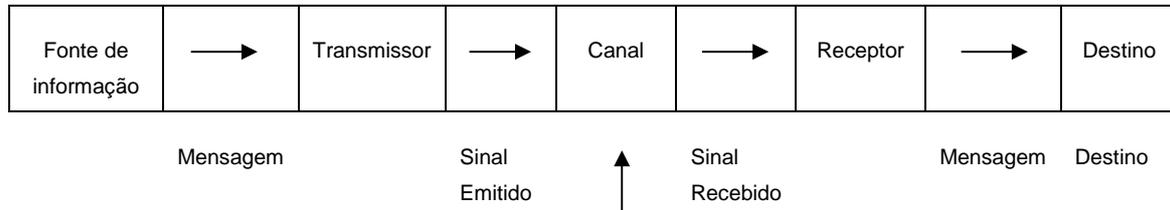
Já para Trigueiro (2001) apresenta um entendimento diferente ao considerar a linha de estudo derivada da semiótica, que está voltada para a análise dos significados das mensagens nas culturas, no ato da interação entre pessoas, há somente situações e interpretações, ora sintonizadas entre si ora não. Não há fracasso, o que resulta da possível não interpretação literal entre comunicador e receptor é o resultado das diferenças culturais. Portanto, não há certo ou errado, mas sim interpretações baseadas na carga sociocultural.

Bonini (2003) afirma que a comunicação já era objeto de estudo na antiguidade. Aristóteles, cerca de trezentos anos A.C, já criara o que veio a ser entendido como o primeiro modelo do processo de comunicação. Em seus estudos sobre retórica, intitulado “A Arte Retórica”, no qual objetivava, através da transmissão de informações, a persuasão de um auditório. Ele criara três elementos básicos de forma a estruturar seu modelo: a pessoa que fala, definida como “quem”, a mensagem que se deseja transmitir, definido como “o que” e o receptor da mensagem, definido como “a quem”.

Diferente de textos e trabalhos até então direcionados à arte do convencimento, a “A Arte Retórica” se mostrou como a primeira tentativa pautada no campo da argumentação. Apesar da obra não ter sido criada com intuito de esquematizar avanços no estudo da arte da comunicação, no século passado, acabou por tornar-se a base de vários modelos explanatórios referentes à teoria da comunicação (BONINI, 2003).

Na década de 40, Shannon e Weaver (1949), na obra “*Theory Mathematic of Communication*”, criam um modelo baseado em princípios matemáticos, assim estruturando a teoria da informação baseados em aparelhos da época, bem como na engenharia destes circuitos.

Figura 1- Sistema de Comunicação de Shannon e Weaver



Fonte: Shannon e Weaver (1949, p. 7)

Os cinco componentes do modelo de Shannon e Weaver (1949) podem ser assim definidos: 1) Fonte de informação: produz uma mensagem (ou sequência de mensagens) a ser comunicada ao terminal receptor; opera em função das possibilidades do transmissor disponível (ex. uma sequência de letras em um sistema telegráfico); 2) Transmissor: opera sobre a mensagem de modo a produzir um sinal apropriado para a transmissão através do canal; 3) Canal: o meio usado para transmitir o sinal do transmissor para o receptor (um par de fios metálicos, uma faixa de frequências de rádio, um raio de luz, etc.); 4) Receptor: reconstrói a mensagem a partir do sinal; 5) Destino: pessoa (ou coisa) para quem a mensagem foi dirigida. (BONINI, 2003).

Nesta esquematização, Shannon e Weaver (1949) demonstram uma forma linear e objetiva através de meios físicos da transmissão de informações entre emissor até o receptor, porém, sem estar livre de ruídos. Visto o ruído ser também um elemento da informação, de certa forma, a pureza da informação passa pela redução da riqueza informacional. Neste contexto, facilmente se pode realizar analogia diante das interações humanas onde o excesso de informações ou a informação passada de forma prolixa pode ser entendido como ruído.

Comenta Bonini (2003) que, quando o conceito de comunicação visa esquematizar e definir as inter-relações humanas, o grande desafio dos autores posteriores a Shannon e Weaver era a adaptação deste modelo matemático à

realidade do “*modus operandi*”. Autores como Berlo (1979) mostraram, através das décadas, que seus modelos esquemáticos da mecânica comunicacional humana continuam atuais.

Apesar de alguns autores apresentarem modelos basicamente diferentes entre si, Gil (2001) defende que nenhum pode ser considerado como o mais eficaz ou verdadeiro e, também, considera o modelo de Berlo bastante adequado, pois os elementos: emissor, codificador, mensagem, canal, decodificador e receptor representam a base desta mecânica. Assim os descrevendo: emissor é o indivíduo informador, que tem uma ideia ou sentimento a comunicar, o codificador é a voz e a boca, os aparelhos fonadores pelo qual será transmitida a informação, a mensagem, a expressão formal da ideia a ser exteriorizada, já o canal é o meio pelo qual a mensagem é conduzida, nos tempos atuais, qualquer meio de comunicação que transmita a voz, decodificador, o canal auditivo do receptor que, em última estância, é o elemento que entende e reage a mensagem.

Kotler (1998), autor voltado para um viés relacionado principalmente aos princípios do Marketing, também apresenta seu modelo de comunicação baseado no modelo de Shannon e Weaver (1949), porém objetivamente ligado a comunicação com os diferentes públicos- alvo e clientes. O autor defende que dos nove elementos de seu esquema, os dois mais importantes são o emissor e o receptor, sendo eles a “causa” e “efeito” deste processo. A mensagem e a mídia são as duas ferramentas de comunicação e os outros quatro são funções de comunicação, a saber, codificação, decodificação, resposta e *feedback*, sendo o último elemento o ruído do sistema.

Através da interpretação dos modelos adaptados de Berlo (1979), pode-se entender que a variável humana, em um contexto puramente racional e objetivo, segue o mesma dinâmica de comunicação esquematizada pelo modelo original de Shannon e Weaver (1949) . Contudo, ao ser inseridas as variáveis inerentes à complexidade das relações humanas, o quadro interpretativo dos diferenciais correspondentes a cada interação se amplifica de forma exponencial. (SHANNON; WEAVER, 1949).

Com o início de uma revolução iniciada a partir da metade da década de 90, o impacto das novas tecnologias modificou significativamente o cenário social atual. Como expõe Trigueiro (2001), estudar as mídias passou a ser uma prioridade no campo das interações sociais. É necessário investigar, compreender e formular

teorias de comunicação que possam atender aos interesses da sociedade no mundo globalizado.

Diante deste fato e frente ao cenário tecnológico atual, bem como levando em consideração a quantidade de mídias sociais da atualidade. Os elementos “mensagem” e “canal” obtiveram, nos últimos anos, significativa evolução e ampliação em seu alcance e formas, gerando possibilidades até então inexistentes de geração de conteúdo. (TRIGUEIRO, 2001).

O autor aborda este assunto comentando que as distâncias estão menores, em virtude dos meios tecnológicos, representados pelas comunicações via satélite e internet. Estes novos meios de interação que, por um lado geram resultados positivos, por outro tornam o processo comunicacional cada vez mais complexos e, de certa forma, de mais difícil compreensão. (TRIGUEIRO, 2001).

Até algumas dezenas de anos atrás, as diversas formas possíveis de transmissão de informação não eram presentes no cotidiano. Na atual realidade, em virtude das conexões facilitadas, expõe Trigueiro (2001) que, quanto mais organizada uma sociedade humana, maior é a quantidade de informação recebida, informação, devido à realidade tecnológica. O autor explica que a interação com a sociedade presente não se resume mais a apenas diálogos e gestos, até algumas décadas o principal meio de interação. Para o autor vai além, pois existem vários meios de comunicação, quanto mais organizada, maior o volume de informação, assim, cada vez que se vai ao teatro, cinema, usamos cartão de crédito e computador, usa-se um meio de comunicação, que cria sentido e significado a cada execução de atividades.

Como a mensagem é obrigatoriamente transmitida através de um canal e atualmente existem diferentes canais que podem atingir diferentes públicos, Stoner e Freeman (1999) já afirmavam que para que a comunicação seja eficaz e eficiente, o canal deve ser adequado à mensagem. Se uma mensagem exige ampla consideração e análise, uma conversa ao celular não seria adequada, necessitando uma mensagem, por exemplo, por e-mail.

Quando a questão é a escolha do melhor canal, Stoner e Freeman (1999) colocam que, se as informações precisam de um registro permanente, qualquer forma que proporcione o registro da informação pode ser adequada. No caso de um *feedback* imediato, um diálogo via telefone ou face a face pode ser a melhor escolha. Os autores ainda defendem que há inúmeras questões a serem

consideradas no processo de comunicação, que tornam a complexidade da comunicação humana um estudo de múltiplas faces, existem ainda questões de relevante importância no conjunto da obra humana da comunicação.

Sob este aspecto, Trigueiro (2001) salienta que fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos têm influência direta sobre o conteúdo da emissão, bem como da recepção da informação. Referente a esta questão, aponta alguns destes fatores: a) **fatores culturais**: têm grande influência sobre o comportamento do receptor. É fator determinante no processo de recepção individual e decisivo na recepção coletiva. b) **fatores sociais**: o receptor é influenciado pelos grupos de referência e que em vários aspectos o expõem a novos estilos de vida, influenciam nas atitudes, na autocrítica, podem criar resistências às inovações e estimulam novas aspirações. c) **fatores pessoais**: as características pessoais influenciam também na recepção: idade, sexo, ocupação, situação econômica, estilo de vida, auto-estima, personalidade etc. d) **fatores psicológicos**: exercem importantes influências na recepção: as motivações, percepções, aprendizagens, crenças e atitudes.

Ainda sob o prisma desta observação, afirma o autor que aquele que gera a informação e aquele que recebe, sofrem forte influência quanto ao sucesso da comunicação, na medida de sua sintonia, ou seja, quanto mais pontos em comum entre ambos, maior a qualidade da comunicação e menor o ruído. (TRIGUEIRO, 2001).

De outra forma, outra faceta da comunicação e uma das formas de avaliar a qualidade da informação e medir seu grau de entendimento, apresenta-se sob a forma de *feedback*, ou seja, a realimentação, termo usado por Gil (2001) para referir-se ao grau de entendimento da mensagem. De fato, a realimentação é considerada tão fundamental para o andamento da boa comunicação que pode servir, na maioria dos casos, como termômetro da eficácia da mensagem passada.

Entretanto, pelo que defende Gil (2001), não se resume a tão somente questionar a respeito do entendimento daquilo comunicado até porque, em diversas situações, como no caso de uma palestra, não seria possível dialogar com todas as pessoas. O autor defende que implica, primeiramente, estar atento à expressão corporal do interlocutor. Mediante a análise de um conjunto de expressões corporais como inclinação do corpo, movimento dos músculos da face e outros elementos, é

possível identificar até que ponto pode o ouvinte estar entendendo ou interessando-se pelo conteúdo da mensagem.

Em seguida, o autor comenta que é necessário procurar saber de forma objetiva se a compreensão do receptor coincide com o conteúdo que pretendeu passar o emissor, através da confecção de perguntas. Neste ponto, é necessária certa habilidade por parte do comunicador para não haver reações indesejadas, já que perguntas diretas podem não exprimir o real conteúdo daquilo que foi entendido pelo receptor. Através de perguntas abertas é possível diagnosticar e permitir que o ouvinte exponha sua opinião sobre o exposto. (GIL, 2001)

Referente a essa questão, Stoner e Freeman (1999, p. 391) colocam que “o *feedback* é o reverso do processo de comunicação. Nele é expressa uma reação à comunicação do emissor. Como o receptor tornou-se emissor, o *feedback* passa pelas mesmas etapas da comunicação original”. Os autores comentam ainda que existam dois tipos de *feedback*: o direto e o indireto. O direto corresponde à resposta a uma interação que corresponda a algo comunicado de forma simples e objetiva, não necessitando ser com palavras ou documentos, bastando um aceno afirmativo de cabeça, enquanto o indireto foge ao objetivo básico do comunicador, provocando resultados inesperados.

É interessante notar que todo aquele que coloca o tema comunicação em pauta, determina que o tema *feedback* deve ter relevância destacada, na medida em que necessita verificar o resultado do que foi comunicado. Defendem os autores que se deve considerar também a transmissão do conhecimento, a divulgação de um produto ou serviço e averiguar se o conteúdo transmitido teve o impacto desejado. (STONER e FREEMAN, 1999). Kotler e Armstrong (1998) também ressaltam e defendem entre seus princípios estratégicos de comunicação eficaz a coleta de *feedback*, em especial, no que diz respeito à quantidade e qualidade da informação, há vários elementos no processo de *feedback* a serem percebidos por parte do comunicador. É através desta lógica que também se pode medir o grau de domínio da arte da comunicação do próprio comunicador, na medida em que sua mensagem pode atingir diferentes tipos de público.

Outro princípio a ser trabalhado de forma mais abrangente no processo de comunicação são seus aspectos relacionais. Devido à complexidade do elemento humano, outros enfoques além da lógica mecânica devem ser considerados na medida em que se destacam seus diversos elementos.

Entre estes princípios pode-se citar a comunicação interpessoal eficaz e suas barreiras. Stoner e Freeman (1999) apontam várias barreiras à comunicação interpessoal eficaz. Os autores comentam que com facilidade a comunicação pode ser obstruída ou prejudicada, quando emissor e receptor partem de percepções diferentes. Exemplificando esta questão, lembram os autores que o antigo jogo “telefone sem fio” mostra a facilidade com que a mensagem hora iniciada por um dos elementos do “fio”, influenciado por pontos de vista pessoais ou por ruído, pode alterar seu conteúdo até chegar ao elemento receptor final.

Entre os diversos fatores que influenciam a eficácia da comunicação interpessoal e suas barreiras, alguns dos impeditivos mais comuns são as percepções diferentes e as diferenças de linguagem. Uma mesma situação, percebida através da lente filtrante individual de cada indivíduo, pode ter diversas interpretações baseadas em valores, contextos, emoções, preconceitos, etc. (STONER; FREEMAN, 1999). Gil (2001) entende que qualquer fator influenciador do perfeito entendimento da mensagem intencional gerada pela fonte primária da comunicação, neste caso, o emissor, pode ser entendido como ruído, sendo este mecânico ou não.

Pode-se dizer, então, que é coerente colocar, no que concernem as relações humanas, toda relação parte de um grau direto ou indireto de comunicação. Por tanto, será sempre um desafio, na medida em que se quer torná-la cada vez mais eficaz, o que não é diferente nas organizações, muito pelo contrário.

Gil (2001) descreve que há elementos geradores de ruído tanto por parte do emissor da mensagem quanto por parte do receptor da mensagem. É importante destacar que o autor considera como algumas das barreiras originadas por parte do emissor: falta de clareza das ideias, comunicação múltipla, problemas de codificação, bloqueio emocional, hábitos de locução e suposição acerca do receptor. Como barreiras originadas por parte do receptor, cita o autor: audição seletiva, desinteresse, avaliação prematura, preocupação com a resposta, crenças e atitudes, reação do emissor, preconceitos e estereótipos, experiências anteriores, atribuição de intenções e comportamento defensivo.

Por fim, afirma-se que perante a realidade organizacional cada vez mais complexa, rápida e desafiadora, que busca aperfeiçoar seus processos, estratégias e estruturas, o aprimoramento das habilidades de comunicação interpessoal bem

como a percepção dos canais mais apropriados para esta interação passam inevitavelmente por constante atualização.

## 2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

É natural que em grande parte da vida o ser humano integre algum grupo social ou organização, tendo como princípio básico para esta integração, a comunicação. O homem sempre precisou estabelecer vínculos como forma de auto desenvolvimento e no intuito de atingir fins comuns, ainda que tenha características competitivas e individualistas.

Dentro do modelo de empresa como uma organização, Torquato (1986, p. 13) define como “[...] um sistema que reúne capital, trabalho, normas, políticas, natureza técnica.” Contudo, mais do que o simples processo de bens e serviços, o autor comenta o alcance e influência desta organização em um contexto mais amplo, tendo uma empresa papel significativo na malha social, a parte das questões políticas, na verdade adaptando-se a elas. Possui papel preponderante no desenvolvimento desta malha, fomentando progresso, contribuindo através da geração de empregos e avanços tecnológicos.

Cardoso (2006) não foge do entendimento de Torquato a respeito do conceito de organização empresarial, no entanto complementa a esse respeito, que uma organização é mais que um grupo trabalhando de forma global em busca de um objetivo ou bem comum. Segundo o autor, trata-se de uma unidade coletiva, para fins específicos, na qual todos os membros têm seu *status* e papel determinado, a saber, hospitais, empresas, escolas etc.

Contudo para que essa complexa malha de interação, hierarquia e significado possam ser concebidos, ressalta Cardoso (2006) que a comunicação é responsável pela criação deste significado, transmissão de valores filosóficos e culturais tanto para públicos internos quanto externos. Sendo o processo comunicacional objeto de múltiplas análises, é possível considerar alto grau de complexidade, quando se inclui a variável “ambiente organizacional” dentro deste contexto, pois as organizações são constituídas de pessoas.

Conforme comenta Schroferneker (2006), percebe-se que, no campo das teorias comunicacionais, há diversas áreas e subáreas, responsáveis por inúmeros estudos de diversos autores, desde tempos remotos, como Aristóteles. No entanto,

quando se trata mais especificamente das comunicações voltadas às organizações, apesar do evidente avanço do saber na área das relações humanas, é possível perceber uma preocupação e um pensamento comum entre autores na intenção de criar e atribuir lugar de destaque à comunicação dentro das organizações, buscando definir e caracterizar seu campo de alcance.

Procurando seguir um modelo cronológico referente ao desenvolvimento destas teorias e estudos da comunicação organizacional, é apontado por Schroferneker (2006) dois grandes períodos: de 1900-1970 e de 1970 até o presente momento. No período que se estende de 1900 a 1970, os conceitos envolvidos nas teorias comunicacionais se apoiam na doutrina retórica tradicional, na teoria das relações humanas e na teoria da gestão organizacional, na qual tanto a teoria retórica, quanto a teoria das relações humanas não desenvolviam conceitos mais especificamente ligados as comunicações em organizações. Já a teoria da gestão organizacional estava voltada mais a dimensão da liderança.

Os autores descrevem que os recentes trabalhos de comunicação organizacional foram moldados pelo interesse na comunicação empresarial e industrial dos anos 20 aos anos 50. Já, pela influência da escola de relações humanas, dos anos 50 até meados de 1970. (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 1996 APUD SCHROFERNEKER, 2006, p. 48).

A partir da análise destes autores, Schroferneker (2006) considera que as abordagens teóricas se centraram na Teoria Moderna ou Empírica, na Teoria Naturalista e na Teoria Crítica. A Teoria Moderna ou Empírica voltava-se a comunicação vista puramente como objeto de viés instrumental, ferramenta meramente utilizada para o cumprimento de metas. A Teoria Naturalista enxerga a organização como entidade influenciada pela história e pelo meio externo, como um organismo de cultura e linguagem específica, considerando a comunicação como parte integrante e necessária, visão essa mais plural, não meramente administrativa. Na Teoria Crítica, que surge no final dos anos 80, as organizações são vistas como um campo de batalha, sendo sua realidade o reflexo destes embates, centrando sua ideologia no poder e controle.

O autor ainda observa teorias que, a partir da década de 90, procuraram enxergar e reinterpretar as organizações, tendo como principal destaque a Teoria Administrativa, caracterizando-se por uma base voltada ao trabalho em equipe, onde o líder assume forte destaque ao estimular a comunicação multidirecional,

enxergando nesta ferramenta a possibilidade de criar grupos fortes e coesos. (SCHROFERNEKER, 2006). A partir destas interpretações e citada a importância do processo comunicacional dentro e fora das empresas, detalhes e desafios das melhores práticas comunicacionais começam a ser observados.

Com o propósito de superar estes desafios e dentro da intenção em alcançar e de tornar os processos comunicacionais mais eficazes dentro das organizações, Torquato (1986) destaca entre eles, a geração de consentimento, ou seja, a concordância entre o que está sendo determinado e o que é entendido e aceito por parte dos colaboradores, entendendo ser a produção de aceitação o objetivo final dos profissionais que lidam com os desafios da comunicação. Entende o autor, porém, ser este um grande desafio ao elemento comunicação, pois coloca a questão burocrático-normativa, natural nas organizações, como grande obstáculo ao engajamento, visto que eles criam entraves para a fluidez.

Outro grande desafio destacado pelo mesmo autor é o equilíbrio entre os colaboradores envolvidos e/ou departamentos que formam a empresa, ou seja, os indivíduos que a constituem. Esta integração é obtida graças ao processo comunicacional. Portanto, a empresa se organiza, desenvolve e mantém seu fluxo graças ao sistema de comunicação que ela cria, sendo parte integrante e condição necessária, para uma comunicação eficaz. (TORQUATO, 1986).

Dessa forma, é possível verificar alguns desafios e preocupações apontados pelo autor acima citado referente à comunicação organizacional, necessitando evidenciá-los nas organizações, como forma de ajustá-los a uma realidade organizacional.

Cardoso (2006), duas grandes estruturas divisoras da comunicação dentro da organização: a **comunicação interna** comportando a construção do pensamento e consciência coletiva, a filosofia, o foco, a visão, missão, objetivos, estratégias, e a **comunicação externa** recebida ou enviada aos influenciadores externos como fornecedores, clientes, mercado, poderes públicos, etc. A qualidade e eficácia da comunicação entre as estruturas internas da organização estaria diretamente ligada a programas de comunicação que integrem tanto os objetivos da organização quanto os objetivos dos participantes. Já a qualidade da comunicação externa a organização está ligada a capacidade de resposta, obtenção e interpretação assertiva dos influenciadores de decisão como padrões sociais, culturais, políticos,

geográficos e meio ambientes, além do momento econômico do mercado e concorrentes. (CARDOSO, 2006)

De outra forma, Torquato (1986) interpreta a mesma questão colocando que há três grandes sistemas direcionadores deste processo: 1) sistema sociopolítico, que se inserem os valores globais e as políticas do meio ambiente; 2) sistema econômico-industrial, que se enquadram os padrões da competição, as leis de mercado, a oferta e a procura; e 3) o sistema inerente ao micro clima interno das organizações, no qual são estabelecidas as normas e políticas necessárias às operações empresariais. Através da interação entre esses três sistemas, a partir do processo comunicacional, a organização confecciona e interpreta tanto o macro sistema externo quanto o micro sistema interno, elaborando sua tomada de decisões com vistas ao aperfeiçoamento.

Contudo, a comunicação e as informações, muito mais que em épocas passadas, encontram-se mais complexas. Apesar de sempre terem estado presentes nas empresas e organizações, conforme Cardoso (2006), o ritmo acelerado das mudanças torna ainda mais desafiador o acompanhamento desta complexidade, onde é necessária a constante busca da lógica da gestão como diferencial competitivo. Novos enfoques sócio-políticos e econômicos, além da constante inovação tecnológica transformam o cenário organizacional de forma muito rápida, obrigando a novas e constantes revisões dos referenciais teóricos adaptados a esses cenários.

Neste contexto, Schroferneker (2006) acompanha Cardoso em sua linha teórica, pois relata a preocupação dos autores que estudam o tema em definir um elo comum de ideias, objetivando determinar seus conceitos e campos de atuação. Na esfera da compreensão da gestão organizacional e comunicação como diferencial competitivo, salienta Cardoso (2006), o poder da informação estratégica e seu gerenciamento para a ampliação eficaz das estruturas organizacionais, que primam por qualidade. Porém, ainda defende o autor que, para a otimização dos processos comunicacionais e sua gestão, as tomadas de decisão que estabelecem parcerias com todos participantes desta estrutura como clientes, fornecedores e parceiros, precisam ter seus processos repensados, complementados e aprimorados para dar suporte sempre atual e eficaz.

Neto (2006), ao abordar estudos da área da sociologia, analisa que a tendência dos sistemas humanos, não perdendo seus elementos culturais adquiridos

com a história e sim os incorporando ao novo, passa pela sua sofisticação e complexidade, pois na medida do avanço tecnológico e populacional, novas oportunidades e tendências se apresentam, trazendo sempre um desafio maior.

A exemplo da complexidade para a tomada de decisões na atualidade, teóricos como Oliveira e Paula (2008) colocam, entre outras questões, a crescente articulação da sociedade em rede como um dos fatores que exigem essa abordagem repensada, na medida em que possibilitam maior interação dos indivíduos nos contextos mais atuais graças ao acesso tecnológico, proporcionando e facilitando as interações.

Frente a esta realidade, Oliveira e Paula (2008, p. 9) colocam:

Esses processos marcam a integração dos mercados, a descentralização e a diversificação da produção, a (de) codificação do conhecimento, a aceleração da circulação de informações e o uso das tecnologias de informação e comunicação, intensificando os fluxos informacionais das organizações, tanto nos ciclos de produção/serviços quanto na sua relação com a sociedade. Em um mercado global e informatizado, a informação, atrelada às tecnologias, passa a ser considerado elemento determinante nas estruturas organizacionais. O mesmo se dá com o conhecimento, fonte fundamental de riqueza, ao propiciar o aumento de produtividade e a criação de novos negócios e de vantagem competitiva.

Grande parte da comunicação que partia das organizações precisou ser revista, quando ganhou força nos anos 90 a discussão sobre conduta empresarial e ética responsável. Oliveira e Paula (2008) mencionam a criação de regras de governança, normas e padrões de conduta, responsabilidade social, transparência, bem como a exigência de controles de qualidade e impacto ambiental. A transparência passa a ter status relevante dentro da gestão estratégica na comunicação das organizações.

Oliveira e Paula (2008) ainda comentam que era preciso pensar de forma estratégica o impacto que as ações organizacionais causavam à sociedade, a partir de sua interação e atividades ligadas à comunidade, empregados, fornecedores, meio ambiente e consumidores. Este impacto, originado a partir da exigência de novas condutas empresariais, influenciadas e pressionadas por novas demandas sociais e impelidos em seu alcance por novos pensamentos e ideias estimuladas por novas tecnologias de comunicação, nutriram a necessidade de adaptação de formas mais eficazes e produtivas da comunicação para o público interno e externo.

Além das novas demandas comunicacionais oriundas de um consumidor cada vez mais exigente e atualizado, obrigando as empresas a uma atualização em seus modelos de diálogo com clientes, Stoner e Freeman (1999) também ponderam sobre este novo contexto comunicacional, a partir da mistura de influências culturais, estimulado principalmente com o desenvolvimento de novas tecnologias ligando o mundo em rede.

Os relacionamentos interculturais trouxeram óticas, questionamentos e valores diferentes, muitas vezes sobre as mesmas questões. Conceitos arraigados sobre raças, credos e gêneros começaram a ser revistos por um prisma mais universal, atuando diretamente na maneira de agir e pensar nas entidades que mais tiveram interesse neste contato, as empresas multinacionais, exigindo um remodelamento de suas atividades e formas de comunicação interna e externa, para se adaptarem as demandas de mercados diferentes dos de seus consumidores originais. (STONER; FREEMAN, 1999).

Ainda comentam os mesmos autores que modelos de gestão e comunicação precisaram ser revistos quando da instalação de filiais em países com culturas muito diversas de suas matrizes. Baseados nesse diferencial, foi necessário refletir qual melhor modelo comunicacional a ser implementado, de modo a maximizar de eficiência e eficácia. Partindo deste pressuposto, barreiras de linguagem tornaram-se então o mais simples dos obstáculos a serem suplantados no terreno da comunicação. (STONER; FREEMAN, 1999)

Outro aspecto acerca das novas realidades referente ao tema se refere à força de trabalho interna que também foi modificando-se pela força da exigência. Oliveira e Paula (2008) recordam que no início do século XX o modelo de trabalho mecânico migrando para um ritmo robótico, que submetia os trabalhadores a um comportamento e conhecimento limitado, não participando do de forma integral de processo.

Contudo, em face da realidade contemporânea, a relação organização socioeconômica e trabalhador muda, exigindo e possibilitando uma interação mais aberta, orientada pela informação/comunicação e pelo conhecimento. As relações pessoais e o aprimoramento destas habilidades, por meio da comunicação, ganham espaço e valor, modificando o quadro anterior, ampliando e apreciando a aquisição de conhecimento. (OLIVEIRA; PAULA, 2008).

Vários aspectos que refletem a preocupação e valorização no aprimoramento dos processos comunicacionais estabelecem a criação de manuais de boas práticas nesta área. As organizações desenvolvem princípios de forma a potencializar e aprimorar as comunicações dentro delas, visando melhorias nos processos.

Stoner e Freeman (1999), a este respeito, dentro de um viés administrativo, apontam questões que atuam diretamente na eficácia do processo comunicacional das organizações. Sugerem, por exemplo, que canais formais de comunicação, por um lado podem trazer benefícios por obedecerem a aspectos de filtragem e hierarquia, para que as informações cheguem de forma mais clara e objetiva até escalões mais altos, entretanto, este mesmo filtro, influenciado por diversas questões, pode não passar informações que podem ter extrema relevância às tomadas de decisões.

Outro exemplo de ações acerca do desenvolvimento do conhecimento na área da comunicação nas organizações oferecido e comentado por Stoner e Freeman (1999) são as redes de comunicação, nas quais indivíduos ditam um fluxo de comunicação de modo a promover a resolução de problemas. Diferenciavam-se pelo formato com que cada componente do grupo comunicava-se entre si, havendo ligação direta entre vários membros do grupo ou ligação apenas entre um com outro.

Diversas conclusões puderam ser observadas a partir destas observações como rapidez, clareza, entendimento, etc. Portanto, é possível entender, a partir das colocações de Stoner e Freeman (1999) que diante da abundância e da rapidez das informações disponíveis à tomada de decisões estratégicas dentro das comunicações nas organizações, o modelo de comunicação e execução das tarefas, precisam ser constantemente repensadas e atualizadas.

Contudo, Scroferneker (2006) coloca que, de uma maneira geral, as organizações têm pautado as suas ações comunicacionais se utilizando do modelo tradicional, cujo objetivo da comunicação é somente informar. Tal opção de certa forma evidencia o desconhecimento do poder da comunicação como ferramenta estratégica. Cabe, portanto, ampliar as discussões sobre o tema, contribuindo para reposicionar a comunicação organizacional no espaço das organizações.

Dentre as diversas facetas da comunicação organizacional, a comunicação interna ganha destaque especial neste contexto. Sendo ela responsável pela interação entre os membros de uma organização, reflete a qualidade e a eficiência de muitos dos processos ligados à necessidade de uma comunicação eficaz. A

maneira com que colaboradores se comunicam nas organizações tem ligação direta com sua cultura. Cabe a gestão estratégica perceber a importância da questão e colocar em pauta o debate.

### **2.2.1 Comunicação Interna**

Lustri et al (2007) enfatizam que não é produtivo estabelecer estratégias, através de objetivos e metas claras, se não forem compartilhadas com todos. É imprescindível que as organizações visualizem a importância da comunicação organizacional como ferramenta estratégica para atingir os objetivos organizacionais. Visto que o envolvimento das pessoas está ligado ao seu entendimento, para direcionarem comportamentos, que resultem em um bom desempenho.

Dessa forma, a comunicação organizacional deve ser vista como um conjunto de ações que objetiva informar, bem como ouvir, mobilizar e manter coesos todos os valores, que necessitam ser compartilhados. (CURVELLO, 2012). O seu principal papel é transmitir as estratégias organizacionais, bem como a cultura e os valores para todos os funcionários. (CHANG JUNIOR, 2001). Através do compartilhamento de informações é que os colaboradores conseguem direcionar seus esforços para alcançar as metas que lhes foram propostas. Portanto, a comunicação interna eficaz é aquela que utiliza ferramentas e ações integradas, que, por sua vez, viabilizam a implantação e a manutenção de processos (DEMO; MARTINS; ROURE, 2013).

De acordo com os mesmos autores, as formas de comunicação interna formais mais utilizadas são: a) jornais internos, b) painéis, c) vídeos institucionais, d) palestras, e) reuniões e convenções internas, entre outros. Robins (2009) salienta que a tecnologia, especialmente pelo advento da internet, modificou as forma de comunicação entre a empresa e o funcionário, visto que as informações são transmitidas, de forma mais rápida, a todos os setores da empresa. O autor ainda comenta que é importante possuir canais e ferramentas adequados e atuais. Para Almeida (2013), a comunicação digital, através das TIC's- Tecnologia da Informação e Comunicação- possibilitou, além da agilidade, uma redução significativa no fluxo da informação, melhorando-o conseqüentemente.

Quando se trata dos fundamentos da comunicação interna, Segundo Kunsch (2003), a Revolução Industrial modificou a forma de relação entre o empregador e o

público interno. No Brasil, em 1925, foi veiculado o primeiro jornal de empresa, “Boletim *Light*”. Por muito tempo, a comunicação feita internamente nas empresas foi vista como a forma da gestão da empresa informar seus funcionários sobre os assuntos de ordem geral. (CURVELLO, 2012). Neste contexto, Torquato (1986) apontou três esferas, pelas quais perpassavam a comunicação empresarial interna, a saber: I) comportamental, relacionada ao comportamento nas organizações, II) social, que transmite mensagens em canais diretos e, por fim, III) cibernética, que diz respeito a difusão da informação. Contudo, esta divisão, deixava a comunicação interna fragmentada, setorizada e com características de modelo pré-definido, por padrões estabelecidos pela teoria até o dado momento.

Por isso, o autor, buscou, através de sua proposta de estudo, denominada “comunicação cultural”, evidenciar que a forma com que as relações intrapessoais, interpessoal e grupal acontecem, ou seja, evidencia que a cultura organizacional da empresa, determina o modelo adequado de comunicação para cada empresa. Bueno (1989, p.77) corrobora o estudo, ao citar que:

Cada vez mais, fica evidente que as manifestações no campo da comunicação empresarial estão atreladas à cultura da organização e que cada indivíduo, cada fluxo ou rede, cada veículo ou canal de comunicação molda-se a esta cultura.

Kunsch (2003), afirma que comunicação deve contribuir para a valorização do homem; promover a integração entre diferentes setores; permitindo que o colaborador seja bem informado, a fim de que a organização antecipe respostas para suas expectativas. Tudo isso ajudará a administrar conflitos e a buscar soluções preventivas, bem como trazer vantagens competitivas para a organização.

Segundo Marchiori (2008), referindo-se a estudo realizado pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, os canais de comunicação Jornal Impresso (26,6%), seguido de intranet (18,9%), revista (15,2%), jornal mural (9,8%), e-mail (5,5%), boletim (4,3%), são os mais utilizados para a comunicação, portanto, nota-se como é intenso este fluxo de comunicação. Contudo, Torquato (2004) afirma que a comunicação oral, face a face, deveria ser priorizada, visto que ela permite um *feedback* imediato. No estudo apontado por Marchiori (2008), apenas 2.4% das interações são feitas face a face, o que vai ao encontro da teoria de Torquato (2004), que coloca a tendência de existir uma sobrecarrega no fluxo com

comunicação instrumental, que se trata da através de documentos, acarretando no bloqueio e na falta de fluidez natural da comunicação.

Essa tendência, segundo Marchiori (2008), é vista com preocupação, uma vez que já existem linhas teóricas que evidenciam a importância das lideranças desenvolverem estratégias baseadas na comunicação face a face, pois a interação, em tempo real, não tem como ser substituída por nenhuma outra estratégia, devido à confiança que se estabelece.

O processo de comunicação interna se trata, portanto, de ações estratégicas, voltadas ao público interno, que possui diversos canais interação. (KUNSCH. 2003). Segundo Curvello (2012), ele ocorre por meio de fluxos: a) fluxo descendente, que se origina das esferas superiores da gestão, b) fluxo ascendente, que é oriundo da emissão da mensagem pelo funcionário para a direção, c) fluxo horizontal, que é comunicação informal entre colaboradores e/ou entre setores e, por fim, d) fluxo transversal, regida pela comunicação digital, transmitidas, geralmente, por programas interdepartamentais.

Robins (2009) configura o mesmo sistema de fluxo da seguinte forma: primeiramente, afirma que a comunicação tem duas direções, horizontal e vertical, sendo que a última se subdivide em descendente e ascendente. Torquato (2004) confirma que a comunicação descendente é aquela que vem de instâncias superiores da gestão, são as informações transmitidas através de boletins, jornais etc. Já Stoner & Freeman (1999, p.238) conceituam o fluxo descendente como um “sistema de informação vertical, são os meios através dos quais os dados são transmitidos para cima e para baixo na hierarquia da organização”.

Já o fluxo de comunicação ascendente é aquele no qual o funcionário emite a mensagem, ou seja, ele se reporta à direção da empresa. Em termos práticos, o *feedback* do funcionário pode ocorrer através de avaliações de desempenho, pesquisa de clima, caixa de sugestões ou face a face. Geralmente, este tipo de comunicação é menos formal que o anterior, ressalta-se que é muito importante, para a organização saber ouvir o funcionário e absorver suas sugestões e reclamações. (TORQUATO, 2004; KUNSCH, 2013).

Contudo, nem sempre esta forma de comunicação tem seu efeito pleno e espontâneo, depende da cultura organizacional da empresa. De acordo com, Katz e Kahn (1978 apud BERNARDO ET AL, 2001), quando a estrutura organizacional é regida por uma gestão pouco flexível, com o controle baseado em pressões, a

comunicação é deturpada, muitas vezes, não ultrapassando a esfera da liderança imediata. Segundo Marchiori (2008), um dos principais fatores que influenciam no desempenho efetivo das empresas é ter um canal de comunicação, especialmente através do seu gestor imediato, para falar sobre assuntos que afetem as decisões da empresa.

Já a comunicação horizontal é, para Torquato (2004), o fluxo comunicativo que acontece entre os colaboradores de mesmo nível hierárquico, seu papel é fundamentalmente difundir as ideias e as informações da organização, visando à integração dos objetivos para o alcance das metas. Stoner e Freeman (1999, p. 238) se alinham a essa opinião quando afirmam que:

Relacionamento lateral é o que atravessa a cadeia de comando, permitindo contato direto entre membros de departamentos diferentes [...] é a forma mais simples de relacionamento lateral; comunicação entre indivíduos que devem enfrentar a mesma situação ou problema.

No entanto, Torquato (2004) ressalta que, não é um processo fácil, para ocorrer de forma eficaz, deve-se utilizar o canal correto, de acordo com o objetivo que se deseja atingir. O autor afirma que a comunicação horizontal é, muitas vezes, o que dá origem a comunicação vertical, visto que antes de experimentar o repasse de uma informação, sugestão ou reclamação, seja do superior para subordinado – descendente –, seja do subordinado ao seu gestor imediato – ascendente, a ideia possivelmente é discutida com um colega. Nessa direção, Marchiori (2008) enfatiza que o processo de comunicação deve ser formativo e não somente informativo, a fim de que se estabeleça a realidade organizacional.

Por último, o fluxo transversal, para Torquato (2004), é aquele que ultrapassa as hierarquias, pois possibilita a transmissão de mensagens entre todos, mesmo que de diferentes níveis hierárquico. Kunsch (2003) afirma que, o fluxo transversal, que pode ser denominado, também, de longitudinal, está presente especialmente em organizações mais flexíveis, que incentivam a gestão participativa. Na concepção da autora, ele se caracteriza por ocorrer em todas as direções e perpassa por todas as instâncias, ela também salienta que, nas organizações menos flexíveis, ele acontece de forma circular. Vale ainda ressaltar que, especialmente com o surgimento da internet, o fluxo transversal se intensificou, através de instrumentos interdepartamentais, a saber, intranet.

Portanto, através da exposição dos fluxos comunicativos que ocorrem nas organizações, é possível afirmar que as relações de uma empresa devem ser integradas e a informação deve ser difundida, de forma que os fluxos se complementem. De acordo com Torquato (1986), as ações claras e a integração dos fluxos, priorizando as boas relações interpessoais, são as principais formas de promover a manutenção constante do sistema organizacional. Para tanto, Marchiori (2008) acrescenta que a existência do processo de informação estratégica possibilita à organização estar fortalecida, no que tange a credibilidade, sensibilidade, temporalidade e informação importante. Diante do exposto, cabe ressaltar que os canais de comunicação são instrumentos importantes para a comunicação eficaz, se utilizados de forma correta e adequada.

#### 2.2.1.1 Métodos e Canais de Comunicação

A comunicação interna é realizada através de diferentes canais de informação, seja oral ou escrito (TORQUATO, 1986). De acordo com Stoner e Freeman (1999), a eficácia da comunicação é influenciada, primeiramente pelos canais formais, que, segundo os autores, são cada vez mais abrangentes. Além disso, ressaltam que, quanto maior a organização, maior a dificuldade de ter uma comunicação clara, visto que existe a incidência de ruídos.

De acordo com Torquato (1986), as empresas utilizam os seguintes canais de comunicação: a) Jornais e revistas, b) boletins, folhetos e memorandos, c) quadro de avisos, reuniões, encontros e palestras internas, b) conversas individuais com os colaboradores, caixas de sugestões, e) avaliações de desempenho. Robbins (2009) inclui as ferramentas tecnológicas, como intranet e e-mail, nas formas de se comunicar internamente. Entretanto, ambos os autores salientam a falta do *feedback* nestas ferramentas, pois elas integram a comunicação vertical, portanto as relações não são dinamizadas.

Por isso, as organizações devem estar atentas ao fato de que a instrumentalização pode inibir o fluxo livre da informação. (STORNER; FREEMAN, 1999). Marchiori (2008) concorda e demonstra a sua preocupação em dinamizar a comunicação oral, pois, fica evidente que a comunicação interna no Brasil está voltada para a formalização, através do estudo já mencionado.

A autora enfatiza que a comunicação estratégica eficaz deve priorizar o canal de comunicação face a face. É necessário que haja entendimento sobre o fundamento da comunicação interna, que é envolver, inovar, acrescentar e conhecer, resumidamente é desenvolver pessoas. Ela ainda salienta que capacitar os líderes, para promover esta interação de forma adequada, é uma demanda constante. (MARCHIORI, 2008).

Existe ainda há comunicação não verbal, segundo Robbins (2009), ela acontece por meio de gestos e toques, ênfase ou entonação da voz de toda a equipe. Stoner e Freeman (1999) citam também as redes informais como outro canal de comunicação, os grupos informais surgem sempre que as pessoas se reúnem dentro de uma estrutura organizacional formal. Essas redes são inevitáveis e servem para: i) manter e reforçar as seus valores em comum, ii) promover a satisfação social, status e segurança e iii) ajudam na comunicação e na solução de problemas.

Portanto, o processo comunicativo é complexo e dependente de vários fatores, a sua formalização excessiva, pode gerar barreiras e ruídos, bem como impactar negativamente no negócio. Segundo Marchiori (2008), é imprescindível dar ênfase para a questão, de forma a integrar as pessoas e os processos, para o sucesso da organização.

#### 2.2.1.2 Funções da Comunicação, barreiras e fluxo

Em consonância com a ideia de teóricos elencados neste estudo, Torquato (1986) reafirma que o processo comunicacional influencia, gera atitudes e modifica comportamentos, a fim de que se determinem e se atinjam os objetivos organizacionais e promovam resultados. Marchiori (2008) aponta que comunicação interna, amplia a visão da própria organização. A organização deve estar ciente que a diversidade, as diferenças culturais, entre outras questões, fazem parte do meio interno das organizações. É a partir desse ambiente que uma empresa se constitui.

Dessa forma, corrobora-se a afirmação de Stoner & Freeman (1999) sobre a influência de mecanismos psicológicos individuais, cultura, crenças e valores, preconceitos, entre outros fatores, nos problemas estruturais da organização, que afetam negativamente o processo de comunicação, dando origem as denominadas barreiras e ruídos. Para Stoner e Freeman (1999) qualquer questão que confunda, o

fluxo da informação, diminuindo ou interferindo negativamente na comunicação é considerado como ruído, exigindo dos administradores sua restrição para permitir, desta forma, uma comunicação eficaz.

Torquato (1986) observa que as barreiras e ruídos afetam a produtividade, eles têm origem na retenção de informações, disputa entre setores, fluxos informativos saturados, dificuldade na emissão até destinatário final, incompreensão de mensagens, falta de flexibilização, falta de relacionamento interpessoal, pouca visibilidade de canais, boatos entre outros.

Ressalta-se ainda que o principal entrave da comunicação está na falta de *feedback*. Torquato (2004) menciona que a instrumentalização e a rigidez tendem a promover os problemas que atingem a eficácia da comunicação. As empresas precisam ter canais formais de comunicação, mas que proporcionem o retorno imediato, bem como necessita ouvir mais o funcionário, sobre o que ele tem para acrescentar ao negócio. Robbins (2009) concorda e acrescenta que, a instrumentalização, como e-mail, por exemplo, gera incerteza do recebimento e o entendimento da mensagem.

Diante disto, a comunicação fica atrelada ao seu papel clássico de repasse informações, não sendo utilizada como um meio estratégico para agregar valor ao negócio (MARCHIORI, 2008). Segundo a autora, o segredo para esta conquista de processos de comunicação efetivos consiste em uma comunicação aberta, intensa e transparente. O processo de difusão tecnológica, as TIC's, deu outro viés à comunicação, portanto, faz-se necessário a contextualização do impacto das ferramentas digitais na forma de se comunicar.

### 2.2.1.3 Comunicação Interna e as tecnologias da Informação

O processo de informação estratégica prioriza o fortalecimento da comunicação, no que tange os diferentes fluxos. Ele exige um comprometimento total das lideranças, com o uso de tecnologias apropriadas, para atingir a todos os colaboradores. (MARCHIORI, 2008). Sanches (2003) destaca que, a rede mundial de computadores, a Internet, teve início no final da década de 60, mas a partir de 1993 é que ela passou a ser difundida mundialmente, através do navegador *Web*, dando origem a outras redes, que são comumente utilizadas nas empresas, as quais são denominadas de intranet.

Sanches (2003) conceitua as TIC's como recursos tecnológicos usados para produzir informações, permitindo a comunicação e o armazenamento de dados. Segundo Rossetti e Morales (2007), a evolução tecnológica atingiu praticamente todas as atividades e favorece a rapidez da informação.

Lima e Santini (2008) afirmam que se vive em uma "sociedade da informação", ou seja, em uma época, cuja cultura e economias resultam essencialmente da tecnologia, da comunicação e da informação. Isso se refere à maneira como acontece o compartilhamento do conhecimento. A sociedade da informação reúne formas colaborativas de produção de bens culturais, de conhecimento e de informação, a partir das TIC's. A exemplo disso, cita-se um dos modelos colaborativos mais difundidos, o *software* livre, que acabou por servir de exemplo para que bens culturais, conhecimento e informação pudessem ser difundidos.

A tecnologia, especialmente com o advento da internet, proporcionou o uso de correios eletrônicos, videoconferências, redes internas e externas. Tais ferramentas otimizaram os processos e reduziram custos. Além de estabelecerem outras formas de interação, Kunsch (2003) destaca ainda que, a Internet facilitou operar em redes internas, possibilitando a formação de novos meios de comunicação informal, originando uma rede paralela à formal e de grandes proporções.

Segundo Monteiro, Karpinski e Angnes (2015), a exemplo do contexto atual propiciado pela internet se tem a cada dia neste processo, novas ferramentas de comunicação sendo adotadas como formas de melhoria dos processos comunicacionais internos, como as redes sociais. Os mesmos autores argumentam que, para algumas organizações, o uso estratégico destas novas ferramentas de comunicação pode trazer vantagens ao compartilhar informações relevantes com diversas finalidades e públicos. Exemplo dessas redes sociais são os *blogs*, *micro blogs*, *blogs corporativos*, *fóruns*, *websites* de compartilhamento de vídeo e fotos, mundos virtuais, *wikis*, *intranet*, transmissão de dados, *skype*, *facebook*, entre outros.

Dentre a comunicação em rede, os *blogs* têm recebido especial destaque em seu alcance por não necessitar conhecimento técnico ou linguagem de programação (TERRA, 2008). Podem ter vários objetivos, desde acadêmicos até entretenimento, porém, dentro das organizações, é encarado como um veículo menos formal que os

sites corporativos, permitindo um direcionamento a públicos mais segmentados com mensagens personalizadas.

Já Sanchez (2006), comenta que, mais especificamente, na comunicação em rede direcionada às organizações, a Intranet ganha vulto como excelente ferramenta de gestão empresarial. Faz uso dos mesmos protocolos da Internet, porém, indicada somente aos colaboradores internos. É considerada uma ferramenta que modificou padrões de trabalho e comunicação interna devido a sua agilidade e praticidade, assim colocando:

A intranet tem como um dos seus objetivos simplificar a comunicação entre os colaboradores organizacionais, estimulando uma sinergia entre os grupos de trabalho, permitindo que as pessoas trabalhem de forma eficaz, sendo um instrumento para implantação do conceito de trabalho cooperativo. [...] Ela tem como vantagem promover a integração entre os profissionais e trazer o ambiente virtual para facilitar as relações. Sua interface é muito acessível e é uma abertura para outras tecnologias como a videoconferência, trabalhos colaborativos, teletrabalho e outros. (SANCHEZ, 2006, p.140)

Por este motivo a Intranet começou a ser muito valorizada pelos responsáveis de áreas como comunicação e recursos humanos das empresas, pois as mesmas visualizam, a utilização como divulgadora de programas de formação, apresentação de sugestões, concursos de ideias novas, entre outros programas que facilitam a interface entre a empresa e seus colaboradores.

Terra (2008) destaca que as redes passam a fazer parte das organizações, aumentando a capacidade de articulação entre seus membros, fomentando e agilizando a comunicação entre os vários departamentos, permitindo a fluidez de ideias em ambos os sentidos.

Dessa forma, estas novas possibilidades de comunicação, diretamente ligadas ao avanço tecnológico, determinam, fatalmente, outra dinâmica na criação e distribuição de conteúdo dentro das organizações, influenciando também em sua cultura e valores, exigindo poder de adaptação inerente a sua sobrevivência.

Contudo, apesar do cenário tecnológico atual possibilitar a ampla prática da comunicação em rede e a conseqüente geração de conteúdo, Almeida e Vicente (2011) refletem sobre desafios com o advento e avanço nas TIC's. Com o desenvolvimento tecnológico, associado as modificações nas práticas sociais, há a necessidade de uma nova reflexão a respeito da maneira como se pensa a comunicação interna nas organizações, pois, pensando em uma sociedade baseada

na informação, novas práticas são necessárias para adotar um ambiente no qual a interação e a troca de informações possam fazer parte da geração de conhecimento.

Refletindo sobre este cenário atual e apontando a realidade vivenciada, Almeida e Vicente (2011, p. 2) percebem uma tríade de fatores no âmbito da comunicação interna estabelecida nestas organizações que exemplificam alguns desses desafios:

- a) Dentre as subáreas da comunicação organizacional, a comunicação interna é a que menos teve práticas e processos alterados ao longo dos anos. Na grande maioria dos casos ainda se mantém a mesma lógica estabelecida desde a formação moderna das organizações; ou seja, baseada em estruturas hierarquizadas.
- b) Dentre as organizações que adotaram as tecnologias digitais de comunicação em seus processos de comunicação interna, grande parte o fez sem que estes processo fossem repensados à luz das atuais práticas de comunicação. Ou seja, modernizam-se os instrumentos, mas a lógica dos processos permanece a mesma.
- c) Podemos observar que um número considerável, e crescente, de pessoas que hoje iniciam suas carreiras nas organizações, possui uma lógica de comunicação em que a colaboração, a interatividade e o compartilhamento de informações são a grande tônica da geração do conhecimento.”

Ao considerar estes fatores, é possível observar uma realidade onde há a necessidade de avançar na maneira de lidar com a comunicação interna diante das novas possibilidades, otimizando e criando novas oportunidades de fluxo, não apenas como forma de aumentar produtividade e competitividade, mas como estímulo a criatividade organizacional em acompanhamento das novas práticas sociais de comunicação.

Corrêa (2009) corrobora este pensamento colocando que o impacto das TICs nos processos comunicacionais internos modifica os diversos ambientes organizacionais, influenciando o fluxo das informações impactado pela digitalização. Dessa realidade, surge à busca de novas práticas de comunicação neste ambiente, modernizando e atualizando uma visão estratégica e tecnológica. O mesmo autor comenta ainda que o ambiente organizacional, tomado pelas TICs, amplia o papel do receptor, tornando o agente ativo, influenciando a realidade do fluxo comunicacional em que está inserido, pois, acostumado a se reunir em redes e comunidades de informação, pode ter poder de influenciar com troca de experiências e conteúdo.

Contudo, apesar desta nova realidade trazer uma ampla gama de possibilidades e avanços, traz também vários questionamentos sobre o impacto

negativo que pode ocasionar. Na sociedade ligada em rede, onde a informação corre em fluxo cada vez mais rápido, aliado a um contexto no qual as organizações se inserem em uma dinâmica econômica globalizada, a pressão pela otimização do tempo, desempenho, conhecimento e recursos, é cada vez maior.

Outro fator ligado aos desafios encontrados nas TCI's, em conjunto com a nova geração de trabalhadores, é que esta nova dinâmica exige uma corrente livre de sistemas ou instrumentos estáticos, não sendo a realidade encontrada ainda na grande parte das empresas. Por isso, Almeida e Vicente (2011, p. 12) colocam as seguintes questões: “as organizações adotam a comunicação digital inserida em uma cultura também digital, ou trata-se apenas de “digitalizar” o mesmo pensamento linear e estanque, característico da comunicação impressa?”. Até onde as empresas têm noção de sua real situação quanto à necessidade de adaptação de seus fluxos comunicacionais e dinâmicas ligadas às novas TCIs?

Ainda, outra questão levantada por Torquato (2004) e Robbins (2009), é que na comunicação interna, as tecnologias mudaram o seu fluxo, deixando-a muito mais instrumental e mais propensas a criarem entraves na comunicação, especialmente pela falta de *feedback* imediato. Em alguns casos, tal prática acarreta no monitoramento das suas redes internas, para vigiar o correio eletrônico dos funcionários.

Por fim, no que tange o processo comunicativo dentro das organizações, devem ser utilizadas de forma coerente, para que contribuam com o objetivo de promover a comunicação entre colaborador, a empresa e o objetivo do negócio. Um dos papéis da gestão é orientar o processo. Diante do exposto, entender como ocorre o processo de gestão e a liderança, especialmente, de equipes virtuais, que se derivou deste processo tecnológico é de suma importância para retratar o tema central desta monografia acerca dos desafios da comunicação em equipes virtuais.

### 2.3 LIDERANÇA: ASPECTOS GERAIS.

Segundo o Dicionário Aurélio (2009, p.790), liderança significa: 1) que ou o que lidera determinado setor de atividade ou uma competição; 2) pessoa que exerce influência sobre o comportamento, pensamento ou opinião dos outros; 3) pessoa ou entidade que lidera ou dirige; 4) chefe de um partido ou movimento político. Embora seja apenas mais uma palavra no dicionário da língua Portuguesa, descrevendo de

forma simplista através de ações o que alguém que lidere deve executar, no contexto organizacional o tema demonstra ser muito mais complexo, despertando profundo interesse.

Bergamini (1994, p.103) descreve como um dos assuntos geradores de incontáveis conceitos e descrições por parte dos pesquisadores, permitindo afirmar: “Assim como o amor, a liderança continuou a ser algo que todos sabiam que existia, mas ninguém podia definir”. Fagundes (2007) aponta as teorias e estudos da questão liderança tão vastas e antigas, quanto presente no contexto atual da sociedade. Contudo, questiona a autora se a figura do líder sempre foi necessária na evolução da sociedade humana ou é um traço ancestral, constituindo-se assim uma memória inconsciente.

Embora seu questionamento relevante, o fato é que a matéria, desde sua identificação como objeto de estudo, foi e é constituída por ampla gama interpretações por várias áreas do conhecimento. Através de pensadores durante a história, estabeleceram-se pressupostos na busca de contextualizar o tema, influenciando até hoje as relações de trabalho na sociedade atual, exemplificado abaixo:

**Filosofia:** Thomas Hobbes (1651): o homem é livre, mas no exercício da liberdade, disputa bens – “o homem é o lobo do homem”. – Para manter a paz, os indivíduos fazem um pacto de respeito aos bens do outro e elegem um indivíduo (o soberano) para fiscalizar o cumprimento desse pacto. – O soberano é distinto da massa e é eleito para controlá-la.

**Sociologia:** Durkheim (final do século XIX): a sociedade está naturalmente estruturada e dispõe de instituições funcionais, como a família e a escola, para socializar o indivíduo. Parsons (1937): há uma estrutura universal, que tem lugares e relações definidas, onde as pessoas se inserem. – Como Durkheim, parte da concepção de estrutura subjacente que define papéis e relações. Luhmann (1998): O indivíduo só pode ser compreendido no contexto/sistema e o sistema é auto-referenciado, isto é, se estrutura no sentido de se constituir e se conservar distinto de seu entorno. A premissa de todo funcionamento do sistema é diferenciar-se do entorno. Porém, a distribuição de poder entre indivíduos de um sistema não é homogênea. Há partes dominantes e dominadas. Latour (2004): questiona a fragmentação entre Natureza e Sociedade, não humanos e humanos, objeto e sujeito. Compreende que a sociedade é o que se produz na rede de inter-relações entre humanos e não humanos, em um inter jogo de tensões provenientes dessas misturas.

**Psicologia:** Freud (1913 [1912-13]; 1921;1930 [1929]): perspectiva radial: tudo converge para “a cabeça”, o líder. Não existiriam relações sustentáveis entre os outros indivíduos, que só se identificam através do líder. – Sem o líder a massa entra em pânico, vivenciando um medo imenso e insensato, quando há uma ruptura ou abalo desse vínculo centralizado na figura do líder. – O líder é um....os liderados são muitos, os liderados são iguais....o líder é um indivíduo diferente dos iguais. Bion (1961); Kernberg (1989;2000): ideia de que o líder responde às necessidades dos supostos

básicos do grupo ou da modalidade tarefa. Lampierre (1995), Kets de Vries (1997): entendem que compreender a liderança de um indivíduo é compreender o cerne de sua vida interior. (FAGUNDES, 2007, p. 30)

Assim como Bergamini (1994). Fagundes (2007), aponta o estudo da liderança como tema antigo, já tendo sua abordagem de forma específica por volta do ano 1300 da era cristã. A república de Platão descreve a importância da adequada educação e treinamento dos líderes políticos, assim como a grande parte dos líderes filósofos que procuravam lidar com essa questão. Sendo um tema tão antigo, permite aceitar a ampla gama de interpretações e teorias acerca da questão, constituindo o conjunto destas teorias e interpretações a forma de se ter a visão abrangente necessária para ampla discussão.

Infere-se que indiferente as abordagens através das várias áreas de estudo, todos os autores percebem a existência natural da figura do líder através das diferentes redes de relacionamento humana. Favoráveis ou não a sua existência, identificam sua necessidade como figura ícone para a constituição da ordem e dos melhores caminhos a serem seguidos.

Dessa forma, é possível perceber, a partir do que foi citado acima, que as teorias sobre liderança são umas das áreas mais antigas de pesquisa científica. Entretanto, para Le Boterf (2003), o tema liderança teve maior abordagem de estudo, ao longo do século passado, com maiores análises direcionadas ao traço de personalidade, análises comportamentais e poder exercido pelo líder. A partir do aprofundamento e conclusões dessas análises, o mesmo autor ressalta a importância desses resultados, pois sugere o quanto o comportamento da liderança afeta de forma muito profunda os subordinados que sofrem esta influência, não apenas no que concerne ao relacionamento com o líder, mas na forma com que se relacionam um com outro, bem como com a organização.

A partir da percepção da influência direta entre o comportamento dos liderados e a liderança, ligando essa influência ao traço de personalidade e comportamentos do líder, na tentativa de descobrir se haviam características prevalentes dentro desses comportamentos que demonstrassem sucesso dentro do processo de liderança, várias pesquisas foram realizadas, principalmente ao longo dos últimos cinquenta anos. Ficou demonstrando que não há comportamentos universais; de que não fica estabelecida de forma clara a ligação comportamental entre causa e efeito nas decisões ligadas à liderança e ao sucesso, e que as

diferentes situações servem mais para prever o surgimento da liderança do que para distinguir os líderes eficazes dos ineficazes (ROBBINS, 2003)

Esses resultados refutaram algumas percepções como a de que a liderança é intrínseca a alguns indivíduos, partindo do pressuposto de que alguns indivíduos já nascem líderes e, desta forma, é possível identificar traços de liderança. Essa ideia foi criticada por inúmeras linhas de pesquisa e com o tempo foi substituída pela perspectiva do líder como um ser comum, cuja capacidade de liderar depende do contexto, do ambiente e das características por ele desenvolvidas. (LE BOTERF, 2003).

Apesar do aprofundamento dos estudos acerca do tema, nas últimas décadas, buscando categorizar um padrão de comportamento e características dominantes definidoras da liderança, autores como Bitencourt (2004) consideram a liderança um termo de difícil definição, pois a percebem como uma arte, sendo necessário para liderar, antes de tudo, a liderança de si mesmo através do autoconhecimento e conseqüentemente do auto desenvolvimento, tornando a questão ainda mais desafiadora.

Sob este ângulo, Guimarães (2012, p. 2) comenta:

Liderança não é um dom, mas uma tarefa, uma função que pode ser aprendida. Para ter sucesso, um líder precisa, primeiro, conhecer-se muito bem, ou seja, saber como age e reage, o que sabe, do que gosta, o que quer, porque quer, etc. Em seguida, ele precisa aprender a conhecer muito bem os outros, como agem, e reagem, o que sabem, do que gostam, o que querem, porque querem, etc. Algumas pessoas podem ter isso como uma característica pessoal inata, mas outras, sem esse dom natural, serão obrigadas a desenvolver essas habilidades e competências.

Dentro desta necessidade de reconhecimento profundo acerca da multiplicidade de aspectos que definem o estudo da liderança, entre eles as características de personalidade, muitas teorias foram desenvolvidas referente a sua evolução e tipos de liderança ao longo do tempo.

Buscando descobrir se, de certa forma, existiria o “dom mágico”, responsável por algo como uma atração inexplicável, exercida por certas pessoas sobre as outras, Bergamini (1994), Barreto et al (2013) e Fagundes (2007) identificam grupos distintos de abordagens teóricas que definem as mais importantes visões atuais do tema: a dos Traços, Comportamentais, Contingenciais, Neo-Carismática, Transformacional, Transacional, Estratégica e Visionária.

### 2.3.1 Teoria da Liderança e sua Evolução

De acordo com Bergamini (1994), cronologicamente há uma sequência de etapas que demonstra a evolução do estudo da liderança, bem como algumas teorias sobre estilos de liderança. A **Teoria dos Traços** compreendeu principalmente os períodos entre 1904 e 1948. Estudiosos do tema procuravam identificar e descrever características de personalidade específicas que identificassem a personalidade daquele que lidera. Uma revisão de pesquisa a respeito dessa teoria conseguiu isolar cerca de 34 traços de personalidade identificados típicos dos líderes.

A partir da década de 50, no pós-guerra, mudou-se o enfoque, buscando identificar a maneira como um líder agia, procurando nesta maneira, através dos seus **comportamentos**, os traços de um bom líder. Naquele momento, foram criados inúmeros instrumentos de análise, representado principalmente pelos questionários, buscando identificar e associar, através de evidências, as relações entre tipos de comportamento do líder e a eficácia de sua liderança. A hipótese defendida era a associação entre o estilo de liderança exercido pelo líder através de seu comportamento e o grau de desempenho atingido pelo grupo. (BERGAMINI, 1994).

Subsequente a esta etapa, abordaram-se as teorias da liderança **contingencial**, debruçando-se sobre o estudo do comportamento do líder diante das diferentes situações vivenciadas no dia a dia e sua influência no exercício da liderança. Este estudo descentraliza a ação do líder de forma isolada como único influenciador do ato de liderar. É inserido neste contexto a variável “liderado” como também responsável pelas decisões ligadas ao ambiente e interesses da organização, posicionando esta teoria, assim, de forma mais abrangente em relação às anteriores. (BERGAMINI, 1994). Como o autor a comenta:

Esse posicionamento determina o caráter de maior abrangência dessas teorias com relação as anteriores. O ambiente organizacional, bem como as características comportamentais dos seguidores, passa agora a fazer parte integrante do quadro geral das investigações voltadas ao estudo sistemático da ciência da liderança. (BERGAMINI, 1994, p. 104)

Para a mesma autora, segundo a teoria contingencial, os três estudos contribuíram muito para a compreensão da atual visão da liderança, demonstrando

que existem situações em que líderes se saem melhor em situações favoráveis, enquanto outros se saem melhor em situações desfavoráveis. Com isso, maior profundidade é acrescentada ao estudo da liderança. (BERGAMINI, 1994). O que antes se iniciou na crença de que há traços de liderança inatos, agora se desdobra para a percepção de que líderes podem ser desenvolvidos, ou seja, podem ser preparados para tanto.

Na liderança NeoCarismática, acredita-se na capacidade da utilização do magnetismo do líder para a mobilização do grupo na busca de uma visão inspiradora. Entendem ser a liderança uma percepção subjetiva, não sendo compreendida dentro de parâmetros hierárquicos e controláveis ou através de dimensões de poder. Tem suas bases direcionadas mais na maneira de ser, pensar e agir do líder, gerando seguidores espontâneos e influenciados pelo carisma. (BERGAMINI, 1994).

O conceito de liderança **transformacional** se confunde com o Neo Carismático. Ambos consideram importante a relação de influência mútua entre líder e liderado tanto quanto necessária. O nível de motivação entre aqueles que sofrem a influência da liderança, bem como aquele que recebe o *feedback* desta liderança está diretamente ligado ao poder de engajamento. Neste perfil de liderança, o líder dedica grande parte do seu tempo na busca de conhecer os indivíduos da equipe, considerando necessário saber sobre suas metas e problemas como forma de desenvolvimento dos liderados.

Acredita-se que, através da individualização dos seguidores, criam-se vínculos que ultrapassam a simples obrigação e cumprimento de tarefas, passando-se a pensar com maior intensidade no trabalho em grupo e no bem da organização. Em função de se sentirem mentores de seus liderados, tornam-se modelos de comportamento, criando um clima de engajamento e socialização na cultura da organização. Em função de pensarem na liderança como forma de desenvolvimento dos indivíduos, tem foco mais no potencial que na realidade corrente. (BARRETO ET AL, 2013).

Bass e Avolio (1993, apud BARRETO ET AL, 2013) comentam ainda que os líderes transformacionais podem ser caracterizados por quatro componentes: 1) Influência idealizada: nessa característica as pessoas se sentem especiais e o líder faz com que os outros sigam sua visão; 2) motivação inspiracional: essa característica é baseada na comunicação para elevar o espírito de equipe e aflorar o

entusiasmo, desenvolvendo também o comprometimento; 3) estímulo intelectual: estímulo a novas ideias para que desafiem suas próprias ideias e valores e 4) consideração individualizada: são trabalhados aspectos de melhoria de forma individual, buscando o crescimento profissional e pessoal com intuito de se aprofundar a habilidades, bem como a confiança a partir de delegação e empoderamento.

Na liderança **transacional** é considerada como maior característica as interações unicamente baseadas em trocas entre líder e seguidor. Indiferente da área, Bergamini (1994) afirma que pode ser de ordem política, econômica ou psicológica, não necessitando ser obrigatoriamente duradouras. Enquanto há interesse mútuo entre as partes, considerando-se haver benefícios que supram suas necessidades, há ligação. Comenta a autora ser este tipo de troca a mais comum entre as organizações e seus colaboradores, na medida em que líderes e subordinados concordam em desempenhar seus papéis com bases em seu emprego remunerado.

Este tipo de interação considera uma ligação pura e simplesmente baseada no formalismo. Enquanto há interesses baseados em benefícios de caráter extrínseco, ou seja, sem as principais características adotadas pela liderança transformacional, e sim em salário, prêmios, benefícios, etc., há uma relação. Dentro dessa característica de liderança, fica claro que, na maioria das vezes, a influência do líder deixa de existir na medida em que não houver mais a ligação entre ambos, ou seja, quando ele deixa de ter a capacidade de tomar decisões ou infligir punições.

Rowe (2002) caracteriza a liderança **visionária** através de ações proativas, ações voltadas à modificação e aprimoramento de estratégias, procurando influenciar na resolução de problemas antigos com novas abordagens. Preocupam-se com ideias; relacionam-se com as pessoas de maneira intuitiva e compreensiva; influenciam atitudes e opiniões das pessoas dentro da organização; voltados a garantir o futuro da organização, por meio do desenvolvimento e gerenciamento das pessoas; são mais propensos a tomar decisões baseadas em valores; mais dispostos a investir em inovações e em capital humano e a criar e manter uma cultura eficiente, a fim de assegurar a viabilidade em longo prazo; pensamento não linear.

A liderança **estratégica** é descrita por Rowe (2002) como a mais completa, pois possui as características de outras lideranças. Define-se por valorizar as

tomadas de decisão do líder concentradas tanto no presente, quanto no futuro; enfatizam o comportamento ético e decisões baseadas em valores; possuem uma visão otimista; isto é, procuram liderar de forma sinérgica, combinando liderança visionária com liderança gerencial. Além disso, formulam e implementam estratégias, para impacto imediato e manutenção de metas em longo prazo, para garantir a sobrevivência, o crescimento e a viabilidade em longo prazo.

Ainda descrita como um estilo de liderança, pode ser elencar a liderança **gerencial**, definida por Rowe (2002) como sendo a mais adotada pelos executivos na atualidade, principalmente pelo alto grau de controle exigido pelas organizações, desestimulando atitudes e ações características de lideranças visionárias e estratégicas. Nesse estilo, são estabelecidas atitudes impessoais em relação às metas e objetivos, considerando-se esta busca como mais uma das atribuições inerentes as obrigações.

Percebem as atividades ligadas ao trabalho como um processo que permite interações entre pessoas, porém, com baixo grau de comprometimento emocional. São adeptos da ordem em detrimento do caos, característica potencial nas relações humanas. Relacionam-se com pessoas de acordo com seus papéis no processo de tomada de decisão. Cabe ressaltar que, durante o processo de interação e liderança, negociam, barganham, usam recompensas, punições e outras formas de coerção. Identificam-se, fortalecem regras e padrões característicos das empresas, compactuando com regulamentos e normas, o que lhes define como reguladores e conservadores. Por fim, consideram participar parte de uma instituição algo recompensador e motivo de orgulho. (ROWE, 2002).

Infere-se, portanto, que independente do estilo de liderança, considerando-se toda a dinâmica das situações geradas no mundo contemporâneo, percebe-se a necessidade atual do líder adaptativo. É factível considerar uma proposta para a eficácia e desempenho do grupo, dependendo da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona. Assim, para melhorar a eficácia, o importante é que o líder se encaixe na situação ou a modifique, para torná-la a adequada a ele.

Da mesma forma, é importante identificar e definir a diferença e a necessidade de estilos de lideranças voltadas a execução das tarefas e estilos de liderança voltados ao relacionamento, percebendo-se, no mesmo contexto, o momento propício para a implementação de cada um. (ROBBINS, 2009).

## 2.4 SUBJETIVIDADE DA LIDERANÇA

Mitroff (1999) defende a ideia de que há relação entre a forma de analisar problemas e determinados tipos psicológicos do ser humano. Diante disso, uma mesma realidade poderá ser apreendida de maneira mais sistemática ou mais fragmentada e detalhista, ainda mais voltada para tecnicismos ou para aspectos humanos e sociais. Portanto, a subjetividade dos indivíduos contribui para diferentes explicações, bem como soluções diversas. Vale ressaltar, que não se pode afirmá-las como certas, pois todas poderiam ser certas. Nessa medida, o ato de analisar problemas implica a necessidade de incorporar e ter várias perspectivas. Na mesma linha, o autor conclui que atualmente o paradoxo faz parte essencial da administração.

Segundo Faye (1991 apud por DAVEL e VERGARA 2001), subjetividade é o que fica subjacente no ser humano, ou seja, é o que está em seu interior. Trata-se da singularidade e a espontaneidade do indivíduo. Portanto, é tudo que norteia a individualidade humana. Desta forma, o subjetivo se refere à experiência humana, bem como é o espaço do simbólico e da cultura. Cabe ressaltar que estes processos simbólicos não são compreendidos por qualquer processo padronizado e/ou objetivo. (REY, 2005). Ainda, segundo Davel e Vergara (2001), a subjetividade é expressa através de seus pensamentos, condutas, emoções e ações no ambiente empresarial e, às vezes o ambiente suaviza ou negligencia as questões subjetivas, bem como dão maior ênfase a questões objetivas na gestão de pessoas.

Do lado oposto à subjetividade, portanto, encontramos a objetividade que é uma forma de gerir o capital humano nas organizações, visando à maximização dos ganhos econômicos, alinhando o desempenho da equipe com os objetivos da empresa. Assim, nas primeiras linhas teóricas da administração de recursos, preceituava-se poder influenciar o comportamento do grupo para obter eficácia e eficiência, através de uma padronização de posturas e comportamentos.

Kotter (1992) ressalta que, além dos conhecimentos generalistas, os líderes possuem ainda características comportamentais que o destacam no grupo. Para Rice (1970), a liderança exige sensibilidade com relação ao sentimento dos outros, desta forma, existe a necessidade da capacidade de compreender o explícito e o implícito da equipe, para que o líder contribua com a eficácia das tarefas. Contudo, a sensibilidade deve ser tratada como meio e não meta, sendo que a meta de

liderança é obter liderados eficientes. Por isso, a liderança deve controlar as relações e o intercâmbio entre a equipe e o ambiente organizacional.

Nesse sentido, pode-se afirmar que as atitudes do líder perante estes desafios se fundamentam no seu conhecimento e vivência adquiridos ao longo do tempo, especialmente no que tange as forças que não se tem ciência e, ainda, aliados à personalidade, que é inerente à individualidade de cada pessoa, bem como alicerçadas pelo trinômio: família, trabalho e vida social. (RICE, 1970)

Lapierre et al (1995) ressalta a importância da influência da personalidade dos gestores no processo organizacional, pois a liderança é exercida através das qualidades e atributos pessoais do líder. Essa influência impõe respeito, obediência, confiança, sem necessariamente advir do poder do comando. Complementando tal afirmação, ainda segundo o autor, a liderança é situacional, resultado de uma análise pessoal. Já para Rivera (2000 apud URIBE (2001, p.10) a liderança é a mobilização das pessoas, com foco no desenvolvimento da inovação, tratando-se de um processo de aprendizagem, envolvendo as capacidades individuais e intersubjetivas da organização.

Pisaini (1999) afirma que a subjetividade da pessoa, bem como a sua flexibilidade agem diretamente no sucesso da organização. A qualidade das relações interpessoais e o significado do trabalho para cada um são fatores imprescindíveis para a qualidade da produção. Por tanto, segundo Silva (2005, p.47 e 48) “Também é recomendável que se possa levar em conta a subjetividade de cada indivíduo nos processos interativos que eles desenvolvam com outros indivíduos e com a organização onde estão inseridos”.

Dentro do contexto da subjetividade da liderança, cada vez mais estão inseridos aspectos presentes, a partir dos avanços tecnológicos a serem levados em consideração, como na gestão de equipes virtuais. Neste tipo de interação a maior parte da comunicação é feita à distância, isto é, as pessoas geralmente estão lendo e interpretando documentos, sem o auxílio do interlocutor, que está transmitindo a informação. Esta característica traz uma grande pressão sobre as pessoas que geram informações para que sejam exatas, sucintas, claras e diretas em todos os itens que devem ser transmitidos para as outras pessoas Thompsen (2006 apud COSSULIN, 2007). Gould (1997 apud COSSULIN, 2007) diz que não receber uma resposta na velocidade em que se gostaria, é o suficiente para ocasionar um problema de comunicação.

Por tanto, para Thompsen (2006 apud COSSULIN, 2007), um dos maiores desafios dos líderes é trabalhar a subjetividade. Para que se construa uma equipe virtual eficaz a confiança é fundamental. A confiança é frágil e requer clareza de intenção, só podendo ser solidificada com ações de comprometimento e demonstrações de pré-disposição, tanto no que diz respeito à relação líder-membro, quanto à relação deles entre si, pois tem especialidades e conhecimentos profissionais diferentes.

A confiança permite que se crie um ambiente favorável à troca de informações e experiências dentro da equipe. Assim, compete ao líder gerir ações e comportamentos, de forma a propiciarem um bom rendimento.

Pela particularidade da liderança sobre equipes virtuais, Thompsen (2006 apud COSSULIN, 2007), elenca algumas expectativas geradas sobre este modelo de gestão que busquem comportamentos que otimizem o entendimento do que é alinhado pela organização, bem como que criem um ambiente participativo e agregador: 1) modelar os comportamentos esperados de todos os membros da equipe; 2) manutenção da autoconfiança e auto-estima dos membros; 3) demonstrar respeito por todos os membros e suas opiniões; 4) encorajar todos os membros a se integrem e participem da equipe; 5) focar na situação, assunto ou comportamento, não no indivíduo e 6) confrontar assuntos diretamente entre os envolvidos.

Tais ações darão norte ao líder para que construa uma equipe virtual coesa, sólida e integrada, que são inerentes ao sucesso de qualquer equipe, mas se intensificam quando ela não está geograficamente junta. Os desafios ficam maiores, a habilidade de gerenciar a subjetividade precisa ser maior por parte da gestão. No subcapítulo a seguir, as relações provenientes desta interação.

## 2.5 GERENCIAMENTO DE EQUIPES VIRTUAIS

O aumento da competitividade organizacional em nível mundial, a pressão por redução de custos, prazos, aumento da margem de lucro, entre outros fatores, estão fazendo com que cada vez mais as organizações utilizem equipes virtuais de trabalho, uma vez que a opção por este tipo de equipe as torna mais competitivas. (PONTES; OLIVEIRA; FILHO, 2015). A principal característica de uma equipe virtual

é a distância geográfica entre seus participantes. Segundo Braga, Perestrelo e Ribeiro (2015), vários autores trazem como definição essa característica.

Gignac (2005 apud PONTES; OLIVEIRA; FILHO 2015) define equipe virtual como sendo um grupo de profissionais geograficamente dispersos, trabalhando com um propósito comum e usando meios de comunicação eletrônicos como sua mídia principal. Gordon (2005 apud NEWSTROM, 2008, p.314) corrobora a ideia ao definir equipe virtual como “grupos que se reúnem mediante o uso de ferramentas de tecnologia sem que todos os seus membros estejam fisicamente presentes no mesmo lugar.

Pode-se afirmar também, através das colocações dos autores, que equipes de trabalho virtual utilizam tecnologias que facilitam a comunicação. Hall (2009, p. 19) aborda que: “Equipes que atuam em conjunto, em várias localidades, passam mais tempo colaborando umas com as outras por meio de tecnologias da comunicação do que cara a cara”.

Com a inserção de equipes virtuais no ambiente organizacional surge o termo e-liderança que é definido como: “um processo de influência social mediada pelas tecnologias avançadas para produzir mudanças em atitudes, sentimentos, pensamentos, comportamentos, e/ou desempenho em indivíduos, em grupos de indivíduos e /ou organizações”. (AVOLIO ET AL, 2000 APUD SAMARTINHO; SILVA; FARIA, 2012).

Segundo Samartinho, Silva e Faria (2012), os autores que abordam sobre o tema liderança sustentam que os objetivos da liderança não se modificaram, pois continuam a se focar nos problemas da visão, direção, motivação, inspiração e confiança, mas o líder passou a ter obrigação de implementar esses objetivos eletronicamente num ambiente em que possa mediar as equipes virtuais.

Nessa direção, a liderança de uma equipe virtual é mais que uma extensão da liderança clássica, pois ela muda o modo como os líderes e subordinados se relacionam entre si dentro da organização. Ou seja, os objetivos essenciais da liderança se mantêm, mas com a introdução da tecnologia da informação, que faz com que ocorram alterações da maneira como a informação é adquirida, armazenada, interpretada e difundida, assim intervindo na maneira como as pessoas são influenciadas e como as decisões são tomadas na organização. (SAMARTINHO; SILVA; FARIA, 2012 )

Segundo Samartinho, Silva e Faria (2012), para um líder conseguir liderar uma equipe virtual de forma eficiente ele precisa adotar um modelo de liderança transacional. Esse modelo de liderança está baseado na maneira como o líder inspira os funcionários a trabalhar, motivando-os a completar objetivos, identificando os papéis que cada um desempenha dentro da equipe e enquadrando-os nos objetivos.

Devido ao fato de uma equipe virtual ter seus integrantes instalados em ambientes geográficos diferentes, aumenta a probabilidade de o líder enfrentar alguns desafios. Samartinho, Silva e Faria (2012) listam alguns desafios ocasionados pela distância geográfica que são: a) comunicar através de meios eletrônicos de maneira eficaz e entusiasmada; b) construção de confiança com pessoas que podem nunca terem se conhecido pessoalmente; c) a criação de alternativas viáveis de meios eletrônicos (escolher as melhores ferramentas); d) motivar e inspirar à distância os integrantes da equipe e, por fim, e) gerenciar e orientar a equipe.

Já Weisband (2008 apud SAMARTINHO, SILVA, FARIA, 2012 p. 4), enumera os seguintes desafios:

Quando a distribuição do trabalho ocorre em fusos horários diferentes, quando a comunicação local e as infraestruturas humanas falham, quando os membros da equipe utilizam plataformas com diferentes hard e software, ou quando trabalhos locais requerem a atenção imediata dos gestores e trabalhadores locais, criando pressão para prosseguir e dar prioridade às atividades locais preterindo os objetivos dos colaboradores geograficamente distantes.

Portanto para vencer esses desafios os gestores precisam se concentrar em três áreas chave que são: sistemas, ferramentas tecnológicas e comunicação clara e assertiva. O domínio de ferramentas tecnológicas é a área mais importante que o líder deve dominar, pois é através delas que ele conseguira se comunicar com os membros da equipe. (BRAGA; PERESTRELO; RIBEIRO, 2015).

A competência referente ao conhecimento técnico é baseada pela escolha das melhores ferramentas tecnológicas, para se comunicar com a equipe e proteger os dados. O líder virtual possui ao seu alcance diversas ferramentas tecnológicas para gerenciar sua equipe com eficiência e segurança das informações, mas ele precisa estar aberto para aprender a manuseá-las, a fim de escolher a que melhor

atenda suas necessidades de gerir sua equipe com produtividade e eficácia. (BRAGA; PERESTRELO; RIBEIRO, 2015.)

Já quando se sai do âmbito das habilidades técnicas e entra no âmbito das habilidades em se relacionar com pessoas, os líderes necessitam possuir certas competências para gerenciar os integrantes da equipe que são: habilidade de comunicação escrita; habilidades de relacionamento interpessoal, mentalidade global e multicultural, maior sensibilidade para conseguir a motivação da equipe, comunicação que gere confiança entre os integrantes da equipe, conhecimento técnico, gestão de mudanças e gestão do desenvolvimento individual. (BRAGA; PERESTRELO, RIBEIRO, 2015; SAMARTINHO, SILVA; FARIA, 2012). O quadro mostra os desafios de liderar uma equipe virtual e as competências que os líderes devem ter.

Quadro 1- Desafios e Competências

Desafios	Competências
Comunicação através de meios eletrônicos.	Habilidade de comunicação escrita por meio virtual.
Construção de confiança entre os membros da equipe.	Comunicação que gere confiança.
Escolher a melhor ferramenta eletrônica para a comunicação.	Conhecimento técnico.
Motivar a equipe a distância.	Habilidade de relacionamento interpessoal.
Gerenciar a Equipe.	Mentalidade global e multicultural.
Falta de competência técnica do líder.	Gestão de mudanças. Gestão do desenvolvimento individual.

Fonte: Elaborado pelo autor

A comunicação eficiente é um dos principais fatores para o sucesso de pessoas, equipes e organizações, pois o sucesso ou o insucesso nelas ocorre pela comunicação organizacional ou falta dela. Kunsch (1997 apud BRAGA, PERESTRELO, RIBEIRO, 2015) frisa que a comunicação excelente é aquela planejada e gerida, visando alcançar objetivos e deve equilibrar as necessidades de seus públicos, utilizando-se da comunicação simétrica de duas mãos, ou seja, aquela que melhora o entendimento entre todos os públicos da organização em um processo de ir e vir informacional.

O uso da tecnologia da informação facilitou a comunicação dentro das organizações principalmente no que tange a troca de informações entre membros de

uma equipe virtual, uma vez que o fluxo de informações e comunicação numa equipe virtual ocorre através de meios eletrônicos. Porém, os integrantes de uma equipe digital podem ter dificuldade em compreender o fluxo de informações, quando a organização utiliza somente dos meios digitais para se comunicar, ou seja, a mensagem pode ficar ambígua, tendo também o fato da falta de interação presencial gerar falta de confiança na equipe. (BRAGA; PERESTRELO, RIBEIRO, 2015).

Na gestão virtual, ocorrem dois tipos de comunicação que são a síncrona e a assíncrona. A comunicação síncrona ocorre através de videoconferências e permitem a discussão imediata e síncrona da equipe, pois permite a revisão imediata do trabalho e tem como vantagem a agilização do processo, mas em contrapartida, pode ser menos rigorosa, pois algumas variáveis como: pressão em dar respostas e pressa, devido a outros compromissos poder prejudicar o fluxo de informações e algum erro passar despercebido. (KATZENBACH 2001 APUD BRAGA; PERESTRELO; RIBEIRO, 2015).

Segundo Katzenbach (2001 apud BRAGA, PERESTRELO, RIBEIRO, 2015) a comunicação assíncrona é realizada por outras ferramentas tecnológicas, por exemplo, o e-mail. Nesse tipo de comunicação o colaborador encaminha um documento e tem um *feedback* no dia seguinte. A vantagem desse tipo de comunicação é que facilita a exposição de opinião que não são encorajadas na reunião síncrona e a desvantagem é que uma interpretação errada da mensagem que pode gerar um desconforto e erros no andamento do trabalho.

Portanto, a comunicação é um desafio para um líder de equipe virtual, pois as barreiras e ruídos se intensificam devido à falta de interação presencial. As pessoas tendem a desconfiar de quem não conhecem, isso ocorre porque elas não conseguem identificar alguns aspectos como expressões faciais e corporais que denotam empatia ou agressividade. (BEJARANO ET AL, 2006). Sendo assim, o líder precisa ter uma comunicação assertiva e diretiva, alinhar os objetivos organizacionais com os da equipe através da comunicação, interagir com a equipe como se ela fosse um time, informar de forma eficaz as informações para conseguir construir confiança entre os membros da equipe. (BRAGA; PERESTRELO; RIBEIRO, 2015).

Quando se aborda outras competências necessárias para uma boa gestão de equipes virtuais, a habilidade de relacionamento interpessoal é uma das mais

importantes, pois é através de um bom relacionamento com a equipe que ele conseguiu alcançar os objetivos organizacionais. Os autores Pontes, Oliveira e Filho (2015, pg. 429) afirmam que:

A construção de relacionamentos pessoais é muito importante para as equipes virtuais. Estabelecer certo grau de relacionamento pessoal entre os membros de um projeto pode ser essencial para o sucesso. Quanto melhor o desenvolvimento e o gerenciamento destes relacionamentos, melhor também serão a qualidade e a eficiência das equipes virtuais.

Logo, quanto melhor for o relacionamento interpessoal, maior será o rendimento da equipe e mais fácil será o gerenciamento dela para prosperar em metas individuais. Aliado a isso, a gestão de mudanças é outra competência necessária para o líder. Para Praga, Perestrelo e Ribeiro (pg. 12)

[...] a gestão de mudanças parte do princípio da necessidade de adaptação das organizações diante da intensidade e da volatilidade de fatores internos e externos, sendo um grande desafio uma vez que as mudanças acabam por atingir o comportamento das pessoas.

Portanto o líder virtual precisa ter habilidade de adaptação, utilizar diferentes recursos e ter visão estratégica para conduzir sua equipe. A gestão de desenvolvimento individual está vinculada com as competências individuais que cada membro da equipe virtual deve possuir e cabe ao líder saber medir essas competências. A competência individual é uma combinação de conhecimentos, qualificações, atribuições, desempenho e transmissão de confiança, podendo ser medida e de certa forma aperfeiçoada, através de treinamentos e desenvolvimento. (BRAGA; PERESTRELO; RIBEIRO, 2015). Segundo os autores, a melhor maneira que o líder virtual consegue administrar a gestão de desenvolvimento de seus funcionários é realizando *feedback* assertivo, apontando os aspectos que o funcionário deve melhorar.

Por fim, pode-se inferir que a gestão de equipes virtuais requer as habilidades clássicas de um líder, contudo, agregam outros desafios inerentes a este formato de comunicação. O principal deles é construir um ambiente de confiança, que é a base do relacionamento, para alinhar as expectativas da equipe aos objetivos da organização, com uso das tecnologias para se comunicar e assim interagir com os liderados de forma clara e objetiva.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

O presente estudo se caracteriza por uma pesquisa de natureza exploratória, com abordagem qualitativa e utilizando a técnica de estudo de caso, para atender o objetivo da pesquisa. De acordo com Gil (1994), entende-se por pesquisa exploratória o estudo que proporciona ao pesquisador maior familiaridade com o problema, através de levantamento bibliográfico, análise de exemplos e entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com a temática. Sacool et al (2012) complementa ainda que a pesquisa exploratória visa investigar e identificar os dados coletados, para posterior análise crítica.

Trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa, que, segundo Bardin (1995) possui a característica de coletar dados com maior profundidade e com uma amostragem não tão ampla, possibilitando um planejamento mais direcionado. Creswell (2010) acrescenta também que a análise qualitativa dos dados permite uma interpretação mais profunda e com riqueza de detalhes. A abordagem qualitativa se deu em nível descritivo que, de acordo com Gil (2008), tem como objetivo estudar as características de uma determinada população, de modo a identificar as relações entre diversas variáveis.

Nesta direção, a pesquisa foi conduzida através da estratégia de estudo de caso. Gil (2008 apud SACCOL ET AL 2012) afirma que o estudo de caso vem sendo empregado com mais frequência pelos pesquisadores, pois serve para diferentes propósitos, tais como: descrever a situação do contexto no qual o estudo está sendo aplicado, bem como explicar variáveis que causam determinado fenômeno mais complexo, que inviabilizam as estratégias de levantamento ou experimentos.

O estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2010, p. 39 APUD SACCOL ET AL, p. 39). Por tanto, utiliza-se essa técnica quando se busca compreender, em profundidade, uma situação, evento processo, desde que ocorra no mundo real.

O referido estudo foi conduzido através de um estudo de caso em uma indústria farmacêutica brasileira que atua no mercado doméstico e no exterior.

Primeiramente foi realizado um levantamento bibliográfico, no qual se apresentou os principais conceitos que norteiam à temática, baseado em teóricos de extrema relevância na literatura. Conforme Lakatos e Marconi (2009) a pesquisa bibliográfica apresenta de forma descritiva tudo aquilo que foi pesquisado sobre o tema exposto. Em seguida, foi realizada a coleta de dados através de entrevistas semi-estruturadas. Por fim, foram análise os dados coletados, comparando-os com a literatura apresentada nesta pesquisa.

### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E PEFIL DOS ENTREVISTADOS

A empresa objeto de estudo desta monografia é uma indústria farmacêutica, líder de mercado na produção e comercialização de medicamentos com prescrição médica, foi o primeiro laboratório a produzir medicamentos genéricos, atua no segmento interno e também exporta seus produtos. Foi fundada há 52 anos no estado de São Paulo e atualmente tem sua sede em Manaus, produz cerca de 1,5 bilhões de comprimidos por mês, que são distribuídos em todo o Brasil e no exterior. (SITE DA EMPRESA).

Para atender as demandas de mercado, a empresa possui equipes de representantes em todo o território nacional. Este estudo teve como foco a análise da equipe que atua na região metropolitana de Porto Alegre, Sul, Sudeste e Noroeste do estado do Rio grande do Sul, composta por sete representantes que estão situados nestas regiões. O quadro abaixo apresenta o perfil dos entrevistados desta pesquisa.

Quadro 2- Caracterização dos Entrevistados

(continua)

SIGLA	GÊNERO	IDADE	FORMAÇÃO	TEMPO DE EMPRESA	CIDADE	REGIÃO
E1	M	51	Tecnólogo Marketing	2 e 6 m	Canoas	Canoas, Guaíba, Camaquã, São Lourenço, Tapes, Barra do Ribeiro, Triunfo, Charqueadas
E2	M	36	Cursado Tecnólogo Marketing	1 ano	Gravataí	Gravataí, Cachoeirinha, Esteio, Sapucaia, Osório, Tramandaí, C. da Canoa, Torres e Sto. Antonio da Patrulha
E3	M	54	Tecnólogo Marketing	4 e 3m	NOVO HAMBURGO	Novo Hamburgo, São Leopoldo, Gramado, Canela, N. Petrópolis, Campo Bom, Sapiranga, Taquara, Igrejinha, Estância Velha, Dois Irmãos, Ivoti.
E4	F	35	Farmacêutica	4 e 3m	SANTO ANGELO	Santo Angelo, Ijuí, Cruz Alta, Sarandi, Santa Rosa, Panambi,

						Três de Maio, Horizontina, Três Passos.
E5	M	29	Bacharel em Administração de Empresas	6 m	PELOTAS	Pelotas, Rio Grande, Jaguarão, Bagé, Don Pedrito, Livramento, Canguçu
E6	F	42	Bacharel em Administração de Empresas	3 e 2m	SANTA MARIA	Santa Maria, São Gabriel, Uruguaiana, Rosário, São Sepé, Livramento
E7	M	58	Tecnólogo em Administração	4 e 2m	SANTA CRUZ	Santa Cruz, Lajeado, Estrela, Venâncio Aires, Candelaria, Sobradinho, Rio Pardo, Cachoeira do Sul, Caçapava, Montenegro, Vera Cruz, Taquari.

(conclusão)

Fonte: elaborado pelo autor

### 3.3 TÉCNICA DE COLETA

A coleta de dados foi realizada através de pesquisa bibliográfica, de entrevistas e observação. Inicialmente, buscaram-se obras relevantes que abordaram conceitos sobre os aspectos gerais da comunicação, os conceitos de comunicação organizacional e comunicação interna, bem como os aspectos gerais sobre liderança e gerenciamento de equipes virtuais. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa bibliográfica prévia permite ao pesquisador o acesso a dados já existentes sobre o tema, por isso, caracteriza-os como dados secundários.

Já os dados primários desta pesquisa, foram coletados através de entrevistas. Segundo Yin (2015), a entrevista é uma das formas mais importantes de coleta de dados em um estudo de caso, visto que fornecem informações e conhecimentos essenciais sobre algo em específico. Gil (2008) também afirma que a entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizadas. Uma vez que possibilita aos pesquisadores a usarem não somente para a coleta em si, como também para o diagnóstico e orientação. Ainda na visão do autor, a entrevista é a mais flexível de todas as técnicas de coleta de dados.

Segundo Hair et al (2005 apud SACCOL ET AL, 2012), existem vários tipos de entrevistas. Neste estudo, utilizou-se a entrevista estruturada como instrumento de coleta de dados. Conforme os autores, a entrevista estruturada se caracteriza por um roteiro com uma sequência de perguntas previamente determinadas, que são realizadas sempre da mesma forma para os entrevistados. Foi aplicada a entrevista estruturada, cujo roteiro se encontra no final deste estudo, a todos os sete

representantes, que fazem parte da referida equipe. (APÊNDICE A). As entrevistas ocorreram no período de 02 a 05 de agosto de 2016.

Além disso, utilizou-se ainda a técnica de observação, que possibilita o pesquisador obter dados através da realidade dos participantes no contexto em que estão inseridos. Essa técnica permite examinar, fatos ou fenômenos a estudar (LAKATOS; MARCONI, 2009)

De acordo Yin (2010 apud SACCOL ET AL, p. 48), existe duas formas principais de observação: a direta e a participante. A observação participante é uma modalidade na qual o pesquisador pode, de fato, participar dos eventos estudados. Trata-se de vivenciar, através de participação real em determinada situação. (GIL, 2008). A técnica de observação utilizada nesta monografia foi à observação participante aberta, visto que o pesquisador trabalha na organização como gestor.

### 3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados ocorreu de forma qualitativa, consistiu na apresentação dos dados coletados que foram confrontados com a teoria apresentada na revisão bibliográfica deste estudo. Para Gil (1994), a apresentação e análise dos dados têm como objetivo organizá-los de modo que respondem ao objetivo geral da pesquisa. Este estudo visou compreender os desafios da comunicação interna estabelecido entre a liderança e equipes virtuais.

Saccol et al (2012) afirmam que existem três etapas prioritárias para que os dados coletados sejam interpretados e atinjam o objetivo proposto, a saber: a) redução de dados – trata-se da avaliação e organização de todo o conteúdo coletado, de modo que se evidencie a sua relevância; b) apresentação dos dados - etapa na qual se demonstram os principais resultados obtidos e, por fim, c) as conclusões, que consistem nas inferências acerca da análise qualitativa, indicando padrões, processos e explicações, bem como proposições para estudos futuros.

Nessa direção, para melhor compreensão dos resultados. Eles foram categorizados em três grupos. Gil (2008, p. 134) explica que “a categorização consiste na organização dos dados de forma que o pesquisador consiga tomar decisões e tirar conclusões a partir deles”. As categorias escolhidas foram determinadas a partir da fundamentação teórica apresentada, para atingir objetivos propostos. Optou-se, por tanto, em utilizar as três temáticas centrais: comunicação,

liderança e gerenciamento de equipes virtuais, adequando as perguntas a cada grupo. O quadro abaixo apresenta as categorias de análises utilizadas deste estudo.

Quadro 3- Categoria de Análise

CATEGORIAS	QUESTÕES DA ENTREVISTA
<b>COMUNICAÇÃO</b>	<p>1) Como você percebe as informações repassadas pela empresa, a partir dos meios de comunicação virtual?</p> <p>2) Quais os maiores defeitos e qualidades com relação a comunicação adotada pela empresa?</p> <p>3) Qual sua percepção com relação à quantidade de informações recebidas da empresa?</p> <p>4) Quais as melhorias que poderiam ser implantadas na comunicação virtual da empresa?</p>
<b>LIDERANÇA</b>	<p>5) Quais as características mais importantes de um líder?</p> <p>6) Quais os fatores fundamentais que você considera importante para que os líderes percebam os pontos a serem desenvolvidos em seus liderados e em si mesmos?</p>
<b>GERENCIAMENTO DE EQUIPES VIRTUAIS</b>	<p>7) Qual a sua percepção sobre a liderança de equipes à distância?</p> <p>8) Com que frequência ocorrem encontros presenciais?</p> <p>9) Você percebe a diferença entre a liderança presencial e a virtual? Quais?</p> <p>10) Quais as mudanças que você sugere para o modelo de gestão que podem ser melhorados?</p> <p>11) Qual ferramenta virtual, dentre as utilizadas atualmente, você considera ser a melhor para contato entre líder e liderado?</p> <p>12) Você sabe com clareza o seu papel e suas responsabilidades? De que forma?</p> <p>13) Descreva como as reuniões à distância são realizadas?</p> <p>14) De que forma ocorre o feedback sobre o andamento do seu trabalho?</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

## 4 ANÁLISE E DOS RESULTADOS

Neste capítulo, será apresentada a análise realizada, que objetivou compreender os desafios da comunicação interna estabelecido entre a liderança e as equipes virtuais. Ressalta-se que, para melhor entendimento dos dados coletados, a análise foi dividida em três categorias, a saber: i) comunicação; ii) liderança e, por fim, iii) gerenciamento de equipes virtuais.

### 4.1 COMUNICAÇÃO

Nesta categoria de análise, objetivou-se identificar como ocorre o processo de comunicação da referida empresa, quais são os pontos fortes e fracos evidenciados pelos entrevistados, bem como se buscou compreender a percepção dos respondentes acerca do fluxo e quantidade de informação. Além disso, verificou-se quais são as melhorias que poderiam se implementadas para uma comunicação de liderança mais eficaz.

Com respeito ao entendimento do processo de comunicação da empresa, a maioria dos respondentes afirma que as informações são passadas de forma objetiva. Corroborando a teoria de Marchiori (2008) ao dizer que, para a conquista de processos de comunicação efetivos, é necessária uma comunicação aberta, transparente e regida pelos objetivos organizacionais.

O respondente E7 ressalta a importância das tecnologias da informação e comunicação (TIC's), como parte integrante do processo de comunicação, ao acrescentar que os meios de comunicação digitais, como as redes sociais, são ferramentas utilizadas diariamente pelas grandes empresas, tornando a comunicação e o aprendizado mais fáceis e rápidos. Nesse sentido, a difusão da internet e das TIC's provocou mudanças nos canais de comunicação (ALMEIDA; VICENTE, 2011). Segundo Corrêa (2009), o impacto é tão significativo, que modificou os diversos ambientes organizacionais, influenciando o fluxo e a velocidade das informações.

O aumento do fluxo e a rapidez da informação, para o grupo entrevistado, é vista tanto como positiva, quando facilita o aprendizado e melhora a interação, conforme já exemplificado pelo E7, quanto negativa, como a E4 salienta:

*Uma carga excessiva de informação, acredito que teria que ser informações direcionadas. (E4)*

Portanto, a quantidade e o direcionamento da informação são importantes, para que não ocorram falhas no processo. De acordo com Stoner e Freeman (1999), o fluxo da informação, que interfere negativamente na comunicação, é considerado como ruído, exigindo um re-direcionamento, para alcançar uma comunicação eficaz.

Os respondentes salientam também que comunicação com a empresa é clara e eficiente na maioria das vezes, especialmente no que tange os canais utilizados para passar e receber informações. Conforme fala da entrevistada E4:

*As formas com que a empresa entra em contato comigo são email, telefone, correios, etc. A principal qualidade é que são formas rápidas e eficientes. O maior defeito não está na forma em que a empresa entra em contato, mas sim nos prazos para execução das tarefas. (E4)*

A maioria dos entrevistados aponta também as ferramentas atuais e de qualidade, como fator determinante para a eficácia no processo, pois o viabilizam e tornam a comunicação rápida e clara. Robbins (2009) evidencia a importância de serem disponibilizadas ferramentas atuais e adequadas para se comunicar com a equipe. De acordo com Stoner e Freeman (1999), a eficácia da comunicação é diretamente influenciada pelos canais formais, que, na visão dos autores, estão cada vez mais abrangentes.

Apesar da comunicação, como um todo, ser clara, rápida e eficiente, quase que em sua totalidade, os respondentes apontam alguns pontos fracos em relação a ela. O primeiro deles, diz respeito à quantidade de informação, há uma pequena divergência entre a equipe sobre esta questão. Assim como a entrevistada E4, os entrevistados E2, E3 e E5 informam que, algumas vezes, o excesso de informações prejudica o entendimento da informação, visto que eles precisam dar vazão uma série de assuntos de diversas naturezas diariamente. Já os entrevistados E1, E6 e E7 acham que as informações são pontuais e sem excesso, ou seja, dentro do esperado para a realização do trabalho. O E6 adiciona ainda que grande fluxo de informação é inerente ao cotidiano das grandes empresas.

Nesta direção, os respondentes concluem que o grande fluxo de informação, burocratiza o processo em partes, podendo influenciar negativamente nele. O entrevistado 1 destaca o excesso de etapas também. Já os entrevistados E3 e E6

ênfatizam que informações importantes chegam com atraso, perdendo então sua eficácia. O entrevistado 7 chama atenção para a cobrança de prazos, ele acredita que se deve respeitar os horários que competem a jornada de trabalho do colaborador. Por fim, E5 manifesta sua vontade em utilizar aplicativos de celulares, como o *whatsApp*, para a comunicação mais rápida.

Além do uso do *whatsapp*, os entrevistados sugerem novas condutas que podem ser implantadas para melhoria da comunicação com a equipe. Segundo os respondentes, a diminuição do fluxo e o uso das ferramentas tecnológicas disponíveis no mercado, auxiliariam no desempenho das tarefas. E5 e E7 gostariam de ter reuniões virtuais e videoconferência, para solucionar problemas menores diretamente com o seu gestor, além de ter um momento no qual todos estivessem conectados ao mesmo tempo.

Segundo Sanchez (2006), a internet simplificou a comunicação e proporcionou novos canais. Ela tem como vantagem principal promover a integração no ambiente virtual para facilitar as relações, trata-se de uma interface de acesso para outras tecnologias tais como, videoconferências, teletrabalho etc. Dentro do mesmo contexto, a entrevistada 6 gostaria de uma avaliação sobre a qualidade das vídeo aulas. Segundo a colaboradora, algumas cidades têm sinal fraco de internet, o que inviabiliza o estudo dos produtos a serem comercializados através do material disponibilizado.

Por fim, E1 enfatiza a falta de informação, quanto ao procedimento de envio de pedidos. De acordo com o representante, o processo de informação sobre a sua transmissão não é claro, ou seja, não há um procedimento adotado de forma específica, no qual todos os departamentos envolvidos fiquem cientes sobre a confirmação do recebimento do pedido. É um ponto importante de ser analisado, visto que interfere diretamente nos objetivos organizacionais. Ressaltando a importância da comunicação como ferramenta estratégica para atingi-los. (LUSTRI ET AL, 2007).

A partir das análises das perguntas pode-se perceber que o processo de comunicação adotado pela empresa é claro e eficiente na maioria das vezes, em especial, no que tange os canais de comunicação. A comunicação organizacional é de suma importância, para a manutenção e o bom andamento dos processos, bem como a integração e comprometimento da equipe com a visão e objetivo da empresa. De acordo com Marchiori (2008), a comunicação interna amplia a visão da

organização e, a partir da interação entre todos os envolvidos, ela se constitui. Contudo, pode-se dizer que os entrevistados sentem falta de um direcionamento melhor e a diminuição do fluxo de informação.

Por fim, de acordo com os respondentes, destaca-se a possibilidade de melhorias no processo, sendo que as principais dizem respeito à interação da equipe. Devido à distância geográfica, há pouco contato entre os representantes, por isso, gostariam que momentos, nos quais todos estivessem presentes de alguma forma, fossem proporcionados. Samartinho, Silva e Faria (2012) listam alguns desafios ocasionados pela distância geográfica, a saber, comunicar-se através de meios eletrônicos de maneira eficaz e entusiasmada; construção de confiança com pessoas que podem nunca terem se conhecido pessoalmente; a criação de alternativas viáveis de meios eletrônicos (escolher as melhores ferramentas).

## 4.2 LIDERANÇA

Nesta categoria, buscou-se destacar quais são as características importantes em um líder e quais são os fatores fundamentais para que eles percebam as lacunas existentes no desenvolvimento do seu relacionamento com os liderados. Os respondentes foram bastante convergentes no que diz respeito às características de um líder. Na opinião do grupo as principais qualidades de um gestor é ser claro, objetivo, compreender e unir a equipe, além de liderar pelo exemplo. A fala do entrevistado 5 resume a ideia:

*Entendo que um líder deve ter uma postura de alguém que vem para somar e não simplesmente cobrar, precisa ter tato no momento de mostrar falhas e desenvolver o colaborador para supri-las e buscar sempre o crescimento da equipe como um todo e individualmente identificando em cada colaborador o que melhor pode extrair e desenvolver. (Entrevistado 5).*

Além dessas já citadas, E1 diz que o líder deve saber ensinar e transmitir, E 4 complementa que ele deve ser muito comprometido, compreender os objetivos da organização e saber repassá-los. Por fim, E6 e E7 afirmam que deve ser muito organizado e motivador.

Guimarães (2012), em sua afirmação, corrobora o relato dos entrevistados ao dizer que liderança não é um dom e sim uma função a ser aprendida que requer

conhecimento, habilidades e atitudes. Segundo o autor, para exercer esta função o líder deve se conhecer muito bem. Tão importante quanto se auto conhecer, o gestor precisa aprender a conhecer muito bem os outros.

Ainda, o entrevistado E2 enfatiza a importância de saber lidar com as individualidades, corroborando a definição de Bass e Avolio (1993, apud BARRETO ET AL, 2013) sobre as competências do líder transformacional, segundo o autor ele deve trabalhar a consideração individualizada, ou seja, direcionar as melhorias de forma individual, buscando o crescimento profissional e pessoal com intuito de se aprofundar a habilidades, bem como a confiança a partir de delegação e empoderamento.

Nesta direção, é possível afirmar que as principais características necessárias para uma boa liderança e alinhamento dos objetivos da equipe e da empresa estão na forma como ocorre o processo de comunicação da organização. O líder, além do conhecimento técnico, precisar alinhar suas atitudes ao seu discurso, visto que o exemplo é umas principais formas de engajar a equipe, como relatam os próprios colaboradores. Barreto et al (2013) enfatiza, em função de se sentirem mentores de seus liderados, tornam-se modelos de comportamento, criando um clima de engajamento e socialização na cultura da organização

Quanto aos fatores para que o líder perceba e compreenda as lacunas no que diz respeito ao relacionamento da equipe como um todo, concluiu-se que eles norteiam os desafios encontrados na comunicação presencial. A maioria dos entrevistados descreveu a empatia e o *feedback* como pontos-chave para a melhora e solidificação do relacionamento. Os respondentes E2, E4, E6 e E7 atentam para o fato do líder contextualizar a situação e as pessoas, de modo que proporcione um *feedback* assertivo e positivo.

Segundo Bergamini (1994), a motivação e o engajamento dos liderados estão intimamente ligados ao *feedback*. Nesse sentido, o líder deve conhecer os indivíduos da equipe, considerando necessário saber sobre suas metas e problemas como forma de desenvolvimento deles. A comunicação entre todos é fundamental, conforme enfatiza E5, os principais fatores para diminuir as lacunas está:

*Principalmente em analisar individualmente as características de seus liderados e fazer uma análise de cenário versus indivíduo e, a partir dessas informações, identificar o que pode ser trabalhado no mesmo. Em relação ao próprio desenvolvimento, é importante ouvir aos seus liderados*

*e seus líderes de maneira aberta e levar as críticas como pontos de melhoria. (E5)*

Logo, a comunicação ascendente é vital para a empresa, uma vez que permite que o funcionário se expresse e dê a sua opinião sobre os processos. (TORQUATO, 1986 E KUNSCH, 2003). O entrevistado E7 também destaca, assim como E5, que saber ouvir o funcionário contribui para que se tenha uma equipe mais alinhada com os objetivos organizacionais. Segundo Marchiori (2008), um dos principais fatores que influenciam no desempenho efetivo das empresas é ter um canal de comunicação, especialmente através do seu gestor imediato, para falar sobre assuntos que afetem as decisões da empresa.

Além disso, o gestor precisa ter habilidades que o permitam contextualizar a equipe e situação específica, para conduzi-las através de um *feedback* construtivo, que proporcione crescimento para ele e o liderado. Segundo Torquato (1986) e Marchiori (2008) a comunicação face a face deve ser priorizada em razão do *feedback* imediato, que é mais eficiente. Contudo, as relações se modificaram, em face da difusão tecnológica, demandam novas habilidades do líder na condução deste processo. Robbins (2009) salienta que a falta do *feedback*, devido à distância, interfere no dinamismo da gestão e da comunicação.

Infere-se, portanto, que um dos principais desafios da liderança está na comunicação virtual, mais precisamente na aplicação do *feedback*. Por isso, é essencial entender como funciona o gerenciamento de equipe virtual eficaz, principalmente no que tange a comunicação de seus membros, como é realizado a interação e o *feedback* entre os líderes e as equipes virtuais.

#### 4.3 GERENCIAMENTO DE EQUIPES VIRTUAIS

Nesta categoria de análise, objetivou-se verificar qual é a percepção do grupo analisado sobre a gestão de equipes virtuais. Bem como, identificar quais são as ferramentas utilizadas no fluxo de comunicação com equipe que trabalha sob esta formação.

As equipes virtuais se caracterizam principalmente pela sua distância geográfica. A organização em questão é um exemplo de tantas outras que migraram para este sistema, visto que, caso possuísse unidades físicas em todas as cidades do país e exterior em que atuam, aumentariam, de forma significativa, os custos e,

por conseguinte, inviabilizariam concorrência. Por isso, a organização possui equipes de representantes em todo o território nacional, que são conduzidas por um gestor, que é denominado como *e-lider*. Com o aumento da competitividade, novas formatações de gestão surgiram, por isso, cada vez mais as empresas contam com equipes virtuais em seu quadro funcional. (PONTES; OLIVEIRA; FILHO, 2015).

Os entrevistados E2 e E6 corroboram a ideia de Pontes, Oliveira e Filho (2015), ao perceber as equipes virtuais são tendências de mercado, para aumentar as vantagens competitivas frente à concorrência, bem como para diminuição dos custos que aumentam o valor do produto final. Ambos os entrevistados salientaram que a gestão de equipes virtuais é nova, por tanto, ainda a está em fase de aprimoramento, tanto na teoria, quanto nos procedimentos internos adotados pelas organizações.

Além disso, o grupo de entrevistados ressaltou que o sucesso da gestão de uma equipe virtual está em compreender os objetivos e alinhá-los, em ter membros com alto grau de comprometimento, confiabilidade e seriedade. Por tanto, confirma-se a ideia de Samartinho, Silva e Faria (2012), que explicam que a gestão de equipe virtual é extensão da liderança clássica em sua essência, mas com a introdução da tecnologia da informação, alterando a maneira como as pessoas são influenciadas e como as decisões são tomadas na organização.

A entrevistada E4 tem a mesma percepção e também acrescenta que, em função da distância geográfica, os membros precisam ser ainda mais comprometidos, mais confiáveis e mais sérios. Samartinho, Silva e Faria (2012) enfatizam que o principal desafio do líder é gerenciar estes fatores neste modelo de gestão. Para tanto, necessita dominar muito o processo de comunicação virtual.

O *e-lider* precisa engajar sua equipe através da clareza com a qual são repassados os objetivos, da forma como eles são alinhados e do *feedback* utilizado, principalmente no que diz respeito às ferramentas digitais. Hall (2009, p. 19) aborda que: “equipes que atuam em conjunto, em várias localidades, passam mais tempo colaborando umas com as outras por meio de tecnologias da comunicação do que cara a cara”. Nessa linha, o entrevistado 5 ressaltou que o processo será eficaz quando:

*Acredito que se for bem gerenciado e com videoconferências frequente, para que todos entendam. falem a mesma língua e estejam alinhados com os objetivos e demandas. (entrevistado 5).*

Os entrevistados E6 e E7 também enfatizam a necessidade de acompanhamento. Kunsch (1997 apud BRAGA, PERESTRELO, RIBEIRO, 2015) dizem que a utilização somente de ferramentas digitais, para se comunicar com os integrantes de uma equipe, dificulta a compreensão do fluxo de informações, ou seja, a mensagem pode ficar ambígua, dando margens a diversas interpretações. Logo, as videoconferências suprem a necessidade da comunicação imediata – comunicação sincrônica, pois permite a revisão em tempo real do trabalho e tem como vantagem a agilidade no processo. (KATZENBACH 2001 APUD BRAGA; PERESTRELO; RIBEIRO, 2015).

Na referida empresa, os encontros presenciais ocorrem, segundo os respondentes, bimestralmente, para a realização da reunião chamada de “webmeeting”, que é uma espécie de treinamento, nos quais são apresentados os produtos, metas observações e questionamentos. O encontro tem o objetivo de alinhar as metas da equipe e da empresa, além deste encontro, a maioria dos entrevistados mencionou o acompanhamento mensal do gerente regional. Ele visita cada representante, em torno de dois a três dias por vez, para verificar o andamento, esclarecer dúvidas e dar o *feedback*. O pesquisador, que também é gestor distrital acrescenta que, mesmo não mencionada, há uma convenção nacional por ano.

Contudo, através da fala dos entrevistados, observa-se, que eles não consideram os encontros presenciais, como reunião, visto que não sana todas as dúvidas e necessidades da equipe em si, mas sim as questões gerais da empresa. Os respondentes E1, E2 e E6, inclusive, afirmaram que não há reuniões, somente treinamento e encontros presenciais. O pesquisador notou esta necessidade e pretendente em comum acordo com sua equipe, estabelecer reuniões mensais através de videoconferência ou outra ferramenta disponível e adequada.

Cabe ressaltar que se trata de uma iniciativa do líder, com base nas necessidades da equipe, não sendo um procedimento adotado por toda a empresa. Tal afirmação vai ao encontro dos conceitos abordados por Braga, Perestrelo, Ribeiro (2015) sobre o líder virtual ter acesso a diversas ferramentas tecnológicas, para gerenciar sua equipe com eficiência e segurança das informações, porém é de

sua responsabilidade aprender a manuseá-las e escolher aquelas que melhor atendam as necessidades de gerir sua equipe com produtividade e eficácia.

Apesar do grupo, objeto de estudo, enfatizar as necessidades das reuniões para alinhar os procedimentos e objetivos, percebe-se que os entrevistados estão bem informados e instruídos acerca do seu papel e responsabilidades na organização. Todos os respondentes afirmam receber as informações de forma clara e objetiva, especialmente através dos e-mails e da plataforma interna do colaborador. Os entrevistados E3, E4 e E6 acrescentam ainda que eles são informados através do gestor imediato também e o E2 ainda cita as estratégias desenvolvidas pelo departamento de marketing da empresa.

Fica evidente que a comunicação da empresa, especialmente através da sua rede interna é fator determinante para que o funcionário entenda os objetivos organizacionais e consiga transformá-los em resultados. Segundo Sanchez (2006), a comunicação em rede interna, a Intranet, estabeleceu-se como excelente ferramenta de gestão empresarial. Faz uso dos mesmos protocolos da Internet, porém é dedicada somente para os fins de uma determinada organização. Tal ferramenta modificou padrões de trabalho e comunicação interna, devido a sua agilidade e praticidade.

Desta forma, pode-se dizer que os colaboradores têm acesso as estratégias da empresa, entretanto, somente as comunicar ao colaborador não é suficiente, é preciso inspirá-los a cumprir os objetivos, identificando os papéis de cada um dentro da equipe, enquadrando-os nos objetivos. Esse é o papel do líder, segundo Samartinho, Silva e Faria (2012), a ferramenta mais eficaz para conseguir alcançar êxito é o *feedback*.

Na referida equipe, todos os respondentes confirmaram receber *feedback* do gestor imediato. O respondente E7 informou que o *feedback* geral para a equipe é feito por meio digital, enquanto que o feedback individual é direcionado ao colaborador específico em particular. Segundo a maioria dos entrevistados, o *feedback* ocorre durante o encontro presencial, no qual o gestor realiza o acompanhamento por dois a três dias no mês. Vale ressaltar que os respondentes afirmam que ele é assertivo e coerente com a realidade.

Além disso, a empresa possui uma ferramenta, denominada de PMA, que é um relatório de desempenho individual divulgado bimestralmente, conforme informado pelo entrevistado E2. Dessa forma, o líder precisa ter uma comunicação

assertiva e diretiva, além de interagir e construir confiança entre os membros da equipe, para geri-la com eficiência. (BRAGA; PERESTRELO; RIBEIRO, 2015).

Os desafios para gerir, de forma eficaz, uma equipe virtual são bastante semelhantes aos enfrentados pela liderança clássica. Por isso, buscou-se identificar se os liderados conseguem perceber quais as diferenças entre ambas. A maioria dos entrevistados informou não notar diferenças, caso haja transparência, clareza e confiança. Os entrevistados E3 e E6 complementam que a única diferença possível de se destacar está na falta da comunicação não verbal, segundo Robbins (2009), ela acontece por meio de gestos e toques, ênfase ou entonação da voz de toda a equipe. Tais comportamentos são importantes e auxiliam na compreensão da mensagem.

Além disso, novamente a maioria dos entrevistados menciona a quantidade de informações como ponto a ser melhorado, já mencionada como ponto fraco da empresa. É possível dizer que, foram unânimes quanto ao uso do aplicativo de mensagem, *whatsApp*, como ferramenta virtual de melhor contato, visto que ela possibilita a interação em tempo real, com retorno imediato através de uma ferramenta digital.

Portanto, para vencer esses desafios os gestores precisam se concentrar em três áreas chave que são: sistemas, ferramentas tecnológicas e comunicação clara e assertiva. O domínio de ferramentas tecnológicas é a área mais importante que o líder deve dominar, pois é através delas que ele conseguira se comunicar com os membros da equipe. (BRAGA; PERESTRELO; RIBEIRO, 2015).

Por fim, pode-se dizer que gerenciamento de equipes virtuais ocorre praticamente da mesma forma que a liderança clássica, contudo seu maior desafio está na comunicação, para a construção de um relacionamento sólido, que oportunize o desenvolvimento de ambos em prol dos objetivos organizacionais. Portanto o líder virtual precisa ter habilidade de adaptação, utilizar diferentes recursos e ter visão estratégica para conduzir a sua equipe. (BRAGA; PERESTRELO; RIBEIRO, 2015).

As principais barreiras que necessitam ser conduzidas pelo líder, para alcançar uma comunicação eficaz e produtiva norteiam a clareza e a objetividade. Para os Storner e Freeman (1999) qualquer questão que confunda o fluxo da informação, é considerado como ruído, exigindo dos gestores competências que evitem as barreiras, especialmente no que tange a comunicação virtual. Samartinho,

Silva e Faria (2012) relatam os desafios ocasionados pela distância geográfica que são: comunicar através de meios eletrônicos de maneira eficaz e entusiasmada. Todos os entrevistados mencionaram a importância de ser claro e objetivo, de transmitir os objetivos da organização, de modo a ter resultados relevantes para todos. Tal afirmação pode ser percebida através da fala do entrevistado 2.

*Menor número de e-mails, mensagens via telefone, planilhas muitas vezes devem ser respondidas com dados desatualizados, o que não condiz com a realidade.*

Torquato (2004) evidencia que a instrumentalização e a rigidez tendem a promover os problemas que atingem a eficácia da comunicação. As empresas precisam ter canais formais de comunicação, mas que proporcionem o retorno imediato. Robbins (2009) concorda e acrescenta que, a instrumentalização, como e-mail, por exemplo, gera incerteza do recebimento e o entendimento da mensagem.

Tal afirmação corrobora as afirmações dos entrevistados quanto ao aplicativo de mensagens de celular ser um canal importante no processo de comunicação, pois ele dinamiza o *feedback*, que é uma ferramenta imprescindível para evitar as barreiras (TORQUATTO, 1996).

Outro ponto importante é tratar das individualidades, mas ter momentos que possibilitem o alinhamento e entendimento de toda a equipe e de forma imediata. Ainda na visão Samartinho, Silva e Faria (2012) o gerenciamento virtual deve permitir a construção de confiança com pessoas que podem nunca terem se conhecido pessoalmente; a criação de alternativas viáveis de meios eletrônicos (escolher as melhores ferramentas); motivar e inspirar à distância os integrantes da equipe; gerenciar e orientar a equipe; não possuir competência técnica. Neste contexto, o entrevistado E5 salienta a importância das videoconferências e teleconferências para uma boa comunicação.

Por último, os desafios enfrentados na comunicação interna entre a liderança e equipes virtuais se intensificam mais. Isto é, segundo Marchiori (2008) o segredo para esta conquista de processos de comunicação efetivos consiste em uma comunicação aberta, intensa e transparente. Por tanto, quando ela passa para um ambiente virtual no qual existe uma distância geográfica, não há interação imediata, possibilitando interpretações diferentes do que se quis informar, está mais propensa a ter barreiras e ruídos que atrapalhem o fluxo de comunicação.

É preciso criar condições e ter competências como as elencadas por Samartinho, Silva e Faria (2012): habilidade de comunicação escrita, comprometimento, comunicação que gere confiança conhecimento técnico, capacidade de inovação e de mudanças entre outras, que resultem em relações sólidas baseadas em uma comunicação eficaz. Segundo Torquato (1996) o processo comunicacional influencia, gera atitudes e modifica comportamentos, a fim de que se determinem e se atinjam os objetivos organizacionais e promovam resultados

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação organizacional é essencial para que uma empresa transmita e internalize, através dela, seus objetivos e estratégias, bem como para que o colaborador exponha suas ideias e trabalhe no intuito de atingir os objetivos propostos. (LUSTRI ET AL, 2007). Em equipes virtuais, a comunicação interna é ainda mais evidente, devido à distância geográfica, acarretando em um maior uso das tecnologias de informação e comunicação no fluxo de informação.

Esta monografia buscou compreender os desafios da comunicação interna estabelecidos entre a liderança e as equipes virtuais. O estudo foi aplicado em uma equipe de representantes de uma indústria farmacêutica que atua no mercado doméstico e internacional. Para atingir o objetivo principal, fez-se necessário identificar quais são os desafios da comunicação interna percebidos pela equipe, também verificar se a comunicação virtual em comparação com a presencial pode interferir no entendimento das mensagens, além de identificar os ruídos e barreiras comunicacionais encontrados na comunicação virtual. Por último, identificar as principais competências *e-lider*.

Através deste estudo, é possível dizer que os principais desafios enfrentados na comunicação interna estão em transmitir as informações de forma clara, objetiva, a fim de alinhar os objetivos da empresa aos métodos de trabalho. Ressalta-se a importância de canais de comunicação bem estabelecidos e com ferramentas atuais e adequadas ao contexto de cada organização. Outro ponto importante é quantidade de informação recebida e o seu direcionamento, sempre buscando a melhor forma de conduzi-lo, para atender os objetivos esperados.

Concluiu-se que a comunicação virtual e a presencial seguem as mesmas premissas, regidas pela clareza da informação, direcionamento, boa gestão do líder, transparência e seriedade. A falta de interação presencial só será um problema, quando não houver clareza. Contudo, pode-se afirmar que a comunicação não verbal implícita no processo, pode comprometer minimamente o entendimento da mensagem passada no contexto virtual.

A comunicação virtual é realizada, praticamente em sua totalidade, através de ferramentas tecnológicas com pouca interação presencial. Esta característica traz uma grande pressão sobre as pessoas que geram informações para que sejam exatas, sucintas, claras e diretas em todos os itens que devem ser transmitidos para

as outras pessoas (LEVIN; RAD, 2002 APUD MARTINS; SANTOS, 2014). Gould (1997apud COSSULIN, 2007) diz que não receber uma resposta na velocidade em que se gostaria, é o suficiente para ocasionar um problema de comunicação. Portanto, nesta formatação é essencial que seja conduzida de forma clara e objetiva, através do canal correto e com fluxo dentro do esperado, para evitar ruídos.

As principais barreiras e ruídos decorrentes da comunicação interna virtual norteiam a clareza e a quantidade de mensagens. Notou-se que o excesso de comunicação é um fator importante na comunicação interna da referida empresa, bem como o recebimento de alguns documentos defasados, que comprometem a eficácia de todo o processo. Pode ainda, evidenciar a falta de retorno imediato, utilizando ferramentas tecnológicas, como *whatsapp*, por exemplo, ao invés do e-mail, para questionamentos mais simples e rápidos. De acordo com Torquato (1986), as ações claras e a integração dos fluxos, priorizando as boas relações interpessoais, são as principais formas de promover a manutenção constante do sistema organizacional.

Além disso, foi possível visualizar a falta de interação presencial ou videoconferências, que possibilitem o contato com toda a equipe ao mesmo tempo, viabilizando um *feedback* imediato e o alinhamento e entendimento dos objetivos. Ressalta-se que, a interação imediata, através de videoconferências e aplicativos de celular, otimiza a comunicação e podem garantir o seu sucesso e eficácia. Segundo Marchiori (2008), um dos principais fatores que influenciam no desempenho efetivo das empresas é ter um canal de comunicação, especialmente através do seu gestor imediato, para falar sobre assuntos que afetem as decisões da empresa.

É neste contexto que o líder realiza sua principal função, estabelecer uma comunicação eficaz, para gerir sua equipe de modo que consiga alinhar os objetivos da empresa e promover o desenvolvimento individual de cada membro. O *e-lider* precisa inspirar seus liderados e acompanhá-los através de feedbacks construtivos e assertivos. Dessa forma, pode construir relações sólidas e duradouras, estabelecidas pela confiança e transparência, garantindo assim o sucesso de sua equipe e bons resultados para todos e para a empresa.

As principais competências do *e-lider* está em ter a habilidade de se comunicar bem virtualmente, ter conhecimento técnico, saber compreender seus liderados, dar feedback corretamente e conhecer as tecnologias. Concluiu-se que o líder é bastante presente na interação com o s liderados, especialmente em relação

ao feedback correto e assertivo, visto que tal informação esteve presente nas falas de todos os entrevistados.

Ainda, possui um bom relacionamento com seus liderados, construído ao longo do tempo, uma vez que a maior parte da equipe atua junta por mais de dois anos. Além disso, está atento para as demandas da equipe e vem provocado as mudanças possíveis, para que haja melhorias em termos de comunicação interna. Segundo Samartinho, Silva e Faria (2012), os objetivos da liderança não se modificaram, pois continuam a se focar nos problemas da visão, direção, motivação, inspiração e confiança, mas o líder passou a ter obrigação de implementar esses objetivos eletronicamente num ambiente em que possa mediar as equipes virtuais.

Por fim, foi possível constatar que os desafios enfrentados pelo o líder e pelas equipes virtuais são muito semelhantes aos enfrentados por equipes que tem interação presencial, ou seja, é necessário se comunicar com clareza e objetividade. Contudo, a distância geográfica intensifica a necessidade de evitar as barreiras e ruídos que podem ocorrer, bem como trouxe novas variáveis como o uso da tecnologia, a falta do *feedback* imediato e a falta da comunicação não verbal. Exigindo muito mais transparência, para estreitar laços e alinhar objetivos. O líder tem papel fundamental nesse processo, pois ele precisa inspirar e motivar muito mais os colaboradores, bem como escolher as ferramentas corretas para que se alcance uma comunicação produtiva e eficaz.

Torquato (1986) afirma que o grande desafio está no equilíbrio entre os colaboradores envolvidos e/ou departamentos que formam a empresa, ou seja, os indivíduos que a constituem. Esta integração é obtida graças ao processo comunicacional. Portanto, a empresa se organiza, desenvolve e mantém seu fluxo graças ao sistema de comunicação que ela cria, sendo parte integrante e condição necessária, para uma comunicação eficaz. (TORQUATO, 1986).

A comunicação organizacional é primordial e essencial para o sucesso de uma organização. Por tanto, provocar uma reflexão sobre a temática contribuiu para a literatura, visto que a aprofundou. Além disso, pode contribuir para a empresa estudada, no sentido de promover mudanças, que agreguem valor ao negócio. Por fim, ressalta-se que não foi objetivo deste estudo exaurir a temática ou definir métodos, para alcançar uma comunicação eficaz. Este estudo serviu para trazer novas proposições de modo a inspirar pesquisas futuras sobre o assunto, que ainda é tão recente e necessita de aperfeiçoamento.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Fernanda T; VICENTE, Maximiliano M. **A comunicação interna no contexto das tecnologias digitais de comunicação**. Araraquara: UNESP, 2011 (Dissertação de Mestrado) Disponível em: <http://celacom.fclar.unesp.br/pdfs/13.pdf> acesso 21 de Junho de 2016.
- ALMEIDA, Fernanda T. **Os processos de comunicação interna das organizações no contexto das tecnologias da comunicação digital: reflexões a partir das práticas de interatividade da geração Y**. Bauru: UNESP, 2013. (Dissertação de Mestrado). Disponível em: [http://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/89505/almeida\\_ft\\_me\\_bauru.pdf?sequence=1&isAllowed=y%3E.%2021%20jun%202016%20%C3%A0s%2017h30min](http://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/89505/almeida_ft_me_bauru.pdf?sequence=1&isAllowed=y%3E.%2021%20jun%202016%20%C3%A0s%2017h30min) Acesso em 21 jun 2016
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Persona, 1995.
- BARRETO, Leillianne et al. Cultura Organizacional e Liderança: uma relação possível? **Rev. de Administração**. São Paul, v.48, no.1, p.34-52, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rausp/v48n1/04.pdf> Acesso em 08 de Julho de 2016
- BEJARANO, Viviane. et al, "Equipes virtuais: um estudo de caso na indústria têxtil norte-americana", Campina grande, **COBENGE**, v. 16, nº 1, pp. 161- 170, 2006.
- BERGAMINI, Cecilia W. Liderança a Administração do Sentido. **Rev. de Administração**. São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901994000300009](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901994000300009) acesso em 09 de julho de 2016
- BERLO, David. **O processo da comunicação, introdução à teoria e à prática**. São Paulo: Martins Fontes, 1979.
- BERNARDO, Carla. GARCIA, Felipa. LOPES, Silvia. PIMENTEL, Duarte. Estrutura e Comunicação Organizacionais: uma Autonomia Relativa. **Sociologia, Problemas e Práticas**. Oeiras, nº 36, set/2001. Disponível em: [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0873-65292001000200008](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292001000200008) acesso em 23 de junho de 2016.
- BITENCOURT, Cláudia C. A gestão de competências essenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 44, n. 1, p. 58-69, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n1/v44n1a04.pdf> acesso em 08 de julho de 2016.
- BONINI, A. Veículo de comunicação e gênero textual: noções conflitantes. **Delta**, São Paulo, v. 19, n. 1, 2003. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s0102-44502003000100003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0102-44502003000100003) Acesso em 11 de maio de 2016.
- BRAGA, Talitha; PERESTELO, Vanessa; RIBEIRO, Paulo. Equipes virtuais e o papel da liderança: um levantamento das práticas essenciais para o seu sucess. **Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales**, n. 28, abril a junho 2015.

Disponível em <http://www.eumed.net/rev/cccss/2015/02/equipes-virtuais.html> acesso em 25 de junho de 2016.

BUENO, Wilson. **Novos Contornos da Comunicação Empresarial Brasileira**. São Bernardo: Paulus, 1989.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial x comunicação organizacional: novos desafios. **Rev. De Adm. Pública**. Rio de Janeiro, v. 40, nº 6, p. 1123-1144, 2006. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122006000600010&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122006000600010&script=sci_abstract&tlng=pt) acesso em: 24 de maio de 2016.

CHANG JUNIOR, João. **Gestão de pessoas pelo desenvolvimento do comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo**. (Tese de Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-14072010-080840/pt-br.php> acesso em 21 de junho de 2016.

CLUTTERBUCK, D. **Coaching eficaz: como orientar sua equipe para potencializar resultados**. 1. ed. São Paulo: Editora Gente, 2008

CORRÊA, Elisabeth S. **Comunicação Digital e Novas Mídias Institucionais**. São Paulo: Saraiva. 2009.

COSSULIN, Luciano. Análise dos desafios da gestão de equipes virtuais. São Paulo: PUC/SP, 2007. (Dissertação de MBA). Disponível em: <http://www.mbis.pucsp.br/monografias/Monografia - Luciano Cossulin.pdf> acesso em 26 de Julho de 2016.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CURVELLO, João José. **Comunicação interna e cultura organizacional**. Brasília: Casa das Musas, 2012. (LIVRO ELETRÔNICO). Disponível em: <http://www.acaocomunicativa.pro.br/Livro/LivroComIntCultOrg2012-EBook.pdf> acesso em 22 de junho de 2016

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia. **Gestão com Pessoas, Subjetividade e Objetividade nas organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 2001. p 31-56.

DEMO, Gisela; MARTINS, Paula de R.; ROURE, Patrícia. Políticas de Gestão de Pessoas, Comprometimento e Satisfação no Trabalho na Livraria Cultura. **Revista Alcance**, Itajaí, v. 20, n. 02, p. 237-254, abr/jun, 2013. Disponível em: [file:///C:/Users/usuario/Downloads/Demo\\_Martins\\_Roure\\_2013\\_Políticas-de-gestao-de-pessoas\\_10489%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/Demo_Martins_Roure_2013_Políticas-de-gestao-de-pessoas_10489%20(1).pdf) acesso em 21 de junho de 2016.

FAGUNDES, Patrícia M. **Desenvolvimento de competências coletivas de gestão: uma análise sobre o processo grupal**. Porto Alegre, PUC/RS, 2007. (Tese de Doutorado). Disponível em: <http://repositorio.pucrs.br/dspace/handle/10923/4866> acesso em 08 de junho de 2016.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio: o dicionário da língua portuguesa**. 8. ed. Curitiba: Positivo, 2009

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUIMARÃES, Gilberto. **Liderança Positiva para Atingir Resultados Excepcionais**. São Paulo: Évora, 2012.

HALL, Kevan. **Os 4 Cs nos negócios: maneiras rápidas e simples de administrar equipes e projetos nas organizações**. 1. ed. São Paulo: Editora Gente, 2009

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10° Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000..

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

KOTTER, John. **O fator liderança**. São Paulo: Makron Books, 1992.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 17 ed. São Paulo: Summus, 2003.

LAKATOS, Eva M, MARCONI, Marina de A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAPIERRE, L. et al. **Imaginário e Liderança**. São Paulo: Atlas, 1995.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LIMA, Clóvis R. M. de: SANTINI, Rose M. **Produção colaborativa na sociedade da informação**. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.

LONDON, Jack. **Adeus, facebook: o mundo pós-digital**. 1. ed. Rio de Janeiro: Valentina, 2013.

LUSTRI, Denise A. et al. Visão compartilhada de objetivos e estratégias: do discurso à prática. **Anais eletrônicos**. São Paulo, p. 01-16, 2007. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es\\_2007/2007\\_3ES198.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2007/2007_3ES198.pdf) acesso em: 21 junho de 2016

MARTINS, Jonsue; SANTOS, Reginaldo. Gestão de equipes geograficamente distribuídas. CONSAD, Brasília, março de 2014. Disponível em: [http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/1099/2/C7\\_PP\\_GEST%C3%83O%20ODE%20EQUIPES.pdf](http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/1099/2/C7_PP_GEST%C3%83O%20ODE%20EQUIPES.pdf) acesso em 25 de julho de 2016.

MARCHIORI, M. **Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios**. 2.ed São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

MITROFF, Ian. **Tempos difíceis. Soluções inovadoras. A arte de fazer as perguntas certas e resolver os problemas certos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MONTEIRO, Caroline; KARPINSKI, Josiane; ANGNES, Juliane S. A Comunicação Organizacional Interna: um estudo no programa nacional de formação em administração pública na Universidade Estadual do Centro Oeste. **Revista de Administração**. Guarapuava, PR, v 5, p.121-138, mai/ago, 2015.. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/40223/a-comunicacao-organizacional-interna--um-estudo-no-programa-nacional-de-formacao-em-administracao-publica-da-universidade-estadual-do-centro-oeste> acesso em: 24 de junho de 2016.

NETO, Fausto. **Será que ele é? Onde estamos? A midiatização de um “discurso proibido”**. Universidade Federal de Pernambuco. Ano 7, Número 9, dezembro de 2006. (Dissertação)

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGrawHill, 2008

OLIVEIRA, Ivone de L.; PAULA, Maria A. de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?**2. ed. São Paulo: Paulus, 2008.

PISANI, Elaine M. **Temas de Psicologia Social**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

PONTES, Paulo; OLIVEIRA, Saulo; FILHO, Américo Ramos. Gestão de equipes virtuais em projetos de desenvolvimento e manutenção de software: o caso de uma multinacional de tecnologia da informação. **Sistemas e gestão**. Rio de Janeiro, v. 10, nº 3, 2015.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REY, Gonzales. **O valor heurístico da subjetividade na investigação psicológica**. São Paulo: Thompson Learning, 2005.

RIBEIRO, Nuno. **Gerir na era Digital**. Portugal: Bnomics, 2011.

RICE, A.K. **A formação de líderes**. São Paulo: Ibrasa, 1970.

ROBBINS, Stephen P. **A Verdade sobre Gerenciar Pessoas: e nada mais que a verdade**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROSSETTI, Adroaldo; MORALES, Aran. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ciência e Informação**. Brasília, v. 36, n. 1, p. 124-135, jan./abr. 2007. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1191> acesso em 24 de junho de 2016.

ROWE, Gleen. Liderança Estratégica e Criação de Valor. **Revista de Administração**. Jan/Mar 2002. São Paulo, v. 42 – n. 1, p. 7-19. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n1/v42n1a03> acesso em 12 de julho de 2016.

SAMARTINHO, João; SILVA, Paulo; FARIA, Jorge. O papel do e-líder na transição das equipes face to face para equipes virtuais. **Revista RCAA**, 2012. Disponível em: <http://repositorio.ipsantarem.pt/handle/10400.15/730> acesso em 25 de julho de 2016.

\_\_\_\_\_. João; SILVA, Paulo; FARIA, Jorge. E-liderança: **revisão de literatura, desafios e orientações futuras**. **CAPSI 2012**, Guimarães, 2012. Disponível em [http://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/729/1/JoaoSamartinho\\_2012.pdf](http://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/729/1/JoaoSamartinho_2012.pdf) acesso em 26 de julho de 2016.

SACCOL, Amarolinda. et al. **Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática**. São Leopoldo, RS: ed. UNISINOS, 2012 LIVRO ELETRÔNICO

SANCHES, Oscar Adolfo. **O governo eletrônico no estado de S.P. Série Didática, CEDESC**, nº 7, jul., 2003. Disponível em: [http://www.cedec.org.br/files\\_pdf/seriedidatica/DIDATI7-GOVELETR.pdf](http://www.cedec.org.br/files_pdf/seriedidatica/DIDATI7-GOVELETR.pdf) acesso em: 08 de julho de 2016.

SANCHEZ, Lúcia H. A. **A comunicação organizacional Interna e o ambiente virtual: novas tendências**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2006. (Dissertação de Mestrado)

SCROFERNEKER, Cleusa. Trajetórias teórico-conceituais da comunicação organizacional, **Revista Famecos**. Porto Alegre, n. 31, 2006. Disponível em: <http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/famecos/article/view/1110/832> acesso em 28 de maio de 2016.

SHANNON, C., WEAVER, W. The mathematical theory of communication. **The Bell System Technical Journal**, v. 27, pp. 379-423, 1948

SILVA, Lenilson N. **Líder sábio: novo perfil de liderança do terceiro milênio**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TERRA, Carolina F. **Blogs Corporativos: Modismo ou Tendência?** São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

TORQUATO, Francisco G. **Comunicação Empresarial: Conceitos, Estratégias, Sistemas, Estrutura, Planejamento e Técnicas**. 5ªed. São Paulo: Summus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2004.

TRIGUEIRO, Osvaldo. O estudo científico da comunicação: avanços teóricos e metodológicos ensejados pela escola latino-americana. **PCLA**, São Paulo, v. 2, n.2, jan/mar 2001.

URIBE, Francisco J. Reflexões sobre a subjetividade na gestão a partir do paradigma da organização que aprende. Ver. **Ciência e Saúde Coletiva**. Rio de Janeiro, v. 6, n1, 2001. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-81232001000100017](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232001000100017) acesso em 27 de julho de 2016.

YIN. Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Livro Eletrônico

<http://www.ems.com.br/>

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Como você percebe o entendimento das informações repassadas pela empresa a partir dos meios de comunicação virtual adotados por ela?
- 2) Quais maiores defeitos e qualidades das formas de comunicação adotadas pela empresa?
- 3) Qual sua percepção referente a quantidade de informações a partir dos meios de comunicação utilizados pela empresa.
- 4) Na sua opinião, diante das características de comunicação adotadas pela empresa baseada na tecnologia de contato virtual, quais melhorias podem ser implementadas?
- 5) Na sua opinião, quais características mais importantes de um líder?
- 6) Quais fatores fundamentais você considera importante para que os líderes percebam os maiores gaps a serem desenvolvidos em seus liderados bem como em si mesmos?
- 7) Qual sua percepção sobre a liderança de equipes a distância?
- 8) Com que frequência ocorre encontros presenciais?
- 9) Você percebe diferença entre a liderança presencial e a liderança intermediada por meios de comunicação como e-mail, vídeo conferência, mensagens, etc.? Quais?
- 10) Quais mudanças você sugere para sua liderança para que, tanto o entendimento do fluxo de informações mediada pelos meios de comunicação virtual, bem como o modelo de gestão possam ser melhorados?
- 11) Qual ferramenta virtual, dentre as utilizadas atualmente, você considera ser a melhor para contato entre líder e liderado?
- 12) Você sabe com clareza a respeito do seu papel e responsabilidades? De que forma?
- 13) Descreva como as reuniões a distância são realizadas?
- 14) De que forma ocorre o feedback sobre o andamento do seu trabalho?