A INFLUÊNCIA DO LÍDER NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DE MICRO EMPRESAS FAMILIARES

Eduardo Dantas Soares¹
Heidy Rodriguez Ramos²
Reed Nelson³

¹ Programa de Pós Graduação Administração (PPGA) Stricto Sensu / UNINOVE / Universidade Nove de Julho

² Universidade Nove de Julho

³ FACCAMP

A INFLUÊNCIA DO LÍDER NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DE MICRO EMPRESAS FAMILIARES

RESUMO

A liderança vem sendo estudada há muitos e muitos anos, porém o foco desses estudos sempre esteve no líder em si. Nosso trabalho investiga o que há além do líder. O objetivo foi verificar como o comportamento do líder pode influenciar a comunicação de seus colaboradores em microempresas. Para atingir esse objetivo fizemos um estudo quantitativo sobre as redes sociais dos líderes e de seus seguidores em duas empresas do estado de São Paulo. Como principal resultado desse estudo, propomos que um líder que concentra as decisões de uma empresa em sua imagem, cria um centro comunicacional pequeno e pode provocar uma baixa comunicação entre a sua equipe. O líder que delega as decisões entre sua equipe, tende a possuir um centro comunicacional maior e sua equipe passa a se comunicar com maior densidade.

Palavras-chave: Liderança; redes sociais; comunicação organizacional.

ABSTRACT

Leadership has been studied for many, many years, but without focus on the leader itself. Our work investigates what is beyond the leader. The objective was to verify how the behavior of the leader can influence a communication of its collaborators. For a quantitative goal on social networks of leaders and their followers in two small companies. As the main result of this study, we propose that a leader who consumes the decision of a company in his image, creates a small communication center and can cause low communication between his team. The leader who delegates decisions to his team has a larger communicational center and his team communicates more strongly.

KEYWORDS: Leadership; social networks; organizational communication.

1 INTRODUÇÃO

É axiomático dizer que os fundadores têm um impacto grande nos destinos das organizações que criaram. Especialmente a cultura e a identidade de uma organização podem ser influenciadas pelos primeiros líderes. Porém os observadores também podem notar que esse formato de gestão tem impacto nas estruturas e estratégias da organização (Meindl, Ehrlich, & Dukerich, 1985). Esse impacto é provavelmente ainda maior em empresas familiares, onde os efeitos da propriedade são compostos por laços de parentesco além da dinâmica entre pais e filhos (Beetham, 2013). O misticismo da figura fundadora muitas vezes persiste por gerações, que conferem uma aura de santidade e perfeição em torno dos primeiros dias da empresa e seu fundador (Meindl et al., 1985). Essa deificação de líderes é comum, além de não ser exclusiva de empresas familiares (Sparrowe & Liden, 2005).

A presente pesquisa representa um esforço para considerar o impacto dos fundadores das organizações que temos vindo a acreditar que pode ter implicações importantes para muitos aspectos da dinâmica das empresas, ainda que, ao nosso conhecimento, tenha recebido poucas contribuições teóricas, além de quase nenhuma atenção empírica. Referimo-nos aqui ao impacto dos fundadores das organizações nas redes sociais que unem os membros da organização. O estudo das redes sociais nas organizações tornou-se uma grande preocupação, talvez envolvendo centenas de pesquisadores em todo o mundo, mas, para o nosso conhecimento, nenhuma pesquisa empírica tem-se centrado especificamente sobre o impacto do fundador nas redes sociais da empresa.

Nossos resultados específicos sugerem que a personalidade, as preferências pessoais e a orientação estratégica individual do fundador, pode resultar em uma diferença radical na dinâmica da rede dentro da primeira (se não subsequente) geração da empresa familiar.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção possuirá dois temas principais, que se dividirão em tópicos específicos para embasar teoricamente a pesquisa. A primeira seção abordará a questão da liderança como possível influenciador de comportamentos. A segunda seção trará pontos específicos da teoria de redes sociais para fundamentar a parte quantitativa e a análise dos resultados.

1.1 A LIDERANÇA E SUA CAPACIDADE DE INFLUENCIAR COMPORTAMENTOS

A ficção criada em torno da imagem de um líder sempre despertou a curiosidade dos acadêmicos que procuram entender essa figura organizacional (Meindl, Ehrlich, & Dukerich, 1985). Isso resultou em muitos estudos empíricos que pretendiam desvendar essa imagem mítica imposta a quem exerce ou exerceu algum tipo de liderança (Shamir, 2006). Porém, mesmo antes da popularidade de cursos e palestras especializadas, alguns autores já diferenciavam os tipos de liderança exercida pelo homem, como por exemplo o autor Max Weber, em 1919 (Beetham, 2013).

Apesar da ausência de pesquisas sobre os fundadores de empresas familiares e as suas redes sociais, alguns recursos teóricos de uma série de correntes de pesquisa podem ser explorados para despertar o início do nosso pensamento sobre os fundadores das organizações e a comunicação organizacional, analisada por meio de suas redes sociais.

A comunicação como base para a construção de um líder parece ser um bom começo para nossas pesquisas. Autores como Grint (2005) já defenderam essa ideia fazendo uma analogia entre a liderança humana e a liderança praticada entre chimpanzés (Grint, 2005). Seu trabalho apontou que o modo como esses animais se comunicavam determinava a sua posição em seu grupo, incluindo a de liderança. Esse seria um comportamento típico dos humanos, pois as pessoas com maior habilidade em sua comunicação tendem a se tornar líderes, mesmo que seja apenas um líder de opinião (Habbershon, Williams, & MacMillan, 2003). Já para os líderes organizacionais, Men (2014) propõe que eles podem influenciar positivamente a comunicação da sua equipe, dependendo da forma com que ele interage com os seus seguidores. Sendo assim, parece fazer sentido explorar o formato da comunicação e a densidade comunicacional existente em uma organização para elucidarmos a influência do líder nas redes sociais de seus seguidores.

Os líderes podem ainda gerenciar e construir o poder emocional de sua equipe, se apoderando dos benefícios desse resultado (Goleman, 2017, p. 31). Esse gerenciamento pode ser feito por meio de canais diretos e ricos em informação, pois isso pode ser capaz até de aumentar a satisfação do seguidor (Men, 2014). Esse autor explica que a forma comunicacional preferida pelos colaboradores são os e-mails para assuntos formais da empresa, seguido de reuniões e comunicações interpessoais com o seu líder. Esse ponto nos levou a pesquisar o formato da comunicação para chegarmos aos dados à serem analisados, pois dependendo do formato da comunicação, ela poderia nos apresentar resultados diferentes.

1.2 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E SUAS REDES SOCIAIS

Uma estrutura em rede pode ser definida como um grupo de pessoas reconhecidas por uma organização como atuantes contínuos de suas funções nessa empresa, seja de maneira formal ou informal (Wilkinson & Young, 2002). Nesse sentido podemos concluir que há uma rede de comunicação formal e uma informal dentro das organizações, onde a rede informal pode ser estimulada por assuntos que não dizem respeito a instituição (Soares & Nelson, 2016).

As redes de comunicação em uma organização podem ser analisadas por meio dos padrões de contato que são criados através do fluxo de mensagens entre os comunicadores, levando em consideração um tempo para a criação da comunicação e o intervalo entre as respostas (Pilny, Atouba, & Riles, 2014).

As relações sociais de uma equipe são baseadas em diversos interesses que se desenvolvem e se modificam conforme a sua evolução na rede, podendo ser mais ou menos intensa, designando assim, os laços da amizade (Granovetter & Soong, 1983). Esse laço de amizade podem ser o grande impulsionador de uma alta densidade comunicacional em uma rede social (Soares & Nelson, 2016). Por meio dessa relação o indivíduo vai delineando e expandindo sua rede conforme sua aderência a realidade social (Tomael et al., 2006).

3 METODOLOGIA

A quantificação da teoria de redes sociais pode ser realizada de várias formas. Um método muito usado no meio acadêmico é a técnica de *blockmodelling*. Essa técnica é capaz de identificar a morfologia de uma rede social, bem como identificar os grupos e subgrupos de uma organização por meio do cálculo de densidade dos contatos realizados entre todos os componentes da empresa (Wasserman & Faust, pg 114, 1994).

Esse método tem a função de identificar as regiões da rede social que são mais e menos intensas, identificando o nível da densidade comunicacional entre pequenos grupos dentro de uma única amostra (Mizruchi, 2006). Essa identificação pode resultar na existência de um centro comunicacional, uma periferia ou até mesmo uma facção entre os componentes da organização. Isso é possível pois essa técnica tem a capacidade de identificar exatamente as regiões da rede social que são densamente conectadas com estruturas equivalentes entre si, formando seus pares (laços sociais) (Mizruchi, 2006).

Matematicamente, a técnica de *blockmodelling column sum* é formada por representações binárias de matrizes 2X2 que possuem o intuito de agrupar membros da rede social que possuem estrutura comunicacional equivalentes entre si (Watts & Strogatz, 1998). Esse agrupamento é feito em submatrizes conhecidas como blocos quadrados. A função dos blocos matemáticos é de agrupar os atores com comportamento semelhante de acordo com a sua densidade em dois blocos, conhecidos como bloco zero e bloco um (Mizruchi, 2006).

Apesar das empresas não terem autorizado a divulgação de seus nomes, fiz uma tabela que explica o segmento de cada uma das empresas pesquisadas nesse trabalho.

SEGMENTO DA EMPRESA	CÓDIGO DE IDENTIFICAÇÃO	QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS
LABORATÓRIO QUÍMICO	1	29
ESCOLA DE INGLÊS	2	23

Tabela 1. Empresas. Fonte: Os autores.

Para respeitar o sigilo pedido pelas instituições pesquisadas, as empresas receberão números e esse número estará descrito após o codinome do funcionário ou do codinome do líder, quando forem analisadas em sua totalidade, ex:

EMPRESA 1	
NOME DO FUNCIONÁRIO	RESPOSTA DA PESQUISA
1 LÍDER 1	Z
1 FUNCIONÁRIO 1	X
2 FUNCIONÁRIO 1	Y

Tabela 2. Funcionários. Fonte: Os autores.

4 DISCUSSÃO E RESULTADOS

Os dados das redes sociais do laboratório químico e da escola de inglês que compõe a pesquisa foram calculados com o programa Cnet. O programa calculou os contatos pessoais que os colaboradores que compõe o centro comunicacional do laboratório químico possuem e gerou a seguinte tabela:

Total de Contatos	Pessoas Contatadas	Densidade Comunicacional A:N2-N	Código Colaborador
14	8	0,017241379	1 – Colaborador 1
11	8	0,013546798	2 – Colaborador 1
15	7	0,018472906	3 – Colaborador 1
27	10	0,033251232	4 – Colaborador 1
5	5	0,006157635	5 – Colaborador 1
12	8	0,014778325	6 – Colaborador 1
6	5	0,007389163	7 – Colaborador 1
23	12	0,028325123	9 – Colaborador 1
3	3	0,003694581	10 – Colaborador 1
15	10	0,018472906	12 – Colaborador 1
42	15	0,051724138	13 – Colaborador 1
24	10	0,02955665	14 – Colaborador 1
16	11	0,019704433	15 – Colaborador 1
12	8	0,014778325	17 – Colaborador 1
31	13	0,03817734	18 – Líder 1
12	9	0,014778325	19 – Colaborador 1
13	7	0,016009852	23 – Colaborador 1
14	10	0,017241379	24 – Colaborador 1
3	3	0,003694581	25 – Colaborador 1
6	2	0,007389163	26 – Colaborador 1
2	3	0,002463054	27 – Colaborador 1
5	4	0,006157635	28 – Colaborador 1

Tabela 3. Centro Empresa 1. Fonte: Os autores.

Essa empresa apresentou uma periferia muito pequena. Os cálculos serão apresentados na tabela a seguir:

Total de Contatos	Pessoas Contatadas	Densidade Comunicacional A:N2-N	Código Colaborador
-------------------	--------------------	---------------------------------	--------------------

112	7	0,137931	8 - Colaboraador 1
57	4	0,070197	11 - Colaborador 1
40	8	0,0492611	16 - Colaborador 1
89	22	0,1096059	20 - Colaborador 1
70	21	0,0862069	21 - Colaborador 1
77	21	0,0948276	22 - Colaborador 1

Tabela 4. Periferia Empresa 1. Fonte: Os autores

Podemos perceber pelas tabelas 3 e 4 que essa empresa distribui suas comunicações pois seu líder sequer é o colaborador com maior número de comunicações dentro da empresa. Diversos colaboradores, mesmo os que compõem a periferia da empresa, possuem muitos mais contatos do que o líder. Os contatos na periferia possuem uma densidade individual mais intensa do que entre os colaboradores do centro.

Para esclarecer esse ponto específico, o próximo passo da análise foi calcular a densidade comunicacional da empresa 1, tanto do seu centro quanto de sua periferia. Para esclarecer melhor esses dados formulamos a tabela 5, veja:

EMPRESA 1	TOTAL		DE		ÁREA	DENSIDADE	
	CONTATOS						
CENTRO	251	246	462	132	0,54	1,86	
PERIFERIA	54	199	132	30	0,41	6,43	

Tabela 5. Densidade Laboratório Químico. Fonte: Os autores.

A tabela 5 confirma os dados previamente analisados na Tabela 4. Efetivamente há uma densidade comunicacional muito forte na periferia da empresa 1. O seu centro conta com um índice de apenas 0,54 de densidade comunicacional e sua periferia atingiu um índice de 6,43. A densidade dos contatos da periferia com o centro possui um índice parecido com a própria comunicação do centro, pois foi de 0,41. Observamos ainda que a comunicação do centro com a periferia chega a um índice de 1,86, revelando uma comunicação do centro com a periferia muito maior do que da periferia com o centro.

Os resultados da segunda empresa revelaram uma alta densidade comunicacional em torno do líder da organização, gerando um centro. Os colaboradores que estão fora do centro comunicacional possuem poucos contatos entre si. Os contatos desses colaboradores, quando existem, são feitos essencialmente com o líder. Dessa forma, se apresentou uma periferia entre os colaboradores que não fazem parte do privilegiado grupo instituído pelo líder. Para confirmarmos a existência de diferentes níveis de densidade entre o centro e a periferia, calculamos as densidades da empresa 2, veja a tabela a seguir:

EMPRESA 2	TOTAL		ÁREA		DENSIDADE	
CENTRO	CONTATOS					
	105	48	72	117	1,46	0,41

PERIFERIA | 55 33 117 156 0,47 0,21

Tabela 6. Densidade Comunicacional Empresa 2. Fonte: Os autores.

Os resultados da somatória de contatos existentes no centro e na periferia expostos na tabela 6 apontam que o centro da empresa 2 possuiu uma declaração de 105 contatos entre si, porém a periferia declarou apenas 33 contatos entre seus membros. A periferia entende que possui 55 contatos com as pessoas do centro, o que se aproxima dos 48 contatos declarados pelo centro em relação a sua periferia. Em ambos os casos, os números são maiores do que os 33 contatos declarados pela periferia.

Originamos uma matriz 2x2 para quantificar exatamente os contatos cara-a-cara que foram declarados pelos colaboradores da organização. Essa matriz ajuda a compreensão de quem fala com quem, e a percepção inversa do contato declarado. Nossos resultados apontam a existência de centro e periferia em todas as organizações estudadas, como podemos ver no exemplo abaixo:

Total de Contatos	Pessoas Contatadas	Densidade Comunicacional A:N2-N	Código Colaborador
42	8	0,083004	1- Líder - 2
24	7	0,0474308	2- Colaborador - 2
34	7	0,0671937	3-Colaborador - 2
21	5	0,041502	4- Colaborador - 2
12	4	0,0237154	9- Colaborador - 2
14	4	0,027668	10- Colaborador -2
5	3	0,0098814	12-Colaborador - 2
4	3	0,0079051	13-Colaborador - 2
4	3	0,0079051	17-Colaborador - 2

Tabela 7. Centro Empresa 2. Fonte: Os autores.

A seguir apresentaremos os dados referentes aos colaboradores que compõe a periferia da organização, veja:

Total de Contatos	Pessoas Contatadas	Densidade Comunicacional A:N2-N	Código Colaborador
17	7	0,0335968	5- Colaborador - 2
8	2	0,0158103	6- Colaborador - 2
10	3	0,0197628	7- Colaborador - 2
12	5	0,0237154	8- Colaborador - 2
3	1	0,0059289	11- Colaborador - 2
6	4	0,0118577	14- Colaborador - 2
6	4	0,0118577	15- Colaborador - 2
1	1	0,0019763	16- Colaborador - 2

4	1	0,0079051	18- Colaborador - 2
4	2	0,0079051	19- Colaborador - 2
3	2	0,0059289	20- Colaborador - 2
3	1	0,0059289	21- Colaborador - 2
4	2	0,0079051	22- Colaborador - 2
4	2	0,0079051	23- Colaborador - 2

Tabela 8 – Matriz Comunicacional Empresa 2. Fonte: Os autores.

A empresa exposta nas tabelas 7 e 8 apresenta uma relação de contatos cara-a-cara feita essencialmente com o líder. Foram 42 contatos declarados. Sua equipe administrativa domina o segundo escalão das declarações de contato, sendo 24 contatos declarados para sua secretária (Colaborador 2) e 34 contatos com sua outra secretária (Colaborador 3).

1.1 Discussão dos Resultados

A relações de comunicação da liderança com a sua equipe se revelaram muito diferentes nas duas empresas. A empresa 1 não concentra a comunicação no líder e a empresa 2 se mostrou com um líder que concentra a maioria das comunicações em si, centralizando as ações e tomando atitudes que o mantém como um líder. A sua forma de comunicação não permite aos demais membros de sua rede de trabalho opinarem ou interferirem em sua decisão. Isso apoia as observações de (Grint, 2005), pois o líder usa a comunicação para se impor como tal. Podemos ver na Tabela 7 que alguns membros foram eleitos para estar em seu centro, pois as comunicações são altas reciprocamente. (Bauer & Erdogan, 2015) entenderia essas pessoas como os escolhidos do líder, ou seja, as pessoas que seriam melhores gratificadas por apoiarem sua liderança, além de ajudá-lo a se manter como tal.

A comunicação da empresa 1 é muito maior em sua periferia, porém o seu centro é grande e com uma comunicação menor do que a sua periferia. Praticamente o contrário da empresa 2, que possui um centro menor, porém com uma comunicação intensa com o líder

Ao analisarmos as características centralizadoras de poder do líder, ficou uma impressão de que esse líder poderia ser classificado como um líder carismático proposto por Weber (1978). Essa forma de liderança poderia explicar inclusive a periferia desarticulada e com pouca comunicação entre si. Porém, destacamos que essa não era nossa intenção de estudo e talvez essa seja uma proposta futura de investigação.

4 CONCLUSÃO

Nossas conclusões apontam que a característica de liderança pode refletir nas ações de sua rede. Os componentes da rede do líder parecem agir de maneira reflexiva ao comportamento do líder. Isso se daria de forma intuitiva, sem haver uma ordem para que algum componente da rede social atue desse ou daquele modo.

Com isso, chegamos a propor que é possível construir um modo comunicacional no local em que esse líder atua por meio do reflexo que os colaboradores possuem sobre o estilo de liderança ao qual estão subordinados na organização.

Esse trabalho possui a limitação de ter estudado duas organizações de ramos distintos, sendo necessário outras amostras para uma melhor compreensão do fenômeno.

5 REFERÊNCIAS

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2015). *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*. Oxford University Press.

Beetham, D. (2013). *Max Weber and the theory of modern politics*. John Wiley & Sons. Recuperado de <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=URENAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=max+weber+charismatic+bureaucratic&ots=7tTHkqnj1f&sig=2eJHnqH33zdw2ZdXY5VfNiEON8U>

Goleman, D. (2017). *Leadership That Gets Results (Harvard Business Review Classics)*. Harvard Business Press.

Granovetter, M., & Soong, R. (1983). Threshold models of diffusion and collective behavior. *Journal of Mathematical sociology*, 9(3), 165–179.

Grint, K. (2005). *Leadership: Limits and Possibilities*. Palgrave Macmillan.

Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of business venturing*, 18(4), 451–465.

Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). The Romance of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30(1), 78–102. <https://doi.org/10.2307/2392813>

Men, L. R. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>

Mizruchi, M. S. (2006). Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. *Revista de Administração de Empresas*, 46(3), 72–86. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902006000300013>

Pilny, A. N., Atouba, Y. C., & Riles, J. M. (2014). How Do SMOs Create Moral Resources? The Roles of Media Visibility, Networks, Activism, and Political Capacity: Western Journal of Communication: Vol 78, No 3. *Western Journal of Communication*, 78(3). <https://doi.org/10.1080/10570314.2013.866689>

Shamir, B. (2006). Attribution of Influence and Charisma to the Leader: The Romance of Leadership Revisited. *Journal of Applied Social Psychology*, 22, 386–407.

Soares, E. D., & Nelson, R. E. (2016). CAIU NA REDE É AMIGO. A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL SOB A PERSPECTIVA DO ESTUDO DE REDES. *Perspectivas Contemporâneas*, 11(2), 203–218.

Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (2005). Two Routes to Influence: Integrating Leader-Member Exchange and Social Network Perspectives. *Administrative Science Quarterly*, 50(4), 505–535. <https://doi.org/10.2189/asqu.50.4.505>

Watts, D. J., & Strogatz, S. H. (1998). Collective dynamics of ‘small-world’ networks. *nature*, 393(6684), 440–442.

Wilkinson, I., & Young, L. (2002). On cooperating: firms, relations and networks. *Journal of Business Research*, 55(2), 123–132.

Organizadores:

ANEGEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores: