

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
CENTRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA
COMUNICAÇÃO

André Nogueira Hübler

MIDIATIZAÇÃO E LIDERANÇA:

A construção do espaço de liderança em um contexto midiaticizado.

Orientador

José Luiz Braga

São Leopoldo, abril de 2014.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS

André Nogueira Hübler

MIDIATIZAÇÃO E LIDERANÇA:

A construção do espaço de liderança em um contexto em midiatização.

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos como requisito para aprovação no programa de Pós-Graduação em Comunicação Social – mestrado.

Orientador: Prof. Dr. José Luiz Braga

São Leopoldo, abril de 2014.

H878m Hübler, André Nogueira
 Midiatização e liderança: a construção do espaço de liderança em
 um contexto midiaticizado / André Nogueira Hübler. –2012.
 171p.:il.; 30 cm

Orientador: Prof. Dr. José Luiz Braga
 Dissertação (mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, 2014.
 Apresenta bibliografia e anexos.

1. Midiatização. 2. Redes Sociais online. 3. Liderança. I. Braga, José Luiz
II. Midiatização e liderança: a construção do espaço de liderança em um contexto
midiaticizado.

CDU: 658:004.738.5

Catálogo na fonte elaborada pela
Bibliotecária Danielle Braga Moita - CRB 10/1400

André Nogueira Hübler

MIDIATIZAÇÃO E LIDERANÇA:

A construção do espaço de liderança em um contexto em midiatização.

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos como requisito para aprovação no programa de Pós-Graduação em Comunicação Social – mestrado.

Orientador: Prof. Dr. José Luiz Braga

ANDRÉ NOGUEIRA HÜBLER

“MIDIATIZAÇÃO E LIDERANÇA: A CONSTRUÇÃO DO ESPAÇO DE LIDERANÇA
EM UM CONTEXTO MIDIATIZADO”

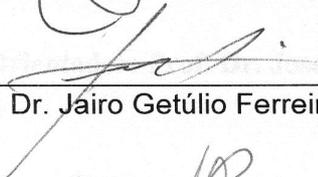
Dissertação apresentada como requisito
parcial para obtenção do título de
Mestre, pelo Programa de Pós-
Graduação em Ciências da
Comunicação da Universidade do Vale
do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Aprovado em 14 de abril de 2014

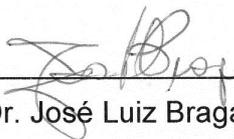
BANCA EXAMINADORA



Profa. Dra. Rosane Teresinha Palacci Santos – PUCRS



Prof. Dr. Jairo Getúlio Ferreira – UNISINOS



Prof. Dr. José Luiz Braga – UNISINOS

Delírios do Cárcere.

Conhece-te e não te escuta.
Ama-te e não te protege.
Vives,
pelo intenso prazer de viver,
aproveitando o livre momento
de ser quem és...

Dá à tua vida
teus sonhos,
tuas pulsões.
Forja-te da maneira mais brusca,
mas no fim o efeito é precioso.
Das razões dos sonhos,
da magia da vida,
na cinemática dos seres.

E o ir e vir incansável,
na tentativa de não te envolveres,
acabas preso nas redes que tu mesmo teceu.
Ilude-te com teu próprio cantar,
és tua própria sereia.

Tua loucura passa despercebida,
e em tuas crises,
chamam isso de amor.

Teu céu, arcos azuis, tuas estrelas pequenos pontos de lembrança...
a espera de que um dia viva-se loucamente.

E nos delírios do cárcere,
encontre tua liberdade.

André Nogueira Hübler – Junho de 2005.

Dedicatória

Dedico esta dissertação aos mestres que tive na jornada. À minha família e amigos que tão bem compreenderam minhas ausências nas 60 horas de trabalho semanais e os finais de semana de pesquisa. Aos colegas de Ftec que se dispuseram a compartilhar comigo suas impressões. Ao meu orientador no PPG sempre salvando meus pensamentos de um naufrágio ou outro. Ao meu companheiro Cristiano, que não me deixou morrer de fome e de nem de tédio, que liderou a casa nas minhas ausências, entretendo a Lua, a Frigg e o Bóris, nossos filhos de quatro patas. À Deus e aos mentores que me acompanham, sempre me inspirando e instigando à descoberta de novos conhecimentos, novos ideais, sempre à luz do espírito verdade.

Sumário

RESUMO.....	10
ABSTRACT	11
1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Problema	12
1.2 Objetivos.....	17
1.2.1 Objetivo geral.....	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
1.3 Os observáveis	18
1.4 Justificativa	19
2 Exercícios empíricos preliminares	21
2.1 Primeiro exercício preliminar	21
2.2 Segundo exercício preliminar	23
3 Estratégias Metodológicas.....	29
3.1 Criando o método.....	32
3.2 Estudo de Caso	33
4 Contextualização	37
4.1 A construção do ambiente midiaticado.....	37
4.2 O Indivíduo Midiaticado.....	40
4.3 Liderança	43
5 Construção do caso.....	52
5.1 Os pares.....	59
6 O espaço de liderança midiaticado.....	66
7 Considerações Finais.....	80
7.1 Liderança	82

7.2 Sociabilidade.....	84
7.3 Mídia tização	85
7.4 Técnicas	87
7.5 Performatização	88
8 Referências Bibliográficas	90
ANEXO I – Transcrição entrevista Débora Frizzo.....	94
ANEXO II – Transcrição entrevista Gabriele Ceccon	103
ANEXO III – Transcrição entrevista Cláudia Fogaça	113
ANEXO IV – Transcrição entrevista Magda de Toni	121
ANEXO V – Transcrição entrevista Leonice Gabana.....	128
ANEXO VI – Transcrição entrevista Daiane Argenta.....	134
ANEXO VII – Transcrição entrevista Guilherme Coelho.....	142
ANEXO VIII – Transcrição entrevista Cristiane Lazzari.....	154
ANEXO IX – Transcrição entrevista Daniela Braga Moita	162
ANEXO X – Formulário de pesquisa exercício empírico	170

RESUMO

A presente dissertação trabalha a mediação do espaço de liderança. Construindo o imaginário e desenhando a ambiência deste processo, conceitua o indivíduo mediado e sua conquista de fala. A construção da imagem do líder empresarial com as melhores práticas e as competências emocionais apontadas pelos autores dessa área auxilia na reflexão do exercício de detectar os aspectos comunicacionais da liderança empresarial e de sua interação nas redes sociais *online*. Iniciando por exercícios preliminares para o amadurecimento do objeto, a ida a campo é uma constante do processo de pesquisa. Por meio de uma contextualização, a dissertação faz um estudo de caso com um líder empresarial, a Dra. Débora Frizzo, diretora operacional do Gupo Ftec Faculdades nas unidades de Caxias do Sul e Bento Gonçalves. Através de entrevistas e observações da rotina e das postagens realizadas na rede social *online* Facebook, feitas com a líder Débora Frizzo e com oito colaboradores da mesma empresa sob sua liderança, os dados são colhidos para análise. Como resultado da observação e do tensionamento à luz das teorias resgatadas e construídas, nota-se uma transposição das relações afetivas entre líderes e liderados para o espaço digital, bem como uma performatização do papel de liderança. As técnicas empregadas na interação entre os pares e as distâncias no processo de apropriação e rituais de socialidade fazem parte, também, da conclusão desta pesquisa.

Palavras-chave: mediação, redes sociais *online*, sociedade empresarial, liderança

ABSTRACT

The present dissertation works with leadership space and its mediatization. In this process, we have designed the ambience and conceptualized the mediatized person. The authors in this area help us to identify the image of business leader with best practices and emotional competencies, and it helps to understand the exercise of detecting the communication aspects in business leadership and their interaction in online social networks. Starting with preliminary exercises for the maturation of the object, we come to inside the reality constantly steps in the research process. In this way, we elaborate a case study with a business leader, Dr. Deborah Frizzo, operational director of FTEC Colleges, units of Caxias do Sul and Bento Gonçalves. Our data have been collected in interviews and observations of routine and the posts made on social networking site Facebook, and with interview and observation of the other eight employees in the same company under her leadership. As result of the observation and the reflective thoughts through light of the rescued and constructed theories, we noticed a transposition of affective relationships between leaders and led to the digital space as well as a performatic paper. The techniques employed in the interaction between the pairs and the distances in the appropriation process and rituals of socializing are part, too, of this research.

Keywords: mediatization, online social networks, business society, leadership

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta e formata a pesquisa de mestrado. Trabalha-se a construção e a tematização das transformações que a mídiatização faz sobre o espaço de liderança e da relação existente entre líderes e liderados no âmbito da sociedade contemporânea, especificamente no contexto das micro sociedades empresariais. O projeto se inscreve na linha Mídiatização e Processos Sociais (linha IV) do Programa de Pós-Graduação (PPG) em Comunicação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Para que se possa desenvolver este trajeto, iniciamos pela problematização do objeto e justificativa da escolha realizada, o que levou em consideração o tempo de pesquisa, o currículo do pesquisador e as oportunidades que o mercado apresentava.

1.1 Problema

As pesquisas de comportamento com jovens apontam que as formas de relação e a sociabilidade que se terá nos próximos anos acontecerá de forma mais disseminada na sociedade. Segundo o Dossiê Universo Jovem (Jovem MTV, 2010), os jovens preferem a estética ao conteúdo. Estão mais conectados às tecnologias, descobrindo cada vez mais as redes sociais *online* e não diferenciando *online* de *offline*. Muitos destes jovens, que estão entre 18 e 24 anos, já ocupam milhares de postos de trabalho. Em 2011, este segmento de faixa etária obteve o segundo maior índice de crescimento, somando-se 471.091 novos postos de trabalho ao número absoluto de vagas ocupadas no Brasil, segundo nos informa a pesquisa do ano de 2011 do MTE (MTE, 2013). Cabe às empresas, que estão lidando cada vez mais com gerações diferentes e com atravessamentos de tecnologia cada vez maiores, a tarefa de aprender a lidar com esta mudança de padrões sociais e capacitar seus líderes para que possam comunicar e gerir suas equipes.

As redes sociais *online* têm sido alvo cada vez maior das corporações no Brasil e no mundo, não só em termos de investimento publicitário, mas como espaço para descoberta de novos talentos, novas tecnologias e de educação corporativa. Para isso, utilizam-se técnicas

variadas como *CrowdSourcing*¹ e outras formas de aproximar pessoas, coletar ideias e manter as equipes motivadas.

Com isso, emergem como foco de discussão e questionamentos esses atores sociais e sua forma de interação e o espaço de liderança. Se os líderes colocados à frente das equipes nas empresas estão inseridos nesse contexto de novas tecnologias. Se estão posicionando-se como líderes de opinião. Se os liderados apropriam-se das mesmas técnicas usadas em suas interações com o líder. Se existem modificações nos ritmos e rituais com a mediação das interações entre líderes e liderados.

Nas empresas, cargos de chefia sempre existiram e ainda existirão por um bom tempo, apesar das tendências de horizontalização. Estes “chefes” muitas vezes são líderes acidentais – termo cunhado por Harvey (2005) – colocados neste espaço por uma necessidade técnica e não por uma competência comunicacional ou vocação para liderança. Estão ali, pois a hierarquia da empresa os colocou em tal posição e não devido a um sentimento de liderança grupal. Ainda assim, precisarão atuar como líderes. Nosso enfoque nesta construção é em torno do indivíduo mediado, sobre como o líder constrói o seu espaço de liderança e como (ou se) gera circuitos de comunicação neste processo de liderança, nessa sociedade em mediação. O importante aqui é, também, observar como o processo de envolvimento dos liderados se constrói e como o espaço de liderança se desenha nessa ambiência contemporânea.

Segundo Markham (2005),

Control can be achieved if an organizational member perceives that there is some reward for compliance; does something in a particular way in order to be like the leader; perceives that the leader holds expert knowledge; or complies simply because of the legitimate positions of authority held by others (MARKHAM, 2005, p. 263).²

¹ O *crowdsourcing* é um modelo de produção que utiliza a inteligência e os conhecimentos coletivos e voluntários, espalhados pela Internet para resolver problemas, criar conteúdo e soluções ou desenvolver novas tecnologias, como também para gerar fluxo de informação.

² Tradução do autor: “o controle pode ser alcançado se um membro da organização percebe que há alguma recompensa por seu cumprimento; faz algo de um modo particular a fim de ser como o líder; percebe que o líder detém conhecimento especializado; ou simplesmente obedece por causa das posições legítimas de autoridade que os outros detêm” (MARKHAM, 2005, p. 263).

Essa importância do líder em sociedade é algo cristalizado no campo teórico, assim como nos informa a pesquisa de Lazzarsfeld com a teoria *two-step-flow*³, em que, segundo Wolf (2005), o fluxo da informação é determinado justamente pela mediação que os líderes desenvolvem entre a mídia e os outros indivíduos do grupo. Essa pesquisa, na época de sua publicação, trouxe à tona a importância do *líder de opinião*, muito procurado nas décadas seguintes pelos anunciantes de produtos e ideias. Embora muito difundido entre os comunicólogos e pesquisadores da área, o líder de opinião, responsável por filtrar as opiniões da mídia para as demais pessoas, não é estritamente nosso alvo de pesquisa. Não estamos interessados na liderança de opinião, mas na criação do espaço de liderança em um contexto empresarial, em que o líder precisará dar conta de sua equipe desenvolvendo técnicas e atos que o coloquem em posição efetiva de liderança. Uma liderança para a ação, envolvendo muitas vezes a opinião midiática, mas não necessariamente, pois aqui estamos no contexto da técnica e não do fluxo das informações.

Com base no exposto, chegamos a uma reflexão acerca do problema de pesquisa, que, primariamente, apoiou-se em uma releitura da teoria de Lazzarsfeld através das redes sociais *online*. A pesquisa tinha como objetivo, à época, a observação de indivíduos que fossem pontos centrais de convergência nas redes sociais *online* e através desta observação, verificar características comuns a estes indivíduos, principalmente aqueles que não tiveram atravessamento midiático tradicional (aparecimento ou espaço nos veículos tradicionais como televisão, rádio e jornal impresso). Um primeiro exercício de ida a campo foi realizado com um formulário de pesquisa *online*, apresentado no item 2.1 deste relatório, em que a existência do líder de opinião nos momentos atuais foi parcialmente corroborada, através das respostas e da indicação dos tais líderes por parte dos respondentes.

Contudo, essa linha de trabalho foi abandonada, aproveitando-se apenas alguns aspectos dos resultados. Portanto fez-se necessário um segundo exercício preliminar, identificando um usuário do Twitter. Para tal tarefa de observação, escolhemos acompanhar o perfil no Twitter do usuário E001, análise também em anexo (anexo XII) neste projeto. Como os esforços do projeto de pesquisa, na época, estavam centrados em casos de liderança bem sucedidos nas redes sociais *online*, o perfil deste usuário se enquadrava pelos aspectos numéricos e pelo entendimento que tínhamos do objeto naquele momento, em que ainda não

³ Comunicação em dois níveis.

enfocávamos as relações empresariais. O exercício trouxe questões bastante interessantes, como a presença de replicação de conteúdo midiático pelo usuário, e a geração de circuitos e algumas possíveis inferências quanto ao tom das postagens de maior repercussão.

Porém, ao término, o caminho para o qual o problema de pesquisa se direcionava parecia ora obscuro, ora excessivamente óbvio para o pesquisador. Pretendia-se uma prática de trabalho que pudesse gerar conhecimento ou ao menos explorar espaços mais próximos. Foi nessa caminhada que encontramos o conceito de *líder accidental*. Mesmo que o conteúdo de Harvey (2005) apresente um contexto bastante direcionado para o estilo autoajuda, a conceitualização do termo *líder accidental* se fez bastante interessante, principalmente para o enfoque do problema de pesquisa e o desenho do espaço de trabalho.

Com isso, mais uma vez reiniciamos a caminhada e ajustamos o problema da pesquisa. Com um novo foco nas interações entre líderes e liderados no ambiente de trabalho, foi possível atender as expectativas do autor deste projeto, quanto ao tempo, às práticas e aos possíveis resultados a serem obtidos. A partir deste momento, passamos à ação, na tentativa de entender como a mediação atua na modificação das interações desses indivíduos e como o espaço de liderança é construído neste ambiente.

Foi preciso articular novamente algumas esferas do trabalho, procurando por pesquisas sobre a temática. Nesse passo, realizamos nova pesquisa nos bancos de dados da Compós, na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações e em alguns programas de Pós-Graduação.

No primeiro desenvolvimento deste tipo, antes dos ajustes dados no problema de pesquisa, localizamos quarenta e seis trabalhos relacionados às palavras-chave líder, redes sociais e mediação. Em uma análise mais aprofundada, descobrimos apenas 1 (um) trabalho diretamente ligado ao tema, mas com uma ligação maior aos “líderes de opinião” e um enfoque não nas relações de comunicação entre os indivíduos, e sim na teorização sobre líderes de opinião presentes em veículos de comunicação: o trabalho de Pedro David Russi Duarte (Universidade de Brasília) e Lauro Maranhão Aires Neto (Universidade de Brasília) com o título “RE-SIGNIFICAÇÃO DOS LÍDERES DE OPINIÃO PELO AMBIENTE MEDIÁTICO: UMA ABORDAGEM TEÓRICA NO CAMPO DA COMUNICAÇÃO.” O que pode ser utilizado como um ponto de evolução na contextualização teórica, uma vez que

o trabalho não vai a campo e apenas trabalha teoricamente autores clássicos e contemporâneos sobre o assunto da liderança.

Estes trabalhos ainda não exploravam as possibilidades de criação do espaço de liderança, tampouco questões relacionadas a este espaço em um contexto midiático. Resgatar e impulsionar o assunto são passos importantes tanto cientificamente como socialmente. Por isso, em um segundo desenvolvimento, agora com o problema de pesquisa mais maduro, voltamos aos mesmos espaços, trabalhando as seguintes expressões: “líder”, “liderança empresarial”, “redes sociais”, “mídia” e “comunicação”⁴.

Encontramos com este tema diversas pesquisas, sendo a mais próxima, a pesquisa de Sato (2011), “Efeitos da Mídia em Processos de Liderança Corporativa”, cujo resumo apresentamos:

A presente pesquisa investiga a liderança empresarial enquanto performance resultante dos processos de mídia dos territórios corporativos contemporâneos. Trabalha a partir da observação de estratégias usadas para a circulação nas mídias de três CEOs para os quais existem produções audiovisuais disponíveis. São eles os norte-americanos Steve Jobs e Bill Gates, da Apple e da Microsoft, respectivamente, e o indiano Lakshmi Mittal, da siderúrgica mundial ArcelorMittal. Antes de observar as estratégias de performance dos CEOs nas mídias, esta dissertação trata de dois temas decisivos na evolução dos processos corporativos: os modos como as estratégias de mídia configuram uma estética organizacional, e as formas do imaginário social que tornam estas configurações efeitos. Isso permite refletir sobre os modos como a imagem das empresas se conforma no espaço das mídias a partir de seus líderes. Esta conformação impregna a figura do CEO com o simbolismo do herói, que é visto aqui a partir da conceituação que Joseph Campbell faz dele. Observe-se que o ponto de convergência das imagens da liderança empresarial está nas mídias, ou seja, na maneira como os meios de comunicação configuram a representação do CEO. Como resultado, esta configuração mapeia o território organizacional a partir do efeito que a figura do líder constitui midiaticamente. Por fim, nos processos de liderança contemporânea, resultante de um conjunto de estratégias de mídia, a figura do CEO de uma empresa se apresenta enquanto efeito das performances que ele desenha no espaço midiático. (SATO, 2011)

Contudo, a pesquisa de Sato (2011) está centrada no macro ambiente, em que discute a mídia do líder empresarial em relação à sociedade global. Traz noções bastante interessantes a nossa pesquisa, principalmente no que trata sobre a estética corporativa.

⁴ Outras variantes dos termos foram lançadas no banco de dados, a fim de aumentar o número de possibilidades, como “mídia”, “redes sociais online”, “redes online”, “mídias sociais”, “mídias digitais”, trabalhando sinônimos e radicais das palavras que pudessem ser interessantes à pesquisa.

Porém, nosso foco é na micro sociedade empresarial e na relação dos líderes com os liderados, diferente da pesquisa referida, que constrói em seu texto as relações entre o CEO⁵ e os heróis universais.

Essa pesquisa deixa claro que ainda existem questões a serem discutidas na relação líder e mídiatização, principalmente no que tange nosso objeto central que é o *espaço de liderança em mídiatização*. Para tanto, desenharemos nossos objetivos e contextualização neste sentido de descoberta dos processos inerentes ao líder na micro sociedade, e como os atravessamentos midiáticos acontecem no desenho desse espaço em que as relações líder versus liderado acontecem.

1.2 Objetivos

Para a construção desta pesquisa, traçamos objetivos, dividindo-os em geral e específicos, sendo o primeiro o grande quadro a ser desenhado na busca pelos resultados e o segundo, parte das ferramentas que direcionam e mantêm o objeto focado.

1.2.1 Objetivo geral

Como parte do projeto e trilha no caminho de entender o processo de mídiatização do espaço de liderança, necessita-se de um foco central para que se possa prender a atenção no que é proposto desde o início da caminhada. Para tanto, o objetivo geral concentrou-se nesse entendimento e mais especificamente em:

- Entender de que forma, em um ambiente mídiatizado, ocorrem as interações entre líderes e liderados e como o ambiente interfere nestas relações.

1.2.2 Objetivos específicos

Com este projeto busca-se atingir os seguintes objetivos específicos:

- Observar a apropriação de discursos/ideias do líder por parte dos liderados;
- Ressaltar as técnicas utilizadas na construção do espaço de liderança;
- Observar a intencionalidade estética das interações;

⁵ Chief executive officer – Executivo Chefe é o mais alto cargo encontrado nas empresas atuais, em seus múltiplos departamentos.

- Desenhar o espaço de liderança contemporâneo, entendendo a midiaticização nessa construção.

1.3 Os observáveis

Para o desenvolvimento da pesquisa, tomamos como base para a decisão referente ao *corpus* que se pretendeu observar as qualificações do líder. A partir deste conceito, que ainda era tratado pelo senso comum, elegeu-se dentro de nossas relações profissionais e pessoais um indivíduo que pudesse ser considerado previamente como tal e que estivesse de alguma forma inserido no contexto das redes sociais *online*. Com isso chegamos à Dra. Débora Frizzo, diretora operacional das unidades Caxias do Sul e Bento Gonçalves da Ftec Faculdades, e que juntas apresentam mais de 400 colaboradores, todos sob sua liderança. Para que se possa analisar o caso de diversas formas, trabalhamos os seguintes pontos:

- Inicialmente é retomada a pesquisa e revisão bibliográfica sobre os eixos principais da problematização teórica – a Sociedade em Midiaticização e a Liderança – localizando autores relevantes destes assuntos.
- Realizamos pesquisa com inspiração etnográfica e observação da rotina de Débora Frizzo e de suas publicações na rede social *online* Facebook⁶, para o levantamento de material necessário para a análise à luz das teorias revisadas, e a construção de significação e reforço dos pontos levantados na entrevista.
- Reforçando a pesquisa documental, outras investigações qualitativas foram necessárias para coleta das informações de caráter subjetivo entre os atores sociais envolvidos com nosso caso de liderança. Num foco geral, foram ouvidos, via pesquisa qualitativa, quatro indivíduos de cada unidade (Caxias do Sul e Bento Gonçalves), observando-se o grau de empatia com as estratégias utilizadas por Débora, a visão dos mesmos com relação ao espaço de liderança criado e a interferência midiática (redes sociais *online*) no processo líder versus liderado. Os mesmos foram escolhidos de acordo com suas posições exatamente abaixo hierarquicamente no organograma da Ftec Faculdades e por fazerem parte dessa relação direta de liderança com Débora Frizzo.

⁶ A escolha da rede se dá pelo simples fato de ser a única a qual a escolhida para o caso faz parte. Este projeto não tem por objetivo analisar a ferramenta em si, mas os pontos relacionados ao nosso estudo de caso.

Com base nestas etapas podemos evoluir e validar os objetivos propostos, respondendo de forma significativa às indagações surgidas na problematização e no desenvolver da fundamentação teórica. Resumidamente, nosso *corpus* é formado pelo nosso caso central, a Dra Débora Frizzo e mais oito liderados de duas unidades, conforme Tabela 1, que a mesma gerencia, e ainda o rastro deixado por suas interações nas redes sociais *online*.

Tabela 1 - Entrevistados

Entrevistado	Área de Formação	Escolaridade	Cargo	Relação	Unidade
Gabriele Ceccon	Administração	Pós-Graduação Latu Sensu	Secretária da Direção	Direta	Caxias do Sul
Claudia Fogaça	Gestão Financeira	Graduação	Secretária da Coordenação	Direta	Caxias do Sul
Magda de Toni	Administração	Pós-Graduação Latu Sensu	Gestora de Cursos e Professora	Direta	Bento Gonçalves
Leonice Gabana	Processos Gerenciais	Pós-Graduação Latu Sensu	Diretora Cursos Técnicos	Direta	Bento Gonçalves
Daiane Argenta	Recursos Humanos	Graduação em andamento	Secretária Acadêmica	Direta	Bento Gonçalves
Guilherme Coelho	Comunicação Social	Pós-Graduação Latu Sensu	Gestor de Cursos e Professor	Direta	Bento Gonçalves
Cristiane Lazzari	Pedagogia	Pós-Graduação Latu Sensu	Secretária Acadêmica	Direta	Caxias do Sul
Daniele Braga Moita	Biblioteconomia	Graduação	Pesquisadora Institucional e Bibliotecária	Direta	Caxias do Sul

Fonte: tabela construída pelo autor.

1.4 Justificativa

Singularmente, este fenômeno nos interessa, uma vez que o autor cresceu rodeado por processos e formações de lideranças, tendo visto os pais participarem do Lions Clube⁷, tendo participado de movimento estudantil, de grupos folclóricos e do Leo Clube⁸. Dessa forma, é natural que o assunto em torno do líder seja favorável. Ainda mais, em pleno século XXI em que as pessoas, as empresas e principalmente os departamentos de recursos humanos dessas

⁷ Lions Clubs International é a maior organização internacional de clubes de serviço do mundo, voltada para serviços humanitários, fundada por Melvin Jones. Seus membros, denominados como "Companheiro Leão" ou "Companheira Leão" são associados aos Lions Clubes espalhados pelo mundo.

⁸ LEO Clube é um grupo de serviço voluntário juvenil, patrocinados por Lions Clubes locais, sob a égide de Lions Clubs International, sendo compostos por jovens com faixa etária de 12 a 30 anos.

empresas, procuram líderes. As escolas passam a oferecer formação para lideranças. Milhares de escritores do estilo autoajuda passam a escrever sobre liderança, são palestras, filmes, peças de teatro que giram em torno do líder como personagem principal da trama e como característica essencial para a maioria dos bons moços e heróis.

Não só os indivíduos, mas as corporações empresariais desejam liderar seus setores; cidades, estados e países brigam pela posição de líder em todos os *rankings* (econômico, educacional, social, etc). Essa palavra, que tem origem no idioma germânico antigo, “*lad*”, significa “o caminho”, da evolução para o inglês “*leader*”, e em português líder; é o chefe, aquele que mostra o caminho. Utilizando uma referência de senso comum, o Google⁹, o termo “Líder” traz mais de 44 (quarenta e quatro) milhões de resultados, e o termo liderança, mais de 34 (trinta e quatro) milhões. Somados os dois, obtem-se um número expressivo de conteúdo. Claro que esta pesquisa não é centrada no senso comum, então este dado serve apenas como ilustração.

Dessa forma, a pesquisa torna-se relevante pelo contexto em que se insere e pela busca de respostas nesta nova ambiência da sociedade em midiatização. É preciso que estes conteúdos deem um passo à frente no entendimento da criação do espaço de liderança e que entendamos de forma técnica, através das teorias e da observação do nosso corpus, os movimentos que criam e administram estes espaços. Entender o líder nos dá impulso para que possamos, a partir deste entendimento, desenhar novas técnicas e mecanismos para a manutenção e a ampliação deste espaço. Uma vez que é importante às empresas e aos indivíduos o papel de liderança, entender e manejar as competências para o exercício desta liderança é de extrema importância. E mais, entender como este ambiente midiatizado afeta as relações de líderes e liderados e quais possibilidades criadas serão essenciais para entendermos o mundo contemporâneo.

⁹ Buscador na rede mundial de computadores, www.google.com.br, consultado em 05.08.2012.

2 Exercícios empíricos preliminares

Para que pudéssemos evoluir na pesquisa, fomos a campo em dois momentos preliminares. As intenções desenhadas até este momento precisavam ser testadas para que focássemos nossos propósitos e pudéssemos entender um pouco mais acerca dos processos de mediação nas relações de liderança, e também excluir hipóteses e enfoques que pudessem estar saturados ou já validados por outras teorias.

O primeiro exercício preliminar serviu como base para testar as possibilidades de encaminhar o processo de pesquisa segundo as teorias da comunicação em duas etapas, o *two-step-flow*, e também para entendermos um pouco mais sobre a apropriação das redes sociais *online* na construção de relações de liderança. Já o segundo exercício empírico nos permitiu testar a possibilidade de um estudo mais amplo, o que posteriormente decidimos abandonar pela escolha do estudo de caso. Ambos exercícios auxiliaram nossa compreensão para o desenvolvimento teórico e para a lapidação do nosso objeto de pesquisa.

2.1 Primeiro exercício preliminar

Nosso primeiro exercício empírico foi realizado *online*, com auxílio da ferramenta *Google Docs*¹⁰. Neste, obtivemos a participação de 43 pessoas escolhidas aleatoriamente, cujo roteiro de pesquisa está no Anexo X desta dissertação. Nosso objetivo era verificar a presença *online* dos indivíduos entrevistados, em quais redes estavam cadastrados e se estavam vinculados à influência de alguma outra pessoa a qual pudéssemos destacar como líder. Até este exercício, nosso objeto ainda não tinha o foco que temos no presente, e ainda encontrava-se no início de sua construção.

Como o tempo para o processo era reduzido, decidimos encaminhar o acesso ao formulário por *e-mail* aos nossos contatos pessoais. O que automaticamente restringiu a participação a indivíduos com acesso às tecnologias da informação conectados à rede mundial de computadores. Fato, este, que encaramos como um pré-filtro, uma vez que nossa observação já pretendia estudar a relação dos indivíduos com as mídias digitais.

¹⁰ Ferramenta da Google® para armazenamento remoto de documentos e criação de formulários.

Com esse exercício, determinamos que 77% (setenta e sete por cento) das pessoas afirmam buscar conselhos sobre assuntos específicos como moda, informática e religião (separamos os conteúdos como editoriais de jornais para que o alcance de entendimento fosse maior). Fato interessante é que 27% (vinte e sete por cento) dessas localizam as pessoas em contato pessoal, 15% (quinze por cento) nas redes sociais e 58% (cinquenta e oito por cento) nas redes sociais e pessoalmente. Se somarmos os números dos dois últimos dados, 73% (setenta e três por cento) são as pessoas que em algum momento buscam contato para aconselhamento através da mediação das ferramentas de rede social *online*. Esse dado torna importante a afirmação de Mccarthy e Wright (2004), de que a computação antiga era sobre o que os computadores podiam fazer e a nova computação refere-se ao que os usuários podem fazer¹¹, pois o processo de apropriação das novas tecnologias é cada vez mais rápido e com usos cada vez mais inusitados.

Isto nos leva a uma reflexão maior, sobre que tipos de uso essas pessoas fazem nestes contatos. Qual o grau de apropriação que fazem das ideias às quais buscam aconselhamento, levando-nos à reflexão que Mccarthy e Wright (2004) fazem sobre a relação das pessoas com a tecnologia:

With respect to people's relationships with technology, we want to be able to reflect on the particular experiences that people have, the moral and political weight of a moment, the fun people have with their cyber-pet or mobile phone, the irritation and offense they feel when forced by circumstances into using a system that cuts against their values. (MCCARTHY, WRIGHT, 2004, p. 43)¹²

Para desvendarmos um pouco mais o tipo de apropriação, perguntamos aos pesquisados se eles utilizam alguma técnica para aumentar o número de amigos no Facebook e/ou seguidores no Twitter. O interessante foi que 5% (cinco por cento) dos entrevistados responderam que sim, utilizam. Outros 21% (vinte e um por cento) dizem seguir de volta quem os segue. E 74% (setenta e quatro por cento) são amigos apenas de quem conhecem pessoalmente. O que notamos com estes dados é a existência de uma parcela de atores sociais trabalhando para aumentar seu campo de contatos, construindo um espaço de liderança,

¹¹ Tradução do autor para: "The old computing was about what computers could do; the new computing is about what users can do" (MCCARTHY, WRIGHT, 2004, p. 4)

¹² Tradução do autor: "No que diz respeito às relações das pessoas com a tecnologia, nós queremos ser capazes de refletir sobre as experiências particulares que as pessoas têm, o peso moral e político de um momento, as pessoas divertidas tem com o seu cyber-pet ou celular, a irritação e a invasão que sente quando forçado pelas circunstâncias de ter de usar um sistema que vai contra seus valores." (MCCARTHY, WRIGHT, 2004, p. 43)

mesmo que seja um espaço de contatos iniciais na tentativa de tornar-se um nó central na rede em que atuam. E ainda, uma espécie de contrato de ritual em que os usuários que “seguem” são seguidos em retorno, para formar uma audiência maior num retorno de recepção por cortesia.

O exercício serviu para confirmarmos a hipótese inicial que tínhamos de que a teoria *two-step-flow* continua de alguma forma viva, mesmo no ambiente midiaticizado. Esse esforço fez com que pudéssemos lapidar ainda mais os caminhos da pesquisa. Precisávamos, agora, observar um destes atores sociais em ação nas redes sociais *online*. Dessa forma, retornamos a campo com o propósito de localizar um destes nós centrais e observarmos o processo de interação dele com os demais componentes da rede e o tipo de informação que o mesmo traz para a sua rede social *online*.

2.2 Segundo exercício preliminar

Para o segundo exercício de observação, escolhemos acompanhar o Twitter¹³ do usuário E001¹⁴. O perfil deste usuário nos era interessante para este exercício pelos aspectos numéricos. Para melhor delimitar o trabalho, escolhemos um dia de atividades do indivíduo E001 no Twitter: o dia dezesseis de dezembro de dois mil e doze, um domingo. Para fins de contextualização, o usuário E001 possuía na data do exercício 15.756 (quinze mil, setecentos e cinquenta e seis) seguidores – usuários do Twitter que escolheram receber em sua linha do tempo o que o mesmo publica – e seguia 7.411 (sete mil quatrocentos e onze) usuários. Desde a criação de sua conta no Twitter em 2009, já havia publicado 85.531¹⁵ (oitenta e cinco mil, quinhentos e trinta e uma) vezes.

No dia escolhido para nossa observação, o usuário E001 publicou 114 (cento e quatorze) mensagens, nem todas ocupando todos os cento e quarenta e cinco caracteres disponíveis para publicação, utilizando-se, em média, de noventa e cinco caracteres por mensagem. Ainda, estes mesmos *tweets*, receberam 6,85 *retweets* na média. Sendo um total

¹³ Twitter é uma rede social *online* e servidor para *microblogging*, que permite ao usuário enviar e receber atualizações pessoais de outros contatos em textos de até 140 (cento e quarenta) caracteres, conhecidos como "*tweets*".

¹⁴ E001 é o nome fictício do usuário na rede social *online* Twitter. Sua identidade real era desconhecida até o momento do exercício.

¹⁵ As publicações no Twitter podem ser de 3 tipos: Nova postagem – inédita; *Retweet* – Réplica de mensagem de outra pessoa; Resposta – quando atrelado à mensagem que outro usuário emitiu.

de 781 (setecentos e oitenta e uma) replicações. Quanto às respostas das mensagens, foram 177 (cento e setenta e sete), com uma média de 1,6 respostas por *tweet*.

Esse usuário, E001, mantém sua identidade “nas sombras”. Não informa seu nome ou idade, mas traz à tona assuntos pessoais e do seu cotidiano em tempo real. Alguns diálogos e outras interações conotam conhecimento por parte de outras pessoas de sua identidade, ou no mínimo intimidade com ele, mesmo que *online*.

As postagens do dia observado iniciam na madrugada de sábado para domingo, e finalizam à meia noite do domingo. Nesse período, as postagens foram espalhadas ao longo do dia, chegando a intervalos de 5 a 15 minutos por postagem e algumas sem intervalo algum. Isso, em nossa opinião, demonstra que a ferramenta é utilizada como uma espécie de “escape” da rotina, ou até mesmo, como um “narrador onisciente” da realidade que o cerca. As postagens com maior repercussão concentram-se em um período do dia concomitante a uma partida de futebol e trazem esse assunto como tópico principal.

Abaixo a estratificação das sete postagens mais relevantes:

Ordem de postagem ao longo do dia	Texto da postagem	Retweets	Respostas	Favoritos
87	Sorte do ANO: Você não é palmeirense.	52	2	0
75	CÁSSIO, BOLA DE OURO. Gaúcho de Veranópolis.#RSMelhorEmTudo	47	1	1
67	MAIOR BENEFICIADO COM O TITULO: SECRETARIA DE SEGURANÇA DE SAO PAULO.	43	1	1
83	"THE FAVELA IS HERE" MELHOR FAIXA DA HISTORIA	34	1	3
59	Danilo no Japao e o Fabao na casa do cara... sei lá o que pensar.	29	4	1
71	Rafa Benitez é um imbecil.	26	0	0
55	"um ponto que concentra muitos corintianos em sao paulo..." ai entra a imagem do presidio.	25	1	2

Com base nestes sete exemplos, fazemos as seguintes inferências:

- As postagens mais relevantes acompanham acontecimentos de outros locais e outras mídias;
- Dentre todas as postagens, aquelas que tratam de futebol obtiveram maior repercussão;
- Não houve uma ordem direta entre audiência, horário e replicação do conteúdo;
- O número de respostas não é diretamente proporcional ao número de replicações;
- O número de favoritos não é vinculado ao número de respostas, nem ao número de replicações;
- O conteúdo das postagens trabalha com referências de tempo, seja em tempo real ou época do ano, como em “Sorte do ANO: Você não é palmeirense” postado em pleno dezembro, época de previsões e adivinhações para o *réveillon*. Ou ainda “Danilo no Japao e o Fabao na casa do cara... sei lá o que pensar.” que demonstra o acontecimento em tempo real e o acompanhamento (agora, deslocados no tempo, apenas de forma implícita) de outra mídia como referência;
- Pelo número de replicações, os usuários ativos (aqueles que interagem) corroboram com a opinião e têm ciência do assunto e contexto tratados;

Com base no número de respostas às postagens, os nossos sete exemplos são modificados:

Ordem de postagem ao longo do dia	Texto da postagem	Retweets	Respostas	Favoritos
60	9 da manha do domingo nao é hora de estar visitando mulher de amigo.	25	7	0
42	"emerson sheik" não tem como torcer a favor de um time com um cara assim.	13	7	2
51	E o Grêmio doou o Cássio pro PSV.	13	7	0
88	Só eu já cansei do Régis Rösing?	5	7	0
74	É uma folha de maconha na cabeça do Guerreiro?	9	6	0
13	Estou tentando imaginar o Jagger montado na Gimenez mas meu cerebro nao ta indo.	5	6	0
20	E a lua de mel Bairrista / Pablo Santana	0	6	0

continua.

Com base, nestas postagens, podemos fazer novas correlações e inferências:

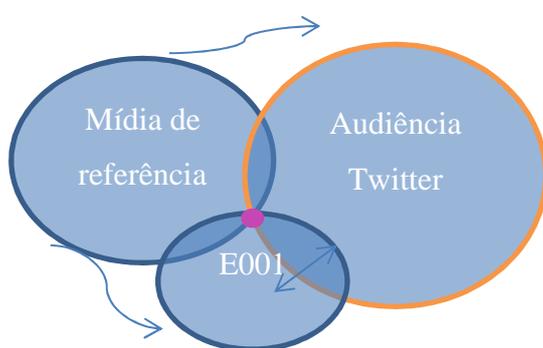
- As postagens que geram maior número de respostas acompanham outras mídias como referências – isso, com base na agenda midiática desta data, pode ser afirmado e comprovado.
- Postagens com assuntos polêmicos ou opinião “de senso comum machista” são as que obtêm maior interação do tipo resposta e geram outras postagens, inclusive.
- O humor carregado de ironia ou, ainda, denominado “humor negro” pelo senso comum, está presente na maior parte destas postagens como “Estou tentando imaginar o Jagger montado na Gimenez mas meu cerebro nao ta indo.”

Nessas observações primárias, podemos obter algumas possíveis afirmações que deverão gerar maior reflexão e questionamento em comparação a outros casos a serem estudados. Uma questão importante é que as postagens mais populares são aquelas que acompanham outra mídia gerando circuitos de comunicação, o que aponta possíveis possibilidades de sucesso. Outra questão importante é o tom irônico utilizado nas postagens com maior número de replicações e nas com maior número de respostas.

O número de postagens em um dia e a correlação espaço-tempo denotam que esta é uma mídia de tempo real, e que este usuário a trabalha nessa relação, espaço-tempo acontecimentos ou mídia (outra) como referência. O número de seguidores é maior que o dobro de pessoas as quais o usuário segue, o que daria duas audiências para cada fonte (em uma metáfora rasa). Percentualmente, com relação ao número de seguidores, as interações não são tão grandiosas assim, o que demonstra uma grande parcela de audiência (que apenas ouve/lê). Se utilizássemos a postagem com maior número de replicações como comparativo, podemos afirmar que o grau de sucesso para interação com os seguidores foi de apenas 0,33%. Se transformássemos esse número numa escala de 100 pessoas, nenhuma teria interagido com o mesmo, somente um sujeito teria dado 1/3 de sua atenção à situação. Essas correlações começam a despertar algumas questões.

O processo de interação de sucesso depende do número de usuários que seguem e são seguidos na ferramenta? Qual o grau de interferência na audiência passiva? Entre os usuários que seguem e que não interagiram existe sucesso na repercussão do conteúdo publicado?

Sabendo que apenas oito postagens das cento e quatorze publicadas não geraram interação direta alguma, mas que estão próximas temporalmente de outras que geraram muita interação (tendo como ponto de comparação apenas as postagens do próprio usuário E001), a formação de circuitos é aparente. Esses circuitos, grosseiramente, podem ser representados no desenho abaixo:



- Ponto de interação/assuntos ou momentos que geram interação.

Fonte: Construído pelo autor.

Em nenhuma das postagens, na data observada, o conteúdo publicado pelo usuário E001 repercute nas mídias de referência (televisão, rádio e portais de notícias na internet). A relação é aparentemente de observação da mídia de referência, seguida de comentário irônico ou bem humorado para a audiência no Twitter, e interação com essa audiência. Nesse espaço, a mídia de referência seria, em uma metáfora rasa, “a paisagem a ser contemplada” e o usuário e seus seguidores ativos (aqueles com os quais efetivamente interage), os “pintores a filosofar e redesenhar a paisagem”.

Esse exercício nos deu a possibilidade de validar a perspectiva que antes tínhamos de renovar e revisitado as teorias de Lazzarsfeld através do *two-step-flow* em um momento contemporâneo. E nessa perspectiva de validação, o exercício nos deixou claro que sim, existe uma realocação da realidade no espaço midiático, mas que não corroborava para nosso entendimento no sentido da liderança e tampouco para o entendimento da criação do espaço de liderança nessa nova ambiência. Precisávamos avançar ainda mais. Com isso

redesenhamos o *corpus*, redefinimos nossos objetivos e partimos para o desenvolvimento da pesquisa apresentada nesta dissertação.

3 Estratégias Metodológicas

Para desenvolver esta pesquisa, trabalhamos com artesanato intelectual, adotando as ideias de Mills (2009) para a construção do conhecimento. Nossos exercícios preliminares contribuíram para esta construção artesanal, lapidando o objeto e direcionando nossos esforços para uma realidade mais próxima do pesquisador. Como já citado, a temática do problema de pesquisa é singular e isso corrobora a opinião de Mills (2009), quando diz que “o conhecimento é uma escolha tanto de um modo de vida quanto de uma carreira; quer o saiba ou não, o trabalhador intelectual forma-se a si próprio à medida que trabalha para o aperfeiçoamento de seu ofício” (MILLS, 2009, p.19). Com base nisso, a construção metodológica se dá tanto para o refinamento do objeto quanto para o aperfeiçoamento de técnicas e bases teóricas para o pesquisador de comunicação.

No decorrer da dissertação, visualiza-se que a aproximação do pesquisador ocorreu de várias formas, não só no apreço pela temática, mas na escolha do *corpus*. Sobre essa questão, Mills (2009) mostra o quão importante é deixar claro estes passos para o desenvolvimento da pesquisa:

Neste sentido, o artesanato é o centro de você mesmo, e você está pessoalmente envolvido em cada produto intelectual em que possa trabalhar. Dizer que você pode ‘ter experiência’ significa, por exemplo, que seu passado influencia e afeta seu presente, e que ele define sua capacidade de experiência futura. (MILLS, 2009, p.19).

Mesmo levando em conta a experiência e o artesanato intelectual, é preciso traçar o mapa pelo qual a pesquisa será guiada. Braga (2012) coloca a importância do método:

A relevância das questões metodológicas na pesquisa é incontestável. Entretanto, ocorre às vezes uma espécie de reconhecimento automático que se exprime apenas no nível das considerações teóricas e abrangentes, sem produzir consequências sobre a prática da pesquisa. Ou então, a prática é bem planejada, no nível das técnicas de observação, que são também instâncias metodológicas, sem preocupação com os encaminhamentos da reflexão teórica. (BRAGA, 2012)

Para evitar este tipo de “miopia” metodológica, fazemos a contextualização do objeto empírico, resgatando teorias e, em momentos necessários, construindo e moldando as

próprias. Para isso, também estudamos através do estudo de caso as relações interpessoais, as novas mídias e o indivíduo midiático de forma interdisciplinar, tomando conceitos de Markham (2005):

The study of new communication technologies is stronger if it remains as open and interdisciplinary as possible, yet our understanding of organizational theory teaches us that the most common practices of organizing work directly against flexibility and interdisciplinarity. (MARKHAM, 2005, p. 258)¹⁶

Buscando essa força no processo de construção do objeto e posterior de observação e análise na pesquisa sistemática, acreditamos ter resultados que podem ser aproveitados em diversas áreas e seguimentos, bem como de foro mercadológico. Nessa pretensão, refletimos sobre alguns conceitos que buscamos durante a pesquisa sistemática, como a questão da midiática e da liderança, por se acreditar que é preciso, sim, uma reflexão quando se trabalha alguns conceitos híbridos de áreas do conhecimento, que atravessam a comunicação.

No contexto do objeto, Markham (2005) ainda reforça que os líderes, neste caso os de opinião, têm papel importante na disseminação de conceitos e na adoção de novas tecnologias:

Here, one might look at how opinion leaders shape the underlying structures governing knowledge production and everyday practice. Within many arenas where Internet studies is organizing itself into a discipline, this may not currently seem like a problem but will most likely be a problem later, if history teaches us anything. Even in an indirect sense, when leaders actively do not seek to further their own cause, the definitional frameworks for organizing take the shape given to them by opinion leaders. These “managers” can hold great political power by virtue of their early adoption of technologies, current status as leaders in the field, and their relatively unrestrained ability to speak to an attentive audience and/or publish almost at will. (MARKHAM, 2005, p. 263)¹⁷

¹⁶ Tradução do autor: “O estudo de novas tecnologias de comunicação é mais forte se permanecer o mais aberto e interdisciplinar quanto possível, no entanto, nossa compreensão da teoria organizacional nos ensina que as práticas mais comuns de organização trabalham contra a flexibilidade e interdisciplinaridade”. (MARKHAM, 2005, p. 258)

¹⁷ Tradução do autor: “Aqui, pode-se ver como líderes de opinião moldam as estruturas subjacentes que regem a produção de conhecimento e práticas cotidianas. Em muitas áreas em que os estudos de Internet estão se organizando em uma disciplina, isso pode não parecer à primeira vista como um problema, mas provavelmente será um problema mais tarde, se a história nos ensina alguma coisa. Mesmo em um forma indireta, quando os líderes não procuram ativamente promover sua própria causa, os quadros de definição para a organização tomam a forma dada a eles por líderes de opinião. Estes “gerentes” podem deter grande poder político em virtude de sua rápida adoção de tecnologias, seu estado atual como líderes no campo, e sua capacidade relativamente incontida para falar para um público atento e / ou publicar quase à vontade.” (MARKHAM, 2005, p. 263)

A relação entre líderes e liderados e a midiatização na construção do espaço de liderança é o objeto principal dessa análise. Delinear uma metodologia que alcance o poder de visualizar tais relações é necessária. Como afirma Manovich (2011):

What had also come by 1995 was Internet—the most material and visible sign of globalization. And, by the end of the decade, it has also become clear that the gradual computerization of culture will eventually transform all of it.¹⁸ (MANOVICH, 2011, p. 32).

Diante dessa informatização gradual é que se precisamos definir o método de investigação do *corpus* da pesquisa. Como a informatização já faz parte da cultura, o observável precisava estar imerso neste espaço.

Para direcionamento e ajuste desta perspectiva, decidiu-se pelo caminho da observação com técnicas híbridas de vários campos diferentes. Ainda, tendo como base princípios clássicos e contemporâneos da comunicação, como o discurso e a teoria das materialidades, Felinto (2011b) afirma que “todos os meios (media) de transmissão requerem um canal material, e a característica de cada canal material é que além de, e como que em confronto com, a informação que carrega, ele produz ruído e não-sentido (nonsense)” (WELLBERRY, 1990 apud FELINTO, 2011b). Com base nesta afirmação, busca-se embasamento acerca da relação humano-computador, para ajustar o ângulo de observação do *corpus* e o entendimento ainda maior do indivíduo midiatizado para com seus pares dentro do contexto, mediado pelas ferramentas *online* de Redes Sociais.

Como afirmam Mccarthy e Wright (2004):

We don't just use or admire technology; we live with it. Whether we are charmed by it or indifferent, technology is deeply embedded in our ordinary everyday experience. Arnold Pacey noted in his 1999 book *Meaning in Technology* that academic and professional comment on technology resists discussion of personal experience. It seems too subjective. But as we have seen in the vignettes above, our interactions with technology can involve emotions, values, ideals, intentions, and strong feelings (MCCARTHY, WRIGHT, 2004, p. 3)¹⁹

¹⁸ Tradução do autor para “O que veio a partir de 1995 foi a Internet, como o sinal mais material e visível da globalização. E, ao fim da década, tornou-se claro que a informatização gradual da cultura irá eventualmente transformá-la como um todo”

¹⁹ Tradução do autor: “Nós não apenas usamos ou admiramos a tecnologia, vivemos com ela. Estejamos encantados por ela ou indiferentes, a tecnologia está profundamente enraizada em nossa experiência comum

Nesse contexto de integração do indivíduo com a tecnologia, trazido por Mccarthy e Wright, devemos entender as apropriações que os indivíduos fazem dessas tecnologias, mas não de forma ampla, até porque isto seria uma mudança de enfoque da observação, mas com foco na questão dos líderes e como os liderados se apropriam dessas tecnologias para o contato com estes, criando o espaço de liderança.

Isto nos leva a uma reflexão maior acerca dos tipos de uso as pessoas fazem nos contatos com as lideranças. Qual o grau de apropriação que fazem das ideias que vêm de seus líderes, levando a reflexão de Mccarthy e Wright (2004) a um grau maior, quando citam sobre a relação das pessoas com a tecnologia:

With respect to people's relationships with technology, we want to be able to reflect on the particular experiences that people have, the moral and political weight of a moment, the fun people have with their cyber-pet or mobile phone, the irritation and offense they feel when forced by circumstances into using a system that cuts against their values. (MCCARTHY, WRIGHT, 2004, p. 43)²⁰

Esse grau seria o do entendimento da relação humano-humano nesse contexto, com foco na comunicação e no indivíduo midiaticizado. E é parte disto que faremos a partir das próximas linhas no desenho da metodologia de observação, no que tange nosso objeto e o suporte material às redes sociais.

3.1 Criando o método

Não existindo receituário rigoroso e sintético, que possa ser usado como um check-list dos pontos a serem cuidados, as dificuldades podem parecer insuperáveis. Entretanto, se levarmos em conta aquela perspectiva de metodologia como o acompanhamento refletido daquilo que se está fazendo, podemos encontrar no próprio desenvolvimento da pesquisa as pistas para seu controle metodológico. (BRAGA, 2012)

todos os dias. Arnold Pacey anotou em seu livro de 1999 "*Meaning in Technology*" que comentários acadêmicos e profissionais sobre tecnologia resistem à discussão da experiência pessoal. Isso pareceria subjetivo demais. Mas como vimos nas vinhetas acima, nossas interações com a tecnologia podem envolver emoções, valores, ideais, intenções e sentimentos fortes" (MCCARTHY, WRIGHT, 2004, p. 3)

²⁰ Tradução do autor : "No que diz respeito às relações das pessoas com a tecnologia, nós queremos ser capazes de refletir sobre as experiências particulares que as pessoas têm, o peso moral e político de um momento, as pessoas divertidas tem com o seu cyber-pet ou celular, a irritação e a invasão que sente quando forçado pelas circunstâncias de ter de usar um sistema que vai contra seus valores." (MCCARTHY, WRIGHT, 2004, p. 43)

Como proposta de trabalho, foram seguidas algumas das orientações dadas por Fragoso, Recuero, Amaral (2011) em Métodos de pesquisa para Internet. O objetivo aqui não é seguir as autoras como uma receita, mas como um mapa no traçar do caminho que se pretende desenhar. Para tanto, tomamos alguns aspectos orientadores do processo de montagem da metodologia, *sendo o primeiro* o de “manter a pesquisa sobre internet contextualizada dentro das tradições de pesquisa de mídia e tecnologia que antecedam e transpassem a internet” (BAYM, 2005, p. 232 apud FRAGOSO, RECUERO, AMARAL, 2011, p.31). Com este intuito, deve-se construir, desde a escolha do tema, uma metodologia que permita a transcendência do assunto, não se limitando à observação de um software específico e sim aos indivíduos que serão observados. Em nosso caso, esta observação é de extrema importância, uma vez que trabalhamos no estudo de caso relações que vão além da ferramenta *online* na criação de um espaço de liderança que é híbrido entre virtual e físico.

O segundo aspecto que se destaca é o de “manter diálogo e a troca de ideias mutuas com outras disciplinas e tradições de pesquisa” (FRAGOSO, RECUERO, AMARAL, 2011, p. 32). Essa vocação multidisciplinar leva à escolha de formas de interação com o objeto vindas da psicologia, da sociologia e da administração.

Diante desses pontos, podemos fazer algumas afirmações sobre o método e a forma de trabalho escolhida:

- Observação dos indivíduos e de sua interação social;
- Abordagem comunicacional e humanizada;
- Busca por indivíduos para compor o *corpus* e a delimitação para estudo de caso, levando em consideração o sentido do líder e a imersão no ambiente midiático;
- Utilização de metodologias plurais para a construção da pesquisa.

3.2 Estudo de Caso

Como trouxemos no item 1.3, “Os observáveis”, trabalhamos com estudo de caso. A escolha deste método, além das motivações particulares do autor, deu-se também devido ao fato de que a partir deste foi possível criar o cenário necessário para a pesquisa. E ainda, pois segundo Becker (1993) “o método supõe que se pode adquirir conhecimento do fenômeno adequadamente a partir da exploração intensa de um único caso”.

Dessa forma as observações realizadas a partir do nosso estudo puderam ser ampliadas e tensionadas com as teorias que levantamos. Ainda segundo Becker (1993), as possibilidades que o estudo de caso traz para a pesquisa são grandiosas, pois através deste, podemos ampliar a gama de dados, muitos dos quais não estavam presentes na delimitação do objeto de pesquisa e foram sendo desenhados ao longo do seu desenvolvimento. O que corrobora com a ideia de artesanato intelectual e de importância da escolha do método correto para o tempo e esforços possíveis para o desenvolvimento da dissertação.

Becker (1993) nos traz, ainda, a noção de um propósito duplo para a escolha do estudo de caso. O primeiro deles é a tentativa de chegar a uma compreensão mais abrangente do grupo em estudo, entendendo seus membros e sua interação. O segundo é a possibilidade de desenvolver teorização mais geral sobre os rituais e a estrutura social.

É importante destacar, neste estudo específico, que o autor da pesquisa encontra-se imerso no ambiente o qual a mesma se realiza. Essa possibilidade existe no estudo de caso, e permite que o sujeito esteja em contato com a mesma realidade que o grupo estudado, precisando manter clara esta situação tanto para a coleta, quanto para a análise e a publicação dos dados.

Será preciso, ainda, examinar todos os documentos deixados pelas interações, tendo claro quem os criou, por quais ritualísticas e para quais propósitos. Para esta intenção usamos os registros deixados na rede social *online* Facebook, nas interações entre líder e liderados e nas publicações desse. Ainda, segundo Becker (1993), uma das vantagens do estudo de caso é que não há a necessidade do término da coleta de dados para dar início às análises, “resultados de análises anteriores podem ser usados para dirigir outras operações de coleta de dados”.

E esta foi a forma como decidimos agir para a construção do processo de pesquisa, primeiro indo a campo com nossos exercícios empíricos, levantando dados mais gerais da sociedade, trabalhando o que Becker (1993) chama de “quase-estatística”, uma observação com possibilidade de generalização quantificada, que realizamos no primeiro e no segundo exercício preliminares e que foi de extrema importância para definir perguntas e caminhos da observação do estudo de caso.

Nossa meta neste processo, assim como o apontado por Becker (1993) e desenhado em nosso objetivos, é poder encontrar as “etapas genéricas do processo - aquelas etapas que

sempre ocorreriam se o mesmo resultado fosse encontrado”, entendendo, assim, os processos de mediação do espaço de liderança.

Nessa construção nos aproximamos do objeto já delimitado e apresentado no item 1.3, primeiramente através de entrevista com o ponto central do caso, Dra. Débora Frizzo. A conversa foi guiada pelas noções que encontramos nos exercícios preliminares e no resgate teórico previamente realizado. Como uma conversa guiada, foram levantados os seguintes tópicos:

- Formação acadêmica;
- Histórico de ocupação do cargo;
- Ferramentas de relacionamento com a equipe;
- Utilização das redes sociais *online*;
- Diferenciação entre conteúdo e imagem;
- Inter-relação das mídias de referência na rotina.

Estes tópicos inseridos na entrevista, como toda a transcrição da conversa com Débora Frizzo, estão no Anexo I desta dissertação. Ao ler a transcrição, o leitor notará que a conversa foi guiada de forma indireta, permitindo que o caso viesse à tona da forma mais natural possível, interferindo apenas nos momentos de necessidade de dirimir dúvidas com relação às falas ou de direcionar o assunto. Essa constatação corrobora com a ideia que BECKER (1993) tem para o estudo de caso, de que é necessário avaliar se as pessoas podem estar direcionando as respostas de forma consciente ou inconsciente antes de fazer deduções. Dessa forma ainda foi possível que problemas, origens e consequências de alguns fatos viessem à tona de forma natural, sem a necessidade de intervenção do pesquisador.

Como Becker (1993) traz, “um estudo de caso está fadado a revelar a discrepância entre a realidade operacional e a imagem em que seus membros acreditam, e que apresentam para o resto do mundo”. Em função disso, foram omitidas algumas respostas com relação ao clima na transcrição das conversas neste relatório. Contudo, as mesmas foram utilizadas para a composição dos dados, principalmente no que se refere ao “clima organizacional”.

Para a composição do caso, além da entrevista com Frizzo e a observação de seu perfil na rede social *online* Facebook, entrevistamos também oito colaboradores das unidades de Caxias do Sul e Bento Gonçalves, tendo como importante fator essa preservação das relações, assim como o envolvimento do autor com questões éticas da organização em que o caso se apresenta. Portanto, se fizeram necessárias preservações de dados e falas, que vez ou outra pudessem comprometer qualquer um dos envolvidos. Fato esse que não altera os resultados, pois todos os dados levantados foram utilizados para a análise. E ainda, segundo Becker (1993) esse é um processo natural do estudo de caso.

Para o levantamento dos dados e para a composição deste caso, foi feita, além da já citada entrevista com Frizzo, outras oito entrevistas, com cada um dos colaboradores que citamos no item 1.3. As entrevistas foram igualmente conversas guiadas, apresentadas suas transcrições nos anexos II a IX. Estes momentos ocorreram de forma isolada, com a conversa sendo registrada em gravação de áudio, em 5 dias diferentes. Em Caxias do Sul, as conversas foram realizadas em 4 dias, uma em cada dia. E em Bento Gonçalves, foram realizadas todas no mesmo dia, em uma ida do pesquisador até a unidade.

É importante salientar que todas as entrevistas foram realizadas no local de trabalho, com autorização dos superiores diretos, neste caso Frizzo, e com a participação voluntária dos escolhidos pelo autor da pesquisa para a construção do estudo de caso. No total, quase cinco horas de gravação em áudio foram registradas e transcritas nos apêndices I a IX.

Como o estudo de caso prevê a observação dos documentos que transparecem a relação líder e liderados na rede social *online* Facebook, foram feitas observações no perfil de Frizzo em semanas distintas, de agosto de 2013 a janeiro de 2014, com intervalos irregulares, sendo a primeira e a última nos referidos meses. Como resultado dessa observação, foram capturadas mais de 150 impressões de tela, às quais 17 encontram-se apresentadas nesta dissertação.

4 Contextualização

4.1 A construção do ambiente midiaticizado

A sociedade que se conhecia (alguns mais, outros apenas pelos depoimentos e registros históricos) era marcada pela influência dos meios, pela definição de campos sociais e por um estudo em comunicação que engatinhava. Nas reflexões em sala de aula, na companhia do Prof. Dr. Antônio Fausto Neto e do Prof. Dr. Pe. Pedro Gomes, tivemos um pouco de contato com esta a que chamam “sociedade dos meios”, um recorte social estabelecido pela existência de campos sociais especializados em que os meios têm papel de inter-relação com estes campos, estabelecendo-se, também, como um campo social especializado.

Entendemos meios como meios de comunicação social, aparatos tecnológicos de produção e reprodução de conteúdo com domínio da técnica jornalística e cênica, ou, como na definição de Verón (1997):

Un medio de comunicacion social es un dispositivo tecnologico de produccion-reproduccion de mensajes asociado a determinadas condiciones de produccion y a determinadas modalidades (o praticas) de recepcion de dichos mensajes” (VERÓN , 1997, p. 13)²¹.

Esses meios de comunicação social eram e são responsáveis pela criação de produtos de comunicação a serem distribuídos para a grande população, ou à massa social. Não existia espaço para a opinião individual e para a construção de sentido do expectador. Como Martín-Barbero (2009) coloca, “o massivo, nesta sociedade, não é um mecanismo isolável, ou um aspecto, mas uma nova forma de sociabilidade.” (MARTÍN-BARBERO, 1997, p.310). Tanto esta afirmação é válida, que os meios de comunicação, com este papel inter-relacional, ditavam e ainda ditam as agendas e as pautas dos acontecimentos sociais. Para Verón (1997), o poder dos meios em nossas sociedades se indica tanto pela impaciência diante dos prazos

²¹ Tradução do autor: “Um meio de comunicação social é um dispositivo tecnológico de produção-reprodução de mensagens associado a determinadas condições de produção e a determinadas modalidades (ou práticas) de recepção de tais mensagens.”

quanto pela intolerância generalizada diante das mediações. Podemos entender isso mais claramente na afirmação de Rodrigues(2000):

Os governos programam as suas tomadas de decisão, os exércitos realizam as suas operações, e os altos comandos militares fazem os seus briefings em função dos horários televisivos de maior audiência (RODRIGUES, 2000 , p.169)

Com relação à programação de conteúdo, Martín-Barbero (1997) ainda chamará a atenção para a questão da criação de uma identidade cultural latino americana neste contexto. Faz uma relação do melodrama e da novela, produto dos meios de massa, com a criação de identidade de um país. E diz que “se criar um país é de certa maneira teatralizá-lo, o cinema ficará encarregado de efetuar essa representação - simbolização mitificada - dos gestos e dos moldes vitais nacionais.” (MARTÍN-BARBERO, 1997, p.267). É esse atravessamento da mídia como um todo (e não só do cinema) aos demais campos sociais que marca a época que nos precede, principalmente com a hegemonia da televisão. Esse atravessamento de campos criou uma linguagem própria de expressão bastante marcada no jornalismo e na telenovela, no caso do Brasil. É isso que Martín-Barbero (1997) aponta como centro da questão nacional, quando afirma que a “transnacionalização opera principalmente no campo das tecnologias da comunicação - satélites, telemática - é no campo da comunicação que a questão nacional hoje encontra seu ponto de fusão” (MARTÍN-BARBERO, 1997, p.283).

Isso é possível pela posição de “observador” que a mídia se colocava como campo social em relação aos demais campos. Esse contar da realidade transformava a ambiência em que se vivia e fazia com que se percebesse o mundo com outros mecanismos. Dessa forma, para aquele tempo, o “mundo no que se apresenta, se direciona à presença sensível e imediata de que não há significado sem imagem”. (VERÓN, 1997, p.10) Essa realidade é imposta, principalmente, pela hegemonia da televisão nos lares latino-americanos. Chegando alguns autores a questionarem o poder dos meios de comunicação e o seu próprio papel nas questões culturais e colocá-los não mais como meros observadores, mas como agentes de transformação social. Verón (1997) irá afirmar que “não cabe dúvidas que os meios de massa representam uma grande ameaça para a autonomia do homem.” (VERÓN , 1997, p.10). Essa ameaça é o reflexo do poder que a sociedade transfere para os meios, uma vez que tem a função de retratar o mundo, ou, ao menos, a parcela que lhe seja pertinente a cada momento.

Essa delegação de poder acarreta uma mudança comportamental com o passar do tempo. Aos poucos outros sistemas notaram a importância dos meios de comunicação social e passaram a utilizá-los conforme suas necessidades. A transformação dessa realidade é o que nos coloca Martín-Barbero (1997), que denota o atravessamento da mídia como instrumento quando afirma que:

“É preciso abandonar o mediacentrismo, já que o sistema da mídia está perdendo parte de sua especificidade para converter-se em elemento integrante de outros sistemas de maior envergadura, como econômico, cultural e político” (MARTÍN-BARBERO, 1997, p292).

Às palavras de Martín-Barbero (1997), entendemos como significando essa tomada de atitude dos sistemas e campos sociais paralelos à comunicação, na tentativa de controle social. E mais, como mecanismo de ação destes outros setores junto à opinião pública. Isso remete a Fausto Neto (2005), quando afirma:

“Embora reconheça a autonomia do campo das mídias em agir por conta própria na tematização e publicização, entende, porém, que as mídias se instalam ainda numa posição representacional na medida em que fazem veicular algo, cujo controle de enunciação estaria ainda no âmbito dos outros campos sociais”. (FAUSTO NETO, 2005, p.7)

E é este um dos principais elementos de caracterização desta ambiência que antecede a época atual, o controle de repasse de informações dos campos para a mídia, a mídia na tentativa de cobrir fatos e acontecimentos. Contudo, este sentido é (e era) um tanto mais complexo, pois:

“Os meios não seriam apenas os veiculadores e nem os gestores isolados de operações de sentidos, mas, pois estariam fortemente em interação com outras dinâmicas sócio-culturais, das quais resultariam, assim, complexos sentidos emergentes destas novas interações” (FAUSTO NETO, 2005, p.8)

Estas características da comunicação na sociedade retratavam o quadro prévio à midiatização. A interação com outros campos e a demarcação da representação destes por parte da comunicação denotam as principais características que se verão transformadas aos poucos até o recorte atual da realidade social. Não significa que estas características deixarão de existir de um dia para o outro, ou que serão completamente substituídas, mas que há mudanças significativas em alguns aspectos da comunicação.

Ainda no desenho deste mapa do passado em transição, Fausto Neto (2005) remeterá à mudança desta interação com outros campos, quando afirma que “não se trata mais da problemática dos meios subordinados às mediações”, ou seja, que os meios perdem um pouco deste caráter observacional, “mas da emergência dos novos e complexos objetos técnico-comunicacionais arquitetando uma nova ambiência”, sendo a partir desta nova ambiência que os primeiros sinais do contexto midiaticizado que vivemos hoje se firmam, e do surgimento de “padrões de funcionamento de novas interações sociais” (FAUSTO NETO, 2005, p.9).

Podemos traçar um marco de delimitação desta mudança com a abertura da “World Wide Web” para o grande público e a criação de sistemas de relacionamento *online*. Contudo, a criação de veículos de comunicação próprios como canais de televisão religiosos e políticos também demarcam este cenário de apropriação da técnica, antes restrita ao campo da mídia, o que reforça Fausto Neto (2005):

“A intensificação de tecnologias voltadas para processos de conexões e de fluxos vai transformando o estatuto dos meios, fazendo, com que deixem, de ser apenas mediadores e se constituam a partir de uma complexidade maior em um ambiente que desenvolve operações tecnossimbólicas com incidências sobre diferentes processos de interações e práticas sociais” (FAUSTO NETO, 2005, p.9)

4.2 O Indivíduo Midiaticizado

Viu-se o poder que as mídias tinham nas décadas que se antecederam, e que esse poder vai se modificando e tomando outras nuances que não apenas a de relatar fatos tecnicamente mostrados. É fato, como nos coloca Braga (2012a), que “já não se pode considerar a mídia um corpo estranho na sociedade”. Existe uma virada no tempo, na posse do discurso, o que é uma das características da atualidade. Um tempo que podemos chamar de “sociedade em midiaticização”²², “é um mundo onde somos vistos e vemos. E vemos ativamente. Produzimos visibilidade”. (MARTÍN-BARBERO, 2009, p.15)

O indivíduo comum passa a produzir sentido para a sociedade e através das novas tecnologias de comunicação é capaz de fazer publicações textuais, produzir imagens, vídeos e áudios acessíveis pela massa a qualquer tempo e distância. Os conceitos deste indivíduo e a relação dele com a sociedade mudam. Vivemos em um novo contexto. O

²² Expressão utilizada aqui como título para ambiência atual, levando em consideração às contribuições da linha IV do programa de pesquisa em Comunicação da UNISINOS.

acesso à memória cultural muda. O acesso ao entretenimento muda. A comunicação interpessoal muda. Agora o indivíduo tem muito mais acesso a informações na rede de computadores utilizando o Google® do que as maiores bibliotecas do país podem ter em número de publicações impressas.

É um novo jogo de relações. Sodré (2003), quando trata da globalização, desenha dois fatores importantes para o entendimento desta nova ambiência:

“Velocidade e flexibilização são conceitos-chave para bem se entender o que está em jogo em todo esse processo. De um lado, a acumulação contemporânea do capital é ‘flexível’ no sentido de que, ao mesmo tempo que dá continuidade à feroz exploração da força de trabalho, ‘libera’ ou enfraquece as relações laborais investindo contra as garantias institucionais (jurídicas, políticas) tradicionalmente concedidas pelo capitalismo fordista. De outro lado, como a informação e o conhecimento são os insumos principais de uma ordem produtiva altamente tecnologizada, a velocidade converte-se em valor cultural por excelência, tanto no nível da circulação de informações quanto do ritmo de capacitações de trabalho” (SODRÉ, 2003, p.25)

Surge um ritmo novo para a sociedade e para os acontecimentos, conseqüentemente um novo espaço para o exercício da liderança. Os meios digitais ficam cada vez mais preocupados com o furo da notícia, com a instantaneidade dos fatos, enquanto os meios tradicionais, antes detentores do poder, passam a organizar e ampliar as informações sobre estes mesmos fatos.

O acesso torna-se irrestrito às informações e o indivíduo antes receptor passa a controlar o que recebe, e também a produzir sentido. Os meios agora têm a tarefa de não apenas mediar as relações entre os campos sociais, mas também de fazer a leitura deste sentido produzido pelo indivíduo comum.

Algumas pessoas dizem-se deslocadas neste cenário, quando ainda não aderiram à tecnologia ou quando iniciam o processo de adaptação a esta nova realidade, podendo até gerar “tonturas”, como coloca Rosnay (2005):

“El vertigo de estar perdido em um oceano de informaciones contaminantes; el vértigo de no saber navegar em essas nuevas redes; el vertigo de la homogeneización de saberes y culturas por uma técnica predominante a la que deberá plegarse todo el mundo, com su terminal, em casa o em la oficina.” (ROSNAY, 2005, p.17)

Contudo, para aqueles que acreditam em uma possível homogeneização, Verón (2009) os tranquiliza, quando relembra que estas inúmeras alterações criam possibilidades de diferenciação através das diferentes nuances de apropriação destas tecnologias existentes:

“Pero hay que entender que esta convergência tecnológica no implica uma homogeneización , sino todo lo contrario: producirá una diversidad creciente de modalidades de uso. Convergencia creciente em producción, divergência creciente em recepción: la distinción entre producción y reconocimiento es hoy más necessária que nunca.” (VERÓN, 2009, p.245)

Uma das discussões mais proeminentes neste novo cenário é o da entrada em cena deste novo indivíduo, com suas apropriações, suas construções e sua leitura peculiar da realidade. Para esse aspecto, flui-se em direção das questões estéticas que se apresentam com a construção de visibilidade desse indivíduo. Sodré (2003) falará da tendência em se decidir eleitoralmente pela imagem construída pela mídia, de um sujeito compatível com o mercado. E ainda, “generalizam-se ‘em grande escala fatos para os quais se dispõe de representações em pequena escala’ ou dito de outra maneira, universaliza-se o particular.” (SODRÉ, 2003, p. 37)

A sociedade se complexifica à medida que evolui. Passam a fazer parte dos interesses do campo da comunicação não só o que é produzido pelo indivíduo, mas também o que ele replica da grande mídia e como cria fluxos ao redor desses conteúdos. Esse caminho do objeto de estudo nesse novo ambiente social vai aos poucos sendo desenhado, como reforça Martín-Barbero (2009) em entrevista à revista Pesquisa Fapesp:

“Como assumir então a complexidade social e perceptiva que hoje reveste as tecnologias comunicacionais, seus modos transversais de presença na cotidianidade, desde o trabalho até o jogo, suas intrincadas formas de mediação tanto do conhecimento como da política, sem ceder ao realismo do inevitável produzido pela fascinação tecnológica, e sem deixar-se apanhar na cumplicidade discursiva da modernização neoliberal – racionalizadora do mercado como único princípio organizador da sociedade em seu conjunto – com o saber tecnológico, segundo o qual, esgotado o motor da luta de classes, a história teria encontrado seu substituto nos avatares da informação e comunicação?” (MARTÍN-BARBERO, 2009, p.14)

Interessante questionamento e preocupação válida para os dias atuais. Como não encantar-se com a tecnologia instalada e esquecer-se do foco da comunicação? É preciso levar

em conta as estruturas montadas, sua produção de sentido e as técnicas instauradas para essa construção sem esquecer-se do viés de comunicação, para não se perder o foco.

De tempos em tempos confunde-se a tecnologia utilizada na comunicação com a própria comunicação. Martín-Barbero (2009), nesta mesma entrevista, relembra a adoção da teoria funcionalista como modelo comunicativo, em que o conceito de comunicação era estritamente mecânico, comparando-a à transmissão.

No âmbito desta nova tecnologia, Braga (2012a), faz uma observação interessante quando afirma:

“Pelo menos nos macro-ambientes de interação social – do qual fazem parte, aliás, as redes sociais – e na medida em que as interfaces sociais se encadeiam crescentemente, percebemos que o esforço interacional se desloca do modelo conversacional (comunicação reverberante, de ida e volta) para um processo de fluxo contínuo, sempre adiante.” (BRAGA, 2012a, p. 9)

Precisamos estudar a comunicação social no âmbito desta nova sociedade, desses deslocamentos de modelos, entendendo os fluxos que se colocam à disposição. A criação do espaço de liderança pode ter mudanças drásticas com a entrada em cena destes novos mecanismos e possibilidades de contato.

4.3 Liderança

O tópico liderança está presente nas mais diversas áreas do conhecimento e das culturas. Como já citado, o termo refere-se àquele que mostra o caminho. Segundo Goffee e Jones (2006), a pesquisa sobre liderança, principalmente nas empresas e instituições, se inicia de forma séria a partir dos anos 20, galgada em uma série de experimentos científicos que levavam em conta características físicas e traços fisionômicos. A partir dessas pesquisas foi desenvolvida a primeira teoria acerca da liderança, chamada de teoria dos traços.

As teorias com aspirações genéticas caíram por terra ao constatar-se que os líderes tinham traços e alturas variáveis, o que não validava as possibilidades por elas empregadas. Os conceitos evoluem com o passar dos anos, trabalhando com diversas possibilidades atreladas tanto aos aspectos físicos quanto intelectuais. As teorias mais recentes estão baseadas em aspectos da inteligência emocional. Segundo Goleman (2006), os líderes estão divididos em estilos de liderança: Líder Coercivo, Líder Confiável, Líder Agregador, Líder

Democrático, Líder Agressivo e Líder Conselheiro. Cada um destes estilos terá aspectos da inteligência emocional sendo trabalhados para o exercício da liderança.

A liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum.” (HUNTER, 2004 p. 25). Alguns autores variam levemente na definição do termo, mas de forma geral todos têm o mesmo tom. Como para Kuzaqui (2006), que define liderança como “a capacidade de influenciar outros a seguir um determinado rumo, seja no sentido pessoal, seja no profissional.” (KUAZAQUI, 2006 p.15).

Tabela 2- Os seis estilos de liderança

	Coercivo	Confiável	Agregador	Democrático	Agressivo	Conselheiro
Os modos de ação dos líderes	Exige imediata obediência	Mobiliza pessoas em direção a uma visão	Cria harmonia e constrói laços emocionais	Forja um consenso através da participação	Estabelece altos padrões de desempenho	Desenvolve pessoas para o futuro
O estilo em uma frase	“Faça o que eu digo”	“Venha comigo”	“As pessoas vêm primeiro.”	“O que você pensa?”	“Faça como eu faço, agora.”	“Tente isto”
Implícita competência da Inteligência emocional	Conduzir à execução, iniciativa, autocontrole.	Autoconfiança, empatia, mudança estimulante.	Empatia, construção de relacionamentos, comunicação.	Colaboração, liderança de equipe, comunicação.	Consciência, conduzir à execução, iniciativa.	Desenvolver os outros, empatia, autoconsciência.
Quando os estilos funcionam melhor	Em uma crise, no pontapé inicial de uma crise ou problemas de funcionários.	Quando as mudanças requerem nova visão ou quando é necessária uma clara direção.	Na cura de ruptura em uma equipe ou na motivação de pessoas durante circunstâncias estressantes	Na consolidação ou no consenso, ou para obter contribuição de funcionários de valor.	Na obtenção de resultados de uma equipe altamente motivada e competente	Na ajuda de um funcionário a melhorar o desempenho ou desenvolver força a longo prazo.
Impacto abrangente no clima	Negativo	Muito fortemente positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo

Fonte: (GOLEMAN, 2006 P.15)

Como exposto de forma breve anteriormente, Goleman (2006) separa os líderes em seis estilos diferentes de liderança, expondo as formas como cada um trabalha para este fim e como isto impacta no clima da empresa. Para a discussão dos aspectos destes estilos que interferem na construção do clima organizacional e do que se chamará de espaço de liderança, apresenta-se a Tabela 2- Os seis estilos de liderança, como o autor definiu em sua obra.

O clima organizacional, que segundo Marques (2012) é a forma como o colaborador ou funcionário interpreta e reage à cultura e às formas de convívio dentro da organização, será o principal capital nas empresas e na forma de conduta dos líderes. Segundo a Tabela 2, Goleman (2006) nos mostra que quatro dos seis estilos tem impacto positivo no clima organizacional, sendo que um deles, o Confiável, tem destaque como “Muito fortemente positivo”. Isso significa uma interação mais saudável por parte das lideranças e também um espaço melhor para o crescimento profissional e o desenvolvimento das atividades.

Segundo Hunter (2004), o líder deve ter em mente sempre as necessidades dos seus colaboradores, para que possa, acima de tudo, supri-las. A construção deste clima favorável através dos estilos de liderança, passa não só pelas atitudes dos líderes, mas também pelo suprimento das necessidades dos liderados. Hunter (2004) trará ainda uma contribuição acerca da hierarquia das necessidades humanas de Maslow. O autor, que trabalha essa relação de suprimento de necessidades pelo líder apresenta a pirâmide como um dos caminhos a ser seguido, em termos de itens necessários.

Figura 1 - Hierarquia das necessidades humanas de Maslow



Fonte: Adaptado de Hunter (2004 p.55)

Como mostra a Figura 1, a auto-realização, seguida da auto-estima, são itens que estão no topo das necessidades humanas. Se compararmos a tabela de Goleman (2006) com a

figura, encontraremos em todos os estilos de liderança com impacto positivo no clima, a construção em maior ou menor grau dos três estágios mais superiores da pirâmide, tanto no modo de atuação do líder quanto às competências implícitas ao estilo.

Contribuindo com esta argumentação, Goleman (2006b) destaca as características da inteligência emocional, essenciais para aqueles que pretendem ser líderes: autoconsciência, autodisciplina, motivação, empatia e habilidade social. Como se apresentará na Tabela 3, a definição destes termos trazem em si características construtivas, o que impactará em uma realidade positiva, fazendo com que o líder seja visto de forma favorável.

Retomando o termo trabalhado anteriormente de “líder-acidental” (HARVEY, 2005), pode-se inferir que a utilização deste termo trata apenas de competências técnicas, em que o indivíduo é colocado no cargo empresarial através destes requisitos. Contudo, para que exista como líder, efetivamente, como exposto até então, precisará desenvolver competências outras – em sua maioria emocionais – para ser considerado um líder com uma interação positiva no clima organizacional. Tanto em sentidos de imagem quanto de discurso, o líder precisará estar atento a todas as competências que enumeramos.

Para um maior entendimento da escolha feita para o estilo de liderança, Hunter (2004) ajuda ao estabelecer uma diferença entre duas características: o “poder” e a “autoridade”. O líder que defendemos e que buscamos identificar, bem como as características de inteligência emocional, precisa estar dotado de autoridade: “a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal” (HUNTER, 2004 p. 26), e não fazer uso de seu poder que seria a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer.” (HUNTER, 2004 p. 26)

Dessa forma, entende-se que o líder acidental, o qual opta apenas pelo exercício de sua liderança através do poder hierárquico da instituição e não desenvolve as competências emocionais características dos estilos com impacto positivo no clima, não é necessariamente um líder para a definição trabalhada nesta pesquisa. Para definir a visão de líder levada em consideração nesta pesquisa e distinguir o que é e o que não é a liderança a ser observada neste espaço - bem como os itens trazidos na justificativa - buscamos fontes as quais vão além dos princípios tecnicistas empresariais e constatamos algumas inferências bastante interessantes.

As caracterizações de Goffee e Jones (2006) são bastante interessantes à ideia que se constrói de liderança. Eles reforçam que os líderes se identificam com as pessoas lideradas e que se importam com elas. Ainda, tiram proveito daquilo que é exclusivo neles. Mais uma vez, um reforço dos traços humanos na função do líder e das competências emocionais necessárias como a empatia, que é a capacidade de se colocar no lugar do outro de forma racional e equilibrada entendendo suas necessidades.

Ainda nesse conceito de empatia, Goffee e Jones (2006) trazem à tona a necessidade deste líder se mostrar verdadeiramente humano, não disfarçando possíveis fraquezas, mostrando aos seus liderados que também possui falhas. Segundo eles, “expor uma fraqueza estabelece confiança e, assim, ajuda a ter as pessoas no grupo.” (GOFEE e JONES, 2006 p. 41). Contudo, é preciso destacar que estas falhas e fraquezas ao serem apontadas devem ser trabalhadas de forma a mostrar que existem soluções e que a parceria dos liderados pode supri-las, de forma a não prejudicar a imagem do líder, e sim reforçar seu lado humano.

Diante deste cenário de humanização da figura do líder, Hunter (2004) une amor e liderança, quebrando alguns paradigmas referentes à ideia comum sobre o amor. Pensando nos ideais de ser humano e de ‘amor ágape’, coloca características importantes na conduta do líder, como mostrado na Tabela 3.

Tabela 3 - Amor e liderança

Paciência	Mostrar autocontrole
Bondade	Dar atenção, apreciação e incentivo.
Humildade	Ser autêntico e sem pretensão ou arrogância
Respeito	Tratar os outros como pessoas importantes
Abnegação	Satisfazer as necessidades dos outros
Perdão	Desistir do ressentimento quando prejudicado
Compromisso	Sustentar escolhas
Resultados: Serviço e sacrifício	Pôr de ado suas vontades e necessidades; buscar o maior bem para os outros.

Fonte: (Hunter, 2004 p.96).

Tabela 4 - Os cinco componentes da inteligência emocional no trabalho

	Definição	Marca
Autoconsciência	A habilidade de reconhecer e entender seu temperamento, suas emoções e iniciativas, assim como seus efeitos nos outros.	Auto-confiança Auto-avaliação realista Senso de humor com seus próprios defeitos
Autodisciplina	A habilidade de controlar ou redirecionar impulsos e temperamentos desordenados A propensão a protelar julgamentos, pensar antes de agir.	Confiança e integridade Conforto com a incerteza Sinceridade para mudança
Motivação	Uma paixão pelo trabalho por razões que vão além do dinheiro ou posição. Uma propensão a perseguir metas com energia e persistência	Forte motivação para a execução e atividades Otimismo, mesmo ao se defrontar com o fracasso. Compromisso organizacional
Empatia	Capacidade de entender o modo de ser emocional das outras pessoas Habilidade em treinar pessoas de acordo com suas reações emocionais	Especialidade em construir e reter talentos Sensibilidade relacionada a diferentes culturas Serviço aos clientes e compradores
Habilidade Social	Capacidade de gerenciar relacionamentos e desenvolver <i>networks</i> (redes de relacionamento) Habilidade para encontrar fundamento comum e construir entendimento	Eficácia em liderar mudanças Persuasão Especialidade em construir e liderar equipes

Fonte: (GOLEMAN, 2006b)

Com estas características, o líder mostra-se mais próximo aos seus liderados, fazendo com que o clima se mantenha em alta. Ainda, dentro das necessidades humanas e na construção de competências, Hunter (2004) irá trazer o seu modelo de liderança numa pirâmide invertida em que situa vontade, amor, serviço e sacrifício, autoridade e por fim liderança. Cada um dos itens compondo sistematicamente o modelo a ser difundido.

Figura 2 - Modelo de Liderança



Fonte: (HUNTER, 2004 p.70)

Com a construção do modelo de liderança de Hunter (2004), conforme a Figura 2, chegamos à definição de alguns conceitos. O primeiro deles, o de liderança: concentramos os princípios e conceitualizações apresentadas pelos autores estudados com o foco principalmente nas questões mais humanizadas. Dessa forma, liderança é *mostrar o caminho a ser seguido, através do exemplo e da dedicação, denotando sempre conhecimento superior, mesmo que em admitir suas falhas, com respeito ao próximo e com isso garantir autoridade para a efetividade da tarefa.*

Diante desse conceito, entende-se o espaço de liderança como o do estabelecimento de relações através do serviço e da dedicação, em que os pares (líderes e liderados) estabelecem confiança e há a consolidação desses papéis. Estas relações podem ser dadas através de técnicas comunicacionais, técnicas dos campos de atuação e afetivas, trabalhando as competências de inteligência emocional necessárias para a construção da empatia e da efetividade das relações.

Com a entrada da midiaticização e o domínio de alguns dos processos comunicacionais, estas relações se amplificam e encontram novos espaços para sua efetivação. Estes novos espaços envolvem as redes sociais *online* e os serviços de comunicação de *endomarketing*. Apropriados pelos “novos” indivíduos comunicantes, novos modelos de interação social são

estabelecidos. Agora, os fluxos (BRAGA, 2012a), sempre contínuos, serão responsáveis pela construção dos espaços de liderança, antes exclusividade do ambiente corporativo tradicional. O mesmo indivíduo que interage com a comunicação vinte e quatro horas por dia será interagente com seus líderes e liderados num espaço cada vez mais amplo, reflexo da midiaticização destas relações de liderança.

Para a construção do caso, tanto o indivíduo midiaticizado quanto o líder, de acordo com a conceituação de liderança, precisam ser tencionados à luz da teorização. Para tanto, como se propôs na metodologia, trabalhamos em campo para levantar dados e pontos de contato das interações entre líder e liderados a fim de cumprir os objetivos de pesquisa.

5 Construção do caso

Para o desenvolvimento do caso, entrevistamos a Doutora em Psicologia Débora Frizzo, diretora operacional das unidades de Caxias do Sul e Bento Gonçalves da Ftec Faculdades. A conversa com ela foi bastante tranquila. Durante toda a entrevista Débora demonstrou domínio, tranquilidade e segurança. Como a entrevista foi uma conversa guiada, não foi preciso a interferência constante do pesquisador, uma vez que a entrevistada demonstrou-se bastante ativa em seus posicionamentos e em elucidar as questões propostas, mostrando uma característica sua que é bastante forte: a capacidade de se expressar.

Frizzo iniciou o processo de gestão por acaso, não tendo um planejamento específico para isso. Mesmo não tendo em seu currículo uma busca por capacitações e eventos que fornecessem a formação para liderança, considera-se líder e demonstra claramente durante todo o processo de pesquisa que busca esse posicionamento, construindo sua imagem tanto pessoal quanto virtualmente. Denota a consciência da responsabilidade de ser um líder, mostrando o caminho. Chega a desenvolver uma definição para a liderança, o que parece ser diretamente relacionado com seu processo de formação, que é o conceito de *cola* - em que o líder aglutina as pessoas ao redor de um objetivo. Em sua fala “Eu me vejo muito assim como uma cola, que aglutina as pessoas em torno da missão, dos objetivos.” (Débora Frizzo, Anexo I) fica evidente, que a entrevistada tem a visão direcionada para o princípio de liderança em que as pessoas não devam obedecê-la e sim segui-la em um ideal maior.

Citando casos de pessoas que ocupam a mesma posição hierárquica que ela, mostra que é possível ocupar um cargo e não ser um líder. Isso faz perceber que é preciso, antes de tudo, uma motivação pessoal para que o indivíduo assuma a responsabilidade de liderança. Ver-se como um líder será essencial para tornar-se um.

Ao enxergar o processo de liderança como um processo de aglutinação, demonstra a consciência de que é necessária a sua presença entre os indivíduos para que o processo aconteça. Não seria possível estabelecer relações de liderança com seus subordinados sem um contato direto e próximo com eles. A simples indicativa do quê fazer e como fazer, não é suficiente para o estabelecimento deste vínculo. Ser a aglutinadora pede mais do que

conhecimento técnico propriamente dito, mas também o domínio de outras competências comportamentais.

Então tu é essa cola se fazendo presente entre as pessoas, se fazendo presente.
(Débora Frizzo, Anexo I)

Essa necessidade de presença torna-se peculiar pelo fato de precisar atender dois lugares distantes cerca de 40 km um do outro. Esse processo, que iniciou no segundo semestre de 2012, trouxe à tona questões mais diretas sobre a necessidade de construir uma presença nos dois ambientes. A partir dessa necessidade de manter a presença entre as pessoas, uma das alternativas encontradas pela entrevistada foi a do acionamento das redes sociais *online*.

Ela, a todo instante, mostra indícios de estar consciente do caso, contribuindo bastante com o processo de pesquisa em sua fala:

Então um dos instrumentos que eu uso para estar presente é que as pessoas sintam que eu estou sempre olhando para elas. E que elas possam olhar para mim. É uma coisa meio louca assim, de onipresença (Débora Frizzo, Anexo I),

Deixa clara a intenção de forma premeditada na adoção de técnicas e ferramentas virtuais. Essa necessidade da onipresença foi resolvida com a utilização das redes sociais *online*.

Afirma que tem um longo tempo de conexão à ferramenta, chegando a dizer que fica 24 horas por dia conectada. Claro, que fora o exagero da figura de linguagem, durante os três turnos do dia, faz uso da ferramenta tanto para questões pessoais quanto profissionais. É possível notar de forma bastante clara que não faz separação entre os dois aspectos de sua vida - na rede social *online*, não existe uma separação de conteúdos profissionais e pessoais.

Na Figura 3 e na Figura 4, vê-se claramente esta pluralidade de aspectos da vida da entrevista sendo representados na linha do tempo do Facebook. Na Figura 3, mostrando parte de sua rotina de casa, na hora do almoço, um espaço sagrado para a família dentro da cultura italiana a que ela pertence, isso demonstra que a todo instante ela tenta se mostrar humana e participante de certos ritos sociais. Na

Figura 4, a foto da matéria do jornal traz o universo do mundo do trabalho para seu ambiente virtual, e o tom e o estilo do texto mudam. São sinais claros da apropriação de

técnicas midiáticas, reforçando a imagem de profissional que a mesma afirma construir em alguns momentos da entrevista.

Figura 3 - Facebook Débora Rotina Pessoal



Fonte: Facebook de Débora Frizzo, impressão de tela realizada pelo autor.

Figura 4 - Facebook Débora Postagem Pioneiro



Fonte: Facebook de Débora Frizzo, impressão de tela realizada pelo autor.

Assim como os elementos se cruzam nas postagens, Débora afirma que tem uma preocupação em dosar ou fazer um pré-filtro do que vai expor de sua vida, para não trazer os problemas, mas apenas os aspectos necessários para se fazer “real” no ambiente virtual. Assim como na

Figura 3, em que postou momentos de sua rotina particular, agora pública, a interação com os colegas de trabalho acontece de forma natural também neste tipo de conteúdo, não apenas em temas relacionados ao trabalho. Como Débora afirma, buscando a expressão como líder em suas relações, os aspectos que a fazem manter esta mistura de assuntos e buscar aproximar as interações virtuais dos processos de interação presencial:

É mais identificável, mais próxima. Nessa coisa do ser presente, então as pessoas precisam saber quem eu sou. O que eu penso, como eu me posiciono, o que eu acho das coisas, quais são as minhas ideias, até por que isso inspire elas, até por que eu acho que o líder tem que ter essa coisa de inspirar as pessoas. (Debora Frizzo, anexo I)

Figura 5 - Facebook Débora Imagem Poética



Fonte: Facebook de Débora Frizzo, impressão de tela realizada pelo autor.

Figura 6 - Facebook Débora Frase



Fonte: Facebook de Débora Frizzo, impressão de tela realizada pelo autor.

Com esse objetivo de inspiração, são muitas as postagens feitas no Facebook com um tom mais filosófico, mais inspirador, como na

Figura 5, em que uma imagem foi compartilhada. No momento da impressão da tela, havia se passado uma hora do momento da postagem e onze pessoas já haviam interagido com o material. O universo de contatos catalogados no Facebook da Débora é de 2.000 (dois mil) usuários, um número bastante expressivo considerando-se o limite da ferramenta de 5.000 (cinco mil) contatos por perfil, e também se comparados a outros usuários, autores e pesquisadores de expressão no cenário nacional. Outro exemplo dessa vontade de mostrar pensamentos às pessoas acontece na Figura 6, gerando também o número interessante de 79 interações, que não seriam possíveis no contato presencial, a não ser em uma palestra ou algo do gênero. As construções da imagem e dos pensamentos voltados para a idealização do comportamento e do perfil de profissional tornam-se evidentes neste tipo de postagem, bem como o alcance da interação.

Existe, portanto, uma necessidade de ser vista e um comportamento premeditado para conduzir esta visibilidade para a construção de uma imagem favorável. Quando questionada se faz uso de outras mídias para compor seu repertório, a resposta foi positiva, fazendo denotar um fluxo do conteúdo a exemplo da

Figura 4, em que o conteúdo do jornal foi transportado para a rede social *online*. Inclusive o tipo de conteúdo dessas postagens é selecionado de acordo com essa motivação para a construção da imagem.

Será importante destacar que não só a produção de conteúdo é importante no ponto de vista da entrevistada para a construção de sua imagem, mas também a produção de outrem. Uma vez publicados os conteúdos dos seus contatos, a mesma faz questão de interagir e replicar os conteúdos que tenham relação com a identidade que formula para si, chegando ao ponto de afirmar que muitos dos conteúdos que visualiza durante o dia em outras plataformas, são aqueles que seus pontos de contato trazem em suas publicações no Facebook. Dessa forma, a rede social *online* também faz o agendamento dos conteúdos com os quais a mesma tem contato, levando à navegação para outros espaços e outros assuntos, mas de forma geral, é importante ressaltar, com o reforço de imagem que espera.

Para instâncias superiores, pontos de contato em nível mais elevado na hierarquia da empresa, as interações se dão através do *e-mail* e do telefone, uma evidência de que a plataforma não está totalmente difundida na cultura da empresa. Ainda assim, muitos são os pontos de contato que fazem parte das duas realidades, o que fica evidente em dois pontos, o primeiro na afirmação da entrevistada de que se utiliza do Facebook como uma ferramenta para gestão de pessoas, “isso, então eu acho que uso a rede social com esse objetivo de exposição mesmo, é uma estratégia, eu diria que uso o ‘Face’ como uma ferramenta de gestão de pessoas” (Debora Frizzo, Anexo I). O segundo ponto é a transposição das interações virtuais para os ambientes presenciais, como afirma em um ponto da entrevista, dizendo: “eu sempre faço referência às redes sociais”. Esses dois pontos deixam claro que as interações são racionalizadas em algum ponto, articulando os dois espaços na interação líder versus liderado.

Ao deixar transparente as técnicas adotadas a partir da sua linha de formação e a transposição para o espaço da ferramenta digital, mostra que não apenas os processos de mediatização estão presentes no campo da liderança, mas também as teorias que traz da psicologia. Tanto nas relações familiares quanto nas relações profissionais, este aspecto da técnica se faz presente. E, segundo Frizzo, com um impacto positivo, em ambos os espaços. Para a construção de seu padrão de “conduta” no ambiente virtual afirma ter se apropriado das teorias comportamentalistas e de se ver como uma pessoa reforçadora, aspecto bastante evidente nas interações registradas *online*.

Na Figura 7, pode-se ver o reforço de comportamento, com a imagem mostrando-a com duas colaboradoras, em mesmo nível, trabalhando no verão, iniciando o ano. Esse é um dos muitos exemplos de postagens espalhadas pelo perfil de Débora na rede social *online* que

a ferramenta Facebook possibilita. Mostrando que há espaço neste ambiente para as técnicas de diversas áreas de atuação.

Figura 7 - Facebook Débora reforço comportamento



Fonte: Facebook de Débora Frizzo, impressão de tela realizada pelo autor.

Além desse comportamento de reforço, a maior constância de publicações é realmente na construção de sua imagem. Afirma que não posta nada com ideias negativas ou que não tenha um apelo estético positivo, chegando a extrair o conteúdo de outras postagens – retirar o que lhe interessa – para depois publicar no seu espaço. E diz notar nas pessoas de uma forma geral a preocupação com isso; se preocupam em mostrar uma imagem projetada de si, e muitas vezes faz o mesmo, selecionando as imagens que tenham a sua estratégia de linguagem.

“Sempre falo isso, quem vê meu face deve pensar, deve ser muito bom trabalhar lá onde eu trabalho, ou deve ser muito bom trabalhar com ela. (...) Esse é o objetivo. (...)Então eu não coloco nada de negativo” (Debora Frizzo, Anexo I)

“De linguagem, de querer mostrar realmente. Por exemplo, faz uma foto aqui, nossa equipe, eu me preocupo de mostrar o que a gente estava sentindo naquele momento. Por que eu vou botar uma foto, aqui, neh, por que eu gosto de mostrar que estamos no trabalho, felizes e integrados.” (Debora Frizzo, Anexo I)

Os dois recortes feitos na entrevista deixam claro a construção da imagem e das interações realizadas na plataforma *online* como tendo uma racionalização prévia. Alguns dos acontecimentos são agendados para que possam ter sua veiculação posterior. Em vários momentos do dia existem paradas para que o conteúdo seja gerado e as publicações ocorram tanto para o reforço de comportamento quanto para a construção da imagem positiva, como vemos na

Figura 7 e na Figura 8.

Figura 8 - Facebook Débora construção imagem positiva



Fonte: Facebook de Débora Frizzo, impressão de tela realizada pelo autor.

5.1 Os pares

Para uma composição mais completa do caso, entrevistamos, conforme proposição, oito colaboradores que estavam hierarquicamente subordinados à Débora, nas duas unidades do Grupo Ftec Faculdades, sendo quatro de Caxias do sul, e quatro de Bento Gonçalves. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio e as transcrições se encontram nos anexos deste relatório.

Entrevistados individualmente, através de uma conversa guiada, alguns deles se mostraram mais receptivos e outros menos, o que é bastante natural no grupo heterogêneo formado pelo corpus. Tentamos, na medida do possível, estabelecer contato com pares de ambas às unidades, compondo os dois grupos com secretárias acadêmicas, diretores de escola, coordenadores de curso e pesquisadores institucionais, todos com nível superior completo e com perfil na rede social *online* de apropriação da diretora.

Todos participam de ferramentas de redes sociais *online*, quando não em mais de uma, ao menos no Facebook. Todos fazem uso para fins pessoais, e alguns para fins profissionais. Essa apropriação para fins diferentes supõe o encontro de dois tipos de interação *online* na relação com a diretora, fato que fica evidente pelo perfil de cada um dos entrevistados.

Aqueles entrevistados que fazem uso apenas pessoal, não têm seus conteúdos difundidos ou compartilhados pela diretora, não fazendo parte do fluxo de comunicação que ela produz. No entanto, curtem e compartilham as coisas que a mesma produz, levando seus produtos para outros espaços.

Em alguns casos, a apropriação da ferramenta para contatos com clientes se faz muito mais evidente na unidade de Bento Gonçalves, espaço onde a Diretora iniciou sua atuação como gestora, do que em Caxias do Sul. Isso denota que a cultura do uso das redes sociais, vai, também através dela, se espalhando pelos setores da instituição. De uma forma mais geral, a maioria dos entrevistados utiliza a ferramenta de mensagens do Facebook para contatos gerais, e para com a Diretora em casos em que haja uma urgência na resolução. Parece haver o estabelecimento de um padrão de comportamento aos poucos difundido, em que a presença *online* na ferramenta é para fins de urgência e o serviço de correio eletrônico para assuntos que não tem prioridade, mas que precisam estar oficialmente documentados. Há, aqui, uma substituição de tecnologias de interação, onde segundo alguns entrevistados o Facebook substituiu os contatos telefônicos.

O clima organizacional é apontado como positivo pelos entrevistados, ressaltando aspectos de democracia e autonomia nas relações estabelecidas com a diretora, tanto em meio presencial quanto virtual. Alguns apontam, inclusive, que no ambiente virtual são “amigos” da diretora e tem uma relação mais pessoal do que profissional com a mesma neste espaço.

Mesmo assim, os assuntos pertinentes à relação de trabalho e à afetividade desta relação estão sempre presentes nas falas e também nas postagens dos entrevistados, como são exemplificados na

Figura 9 e a Figura 10, numa espécie de contrato onde todos estão dispostos a construir a imagem da boa relação e do perfil do profissional da equipe.

Figura 9 - Facebook Daiane



Fonte: Facebook de Débora Frizzo, impressão de tela realizada pelo autor.

Figura 10 - Relação de Amizade Magda e Débora



Fonte: Facebook de Débora Frizzo, impressão de tela realizada pelo autor.

“E eu acho que a gente procura passar isso, hã, no Face, até pros alunos entenderem como funciona, né, o nosso clima, como é que é o nosso clima, como é que é a cultura aqui da instituição, né.” (Magda De Toni, Anexo IV)

A frase da entrevistada Magda De Toni, sobre a preocupação em fazer os alunos – clientes – entenderem a filosofia da instituição, mostra a preocupação com a criação da imagem também nos liderados, corroborando a ideia de um contrato comportamental na equipe. Em alguns casos, um ou outro entrevistado tem o acesso às redes sociais *online* bloqueado em seus computadores do trabalho. Isso ocorre por determinação da direção geral da mantenedora do Grupo Ftec Faculdades, em que alguns níveis da instituição têm acesso restrito, através de bloqueio de *firewall*, à internet. Porém, mesmo assim, muitos deles mantêm a preocupação em utilizar a ferramenta e contribuir para esta imagem e também para o estabelecimento de contatos rápidos com a Diretora, como citam as entrevistadas Gabriele Cecon (Anexo II) e Daiane Argenta (Anexo VI), quando afirmam, respectivamente:

“Pesquisador: Mas ela chega a te acessar em algum momento pelo Facebook no celular ou alguma coisa assim?

Gabriele: Às vezes sim.

Pesquisador: E isso ajuda?

Gabriele: Ajuda! Quando é uma coisa muito urgente, assim... Só que como eu não estou conectada sempre no celular...” (Gabriele Cecon, Anexo II)

“Daiane: É, é ruim. É às vezes uma comunicação, por exemplo, claro, às vezes se a gente não acha a Débora até a gente chama pelo Face e diz que quer falar com ela, mas como eu também lido com os alunos com o grupo dos formandos ali, pra mim ficou mais difícil, né.

Pesquisador: E daí como é que tu faz essa relação com os formandos agora?

Daiane: Quando eu chego em casa.” (Daiane Argenta, Anexo VI)

Para um panorama mais geral, tabulou-se em itens comparativos as respostas dos oito entrevistados, de acordo com o processo de entrevista, apresentado nas tabelas 3 a 6.

Tabela 3 – Utilização do Facebook

	Facebook e outras redes	Usa para questões pessoais	Usa para questões profissionais	Ferramenta que mais utiliza
Gabriele	Sim	sim	não	Chat
Claudia	Apenas Facebook		não	curtir
Magda	Sim	sim	sim	todas
Leonice	Apenas Facebook	sim	não	nenhuma
Daiane	Apenas Facebook	Sim	sim	postar

Guilherme	Sim	sim	sim	Chat e Grupos
Cris	Apenas Facebook	sim	não	chat
Daniele	Apenas Facebook	sim	não	curtir

Fonte: tabela construída pelo autor.

Tabela 4 - Clima e Tipo de conteúdo

	Clima da Entrevista	Clima Apresentado	Tipos de conteúdo que posta	Imagem x Conteúdo
Gabriele	Mais reativo	Bastante favorável positivamente	Imagens e frases	Imagem prioritariamente
Claudia	Mais reativo	Bastante favorável positivamente	mais observo do que posta	Imagem prioritariamente
Magda	Bastante ativo	Bastante favorável positivamente	fotos	Imagem prioritariamente
Leonice	Mais reativo	favorável positivamente	Observa	sem posicionamento
Daiane	Intermediário	Bastante favorável positivamente	frases e fotos suas e do pet	Imagem prioritariamente
Guilherme	Bastante ativo	Bastante favorável positivamente	Conteúdos relacionados ao trabalho	A ideia, sem distinção estética
Cris	Mais reativo	Bastante favorável positivamente	Fotos e curtir	Imagem prioritariamente
Daniele	Mais reativo	favorável positivamente	Observa	Imagem prioritariamente

Fonte: tabela construída pelo autor.

Tabela 5 - Relação e Contato

	Relação com a Débora no facebook	Débora como Líder	Forma de contato mais fluente	Facebook Bloqueado
Gabriele	Pessoal e Profissional	Sim	<i>E-mail</i>	Sim, mas acessa no celular
Claudia	Pessoal apenas	Sim	pessoalmente	Sim, mas acessa de casa
Magda	Pessoal e Profissional	Sim	Facebook	Não
Leonice	Pessoal apenas	Sim	pessoalmente	Não
Daiane	Mais Pessoal	Sim	<i>E-mail</i>	Sim, mas acessa de casa.
Guilherme	Pessoal e Profissional	Sim	Facebook	Não
Cris	Pessoal	Sim	Pessoalmente	Sim, mas acessa de

			e <i>e-mail</i>	casa
Daniele	Pessoal	Sim	Pessoalmente e <i>e-mail</i>	Não

Fonte: tabela construída pelo autor.

Tabela 6 - Contatos e Construção de Realidade

	Forma de contato com outra unidade	Preocupação com Audiência	Construção de Realidade	Facebook na transição como importante
Gabriele	Facebook	-	-	-
Claudia	<i>E-mail</i> e telefone	-	-	-
Magda	Facebook e <i>E-mail</i>	Sim	Sim	Sim
Leonice	<i>E-mail</i>	Sim	Sim	-
Daiane	<i>E-mail</i>	-	-	Sim
Guilhherme	-	Sim	Sim	Sim
Cris	<i>E-mail</i>	-	-	-
Daniele	<i>E-mail</i>	-	-	-

Fonte: tabela construída pelo autor.

Uma questão bastante evidente é o clima organizacional positivo, o que nas entrevistas foi apontado em função das interações entre os funcionários e a direção e entre os próprios funcionários. Ainda, segundo os mesmos, o clima democrático e a autonomia gerados pela Diretora, bem como a abertura para a comunicação, são aspectos que auxiliam na construção desse clima positivo.

Outro ponto que surge em algumas falas é a percepção, por parte dos entrevistados, de que as pessoas com as quais trabalham na instituição e que não possuem relação com Débora no Facebook, a percebem apenas como chefe e não como líder. Isso faz perceber que as interações na rede social *online* reforçam as relações entre líder e liderado. Essa relação virtualizada deixa algumas marcas, como no caso de Bento Gonçalves, cujos entrevistados brincam com o fato, quando questionados sobre a sensação de presença da mesma:

“(...) acho que ela consegue construir (risos), porque a gente até brinca com ela que a gente vai mandar fazer um holograma dela, né (risos), porque ultimamente ela é mais virtual do que presencial” (Magda, Anexo IV)

Bastante interessante, o trecho acima demonstra a construção de um espaço virtual para o estabelecimento das relações; essa construção da presença digital corrobora a existência de um espaço para a liderança, que é evidente tanto nas falas que reclamam a liderança para aqueles que têm perfis nas redes sociais quanto nas brincadeiras estabelecidas

entre a equipe. Certamente existem também resistências na dispersão e no enraizamento da cultura das redes sociais *online*, até mesmo porque não são todos os colaboradores que possuem acesso às mesmas, pois as políticas da instituição são restritivas quanto ao uso destas ferramentas.

6 O espaço de liderança midiaticizado

Tendo nascido, estudado e se desenvolvido em uma sociedade marcada pela mediação e pela supremacia dos meios, Frizzo transpõe-se a uma sociedade em midiatização, assim como diversos outros indivíduos da sua idade. É bastante forte o respeito que ela tem pelos veículos de comunicação tradicionais, o que apontou em sua fala diversas vezes. O trecho mais marcante é quando afirma que precisa ler o jornal e assistir ao noticiário televisual todas as noites antes de dormir. Fazem parte do seu ritual, ainda, as expressões mais clássicas da sociedade dos meios, mesmo se mostrando um indivíduo em pleno espectro de midiatização.

Com relação a este aspecto de importância dos meios, é daí que absorve competências do âmbito da recepção e as transporta para a sua produção de sentido. Como referenciado anteriormente nos argumentos de Martín-Barbero (1997), as significações e símbolos do bairro e do melodrama estão estampados nas postagens de Débora Frizzo. Ela tem uma preocupação constante em argumentar para a ética e a moral, bem como em destacar os aspectos familiares do convívio com os colegas no trabalho, formando uma nova espécie de bairro virtual.

Figura 11 - Família do Trabalho - O novo bairro



Fonte: Facebook de Débora Frizzo, impressão de tela realizada pelo autor.

Figura 12 - O melodrama na *timeline*



Fonte: Facebook de Débora Frizzo, impressão de tela realizada pelo autor.

Exemplo da construção da imagem familiar, a Figura 11 mostra as construções de laços entre os indivíduos do grupo de trabalho de Bento Gonçalves. Uma forma de construir a imagem de família com o convívio grupal fora dos horários formais de trabalho. É uma espécie de etos que se forma representando um ritual de socialidade bastante presente no dia a dia das equipes coordenadas pela Diretora.

Assim como o melodrama, componente presente nessa construção simbólica, pertencente aos mesmos grupos, em que a expressão “Mimimi” perpassa tanto ambientes físicos e virtuais e representa um ideal defendido pela diretora para o fim das reclamações. Essa transferência para o mundo virtual, como mostrado na Figura 12, demarca bem algumas das expressões que fazem parte do repertório de grupo, por ela introduzidos e difundidos no dia a dia. Além dessa, a expressão “Mas que bem” é lugar comum entre as postagens no Facebook e no diálogo presencial, sendo difundida não apenas entre a equipe de liderados, mas também por membros da instituição indiretamente ligados à Debora e a clientes (alunos). Muitas vezes estas expressões funcionam como referencial de contato para com a Diretora, mostrando um processo de apropriação das ideias da mesma, como representado na Figura 13.

Figura 13 - Apropriação de linguagem "Mas que bem"



Fonte: Facebook de Débora Frizzo, impressão de tela realizada pelo autor.

Simbolicamente representada através de suas expressões e de suas fotos, a líder em questão vai construindo um espaço no imaginário daqueles que lidera. Ao se apropriarem das figuras de linguagem e imagens que a mesma propaga na rede social *online*, os liderados contribuem para um sentimento de performance que, muitas vezes, se configura em postagens racionalizadas para este fim. Cohen (2002) traz a ideia de que a performance, mesmo acontecendo em tempo real, é repleta de uma preocupação com símbolos, e ainda que:

“Na *performance* há uma acentuação muito maior do instante presente, do momento da ação (o que acontece no tempo "real"). Isso cria a característica de *rito*, com o público não sendo mais só espectador, e sim, estando numa espécie de comunhão (e para isto acontecer não é absolutamente necessário suprimir a separação palcoplátia e a participação do mesmo, como nos espetáculos dos anos 60). A relação entre o espectador e o objeto artístico se desloca então de uma relação precipuamente estética para uma relação mítica, ritualística, onde há um menor distanciamento psicológico entre o objeto e o espectador.” (COHEN, 2002)

A atuação de Débora como ator social é deveras performática, não só pela preocupação da criação da imagem, mas também pelos processos de interação com o público com o qual se relaciona na rede. Muitas vezes, o individual se torna coletivo, uma situação, um momento e existe a preocupação constante com a transformação em significação coletiva desses objetos dos quais as postagens são feitas.

Figura 14 - Momento individual



Fonte: Facebook de Débora Frizzo, impressão de tela realizada pelo autor.

O exemplo da Figura 14 e em outras tantas postagens, aponta que existem momentos vividos na individualidade que são transportados para a rede de forma racionalizada, demonstrando o atravessamento de técnicas de redação de forma a coletivizar as vivências, extravasando o contexto em que o fato aconteceu. Silva (2014) faz uma leitura da realidade que se aproxima de forma bastante direta do que encontramos no perfil do Facebook de Débora e de muitos dos liderados observados:

As linguagens espelham contextos. A dissolução do paradigma espaço-temporal eleva as relações sociais a outro nível de interação, comumente mediado por aparato tecnológico. As linguagens prontamente se adaptam e, se por um lado se presencia um processo de digitalização da comunicação, de outro se percebe a valorização do efêmeros através acontecimentos planejados sob o ideal de unicidade. A arte e a comunicação flutuam entre a

fragmentação e a síntese na busca por sentidos que, de tão individuais, signifiquem coletivamente. (SILVA, 2014)

Um reforço desses argumentos foi a reação da entrevistada sobre o conteúdo de suas postagens e dos compartilhamentos que a mesma realiza. Foi categórica em afirmar que compartilha apenas aquilo que corrobora para a sua imagem. Denotadamente uma imagem criada para ser pensada e articulada de forma atemporal, o que fica bastante claro no trecho que segue:

Eu compartilho mais o que vai nessa linha que constrói essa minha imagem. (...) Acho que tem muito isso, pois eu vejo pessoas que eu vejo presencialmente, e que postam algumas coisas que eu vejo, e digo isso não tem nada a ver com ela, ela põe por uma questão de ser bonito, sei lá o que.... Eu me preocupo, comigo, nessa aparência, eu não posto nada que eu não seja assim....Não é o que eu acho ‘isso aqui alguém vai achar bonito ou é politicamente correto’, não, é o que eu concordo. Tem que ter muita coerência com o que eu penso e o que eu sou, para eu postar e compartilhar. (Débora Frizzo, Anexo I)

Fica claro o intuito de exibição das ideias na rede e da construção de uma imagem pensada para este fim, uma performatização do líder. Quando perguntamos sobre as possibilidades dessa construção de imagem, através de uma escolha estética não somente pelas ideias, a entrevistada foi clara em afirmar que além de ser necessária uma consonância com seus pensamentos, o objeto da postagem precisa ser esteticamente bonito para que possa ser compartilhado, a ponto de afirmar que “quando as pessoas me marcam em uma coisa que eu não gosto visualmente ou acho feio, eu desmarco e excluo”.

Essa seleção estética vai ao encontro de Maffesoli (1996), quando aponta a sociedade pós-moderna como um todo, centrando-se em uma ética da estética, fazendo com que os sujeitos atuem conforme as necessidades estéticas para se enquadrarem no grupo social e serem aceitos. Essa aceitação necessária para a criação do espaço de liderança e da manutenção da presença de acordo com os objetivos de construção da imagem do líder foram bastante evidentes na fala da nossa entrevistada e em suas marcas deixadas na rede social

online. Um aspecto bastante forte dos princípios de socialidade²³ já apontados em outros estudos em que as interações ocorrem mais no âmbito do belo e do apazível com uma racionalização dessas interações.

Existe, portanto, uma necessidade de construção para ser “visto”, a necessidade de onipresença entre as equipes é reverberada na rede como uma necessidade de exposição e aceitação maior do espetáculo do dia a dia. As interações conduzem a esta visibilidade de uma imagem favorável, positiva.

Isso impacta diretamente no clima da organização. Diante desta imagem construída e reforçada pelos pares, tanto presencialmente quanto virtualmente, algumas marcas do estilo de liderança de Débora vão surgindo. Os rituais que são definidos pelos encontros presenciais e os mediados pela rede encaixariam a mesma, segundo a definição de Goleman (2006), nos perfis de liderança: confiável, agregador, democrático e conselheiro. Como nenhum dos perfis possui uma linha limite de transposição de um para outro, a mesma perpassa por eles em situações diferentes.

As diferenças dos estilos são visíveis presencialmente e virtualmente. No espaço virtual o estilo conselheiro irá se destacar, através dos conselhos das postagens (algumas vezes copiados de pensadores e pesquisadores de outras áreas) e das interações de motivação nos comentários que faz. O perfil agregador também está presente no ambiente virtual, através do reforço de comportamento e também da criação de laços mais pessoais com os liderados, que é mais restrito a este ambiente, pelo que foi constatado nas entrevistas.

Já os estilos confiável e democrático têm seu lugar muito mais fortemente nas relações presenciais com a Diretora. É interessante notar essa adaptabilidade de estilos para a virtualidade e para a presencialidade. Mesmo imbuída do sentimento de “cola”, o qual cria, a diferença entre os padrões de comportamento são bastante evidentes.

Dessa forma demonstra ter, através das competências emocionais, a habilidade de liderança. Uma marca do atravessamento das técnicas midiáticas e da performatização é essa mudança de estilos bastante clara entre os dois ambientes. De acordo com os conceitos e características de liderança que desenvolvemos e dos quais nos apropriamos, Débora é

²³ “Quando eu digo estética é no sentido etimológico da palavra – stesis em grego –, é esse partilhar emoções, partilhar paixões. O que eu quero mostrar é que a socialidade ou esse meio social que se vê como tribo é um partilhar de emoções sexuais, esportivas, religiosas, etc.” (MAFFESOLI apud C. SILVA, 2013)

considerada uma líder para suas equipes. Em função dos atravessamentos, apresenta não apenas um papel técnico, mas também um referencial de imagem, estético.

Como líder, tem claramente a preocupação de construir circuitos, comentando as postagens alheias e trazendo assuntos os quais acredita ser de relevância para sua audiência. Dessa forma, constrói a autoridade necessária para a práxis do dia a dia. Ao identificar-se com as pessoas e construir com elas, trabalha o imaginário coletivo no sentido avesso ao poder, mesmo o tendo.

Nesse exercício, ela flexibiliza o acesso à imagem que cria, estando disponível não apenas àqueles que estão diretamente ligados a ela como liderados, mas também a outros escalões da empresa; todos têm acesso flexível e veloz. Característica que Sodré (2003) traz para a nova ambiência e que vemos como realidade nas interações.

É interessante destacar que essa flexibilidade de contato e o acesso à mesma se modificam de acordo com princípios estéticos. Como relatado em recorte anterior da entrevista, a própria líder apaga as marcas das interações quando não preenchem seus requisitos de ideais e beleza. Ou seja, ela é flexível, ela tem traços de estilos de liderança mais democráticos, mas na rede social *online* trabalha com um senso estético do que pode e não pode pertencer a seu perfil e/ou estar de alguma forma relacionado a ela.

A manipulação do ambiente para a construção do espaço de liderança passa pela transposição para o espaço virtual de técnicas previamente adquiridas, bem como a apropriação de técnicas midiáticas amadoras. A utilização das técnicas de reforço de comportamento (fato declarado pela entrevistada) acentua a performatização e a construção do clima favorável. O reforço de comportamento se dá através da empatia e do destaque para os comportamentos socialmente positivos, tanto profissionais quanto pessoais. Por isso, sua perspectiva de uma “ferramenta para gestão de pessoas” (Débora Frizzo, anexo I) é correta, uma vez que consegue através do comportamento relacional estabelecer vínculos com os liderados.

Quando universaliza os momentos particulares, além de um espaço de performance, constitui os vínculos e o exercício da liderança. Esses momentos particulares, as dificuldades do dia a dia fazem parte do repertório daquilo que lhe é exclusivo, bem como as marcas de

expressões que usa. Essa exclusividade é apontada como importante pelos autores os quais pesquisamos, para que haja uma diferenciação entre líderes e liderados.

Da mesma forma, a construção textual destes eventos corrobora a ideia de um universo próprio e exclusivo, reportando momentos e situações que a líder vive fora dos horários de trabalho. Expor fraquezas e estabelecer confiança é um dos aspectos importantes no papel do líder, e Débora faz uso destas postagens pessoais para isso.

Figura 15 - Postagens Pessoais



Fonte: Facebook de Débora Frizzo, impressão de tela realizada pelo autor.

Um exemplo dessa exposição pessoal é a Figura 15. Parte de um momento de sofrimento como pessoa, esta postagem demonstra que mesmo em momentos os quais a intencionalidade da exposição da própria imagem não está presente, a apropriação de técnicas midiáticas está. O próprio texto da segunda postagem na imagem remete ao lead jornalístico (o quê, quando, e onde). É um sinal de que a midiatização é tão evidente e em alguns momentos passa a ser inconsciente.

Diante deste paradigma de consciência das postagens, mesmo que em alguns momentos exista o atravessamento das mídias de referência, não apresentam indícios de serem agendadas pelas mesmas. O agendamento parece muito mais um reflexo das rotinas diárias e das interações com seus contatos do que com as mídias de referência. São poucos os casos em que os fluxos ocorrem passando por estes espaços, mas ainda assim ocorrem. Não é possível, no entanto, nenhum exercício de futurologia com relação ao aumento desta prática.

O conteúdo das postagens e os comentários vão ao encontro das expressões de competências emocionais que Goleman (2006) traz para o desenvolvimento de uma liderança efetiva. Isso demonstra também uma natural competência para a escolha dos temas, além de uma já citada transferência das técnicas da psicologia para as redes: auto realização e autoestima, autoconsciência, autodisciplina, motivação, empatia e habilidade social são tópicos constantes na linha do tempo de Débora e nas interações com os liderados. Dando indícios de que os demais itens de expressão do líder que foram trazidos na contextualização são empregados: liderança, autoridade, serviço e sacrifício, amor e vontade.

Essas expressões da liderança vão aos poucos criando outros rituais entre esses atores da rede, líder e liderados. Tanto a preocupação coletiva com a imagem, repassada através da autoridade da líder, quanto o ritual de curtir uns aos outros suas postagens e realizar comentários em quase todos os momentos em que isso seja pertinente.

No processo de midiatização deste espaço de liderança, muitas das técnicas da práxis da comunicação e da psicologia são absorvidas. Contudo, ainda se dão na área do amadorismo e de uma expressão mais de caráter interacional social do que de uma prática profissional de comunicação. Indícios disso são os vários pontos em que as interações nas redes já se profissionalizaram. Listamos o que caracteriza a utilização profissional das redes sociais *online* para aplicações de comunicação e *marketing* de acordo com a prestação de serviços de consultoria nesta área:

- Instituições e personalidades utilizam *fan pages* e não perfis sociais;
- As postagens seguem uma periodicidade;
- O contexto social macro e a observação na geração de “memes” é constante.
- A criação de artes específicas para o meio;
- Tratamento profissional de imagem;

Em nenhum destes itens o perfil da Débora no Facebook se enquadra, denotando que a prática ainda faz parte do âmbito do amador, reflexo direto da midiatização. Não há a presença de técnicas da curadoria em mídias sociais (rede sociais *online* utilizadas para comunicação e *marketing*). Os itens que caracterizam o perfil da Dra. Débora Frizzo:

- Possui perfil pessoal;
- Não existe uma periodicidade nas postagens, nem uma preocupação com satisfação à audiência em possíveis recessos;
- As postagens são feitas a partir de uma agenda do microambiente (Faculdades e vida Pessoal);
- As imagens são buscadas no Google sem preocupação com direitos de imagem ou compartilhadas de outros perfis;
- As fotos não possuem tratamento (luz, contraste, brilho, recorte), são apenas selecionadas.

Esses itens mostram que a apropriação realizada é no sentido de transferência/ampliação de espaço para as práticas da liderança e para a performatização. O impacto da midiatização é evidente, mas ainda não há uma profissionalização clara ou um processo totalmente instalado. É possível dizer que, assim como a sociedade, é um processo em midiatização muito marcado pelas próprias escolhas e pelas interações sociais.

Acrescentando um aspecto a mais nas interações, traz-se as proposições de Recuero (2009) quanto ao capital social nas redes sociais *online*, o qual poderia ser medido tanto pelos laços quanto pelo prestígio, sendo o capital social o conjunto das interações com os pares. A preocupação com a criação desse capital social fica clara na fala de nossa entrevistada quando a questionamos sobre a forma de utilização das redes sociais, e a mesma nos informa que compartilha, curte e comenta as postagens de outros usuários, não só pelo conteúdo, mas pela sociabilidade que este ato representa. Seu comportamento de reforço auxilia na construção do capital social.

“Digamos final de semana, domingo, mas eu continuo nessa ideia da cola, por que eu acho que eu tenho que postar, tenho que estar presente. E eu trabalho muito com uma ideia, que vem da minha formação, e é da teoria comportamentalista que fala de ser uma pessoa reforçadora. E uma pessoa reforçadora responde emocionalmente para o outro. E o face me ajuda muito com isso. Por que eu não me preocupo só em colocar coisas que as pessoas curtam e compartilhem, eu faço isso muito para os outros, então o que as pessoas colocam e que vão de encontro com o que eu gosto e que está alinhado eu reforço, comentando compartilhando e curtindo, e de cuidar das postagens dos outros, também é uma forma de estar presente. Por que eu acho que todo mundo que põe alguma coisa quer uma resposta, ele quer um ouvido. Para as pessoas que são mais próximas, eu procuro... que é o que me faz entrar

no final de semana.... Tanto que se eu não curto, as pessoas me mandam mensagem, olha lá o que eu postei... são uma alimentação, é algo que fortalece as relações, ele não substitui.” (Débora Frizzo, Anexo I)

Esse ato de sociabilidade, de interagir com o próximo, instigando e motivando, vai criando um espaço novo de liderança no ambiente midiático. A possibilidade de relacionamento com os pares, em momentos de lazer e de ser lembrado em diversas horas aumenta o capital social dessas relações e torna evidente a preocupação do entrevistado com a manutenção deste espaço criado.

O fato de que na unidade de Bento Gonçalves, onde a diretora atua há mais tempo, o uso das redes sociais ser mais difundido, transporta a liderança da mesma também ao espaço de *líder de opinião*. A respeito disso, Markham (2005) reforça a importância deste tipo de líder na transmissão de conceitos e também na absorção de tecnologia.

Here, one might look at how opinion leaders shape the underlying structures governing knowledge production and everyday practice. Within many arenas where Internet studies is organizing itself into a discipline, this may not currently seem like a problem but will most likely be a problem later, if history teaches us anything. Even in an indirect sense, when leaders actively do not seek to further their own cause, the definitional frameworks for organizing take the shape given to them by opinion leaders.

These “managers” can hold great political power by virtue of their early adoption of technologies, current status as leaders in the field, and their relatively unrestrained ability to speak to an attentive audience and/or publish almost at will. (MARKHAM, 2005, p. 263)²⁴

Essa apropriação em escala evidencia que, no caso em questão, a apropriação da tecnologia também se dá pela influência do líder. Sua autoridade se reflete tanto na execução das tarefas quanto na criação de rituais, como demonstrado anteriormente na Figura 8, em que alguns momentos são pautados pela obrigação de construção de conteúdo para o Facebook.

²⁴ Tradução do autor: “Aqui, pode-se ver como líderes de opinião moldam as estruturas subjacentes que regem a produção de conhecimento e práticas cotidianas. Em muitas áreas em que os estudos de Internet estão se organizando em uma disciplina, isso pode não parecer à primeira vista como um problema, mas provavelmente será um problema mais tarde, se a história nos ensina alguma coisa. Mesmo em um forma indireta, quando os líderes não procuram ativamente promover sua própria causa, os quadros de definição para a organização tomam a forma dada a eles por líderes de opinião. Estes “gerentes” podem deter grande poder político em virtude de sua rápida adoção de tecnologias, o estado atual como líderes no campo, e sua capacidade relativamente incontida para falar com um público atento e / ou publicar quase à vontade.” (MARKHAM, 2005, p. 263)

Além dessa inter-relação com os liderados, para a configuração desse espaço virtual real, há a noção de auto comunicação (CASTELLS, 2013b) para uma autonomia na emissão de mensagens, seleção de recepção e organização de redes sociais próprias dentro do espaço das redes sociais *online*. Tanto isso acontece dentro deste mesmo espaço, que ela faz parte de outras quatorze redes menores, os chamados grupos de discussão. Nesse passo, a autonomia apresentada por Castells (2013b) é bastante presente. Para ambos espaços, perfil e grupos, não existe um agente externo que determine o que postar ou o que escrever, todas as decisões são tomadas por Frizzo e pelos seus objetivos de comunicação.

Figura 16 - Capa da Entrevistada na Rede Social *online* Facebook Agosto de 2013



Fonte: Facebook de Débora Frizzo, impressão de tela realizada pelo autor.

Figura 17 - Capa da entrevistada na rede social *online* Facebook Janeiro de 2014



Fonte: Facebook de Débora Frizzo, impressão de tela realizada pelo autor.

Na Figura 16 e na Figura 17 (em épocas diferentes), podemos visualizar os itens escolhidos por ela para ilustrar a Capa e o ícone que é exibido ao lado de suas mensagens. Além das propriedades técnicas que a ferramenta possui e que compartilham desse ideal de autonomia, a própria entrevistada reconhece em sua fala que os argumentos que apresenta nesse espaço são formadores da realidade que ela escolheu desenhar.

Os atores agem em função do sentido que os indivíduos dão à ação, a qual é reciprocamente orientada; O sentido nunca é independente da interação; as interações ocorrem por meio de uma lógica própria. (BODART, 2013).

Com base na citação de Bodart (2013) e pelo exposto anteriormente na argumentação sobre a performatização do perfil, alguns rituais ficam claros e estabelecidos dentro e fora da rede social *online* Facebook, criando um espaço de liderança amplo:

- As postagens que incluam assuntos do trabalho (anúncios, reportagens de jornal, etc) são compartilhadas por todos os pares, independente se oriunda do líder ou de seus liderados;
- As postagens de frases são curtidas ou comentadas, raramente compartilhadas;
- Uma vez na semana alguém, preferencialmente a líder, deverá fazer uma pergunta “da semana” para que todos participem. Normalmente essa pergunta é o transporte de uma discussão prévia na unidade de Bento Gonçalves.
- Assuntos de urgência devem ser tratados pelo Facebook; os de extrema urgência pelo telefone e os que precisam ser documentados por e-mail;
- Coisas negativas não são postadas;
- O ideal de família e de felicidade coletiva devem ser ressaltados;
- Existe um combate ao drama, instaurando um outro tipo de representação melodramática;
- Devem-se fotografar todos os momentos com a perspectiva da construção de união e felicidade;
- Devem-se publicar todas as fotos que passem ideais positivos, mesmo em momentos preparados para isso.

- Trocas constantes entre todos os pares, normalmente tendo Débora Frizzo como elo central das relações ou início delas. Trocas de apoio: curtir e compartilhar conteúdo. E trocas corretivas em que postagens são feitas para pessoas ausentes em momentos presentes ou que foram esquecidas de serem citadas em postagens anteriores.

Essa líder passa, por meio dos contratos comunicacionais que cria com seus subalternos, a gerar um espaço de liderança. Como Castells (2013b) nos coloca, no ambiente digital há uma simulação dos espaços que mimetizam o real, criando lugares sociais, e nesses espaços há uma expectativa de interação e movimento, o que o autor determinará de virtualidade real. As questões e diálogos foram fortemente norteados pelo entendimento das ações do entrevistado para a criação deste espaço.

El tiempo atemporal, el tiempo de la sociedad red no tiene pasado ni futuro. Ni siquiera pasado reciente. Es la cancelacion de la secuencia, y por tanto del tiempo, ya sea por compresion o por difuminacion de la secuencia. (CASTELLS, 2010)

Esse “tempo atemporal” faz com que qualquer pessoa tenha acesso ao rastro deixado pelos indivíduos na rede. E faz com que não exista a necessidade de conexão em tempo real por parte dos liderados para terem a presença da líder. Suas ideias, seu ritmo e os protocolos estão disponíveis para todos que quiserem praticá-los, diferentemente das situações cotidianas do presencial que se dão no espaço-tempo presente.

Alves Ferreira et al (2013) faz uma série de considerações a respeito do espaço-tempo nas mais diversas disciplinas. O interessante de sua argumentação e que auxilia na construção, é a diferenciação entre o espaço-tempo absoluto e o espaço-tempo relativo, em que o primeiro é marcado geograficamente no caso do espaço e percorrido em um tempo delimitado por um marcador específico, como segundos ou horas. E o segundo, em que a sensorialidade humana é o determinante. É nesse segundo espaço que a liderança se exerce, uma vez que as interações humanas são parte da sensorialidade colocada a serviço da racionalização. A mimetização que Castells (2013b) traz é em relação a este espaço do sentir, deste espaço relacional.

7 Considerações Finais

O caso apresentado é bastante rico e tem outras possibilidades de tensionamento, à luz de outras teorias e disciplinas. Contudo, de acordo com os objetivos propostos é necessário dar resposta a algumas questões apresentadas no início do processo de pesquisa.

O primeiro ponto importante é entender que existe um processo de mídiatização. Não um processo totalmente mídiatizado, mas um processo em mídiatização, marcado fortemente pela apropriação de novas tecnologias e pela mimetização do espaço real. Ainda, faltam pontos de apropriação por parte das técnicas dominantes de comunicação para que o processo possa se apresentar totalmente mídiatizado. Por hora, notar que existe uma nova competência na formação dos líderes é deveras interessante. Não uma simples transposição, mas a construção de um novo atributo que em breve deverá ser considerado essencial na formação de lideranças, a comunicação fluida.

Essa capacidade de dialogar nas redes sociais *online* – performatizando o real, misturando elementos tanto profissionais quanto pessoais, em uma demonstração de um ser humano pleno sem separações – deve ser fluida. Um processo transparente, capaz de produzir fluxos ilimitados e circular por entre as redes presenciais e virtuais de forma natural. E de forma também natural pelos interesses e produções de seus liderados.

Reverbera, sim, a produção presencial na rede social *online*. É um fator construtor de autoridade essa presença constante, principalmente com a racionalização dos conteúdos e com a performatização das interações. Fazendo com que não seja uma simples replicação do real, mas uma expansão de realidade, criando um ambiente híbrido e um lugar para o exercício mais intenso da liderança.

Com essa transformação para o espaço virtual e na defesa da adoção desses rituais, o líder se coloca também na posição de líder de opinião, levando conceitos e trabalhando a agenda que lhe é própria, conseguindo muitas vezes sobrepor o agendamento das mídias tradicionais. Isso, na construção de uma imagem positiva, de um ambiente de relações marcado, principalmente, pelos aspectos positivos. Os negativos existem, mas são relegados a

segundo plano e quando emergem são tratados para que voltem ao seu espaço longe das interações sociais públicas.

A líder em questão trabalha muito mais uma espécie de malha de fluxos, construindo seu espaço através da interação com seus liderados, do que na transferência de conhecimento ou no atravessamento de conteúdos de mídia de referência. Fazer circular a sensação do clima que se quer construir é mais importante, esse é o ritmo e o acordo inconsciente realizado.

Para a concretização desse acordo, a apropriação das ferramentas de tecnologia da informação e comunicação, nesse caso a rede social *online* Facebook, é imprescindível. A necessidade de construção de presença é respondida pelos símbolos da ferramenta e pela interação constante neste espaço. Utilizado tanto para a comunicação quanto para a exposição performática.

De certa forma, isso auxilia na construção de um clima organizacional positivo, e permite que o líder exerça estilos de liderança diferentes, em espaços diferentes. Dá um campo maior de atuação. Na visão dos liderados as interações mediadas pela ferramenta da rede social *online* são mais do âmbito pessoal (com maior emotividade).

É evidente que existam aqueles que ainda não adotaram a cultura da rede social de forma total, e ainda, como diz Rosnay (2005), os que têm vertigens. Mas fica evidente que as relações se intensificam e o espaço para a construção da liderança se expande.

Devido às técnicas emprestadas de outras disciplinas, a ação tentativa de estabelecer uma relação prazerosa entre líder e liderados é efetiva. O processo de reforço de comportamento dá ao líder uma autoridade para agir e chamar à ação. Aliando as técnicas que capta da comunicação tradicional e dos processos interativos com outros participantes da rede, estabelece um processo de liderança que participa dos princípios trazidos pelos autores estudados, levando em alguns casos as relações a níveis ainda não explorados nas relações empresariais.

No ambiente midiaticizado serão cada vez mais necessárias as competências emocionais que fazem com o que líder estabeleça interações positivas. E principalmente competências comunicacionais que permitam ao líder a expressão performática, e que possam aos poucos ser trabalhadas e adotadas dentro de técnicas mais profissionalizadas, saindo do universo do

amador, para uma expressão de comunicação em um nível mais elevado e sofisticado como a política e outras áreas já conseguiram chegar.

Nosso caso foi por diversos momentos distinto de alguns pontos dos exercícios preliminares que fizemos. Como por exemplo, no segundo exercício tínhamos muito fortemente representada a mídia de referência, na analogia que fizemos com a “paisagem a ser contemplada”, a qual não encontramos nas interações líderes e liderados estudadas, apenas tendo-as sendo referidas ou gerando fluxos com uma intensidade muito menor.

Para que nosso entendimento sobre o caso possa ser maior, dividimos os aspectos a serem ressaltados por esta pesquisa em cinco grandes grupos. Esta divisão foi realizada apenas para fins mais didáticos, pois não existe uma separação total em cada uma das evidências, servindo a um ou mais espaços ao mesmo tempo. Os grupos que construímos foram: liderança, midiaticização, sociabilidade, técnica e performatização.

Essa divisão serve também para que possamos entender quais são os aspectos que interessam à academia e aqueles que interessam mais fortemente ao mercado (campo da técnica). Isso permitirá que a aplicação das técnicas que identificamos possa ser uma tentativa em outros espaços onde haja a necessidade de relações de liderança.

7.1 Liderança

As empresas precisam lidar com as redes sociais *online* na sua busca pelo relacionamento com os seus funcionários e colaboradores. No nosso caso, o líder em questão tem a busca pelo posicionamento como líder. Mas ainda assim, aqueles que são líderes acidentais precisarão ter essa busca para que as relações sejam mais harmônicas e o clima organizacional mais favorável.

A definição de liderança que concebemos a partir dos autores e relações realizadas na pesquisa, é “*mostrar o caminho a ser seguido, através do exemplo e da dedicação, denotando sempre conhecimento superior, mesmo que em admitir suas falhas, com respeito ao próximo e com isso garantir autoridade para a efetividade da tarefa*”. (pág 47). O líder que estudamos na pesquisa se enquadra nessa definição, não sendo considerado um líder acidental neste momento. É também um líder de opinião, pois filtra muitos dos assuntos veiculados pela mídia de referências e auxilia na disseminação da cultura das redes sociais *online* de forma ativa.

Na relação entre líderes e liderados há a apropriação das práticas do líder por parte de sua equipe. O que fica claro pelos rituais que são praticados no dia a dia, mesmo com a ausência da mesma. A ideia de uma equipe coesa e feliz que ela defende já é institucionalizada e parece trazer recompensas para a equipe.

Quanto às necessidades do time de auto realização, autoestima, pertencimento e amor, é evidente o esforço realizado para o suprimento. Muito mais fortemente presente nas redes sociais *online* do que nas interações presenciais. As mídias digitais, nesse caso, são uma extensão do processo de relacionamento entre o líder e os liderados, permitindo que o fomento e a entrega dessas questões sejam feitos. Além dessas características da liderança, observamos, também, a auto consciência, a motivação, a empatia e a habilidade social. Apenas uma das características, a de autodisciplina, não foi localizada nas evidências, e também encontramos nas entrevistas ideias de que esta competência não exista ainda.

Com as competências que possui, identificamos uma mudança de comportamento de líder quando no presencial e no virtual. O perfil *online* da líder seria uma mescla entre os perfis Agregador e Conselheiro. Trabalhando principalmente as entregas da hierarquia das necessidades de Maslow. No presencial, uma mistura do Democrático e do Confiável, trabalhando as competências técnicas do cargo.

As habilidades de liderança se dão, então, em dois níveis, o técnico e o comunicacional. O comunicacional muito mais evidente no contexto das redes sociais *online* e o técnico nas interações presenciais. Para concepções de liderança que trabalham com autoridade e poder, neste caso o poder concentra-se nas relações presenciais e a autoridade se constrói nas relações mediadas na rede.

Como forma de criar essa autoridade na rede, a utilização daquilo que lhe é peculiar é feita por parte da líder. Nos estudos de liderança, a importância de se mostrar humano e com falhas é destacada por diversos autores. Neste caso específico, isso é realizado pela não separação entre o público e o privado. Mostrar-se humana o tempo todo é uma das práticas de aproximação com os liderados, principalmente pelo fato de as demais lideranças da instituição não estarem presentes no espaço digital e terem o número de interações com a equipe extremamente reduzido, restrito à técnica.

É de forma naturalizada que Frizzo cria seu espaço de liderança, marcado pelas interações afetivas no âmbito digital e pelas interações técnicas no presencial. É notável que a importância da utilização do digital como ferramenta de presença constrói e modifica o espaço de liderança. As evidências disso vão desde a substituição do uso do telefone pelas redes sociais *online*, até as falas que demonstram haver uma ligação afetiva maior por parte daqueles que estão inseridos no mesmo meio.

Esse sentimento se dá, pois, nas redes sociais *online* existe uma homogeneização maior do poder, e as relações passam a se pautar mais fortemente pela autoridade. O que não existe nos contatos presenciais em que a cultura da instituição privilegia a hierarquização. Dessa forma, o exercício da liderança neste espaço precisa do digital. Não seria possível estabelecer o papel de líder sem um contato direto ou próximo com os liderados, e isso é realizado na rede.

Dessa forma podemos destacar alguns pontos:

- As empresas precisam estar atentas à adoção das redes sociais *online*.
- A autoridade deste caso se constrói na rede.
- Habilidades de liderança técnicas e comunicacionais.
- Construção do sentimento de presença no espaço de liderança.

7.2 Sociabilidade

As relações sociais são harmônicas tanto nas redes sociais *online* quanto presencialmente. Contudo, existem modificações nos rituais do dia a dia. Essas mudanças vão mais para o campo da inclusão de novas práticas e da expansão das ritualísticas para o digital do que para a mutação de práticas tradicionais da cultura em sociedade.

O ponto de maior importância na nova ritualística que se estabelece é a ideia de reforço, tanto dos comportamentos quanto dos acordos de comunicação claramente estabelecidos. Todos fazem questão de interagir nas redes sociais *online*, havendo inclusive cobranças pessoais por parte daqueles que utilizam pouco e dizem “tentar acessar mais”.

Aos poucos o envolvimento passa do fluxo de atividades técnico do organograma da empresa para uma ritualística de âmbito sensível. As relações passam a se construir nesse

estágio, tanto profissionalmente quanto pessoalmente; os conteúdos são adaptados para o espaço dos sentimentos. Ainda assim, os que usam conteúdos mais profissionais ou com temáticas relacionadas à instituição têm um papel maior nos fluxos e malhas criados pelas interações entre os usuários na rede social *online*. Existe um destaque para o profissional como uma espécie de acordo de defesa da utilização da rede como ferramenta de trabalho, o que faz alguns mais receptivos e outros menos à adoção de certos rituais estabelecidos na rede social *online*, como a parada durante o dia para registrar os momentos e as discussões de assuntos transpostos para a rede.

O fomento ao uso da rede e a transposição das relações mais afetivas para este espaço faz com que seja percebida pelos colaboradores uma amizade entre aqueles que estão presentes e uma relação apenas profissional entre os demais. Essa percepção é válida tanto entre os grupos de cada unidade, quanto na relação de uma unidade com a outra.

Dessa forma destacamos alguns pontos:

- O espaço afetivo de relação é transposto para a rede social *online*.
- Novas ritualísticas se constroem com a apropriação das redes.
- O pertencimento de grupo é maior entre os membros da rede.
- Tem maior destaque nas relações aqueles, que a exemplo da líder, não fazem distinção entre público e privado.

7.3 Mídiação

Com a transposição das relações para o ambiente digital começamos a notar indícios da mídiação neste espaço. Não obstante, o emprego de técnicas de comunicação, mesmo que no âmbito do amador, e as características do indivíduo midiado colocam nosso caso nessa realidade.

O ambiente interfere nas relações pela homogeneização que traz para os direitos de fala de cada um dos envolvidos. Evidência disto são as mudanças de perfil de liderança que apontamos anteriormente. Nesse espaço existe a interferência de outras mídias digitais e também as mídias tradicionais de referência, o que faz as possibilidades de informação e interação das relações se ampliarem.

Algumas são as postagens em que a líder traz a interferência de uma mídia de referência, fazendo o papel de líder de opinião, como também é acionada a dar sua opinião sobre outros conteúdos que os liderados colocam na rede. Os assuntos do dia a dia são agendados pelos conteúdos que circulam na rede social *online*, levando os fluxos de comunicação para a esfera do presencial. Maior é a interferência das relações presenciais pelo digital do que ao contrário. O *online* agenda os conteúdos que a equipe terá contato durante o dia, e pauta as conversas pessoais.

Contudo, como reflexo da macro sociedade, a informatização e o processo de mediação é gradual. Tanto pela cultura proibitiva da empresa, quanto pelo receio na adoção de rituais de grupos mais restritos na instituição. A apropriação não é pasteurizada, e alguns têm um contato maior com as mídias digitais. Quanto maior é este contato, maior é a proximidade afetiva e técnica com a líder. A equipe que a tem como líder há mais tempo, tem uma apropriação maior das ferramentas de comunicação *online* do que a equipe com menos tempo de liderança.

Pelos fluxos gerados por estes contatos, na interação presencial e mediada pela rede, vai se construindo o espaço de liderança em que Frizzo atua. A cultura da instituição vai sendo modificada aos poucos. E com isso, surgem os novos repertórios do grupo.

A construção da presença *online* flexibiliza o acesso à imagem criada. Um acesso veloz e flexível que permite a substituição de algumas práticas, como já citamos – a troca do telefone pelo Facebook – e constrói um clima mais harmônico entre os colaboradores. Não é preciso agendar reunião, ou esperar a leitura de um e-mail.

Outra marca da instauração gradual da mediação são as práticas mais voltadas para o campo do amador. Existe a transferência de competências da área de formação, mas as competências comunicacionais ainda são do senso comum. Adotadas pela exposição recorrente aos meios de referência e pelo aprendizado nas interações deste espaço.

Dessa forma podemos destacar alguns pontos:

- Mimetização do real nas redes sociais *online*.
- Homogeneização na ordem de falas.
- Interferência do digital no presencial.

- Construção de circuitos e fluxos de comunicação entre os dois ambientes.
- Presença de técnicas de outros campos e técnicas do campo da comunicação no nível do amador.

7.4 Técnicas

O principal aspecto técnico é o da transferência das técnicas da psicologia para o espaço digital. Através do reforço de comportamento, curtindo, comentando e compartilhando, Frizzo constrói relação com seus liderados.

Apropria-se das falas de autores consagrados para suas interações, principalmente em caráter filosófico e de aconselhamento. Utiliza-se disso como técnica para pautar assuntos e para dar indicativos da construção de imagem que busca.

Busca nas práticas de senso comum do jornalismo algumas técnicas, como a presença do *Lead* em suas mensagens, mas não tem o domínio desse campo, utilizando aquilo do qual se apropriou pela exposição constante aos meios. Assim, como prática retirada do campo da comunicação tradicional, observa o que mais tem repercussão em sua rede, dando prioridade a estes assuntos ou formatos de conteúdo.

Utiliza as fotos e a transposição da rotina como forma de construir o imaginário coletivo e direcionar a percepção de sua imagem como positiva. Até mesmo a mistura que faz entre os aspectos profissionais e pessoais pode ser vista como uma técnica para a construção dessa imagem, consciente de que “tenta” dosar qual o espaço cada um terá.

Ativa, com isto, as estratégias de linguagem que pretende passar ao seu público, o qual faz questão de entender como audiência. A exemplo dos profissionais, em alguns momentos, mesmo sem esse tratamento, eventos são fabricados para a publicação, como as paradas ao longo do dia para tirar uma foto e postar no Facebook.

Outra técnica presente é a importância dada ao momento presente, e a transformação desse momento, mesmo que individual, em coletivo. Os acontecimentos e as interações são sempre pensadas no agora. Isso é realizado através de técnicas de redação e também da escolha de linguagens e referências que espelhem o contexto ao qual se está expondo.

7.5 Performatização

A preocupação com a criação de uma imagem positiva é evidente. Frizzo privilegia a estética ao conteúdo, e deixa claro que só faz parte do seu espaço aquilo que corrobora com seus ideias de pessoa e profissional. Dessa forma, as postagens têm sempre um tom positivista, quando não vêm acompanhadas de uma frase de algum autor ou personalidade dessa linha de pensamento. Tanto textos quanto gravuras e fotos possuem uma intencionalidade estética. Assuntos polêmicos são varridos das relações, como forma de evitar choques com a realidade que desenha.

A dramatização é construída sempre contra o negativismo e a favor de um positivismo, “o lado do sol da calçada”, como cita em algumas postagens. Apenas é permitida uma certa dose de realismo; por isso poucos são os problemas do cotidiano que são transpostos para as redes sociais *online*. Isto acontece para a construção do líder humano, pois, segundo Frizzo, as pessoas precisam saber quem ela é.

A necessidade de visibilidade é reflexo da midiatização. O que faz com que a construção da imagem se dê de forma consciente, agindo estrategicamente no desenho estético que seu personagem tem enquanto ator social.

Essa atuação ocorre de forma generalizada na equipe, demonstrando um contrato em que todos estão dispostos a construir a imagem de boa relação de trabalho, um contrato comportamental e comunicacional. Para estabelecer este contrato, os signos do bairro e do melodrama se tornam presença constante entre as publicações e interações do grupo.

Não só a performatização da imagem a ser construída, mas também a do “ser líder” ocorre nesse espaço. Tanto que os assuntos de inspiração, filosóficos, preferencialmente relacionados com fatos do cotidiano, têm uma importância maior nas práticas de reforço realizadas por Frizzo.

Os novos termos que vão sendo aderidos ao repertório do grupo aparecem por essa performance constante de Frizzo e pela tentativa dos liderados desta mesma prática. A performance acontece ora conscientemente, ora inconscientemente.

Dessa forma podemos destacar alguns pontos:

- Preferência pelo belo em detrimento do conteúdo.

- Reforço como parte da imagem a ser construída.
- Preocupação na manutenção de uma imagem desenhada estrategicamente.
- Participação do grupo na construção da imagem.
- Exclusão dos aspectos negativos da realidade.

8 Referências Bibliográficas

- ALVES FERREIRA, Ricardo et al. **O espaço e o tempo, entre a ciência e a filosofia: notas para o ensino de física.** Disponível em: <<http://posgrad.fae.ufmg.br/posgrad/viiienpec/pdfs/981.pdf>>. Acesso em: 15.11.2013
- ANTOUN, Henrique (org.). **Web 2.0: participação e vigilância na era da comunicação distribuída.** Rio de Janeiro: Mauad X, 2008.
- BARNES, SUSAN; *Online Connections, internet interpersonal relationships.* New Jersey: Hampton Press, 2001
- BECKER, Howard. “**Observação Social e Estudo de Casos Sociais**”, in **Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais.** São Paulo: Hucitec, 1993.
- BODART, Cristiano. **Goffman e o interacionismo simbólico.** Disponível em: <<http://www.cafecomsociologia.com/2012/09/goffman-e-o-interacionismo-simbolico.html>> Acesso em 10.12.2013
- BRAGA, José Luiz. **A prática da pesquisa em Comunicação: abordagem metodológica como tomada de decisões.** Disponível em: <<http://www.compos.org.br/seer/index.php/e-compos/article/viewFile/665/503>> Acesso em 20.07.2012
- BRAGA, José Luiz. **Circuitos versus campos sociais.** Paper (texto a ser publicado no Livro Mediações e Mdiatização – Compós). PPGCOM Unisinos: São Leopoldo, 2012a.
- CASTELLS, Manuel. **Cambiar el mundo em la sociedade red in: Redes de indignacion y esperanza.** Madrid :Alianza Editorial, 2012 p. 209-227.
- CASTELLS, Manuel. **El poder en la sociedad red.** In: CASTELLS, Manuel. *Comunicación y poder.* Madrid: Alianza, 2010. p. 33-85
- CASTELLS, Manuel. **Entrevista a Roberto Dias.** Disponível Online: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mundo/112107-nao-basta-um-manifesto-nas-redes-sociais-para-mobilizar-as-pessoas.shtml>> Acesso em: 07.08.2013 (a)
- CASTELLS, Manuel. **Entrevista a Tais Bressani.** Disponível em: <<http://cmais.com.br/educacao/ideias-inovadoras/fronteiras-do-pensamento/a-autocomunicacao-de-massas-segundo-castells>> Acesso em: 07.08.2013(b)
- CHARAUDEAU, Patrick. **O Discurso das mídias.** São Paulo: Contexto, 2006.

- COHEN, Renato. **Performance como linguagem**. São Paulo: Perspectiva, 2002.
- COSTA, R. *On a new community concept: social networks, personal communities, collective intelligence*. Interface -Comunic., Saúde, Educ., v.9, n.17, p.235-48, mar/ago 2005.
- EINSENSTADT, S. N; *De geração a geração*. São Paulo: Perspectiva, 1971
- FAUSTO NETO, Antônio. **Mediatização prática social, prática de sentido. Paper. Encontro da Rede Prosul “Comunicação e Processos Sociais” UNISINOS, PPGCC, São Leopoldo, 2005.**
- FELINTO, Erick. **Cibercultura: Ascensão e Declínio de uma palavra quase mágica**. E-compós (Brasília), v.14 p. 1-14, 2011a.
Disponível em
<<http://www.compos.org.br/seer/index.php/e-compos/article/view/548/511>
Acesso em: 21/07/2012.
- FELINTO, Erick. **‘Materialidades da Comunicação’: Por um Novo Lugar da Matéria na Teoria da Comunicação**. Rio de Janeiro, 2011b.
Disponível em
<<http://www.uff.br/mestcii/felinto1.htm>>
Acesso em: 21/07/2012.
- FRAGOSO, S., RECUERO , R., AMARAL , A. **Métodos de pesquisa para internet**. Porto Alegre: Sulina, 2011.
- GILLEY, Kay. **Liderança com o coração aberto**. São Paulo: Editora Cultrix, 1996.
- GLASSER, William; **Teoria da escolha, uma nova psicologia de liberdade pessoal**. São Paulo: Mercúrio, 2001
- GOFEE, Robert e JONES, Gareth. **Por que alguém deveria ser liderado por você?** In: **Liderança: os melhores artigos da Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- GOLEMAN, Daniel. **Liderança que obtém resultados**. In: **Liderança: os melhores artigos da Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- GOLEMAN, Daniel. **O que faz um líder?** In: **Liderança: os melhores artigos da Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006b.
- HARTLEY, Peter; *Group Communication* – Nova York: Rout ledge, 1997.
- HARVEY, Robbins. **O Líder Acidental: o que fazer quando você se torna o chefe**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- HUNTER, James C. **O Monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- JOVEM MTV, São Paulo: MTV Brasil, 2005.
- JOVEM MTV, São Paulo: MTV Brasil, 2010.

KUAZAQUI, Edmir (org.). **Liderança e Criatividade em negócios**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

Lideranças: a Regra do Jogo – como os executivos mais poderosos do mundo alcançaram o topo. São Paulo: Nobel, 2007.

MACHADO, Mateus Renard. **A teoria dos sistemas sociais de Niklas Luhman e a retirada de foco do sujeito**.

Disponível em:

<http://www2.ufpel.edu.br/ifisp/ppgs/eics/dvd/documentos/gts_1lleics/gt18/GT18mateus.pdf>

Acesso em: 05.12.2013

MAFFESOLI, Michel; *No fundo das aparências*. Petrópolis: Vozes, 1996.

MAFFESOLI, Michel; *O Tempo das Tribos, o declínio do individualismo nas sociedades de massa*. Rio de Janeiro: Editora Forense-Universitária, 1987.

MANOVICH, Lev. **The language of New Media**. Cambridge: MIT Press, 2011.

MARKHAM, A. Disciplining the Future: **A Critical Organization Analysis of Internet Studies**. In: *The Information Society*, 21: 257–267, 2005.

MARQUES, Vagner Luiz. E-BOOK. **Diário de Um empreendedor**. Clube de Autores, 2012.

MARTÍN-BARBERO, Jesus. **As formas mestiças da mídia**. In: *Pesquisa FAPESP*, n.163, Setembro de 2009. Pp. 10-15.

MARTÍN-BARBERO, Jesus. **Dos meios às mediações: comunicação, cultura e hegemonia**. Rio de Janeiro. Editora UFRJ, 1997.

MCCARTHY, J., WRIGHT P. **Technology as experience**. Cambridge: MIT Press, 2004

MILLS, C. W. **Sobre o artesanato intelectual e outros ensaios**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 2009.

MTE, Ministério do Trabalho e Emprego. *Pesquisa Emprego e Renda*.

Disponível em:

<<http://portal.mte.gov.br/imprensa/nivel-de-emprego-cresce-em-todas-as-faixas-etarias.htm>>

Acesso em: 01.07.2013

PRIMO, Alex. **O aspecto relacional das interações na Web 2.0**. E- Compós (Brasília), v. 9, p. 1-21, 2007.

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

Revista Exame. Editora Abril. Edição 1056. Ano 47.

RODRIGUES, Adriano Duarte. **Experiência, modernidade e campo dos media**. In: SANTANA, R.N.M. (org.) **Reflexões sobre o mundo contemporâneo**. Teresina: Revan, 2000. PP 169-15.

- ROSNAY, Joel de. **Um Cambio de era.** In: RAMONET, Ignacio (Org.) **La post – television – multimedia y globalización económica.** Madrid: Icaria Anhazyt, 2005. Pp: 17-32
- SANTAELLA, Lúcia; *Culturas e ates do pós-humano.* São Paulo: Paulus, 2003.
- SATO, Maria Helena. **Efeitos da midiatização em processos de liderança corporativa.** São Paulo: Universidade Anhembi Morumbi, 2011. Disponível em: <http://portal.anhembi.br/wp-content/uploads/maria_helena_caldeira_marques_sato.pdf> Acesso Online em 10.04.2013
- SILVA , Anderson Marcos da. **UM UNIVERSO DE DESCONTINUIDADES: Arte, estética e comunicação na pós-modernidade.** Disponível em: <http://www.cambiassu.ufma.br/cambi_2012_1/anderson.pdf> Acessado em: 20.01.2014
- SILVA, Cátia. **Pós-modernidade, tribos urbanas, socialidade, moda, estética e estilo: entrevista com Michel Maffesol.** Disponível em: <<http://ascatia.com/humanidades/pos-modernidade-tribos-urbanas-socialidade-moda-estetica-e-estilo-entrevista-com-michel-maffesoli>> Acesso em 20.11.2013
- SILVERSTONE, Roger. **Por que estudar a mídia?** 2ed. São Paulo: Loyola, 2005.
- SODRÉ, Muniz. **O Globalismo como neobarbárie.** In: MORAES, Denis de. **Por uma outra comunicação.** Rio de Janeiro: Record, 2003. Pp.21-40.
- VERÓN, Eliseo, **Esquema para El analisis de La modiatización.** In **Diálogos**, nº 48. Lima: FELAFACS, 1997. pp9-17.
- VERÓN, Eliseo. **El fin de la história de um mueble.** In: CARLÓN, Mário; SCOLARI, Carlos Alberto. **El fin de los médios massivos – El comienzo de um debate.** Buenos Aires: La Grujía, 2009. Pp: 229-248
- WEINBERGER, David. **A nova desordem digital.** São Paulo: Campus, 2007.
- WOLF, Mauro. **Teorias das Comunicações de Massa.** 2ed. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

ANEXO I – Transcrição entrevista Débora Frizzo

Pesquisador: Olá Débora, me conte tua formação.

Débora: Sou psicóloga, me formei em psicologia na Unisinos, há 19 anos, e fiz mestrado e doutorado em psicologia do desenvolvimento na Ufrgs, em Porto Alegre.

Débora: Sou professora universitária há 16 anos, e trabalho com gestão universitária há 3 anos.

Pesquisador: Como iniciou o processo de gestão universitária?

Débora: Começou por acaso, não era um plano pré-definido. Foi em consequência da carreira docente, que também não era um plano, as coisas foram indo sem muito planejamento. E me identifiquei, cada vez mais gostando disso e ficando melhor. Eu acho. Aquela coisa da prática repetitiva que leva a excelência. E em função disso surgiu o convite para trabalhar na gestão do curso, depois da unidade. E era um desafio que englobava educação e gestão. Então muito ligado a questão da educação. E educação é uma coisa que acredito muito.

Pesquisador: Hoje tu tens muitas pessoas trabalhando sob tua responsabilidade, tu te considera uma líder?

Débora: Me considero. Me considero e me sinto muito responsável por ser líder. A liderança é um peso, não um peso negativo, mas ela me mostra a responsabilidade que eu tenho para com as pessoas que eu tenho trabalhando comigo.

Pesquisador: Tu achas que é possível estar nesta posição e não ser um líder?

Débora: Sim. Existem pessoas que estão no mesmo cargo dentro do organograma, em que eu estou, e que não exercem a liderança. E o que é esta liderança então? É essa coisa. Eu me vejo muito assim como uma cola. Eu me vejo muito assim como uma cola, que aglutina as pessoas em torno da missão, dos objetivos. Isso não tem nada a ver com teoria, é bem o que eu sinto na prática. Sinto que preciso ir o tempo todo ir colando as pessoas ao redor do nosso objetivo maior, daquilo que a instituição pensa que é importante.

Débora: Então, eu acho, que tu pode estar num cargo de gestão, sem colar as pessoas.

Pesquisador: Simplesmente fazendo o lado burocrático?

Débora: Isso, simplesmente o lado burocrático. Então eu acho que eu tenho esse peso de manter esta cola. Então tu é essa cola se fazendo presente entre as pessoas, se fazendo presente.

Pesquisador: Como tu faz para te fazer presente?

Débora: Bom, eu tenho um desafio pois são 2 lugares geograficamente separados, neh?! Então um dos instrumentos que eu uso para estar presente é. que as pessoas sintam que eu estou sempre olhando para elas. E que elas possam olhar para mim. É uma coisa meio loca assim, de onipresença. Eu não quero que quando eu estou em uma unidade eles sintam que eu estou desligada, ausente. Eles tem que me sentir presente, para isso eu uso as rede sociais.

Pesquisador: Quais redes tu usa?

Débora: O facebook.

24 horas online?

Débora: 24 horas por dia. Acordo, chego no trabalho, ligo e fica até o final do expediente quando eu vou embora, daí eu chego em casa, ligo, e fico mais um pouco, assim, né. E no fim de semana também.

Pesquisador: E tem separação dentro da tua rede profissional x pessoal ou é tudo misturado?

Débora: Tudo misturado. Por que acho que a cola fica melhor. Eu uso para tratar assuntos de trabalho para me comunicar com as pessoas, mas também, as pessoas querem ver quem eu sou, acho que é importante isso. O ser humano. Não tem como separar. Então, mistura. Tem mais coisas profissionais, mas também tem coisas privadas da minha vida particular. Que eu procuro dosar, sem expor coisas que são inapropriadas, que ninguém precisa saber, mas acho que é preciso dessa mistura para eu me torne real. E mais identificável, mais próxima. Nessa coisa do ser presente, então as pessoas precisam saber quem eu sou. O que eu penso, como eu me posiciono, o que eu acho das coisas, quais são as minhas ideias, até por que isso, inspire elas, até por que eu acho que o líder tem que ter essa coisa de inspirar as pessoas.

Pesquisador: E como funciona teu consumo, por que tu tá falando de um aspecto da tua visibilidade, e como funciona com aquilo que é visível do mundo, como é que tu consome

essas informações? Tu assiste televisão, lê jornal, o que tu faz para te manter informada do mundo, das coisas fora da Débora?

Débora: Eu acho que eu faço muito pouco isso, por que todas as outras coisas me consomem muito. Então eu assisto televisão, no final do dia, depois que eu desligo as rede sociais, daí eu assisto televisão.

Pesquisador: O que tu assiste na tv?

Débora: Jornais, o Globo News. O principal jornal que eu assisto é o Globo News. E eu assino a Zero Hora.

Pesquisador: Tu assina e lê?

Débora: E leio. Eu leio com um delay. E depois da televisão eu vou para a cama com o Jornal. E até é uma coisa que minha mãe fala: por que tu assina o jornal, ele fica todo o dia empacotado e tu só desembulha a noite quando chega... Mas é um jeito de eu saber o que está acontecendo, mesmo não sendo pela manhã. Eu leio todas as noites a ZH antes de dormir.

Pesquisador: E tu chega a usar algum recurso extra de extensibilidade, como um tablet ou celular, alguma coisa para se conectar a rede ou ter informações.

Débora: O celular.

Pesquisador: O que tu usa no celular?:

Débora: O face. No final de semana ou no tempo livre, eu acesso o face no celular.

Pesquisador: E portais de notícia?

Débora: Quando eu to navegando pelo face, eu olho o portal da veja, o portal da ZH, das mídias tradicionais.

Pesquisador: Pelo teu interesse, ou pela timeline das outras pessoas, que vai aparecendo ali?

Débora: Mais pela timeline das outras pessoas.

Pesquisador: Então um pouco do que tu colhe de informações, é um reflexo das outras pessoas?

Débora: É. Ali no face sim.

Pesquisador: E se tu pudesse fazer um extrato das pessoas que tu tem relação no facebook, quantos por cento dessas pessoas tu acredita que possam ser consideradas líderes dentro dessa tua ideia de cola?

Débora: Da minha rede? Acho que uma ou duas. Poucas pessoas. Que são essas pessoas que eu digo uma duas, que eu preparo elas para ser cola.

Pesquisador: Que são parte do teu time do teu caminho?

Débora: Exatamente, são pessoas que eu penso, que eu procuro o tempo todo a ajudá-los a entender o papel da cola.

Pesquisador: E fora desses círculos, da instituição, te vem outros?

Débora: Um líder que é importante e é um líder para mim, é o meu chefe, formalmente. Ele é um líder que me inspira.

Pesquisador: E ele está neste espaço.

Débora: Não ele não está neste espaço. Um outro líder que me inspirou muito, que é meu orientador das pós, ele está neste espaço, mas ele não utiliza muito.

Pesquisador: Como tu entra em contato com eles?

Débora: Via facebook, esse que foi meu orientador.

Pesquisador: E o teu chefe?

Débora: Por e-mail e presencialmente.

Pesquisador: E como é essa relação, tu disse que assiste a televisão lá a noite, e lê o jornal a noite. Isso que tu assiste tu leva para as redes sociais?

Débora: Levo. Então se tem coisas que assisti, alguma notícia, que eu acho interessante e que isso tem a ver com o que eu quero que as pessoas vejam e pensem de mim, eu tiro e coloco na minha... no meu perfil.

Pesquisador: Na tua área de exposição?

Débora: Isso, então eu acho que uso a rede social com esse objetivo de exposição mesmo, é uma estratégia, eu diria que uso o face como uma ferramenta de gestão de pessoas.

Pesquisador: E por exemplo, hoje na tua agenda, além da tua conversa tu deves ter mais compromissos.

Débora: Sim.

Pesquisador: E essas informações, aquilo que tu pega do face e de outras mídias. Elas participam dessas reuniões?

Débora: Participam.

Pesquisador: Como assim, teria como dar um exemplo?

Débora: Assim, por exemplo, se eu vou falar com uma colega. Pensando com a Karine, coordenadora da pós, aconteceu, por exemplo, algo lá na unidade que eu acho que ela não manejou adequadamente, eu sempre faço referencia às redes sociais... “lembra quando a gente escreveu no face, tal coisa, tal coisa e tal coisa? Eu acho que isso deveria ter sido feito nessa ocasião”. Então eu procuro, por que eu acho, que muita gente usa o face, mas não pratica aquilo que expõe, então eu me preocupo com essa coerência. Então se eu to falando lá, que tu tem que procurar os aspectos positivos do dia, eu procuro fazer isso, ajudar as pessoas a fazerem isso e me refiro a essa postagem que eu fiz.

Pesquisador: Então tu faz o link do teu dia a dia com o que foi postado, como se fosse uma ata?

Débora: É como se fosse uma ata. Sempre falo isso, quem vê meu face deve pensar, deve ser muito bom trabalhar lá onde eu trabalho, ou deve ser muito bom trabalhar com ela.

Pesquisador: Esse é o objetivo?

Débora: Esse é o objetivo.

Débora: Então eu não coloco nada de negativo.

Pesquisador: Digamos, assim, tu tá em uma reunião, surgiu uma informação que estava na notícia da noite, isso vem rapidamente a tua mente, ou as informações das redes sociais vem em primeiro lugar?

Débora: Como assim?

Pesquisador: Por exemplo, tu estás numa reunião hoje a tarde, e daí tu tens ali... Tu ontem a noite assistiu 4 vezes o jornal...

Débora: Tá e li alguma coisa....

Pesquisador: O que te vem mais rápido, as informações que tu teve presente na tua linha do tempo da rede social naquele dia ou as informações de notícia que tu leu na noite anterior?

Débora: Do mesmo modo. As duas coisas. Depende da pertinência do assunto.

Pesquisador: E tu acha que as redes sociais, sem elas, mudaria muito o teu modo de operação como líder ou seria a mesma coisa?

Débora: Eu acho que se não existisse, eu teria uma ferramenta há menos. Por que eu vejo bem como uma ferramenta mesmo.

Pesquisador: Em termos de dificuldade, digamos.

Débora: Eu acho que ele me.... A questão da rapidez da comunicação, não teria esse recurso... talvez usaria outro.... Telefone eu quase não uso, uso ali o chat, a ferramenta da rede social.

Débora: Eu acho que eu não teria essa ferramenta do estar presente. Que talvez eu teria que substituir por alguma coisa que daí eu não sei dizer o quê.

Pesquisador: E se de repente não existisse mais, bomba atômica, não tem mais internet.

Débora: Aí eu não sei como eu faria. Não sei, não tem como fazer, não imagino como eu faria. Por que para mim é uma coisa muito já enraizada. E uma coisa que eu não entendo que as pessoas dizem.... eu pergunto 'tu tem facebook' elas dizem 'não tenho tempo pra isso', eu não entendo essa lógica, do não ter tempo para isso, o face não é uma coisa que eu vou parar o que estou fazendo para entrar e ficar lá.... é muito misturado com o que estou fazendo. Então eu entro um pouco, vai, eu saio..

Pesquisador: E tu acha que isso impacta nas tuas relações familiares?

Débora: Eu acho que impacta positivamente, por exemplo, eu tô no trabalho meu filho agora já, ele tem um computador e ele tem face, ele tem 8 anos. É ele fala comigo a noite. E nesse tempo que ele está aprendendo a escrever e fica 2 dias sem me ver, isso nos aproxima. A minha família quando precisa me mandar recado, eles sabem que o jeito mais fácil de falar comigo é por ali. Por que eu telefone eu acabo até deixando desligado.

Débora: E, eu acho que não impacta. Digamos final de semana, domingo, mas eu continuo nessa ideia da cola, por que eu acho que eu tenho que postar, tenho que estar

presente. E eu trabalho muito com uma ideia, que vem da minha formação, e é da teoria comportamentalista que fala de ser uma pessoa reforçadora. E uma pessoa reforçadora responde emocionalmente para o outro. E o face me ajuda muito com isso. Por que eu não me preocupo só em colocar coisas que as pessoas curtam e compartilhem, eu faço isso muito para os outros, então o que as pessoas colocam e que vão de encontro com o que eu gosto e que está alinhado eu reforço, comentando compartilhando e curtindo, e de cuidar das postagens dos outros, também é uma forma de estar presente. Por que eu acho que todo mundo que põe, alguma coisa, quer uma repostagem, ele quer um ouvido. Para as pessoas que são mais próximas, eu procuro... que é o que me faz entrar no final de semana.... Tanto que se eu não curto, as pessoas me mandam mensagem, olha lá o que eu postei... é uma alimentação, é algo que fortalece as relações, ele não substitui.

Pesquisador: E tem alguma coisa que tu compartilha mais? Ou algo que tu não compartilha?

Débora: Eu não compartilho coisas negativas. Notícias com cachorro, política, isso eu não compartilho, não gosto. Não agrega para meu mundo de Poliana.

Pesquisador: E o que compartilhas mais?

Débora: Não tem assim.... eu compartilho frases, fotos.... Eu compartilho mais o que vai nessa linha que constrói essa minha imagem.

Pesquisador: E tua acha que as pessoas são mais um reflexo da imagem real delas, ou uma imagem idealizada para mostrar para os outros?

Débora: Acho que tem muito isso, pois eu vejo pessoas que eu vejo presencialmente, e que postam algumas coisas que eu vejo e digo isso não tem nada a ver com ela, ela põe por uma questão de ser bonito, sei lá o que.... Eu me preocupo, comigo, nessa aparência, eu não posto nada que eu não seja assim.... Não é o que eu acho isso aqui alguém vai achar bonito ou é politicamente correto, não, é o que eu concordo. Tem que ter muita coerência com o que eu penso e o que eu sou, para eu postar e compartilhar.

Pesquisador: E dentro da tua jornada, tua formação, o que tu conseguiria, de repente, traçar um paralelo entre as pessoas da tua rede 10 anos atrás e as pessoas hoje, se elas estão mais superficiais, se esse parecer ser é uma constante, ou se ele é ressaltado pelas redes sociais online?

Débora: Acho que as pessoas que eu tenho contato hoje elas vão mais na linha do parecer ser, coisa da onda, talvez por que as pessoas que eu tenho contato... eu tenho muito aluno. As pessoas que eu tinha contato e que eu mantenho contato de 10 anos atrás, elas fazem isso que eu faço, de postar aquilo que elas são.

Pesquisador: A sensação que poderia ser traduzido, sem direcionar a tua resposta, a sensação que dá é de que dependendo da faixa etária, existe mais superficialidade?

Débora: Sim, mas sem criar categorias, os jovens são superficiais, mas as pessoas mais maduras põe o que assinam em baixo, os outros todo mundo tá curtindo então vou curtir também...

Pesquisador: Mais nível cultural, mais idade?

Débora: Acho que mais de idade.

Pesquisador: E digamos que tu te depare com uma postagem, ela diz o que tu pensa, mas a foto que a acompanha ou a arte é feia, mal feita. Tu compartilha mesmo assim?

Débora: Não, não compartilho.

Pesquisador: Mesmo que tu compartilhe da ideia?

Débora: É, não compartilho. Tanto que quando as pessoas me marcam e uma coisa que eu não gosto visualmente, eu acho feio, eu desmarco e excluo. Por que eu acho que o meu face tem que ter a minha cara.

Pesquisador: A cara além da ideia, além das ideias ela tem que ter um visual?

Débora: É, coisa boa assim, esteticamente agradável. Positivo. Por que isso vai de encontra às minhas concepções.

Pesquisador: As fotos que tu posta tem tratamento?

Débora: Não só seleção.

Pesquisador: Mas seleção por estratégia de linguagem, ou por não ter saído bem, ou algo do gênero?

Débora: De linguagem, de querer mostrar realmente. Por exemplo, faz uma foto aqui, nossa equipe, eu me preocupo de mostrar o que a gente estava sentindo naquele momento. Por que eu vou botar uma foto, aqui, neh, por que eu gosto de mostrar que estamos no trabalho, felizes e integrados.

Débora: Essa coisa, cada vez eu me convenço mais, eu li uma reportagem de um sociólogo de que o face une as pessoas, e eu penso nisso mesmo.

ANEXO II – Transcrição entrevista Gabriele Ceccon

Pesquisador: Gabriele, começa contando para mim o teu nome e a tua profissão. Já tá de bom tamanho para a gente começar.

Gabriele: Tá! Nome completo?

Pesquisador: Isso!

Gabriele: Meu nome é Gabriele Rice Ceccon, sou Secretária da Diretora Operacional da FTEC Faculdades.

Pesquisador: Tu estás secretária, não é?

Gabriele: Estou Secretária.

Pesquisador: Qual é a tua área de formação?

Gabriele: Eu sou formada em Administração, e agora especialista em Gestão Empresarial.

Pesquisador: Bacana. E nessa tua vivência de pessoa humana (risos), a gente é interpelado por todas as questões tecnológicas.

Gabriele: (risos) Uhum.

Pesquisador: Tu tens perfis nas redes sociais e essas coisas assim?

Gabriele: Tenho. Eu tenho Facebook. Já tive Orkut. Pratiquei “suicídio”, “orkutcídio” (risos). Hã... Só. Twitter eu não tenho... Hã... Acho que é só.

Pesquisador: Só? LinkedIn?

Gabriele: LinkedIn também!

Pesquisador: Tem?

Gabriele: Tenho.

Pesquisador: Mas usa pouco, pelo jeito.

Gabriele: Bem pouco!

Pesquisador: De quanto em quanto tempo? Uma vez por mês?

Gabriele: Ahh uma vez por mês...

Pesquisador: Quando recebe alguma notificação...

Gabriele: É, uma atualização, alguma coisa assim...

Pesquisador: E o Facebook, como é que tu utiliza?

Gabriele: O Facebook eu uso diariamente. Hã... Acesso tanto pelo computador quanto pelo celular... E em vários momentos do dia assim né. Não tenho horas específicas... Sempre que dá um tempinho, né... Dou uma espiadinha.

Pesquisador: E pra quê tu usa, assim, o Facebook?

Gabriele: Eu acho que mais pra relacionamento... hã... pessoal, assim. Amizades, colegas de trabalho, ex colegas de colégio, de faculdade, pós...

Pesquisador: Reencontrou muita gente por lá?

Gabriele: Bastante! Bastante gente.

Pesquisador: Tu acha que isso toma algum tempo do teu dia ou é algo que já entrou na tua rotina e não atrapalha?

Gabriele: Eu acho que entrou! Não atrapalha de forma alguma, porque às vezes tu tá fazendo alguma atividade no computador, ou sei lá, e ao mesmo tempo tá usando o Face, então... acredito que não atrapalhe.

Pesquisador: Se a gente pudesse fazer uma metáfora rasa, assim, seria a mesma coisa que trabalhar num espaço onde outras pessoas trabalham e outros grupos estão fazendo outras atividades.

Gabriele: Isso! Isso! Acho que encaixa certinho.

Pesquisador: Hã... dentro deste espaço, já que tu falou do Facebook, a gente tem essa característica do Facebook que tem os amigos, tem as postagens dos amigos e uma série de outras ferramentas, né. Hã... tem alguma ferramenta a mais que tu use no Facebook ou pra usar o Facebook? Tu disse que acessa pelo celular. Tu usa um aplicativo oficial?

Gabriele: Sim. Uhum.

Pesquisador: E no computador tu entra só pelo Facebook também?

Gabriele: Só pelo Facebook.

Pesquisador: Não tem nem uma outra aplicação que tu usa?

Gabriele: Não.

Pesquisador: E dessas coisas assim, tipo eventos... tu chega a criar eventos?

Gabriele: Nunca criei.

Pesquisador: Fanpages?

Gabriele: Também não.

Pesquisador: Só participa e curte?

Gabriele: Isso!

Pesquisador: Em relação a tua linha do tempo, assim, que tipo de conteúdo tu costuma publicar?

Gabriele: Que tipo de conteúdo? Olha... alguma frase que eu acho bacana. Hã... algumas coisa da FTEC né, que acabo compartilhando por achar bacana, legal, enfim... É isso, eu acho. Não sou muito de publicar coisas.

Pesquisador: Não?

Gabriele: Não.

Pesquisador: Tu é mais o perfil observador?

Gabriele: É, eu sou mais observadora.

Pesquisador: E tu costuma estar interagindo ali mais com o chat, com o espaço de contato com os amigos ou tu costuma ler a timeline e ir seguindo ela, percorrendo com a barra de rolagem para ver mais informações? Como é que é o teu hábito?

Gabriele: Ah eu acho que é via chat, mesmo.

Pesquisador: Fica no chat e o que aparece ali na timeline tu acompanha...

Gabriele: É. Não fico entrando tipo no perfil de cada um para ver o quê que tá acontecendo e tal...

Pesquisador: Mas logo que tu entra tu chega a dar uma olhada rápida?

Gabriele: Sim, dou uma olhadinha.

Pesquisador: E depois acumula lá em cima e o que vai abrindo...

Gabriele: Sim, o que vai atualizando eu vou acompanhando sim.

Pesquisador: Legal. E uma pergunta assim: digamos que tenha uma postagem que é interessante. Tu viu aquela postagem e tu achou interessante. Tu vai compartilhar por quais motivos essa postagem? O que te leva a compartilhar alguma coisa? Pode citar um caso de alguma coisa que tu compartilhou nos últimos tempos...

Gabriele: O quê que eu vou dizer... ah eu acho que por achar bacana, interessante.

Pesquisador: Tu enxerga alguma relação de construção do teu perfil com as tuas postagens? Tu tem alguma preocupação nisso?

Gabriele: Ah, acredito que sim. Tipo, ah, por exemplo, às vezes tem coisas assim que... hã... por exemplo, vou citar um exemplo que eu vejo bastante né. Futebol. Às vezes as pessoas acabam se ofendendo, sabe?

Pesquisador: Sim.

Gabriele: Aí eu procuro às vezes evitar postar alguma coisa relacionada a time, porque eu sei que eu tenho amigos de outros né, que talvez vão se ofender.

Pesquisador: Sim.

Gabriele: E aí eu acabo evitando, sabe, para não ficar uma coisa ruim, entendeu?

Pesquisador: Sim, e dentro deste espaço tu trabalha esta construção, tá. Digamos que tu viu uma postagem interessante. O texto tem uma dessas frases legais que tu gosta de compartilhar, mas o material é feio. Tu compartilha do mesmo jeito?

Gabriele: Não.

Pesquisador: Tu acha que precisa um apelo estético pra que tu compartilhe a informação.

Gabriele: Sim

Pesquisador: Não é só o conteúdo.

Gabriele: Não. Tem que ter uma interação das duas partes, né.

Pesquisador: Tem que ter um glamour!

Gabriele: Isso aí! (risos) Boa! (risos)

Pesquisador: E fora dessa questão do glamour, assim, dentro do teu perfil, tu conseguiria citar 5 pessoas que são as que tu mais te relaciona dentro do facebook? Ou que tu acompanha mais postagens, que tu vê que tem mais conteúdo, que tu curte mais?

Gabriele: Hã, tem a Débora, a minha chefe, que tá ligada 24h por dia, que acaba compartilhando bastante coisa né. Então, ela eu acompanho bastante. Tem uma ex colega de trabalho que a gente é amiga até hoje, então, também a gente compartilha bastante informação. Quem mais... Minha prima, que mora em outra cidade, então a gente também troca bastante. Hã...

Pesquisador: Três pessoas?

Gabriele: Três pessoas. Cinco é bastante né?

Pesquisador: Cinco é muito?

Gabriele: É.

Pesquisador: Quantos amigos tu tens no total, no teu Facebook?

Gabriele: Oitocentos e pouco, sei lá (risos)

Pesquisador: E mesmo assim tu só lembra de três?

Gabriele: Pois é. Pra tu ver como a gente apesar de ter muitos amigos tu acaba não interagindo com todo mundo né. Alguns tu acaba só falando de vez em quando, mas não tem aquela interação do dia a dia.

Pesquisador: Tu falou das postagens da Débora, né.

Gabriele: Aham.

Pesquisador: Como é que tu te relaciona com as postagens dela? Porque vocês tem uma relação chefe-funcionário, digamos assim, aqui neste espaço. No ambiente virtual essa interação é o mesmo tipo de interação?

Gabriele: Não, é diferente.

Pesquisador: É diferente como?

Gabriele: É mais uma amizade, sabe. Eu acho que descaracteriza a relação chefe-funcionário. Apesar que, é claro que tu vai ter certas restrições né.

Pesquisador: Sim.

Gabriele: Tu não vai tratar a pessoa como se fosse teu... sei lá...

Pesquisador: Teu vizinho de porta.

Gabriele: Isso aí! Teu amigo mais íntimo né. Mas, tu tem um certo respeito mas eu acredito que o nível vá para uma amizade, né.

Pesquisador: Aham. E dentro desse espaço... Dentro da comunicação a gente tem aquilo que a gente chama de líder de opinião.

Gabriele: Uhum.

Pesquisador: E dentro deste espaço tu enxerga pessoas que possam ser líderes...hã...trazendo assuntos tão relevantes? Pessoas que tu gostaria de seguir o exemplo, alguma coisa do gênero?

Gabriele: Eu acho que a Débora se encaixa bem.

Pesquisador: E como é que tu enxerga essa relação de ti com ela, em relação aos conteúdos que ela posta?

Gabriele: Como assim?

Pesquisador: A maioria dos conteúdos são interessantes?

Gabriele: São. São.

Pesquisador: Eles são de construção mais profissional ou de construção mais pessoal?

Gabriele: Eu acho que ambas.

Pesquisador: Ambas as partes.

Gabriele: Aham. Ambas as partes. A Carol também. A Carol Tolasi também posta bastante coisa, e eu acho que ela posta bastante coisa mais profissional.

Pesquisador: Uhum.

Gabriele: Que são bem interessantes!

Pesquisador: Seriam perfis diferentes...

Gabriele: Isso aí!

Pesquisador: Tu enxergaria a Carol como uma líder neste processo também?

Gabriele: Também! E aí a Carol puxa mais para o lado profissional, eu acredito.

Pesquisador: Legal. Dentro desse espaço a gente tem... A Débora não está sempre aqui, né. Às vezes ela tá em Bento. O fato dela estar no Facebook ajuda a tua relação com ela nos dias em que ela não está aqui ou é indiferente?

Gabriele: Pra mim, hã, é indiferente, porque a gente não tem acesso pelo computador. Então eu não to conectada o tempo inteiro.

Pesquisador: Sim.

Gabriele: Então a gente acaba trocando muito mais e-mail do que informações pelo Face.

Pesquisador: Uhum.

Gabriele: Então eu acredito que é indiferente neste caso.

Pesquisador: E se tivesse acesso?

Gabriele: Ah, aí a interação seria bem maior.

Pesquisador: Tu acha que teria uma proximidade maior?

Gabriele: Sim, sim. Com certeza, porque daí ali é o momento né.

Pesquisador: Uhum.

Gabriele: Tipo, tu tá trocando informação no mesmo segundo, em tempo real. É diferente do e-mail né.

Pesquisador: Sim.

Gabriele: Por mais rápido que seja, é diferente.

Pesquisador: Mas ela chega a te acessar em algum momento pelo Facebook no celular ou alguma coisa assim?

Gabriele: Às vezes sim.

Pesquisador: E isso ajuda?

Gabriele: Ajuda! Quando é uma coisa muito urgente, assim... Só que como eu não estou conectada sempre no celular...

Pesquisador: Acaba demorando...

Gabriele: Acabo demorando...

Pesquisador: Mas é um hábito dela?

Gabriele: Sim.

Pesquisador: E tu enxerga que isso cria um outro espaço para essa relação chefe-funcionário?

Gabriele: Sim. Porque a gente acaba tratando de assuntos profissionais também né, pelo Face.

Pesquisador: E se tu tivesse lá em Bento, como tu acha que as pessoas de Bento enxergam essa relação?

Gabriele: Eu acho que lá também eles usam bem forte o Face.

Pesquisador: Hoje tu tem alguma relação com as pessoas de Bento?

Gabriele: Pouca coisa. Auxílio com algumas coisas que a Débora me solicita, mas diretamente não vem demanda deles, né.

Pesquisador: Sim. Já conheceu todos pessoalmente?

Gabriele: Não. Não conheço todos pessoalmente.

Pesquisador: E pelo Face?

Gabriele: Pelo Face sim.

Pesquisador: E tu chega a ter troca de informações, comentários em mesmas postagens, curtidas compartilhadas?

Gabriele: Sim. Uhum.

Pesquisador: E tu acha que isso cria algum tipo de elo entre as duas equipes?

Gabriele: Sim, claro. Cria vínculos com certeza!

Pesquisador: E como é que tu enxergaria, se não existisse o Facebook, as duas equipes, assim?

Gabriele: Aí seria bem diferente, porque, por exemplo, o pessoal de lá eu meio que não saberia a cara que teria, e pelo Face a gente acaba conhecendo, né, e aí quando eles vêm nos visitar a gente já sabe, né “Ah, tu é Fulano, te conheço pelo Face e tal...” Tu tem esse conhecimento, essa visão da pessoa, já.

Pesquisador: E dentro desse espaço, assim, tu tem alguma pretensão de algum dia deixar o teu... tu falou que tu tens mais postagens pessoais, né?

Gabriele: Uhum.

Pesquisador: Tu tem alguma pretensão de algum dia levar isso para um lado mais profissional ou pra ti sempre vai ter essa separação mais pessoal? Ou um dia não vai ter separação nenhuma? Vai ser indiferente as duas coisas?

Gabriele: Eu acho que eu separaria. Eu gosto de ter as coisas bem distintas: pessoal para um lado, profissional para o outro. Então, provavelmente eu separaria.

Pesquisador: Porque... digamos assim: se a gente pudesse diferenciar personalidades, né.

Gabriele: Uhum.

Pesquisador: Como que tu veria a diferença da tua personalidade em relação... como tu descreveria a tua personalidade em relação às redes sociais e a personalidade da Débora em relação às redes sociais? Como tu enxerga essas duas personalidades?

Gabriele: Hã... eu diria que eu sou mais contida, sabe. Eu sou mais observadora. E a Débora já não. A Débora é mais expansiva, né. Ela olha... curti todo mundo, vê todo mundo, posta coisa toda hora, sabe. Então, eu sou um pouquinho mais introvertida talvez, e a Débora mais extrovertida.

Pesquisador: E tu acha que isso contribui para o lado profissional dela?

Gabriele: Com certeza. Porque às vezes... Às vezes eu preciso centrar ela um pouco, sabe. Senão ela faz, tipo, muita coisa ao mesmo tempo, e tal. É da personalidade dela, né. Acho que ela não saberia ser de outra forma. Mas eu acredito que eu contribuo dessa forma: “Ó profe tu tem que fazer isso”, “Vamos sentar para ver isso” e daí eu acho que eu consigo... segurar ela um pouquinho (risos).

Pesquisador: Dentro do espaço de trabalho a gente sempre tem essa posição do chefe e dos funcionários...

Gabriele: Sim.

Pesquisador: ...Tu acha que a relação dela com as mídias sociais e esse espaço onde tu pode ter contato com ela, isso contribui para que ela tenha um aspecto mais de líder e não de chefe ou não existe isso?

Gabriele: Eu acredito que sim.

Pesquisador: Tu acha que outras pessoas enxergam isso também?

Gabriele: Não todo mundo. Porque tem certas pessoas que têm resistência ainda, né, ao uso das redes e que acabam achando que é, sei lá, um passatempo, uma diversão. E não vêem o lado profissional, o lado que tu tá usando para o trabalho.

Pesquisador: E tu acha que essas pessoas que tu cita mas não denomina (risos), elas têm esse vínculo de liderança com ela também ou não, esse vínculo é só de chefe para essas pessoas?

Gabriele: Eu acho que acaba sendo só chefe.

Pesquisador: Elas não enxergam ela como uma líder. E tu enxerga ela hoje como uma líder?

Gabriele: Com certeza!

Pesquisador: Tu acha que ela seria um bom exemplo a ser seguido?

Gabriele: Sim.

Pesquisador: Então tá. Tu quer deixar mais algum recado para “botar” no final?

Gabriele: Não.

Pesquisador: Só para deixar registrado na gravação: posso utilizar teu nome na pesquisa?

Gabriele: Pode!

Pesquisador: Posso usar as informações dos teus perfis?

Gabriele: Sim

Pesquisador: Então tá. Muito Obrigado!

Gabriele: De nada!

ANEXO III – Transcrição entrevista Cláudia Fogaça

Cláudia: Meu nome é Cláudia Fogaça, eu tenho 45 anos, a minha formação é Gestão Financeira. Me formei aqui na FTEC. Me formei o ano passado.

Pesquisador: E o quê que tu faz aqui?

Cláudia: Na FTEC eu trabalho como secretária da Coordenação.

Pesquisador: E o quê que envolve o teu trabalho, assim?

Cláudia: O meu trabalho envolve atender os alunos, os professores, hã, a parte operacional também, os eventos, a organização de salas, hã, eu cuido do pessoal... cuido, em termos, do pessoal da noite; tem os guardinhas, né. Orientando quando falta alguém, quando precisa de mais alguma coisa. O pessoal da manutenção, também. As demandas vêm pra mim, aí eu oriento eles no quê fazer.

Pesquisador: A limpeza também?

Cláudia: A limpeza, agora... eu estava com a limpeza, mas nós passamos com a Mirian, que é a Coordenadora dos Laboratórios. Então como ela circula mais na FTEC, daí nós achamos melhor ela ficar com o pessoal da limpeza, porque daí ela tem mais esse olhar né, de identificar, né, o que precisa ser mais limpo.

Pesquisador: Então tu tens pessoas que estão sob a tua tutela?

Cláudia: Tenho.

Pesquisador: E uma outra coisa, hoje que está assim acima de ti, como chefe e essas coisas?

Cláudia: Pra quem eu me reporto diretamente é com a professora Débora, com a “Dire”.

Pesquisador: E tem mais alguém que interfira nesta relação? Marilda? Cláudio?

Cláudia: Sim, a Marilda. A outra pessoa, assim, da chefia maior, que eu tenho uma aproximação, um contato, é com a Marilda.

Pesquisador: E hoje tu tens Facebook?

Cláudia: Tenho.

Pesquisador: E tu usa bastante?

Cláudia: Não, eu uso pouco. (risos)

Pesquisador: Que horários tu usa?

Cláudia: Eu uso quando eu tenho tempo à noite, de manhã na correria, né. Porque quando eu saio daqui e chego em casa, à noite, não tenho, vamos dizer, vontade. Eu não tenho aquela relação assim com as redes... deveria ter mais, né. Porque eu acho que é uma ferramenta que te ajuda a manter, não essa questão de ficar, hã, vasculhando a vida alheia, mas também de ter as informações, né. Porque às vezes eu chego aqui e “Blablaba no Face”. Então tem informações importantes também no Face.

Pesquisador: Uhum.

Cláudia: Deveria ter mais. Até às vezes eu quero me policiar para entrar mais no Face, mas sabe... (risos)

Pesquisador: Mas tu não consegue...

Cláudia: Porque sempre quando eu entro também não tem nada de interessante... (risos)

Pesquisador: Tu consegue acessar aqui da FTEC ou não, é bloqueado?

Cláudia: Não. Aqui da FTEC é bloqueado. Então o tempo que eu tenho é de noite, quando eu chego em casa. Eu chego às onze e meia, daí até que tu vá atender filhos (risos), né, que tu passou o dia inteiro fora, porque tem uma filha que eu não vejo ela o dia todo, que ela sai de manhã de casa bem cedo. Eu tô em casa de manhã. Então às vezes de noite ela tá me esperando para ajudar com alguma tarefa, alguma coisa assim, né. Então eu realmente não tenho aquele tempo...

Pesquisador: Sim.

Cláudia: E de manhã é uma correria, né. De manhã é casa, almoço, filho, cachorro...

Pesquisador: Bem corrido.

Cláudia: Bem corrido.

Pesquisador: E tu tens mais alguma rede social além do Facebook, ou só o Facebook?

Cláudia: Ah eu só tenho o Facebook.

Pesquisador: E como é a tua relação com a Débora?

Cláudia: É uma relação boa.

Pesquisador: É próxima?

Cláudia: É bem próxima. É aberta, a gente pode falar... como eu me sinto com as coisas que acontecem aqui dentro e, hã, vamos dizer, pra também trazer as minhas ideias, né, trazer melhorias. Acho que ela é bem, hã, maleável, assim. Ela aceita a tua opinião, né. Às vezes tu consegue fazer aquilo que tu traz...

Pesquisador: Uhum

Cláudia: ...Vamos dizer, uma benfeitoria, uma melhoria, para o bom andamento da FTEC. Acho que a “profe” é bem receptiva.

Pesquisador: E tu enxerga ela mais como uma chefe ou como uma líder, hoje?

Cláudia: Pra mim, ela é uma líder. Porque, né, o chefe é aquele que força as pessoas. Ela é uma líder porque às vezes a coisa tá bem complicada, né (risos), mas ela traz o assunto de uma forma que tu se sente com vontade de fazer, sabe, de ajudar, de ir pra frente, de fazer acontecer. Não importa... tu deixa as barreiras de lado. Às vezes tu está assim: “Ah, mais isso, né, vai ser ruim... tem isso, tem aquele... tem aquela que não vai funcionar...” Mas ela: “Ah mas tem que acontecer.” Então, talvez a gente... eu. Vou falar por mim. Muita coisa assim eu faço por ela, entendeu?

Pesquisador: Uhum.

Cláudia: Não é uma questão de puxar o saco (risos), é uma questão de ver e fazer a coisa acontecer.

Pesquisador: Sim.

Cláudia: Sabe, porque eu acho que a recompensa é quando no final a coisa acontece, sabe. Às vezes, é certo... não sai da melhor forma. Nem tudo sai da melhor forma, mas não deixa de acontecer. Vamos dizer num evento, numa palestra...

Pesquisador: E ela é tua amiga no Face também?

Cláudia: ...uma aula, um professor que precisa de um laboratório, de um Datashow... que tu tens que fazer todas aquelas, né... Hoje a FTEC é quase um mercado (risos) porque eu tenho que negociar com o professor que usa uma sala que tem um Datashow, se ele vai usar

aquele dia, se ele pode nos ceder... Então hoje tem também esta questão de proximidade com o professor pra você atender ele, pra depois quando tu precisar dele, ele possa te atender, sabe.

Pesquisador: Fazer uma troca.

Cláudia: Isso. Fazer uma troca.

Pesquisador: E essa troca existe com ela também?

Cláudia: Sim.

Pesquisador: E ela é tua amiga no Facebook ou não?

Cláudia: Sim.

Pesquisador: E o que tu acha dela no Facebook?

Cláudia: No Facebook eu acho que ela é bem, né, “facebookeira” (risos). Não faz nada que não poste no Facebook, né. E eu vejo ela... qualquer atividade que ela faz... ela é uma fã dessa rede, né. Ela usa essa ferramenta como uma aliada pra FTEC em termos de divulgação.

Pesquisador: E tu acha que isso é importante?

Cláudia: Eu acho que traz resultados. Eu acho que traz a proximidade do aluno com a FTEC, né.

Pesquisador: Sim. E isso chega a aproximar vocês?

Cláudia: Às vezes isso aí traz os comentários positivos, os comentários negativos que tu pode já promover uma ação pra corrigir alguma coisa que esteja errada, vamos assim dizer, aqui no trabalho ou, enfim, em sala de aula, sei lá, na coordenação.

Pesquisador: E tu acha que isso aproxima com vocês também ou aproxima só com os alunos?

Cláudia: Aproxima... com os alunos tu diz estas postagens?

Pesquisador: Isso! Mas aproxima com os funcionários também?

Cláudia: Com os funcionários também.

Pesquisador: Tu acha que se não existisse o Facebook a tua relação com ela seria diferente ou pra ti é a mesma coisa, é o mesmo espaço?

Cláudia: Pra mim... Pra mim eu acho que a minha relação com ela seria a mesma coisa.

Pesquisador: Uhum. E o espaço, por exemplo, tu disse que acessa de casa e talvez no final de semana também, eu não sei.

Cláudia: Aham.

Pesquisador: Tu acha que ter contato com ela nestes outros horários reforça essa relação? Ou não, é indiferente?

Cláudia: Pra mim, não. Porque a gente tem uma boa relação. Vamos dizer, quando nós estamos de férias... Daí sim. Agora no espaço curto, assim, pra mim não. Mas de férias, um tempo fora, que ela esteja viajando, né, que nem aconteceu de ela ir fazer o curso... aí eu acho que reforça a relação sim.

Pesquisador: Nos dias em que ela está em Bento, faz diferença?

Cláudia: Eu tenho ele bloqueado né...

Pesquisador: E se tu não tivesse ele bloqueado, tu acha que faria alguma diferença nos dias em que ela está em Bento?

Cláudia: Acredito que faria diferença.

Pesquisador: Em quê sentido?

Cláudia: No sentido de ter uma comunicação mais rápida, né. Porque às vezes ela não está próxima ao telefone ou o celular dela não pega... ela vai ver a mensagem lá, né. Então ela vai retornar...

Pesquisador: E tu acha que ela... tu disse que é amiga dela e tal... tu acha que aquilo que ela posta reflete quem ela é?

Cláudia: Acredito.

Pesquisador: Ou seja, ela faz aquilo que ela posta?

Cláudia: Ela faz aquilo que ela posta. Porque ela é muito... ela é uma pessoa assim... ela é um livro aberto. Eu acho! Ela me passa essa impressão, de uma pessoa que não tem vergonha de às vezes pagar um mico, falar alguma coisa, né. E ela, assim, eu admiro porque ela é, nossa, uma doutora, né.

Pesquisador: Sim

Cláudia: Então, geralmente os doutores são cheios de “nhenhenhé” pra falar, né. E ela não. Ela é o mais simples possível, e daí nessa simplicidade dela eu acho que ela alcança várias pessoas, assim, entendeu?

Pesquisador: Uhum

Cláudia: Do chão de fábrica ao diretor, né.

Pesquisador: Sim. E quando tu posta coisas, tu tem algum tipo de preocupação ou tu só posta aquilo que tu está sentindo?

Cláudia: Eu geralmente não posto. Eu só observo (risos).

Pesquisador: Tu curte e comenta?

Cláudia: Curto. Eu curto e comento. Eu compartilho algumas coisas que eu acho legal.

Pesquisador: E o que tu acha legal?

Cláudia: Ah, vamos dizer, mensagens, né. Alguma coisa que vem de encontro à sociedade ou, sei lá, uma letra de música acho legal compartilhar. Uma frase que vem a calhar para o dia... Mas eu geralmente não posto nada. Eu sou bem reservada, assim, nesta questão, sabe, de, hã, fazer desabafos no Face... Não Faço!

Pesquisador: E qual é a diferença pra ti de curtir e compartilhar?

Cláudia: Curtir é uma coisa que, hã, vai ficar ali curtido, né. E compartilhar eu vou estar compartilhando com os meus amigos do face. Compartilhar às vezes eu comento, dou uma opinião e tal.

Pesquisador: Então tu acha que esses momentos são mais importantes do que o curtir?

Cláudia: É. Curtir, tu curte alguma coisa que a pessoa postou, e tal. Pra mim, né. Eu vejo assim. E compartilhar, daí eu gosto de compartilhar com os meus amigos. Achei uma coisa legal daí eu acho importante compartilhar. Mas eu só compartilho aquilo que eu me identifico.

Pesquisador: E tu tem quantos amigos no Face, mais ou menos?

Cláudia: Bá nem sei, André.

Pesquisador: E todo mundo que tem no teu Face tu conhece pessoalmente?

Cláudia: Conheço. Assim, com exceção de alguns alunos... Mas aqueles alunos que tu tem proximidade, que tu já fez alguma atividade com eles, né. Que nem nós tivemos o dia da

responsabilidade social, então teve várias alunas que participaram e nos ajudaram, aí elas viraram minhas amigas no face. Então, é assim nesse sentido. O aluno vai fazer um evento, daí ele vem aqui buscar o teu apoio, “preciso disso, preciso daquilo”, né, então tu acaba tendo bastante contato com esse aluno, por e-mail, o aluno vem aqui, passa dias e dias vindo aqui (risos). Não pedindo... não solicitando, assim... hã... não é favores, mas assim, prestação de serviços acadêmicos, mas pra que ele possa fazer, vamos dizer: ele precisa fazer um trabalho, ele precisa expor, ele precisa de um espaço maior para montar uma maquete, sabe, é nesse sentido assim. Então tu acaba tendo uma proximidade.

Pesquisador: Daqueles alunos...

Cláudia: É daqueles alunos que precisam fazer um trabalho, precisam de alguns dados. Agora, ontem os alunos precisavam do consumo de energia por sala, né. Aí eles vieram aqui e eu já dei todas as coordenadas, né, isso aí é bem o meu chão aqui, daí eu já sei. Então nesse sentido tu tem uma proximidade, tu procura lá no Face, às vezes eles me procuram também, né.

Pesquisador: E tu teria mais alguma coisa a acrescentar em relação ao Facebook, em relação a essa questão das pessoas com a liderança?

Cláudia: Em relação ao Face eu acho que ele é bem legal também, no sentido, assim, de tu ter...hã, contato com pessoas que tu deixou longe, por exemplo, em outras cidades. Eu já morei em Maringá, então eu tenho vários amigos de lá, que a gente se reencontrou no Face. Porque eu não tinha Face... eu nem sei quanto tempo faz que eu tenho... Acho que faz uns três anos, assim, né. Antes tinha o Orkut que era bem otimizado. Eu nem tive Orkut (risos). Aí outro dia o meu amigo, de tanto nós falarmos eu disse “Vou abrir um Face para mim” aí eu recebi um convite e abri o Face. E daí foi bem legal porque o povo começou a me achar. De Maringá e de outros lugares. Então isso aí é uma coisa bem boa, porque tu acaba tendo um contato com aquelas pessoas que tu gostou muito e deixou pra trás. Hoje em dia, na correria, tu não liga, por mais que tu tenha acesso ao telefone, o Face é uma ótima ferramenta de tu continuar essa relação.

Pesquisador: É isso Claudinha. Não sei, se tu quiser acrescentar mais alguma coisa... Senão é isso.

Cláudia: Acho que é isso também. Não sou amante do Face, mas tá lá. Uso, utilizo, né. Acho uma ferramenta bem importante pra comunicação. Acho que o que é primordial ali é a comunicação, né.

Pesquisador: Tem alguma coisa dessa conversa que tu não queira que apareça?

Cláudia: Não.

Pesquisador: Então tá. Muito obrigado.

Cláudia: De nada.

ANEXO IV – Transcrição entrevista Magda de Toni

Pesquisador: Então vamos lá. Magda, comece me contando o teu nome, tua profissão e a tua idade.

Magda: Então, meu nome é Magda, eu sou formada em Administração com habilitação em Recursos Humanos, eu tenho um MBA em Gestão Estratégica de Pessoas, uma Especialização em Docência do Ensino Superior, atualmente estou fazendo um Mestrado em Educação, e atualmente eu somente leciono.

Pesquisador: Na verdade não é só né (risos).

Magda: (risos) É, eu coordeno o curso de Recursos Humanos, né, atualmente as pós-graduações aqui da faculdade e sou docente do RH.

Pesquisador: E como é que tu me “só” (risos)?

Magda: (risos) E tem muitas coisas ainda para serem feitas, né (risos).

Pesquisador: Ah sim, mas sempre é um começo, né. E me conta um pouco, assim, dentro da tua formação tu tem alguma coisa de orientação para contatos com pessoas, formação para lideranças, alguma coisa do gênero?

Magda: Então, antes de atuar, hã, só na área da docência eu trabalhava na Todeschini. Então, lá eu atuava na área de recursos humanos e eu trabalhava especificamente com a parte de desenvolvimento, né. Então, hã, na verdade o meu trabalho lá era com as lideranças, era trabalhar dando suporte para essas lideranças.

Pesquisador: Pra construção de competências?

Magda: É, na verdade pra eles exercerem as atividades de gestão, né. Então, por exemplo, eles poderem fazer uma avaliação de desempenho mais eficaz, pra que pudesse surtir mais resultado; que os treinamentos que eles pudessem sugerir fossem treinamentos específicos da área que eles precisassem.

Pesquisador: Eram competências técnicas, né?

Magda: Isso! Então, eram bem competências técnicas da área.

Pesquisador: Legal, e tu tens redes sociais? Facebook, Twitter?

Magda: Eu tenho Facebook e tenho Twitter, mas o Twitter eu não uso muito, né. Assim até porque eu acho que eu não sei mexer muito bem nele ainda, né. Mas o Facebook é a minha ferramenta mais utilizada.

Pesquisador: E o que tu coloca no Facebook? Fotos, pensamentos?

Magda: É, na verdade eu procuro usar o Facebook para divulgar bastante as coisas que acontecem com os meus alunos, né, ou coisas que acontecem comigo em relação a minha profissão. Então, tem coisas lá, há, pessoais, né, o que eu QUERO que as pessoas saibam, né, e informações sobre o meu trabalho.

Pesquisador: Mais o lado do trabalho ou mais o lado pessoal?

Magda: Ah, eu acho que tem os dois.

Pesquisador: Meio a meio?

Magda: Meio a meio, sim.

Pesquisador: E tu posta mais fotos ou mais frases?

Magda: Eu acho que hoje eu posto mais fotos do que frases, né. Antigamente eu escrevia muito mais. Hoje eu utilizo mais imagens.

Pesquisador: O que aconteceu pra essa mudança?

Magda: Na verdade, assim, eu acabei descobrindo que existem algumas imagens que já têm frases e que eu gostaria de estar postando.

Pesquisador: E daí tu compartilha?

Magda: Sim, eu compartilho e algumas eu encontro, né, há, em alguns sites que eu acesso, enfim, até da minha área, né, e eu gostaria de estar mostrando pros os meus alunos e compartilhar aquela frase, enfim.

Pesquisador: Os teus alunos estão lá nos teus amigos?

Magda: Todos! Inclusive a gente tem, há, um grupo específico da área de recursos humanos, o grupo de RH aqui da faculdade, que faz parte do meu Face, assim. Então lá a gente divulga todas as coisas que acontecem no curso, informações sobre a faculdade no geral.

Pesquisador: E tu tem uma preocupação, assim “Ah eu vou postar tal coisa porque eles vão estar vendo” ou alguma coisa assim, ou não, tu posta aquilo que tu acredita?

Magda: Hã, eu... as duas coisas na verdade. Eu acho que as duas coisas são interligadas, né. Não consigo distanciar isso, né. O que eu posto lá são coisas que eu acredito, e que eu acredito que vá surtir algum efeito pra eles, positivo, que vá fazer com que eles reflitam sobre alguma coisa, enfim, né, e tem surtido bastante efeito, porque até, hã, há dois anos, nem isso... um ano e meio, dois anos, posso dizer, eu comecei a criar grupos das minhas disciplinas, né, no Face, e aí eu até utilizo algumas atividades paralelas, né à sala de aula, que são feitas lá.

Pesquisador: Dentro deste espaço...

Magda: É, até porque hoje, não adianta a gente, né, dizer “ah o aluno não pode acessar o Facebook em sala de aula”... Não, muitas vezes eles acessam e a gente tem que estar construindo conhecimento ali dentro também. Né, então é uma forma de interagir diferente e utilizar essa mídia a favor da disciplina, a favor da construção do conhecimento e ao meu favor também.

Pesquisador: E tem, por exemplo assim, digamos que uma pessoa postou algo que o texto tu acha interessante, mas a foto é feia, ou a composição da foto mais o texto não colou muito bem. Tu compartilha do mesmo jeito em função da ideia, ou não, daí tu não compartilha?

Magda: Olha, tem algumas vezes que eu compartilho, tem algumas vezes que eu ou só copio a imagem e compartilho a imagem, ou só compartilho o texto, mas eu sempre procuro, nessas questões, quando eu não compartilho a postagem como um todo, eu procuro daí colocar, né, de quem que eu busquei essa informação, né, porque não posso me apropriar de alguma coisa que não fui eu que escrevi, né.

Pesquisador: Sim, mas assim, se é bonito tu compartilha na íntegra e se é feio eu faz essa modificação, ou não, varia?

Magda: Varia. Que nem eu te falei, assim, dependendo, hã, eu gosto das coisas bonitas, né, e assim, nem sempre o que é bonito pra mim é bonito pro outro, né, mas eu procuro compartilhar as coisas que eu gosto, né, que fiquem bem.

Pesquisador: O que tenha um senso estético “Magda”, assim...

Magda: Isso. Tipo assim, que faça parte do meu mundo, que nem diz o Guilherme, né (risos).

Pesquisador: E tem pessoas do teu trabalho, sem ser os alunos, lá no teu Face também?

Magda: Sim, todos os meus colegas de trabalho.

Pesquisador: E como é essa relação com eles lá?

Magda: Olha, eu acho bem bacana, assim, né, hã, porque a gente, muitas vezes, há, nem todo mundo está aqui toda hora, né, hã, muitas vezes a gente consegue conversar muito mais rápido com os professores, com os colegas de trabalho pelo Face do que por um e-mail ou por uma ligação telefônica, então, sempre que eu consigo enxergar alguém que está lá e que não faz parte do meu Face eu procuro adicionar.

Pesquisador: Pra poder entrar em contato mais rápido?

Magda: É, pra poder entrar em contato rápido, mas também pra poder conversar, assim, sobre outras coisas do dia a dia ou trocar alguma ideia, enfim.

Pesquisador: Daqui a pouco tem algum aluno ali no balcão e dá pra dar uma comentada (risos)

Magda: É, também (risos). É engraçado. A gente sempre diz que os nossos Faces aqui, eles bombam, né. A gente divulgou uma informação, a gente já tem muitas pessoas curtindo instantaneamente, né. Então é uma mídia que eu diria que pra nós funciona muito bem.

Pesquisador: E vocês pensam tecnicamente antes de postar, assim “Ah eu vou postar desse jeito porque vai gerar mais curtidas” ou “Ah eu vou fazer tal coisa porque compartilha mais”, ou não?

Magda: Olha, hã, no início a minha preocupação era que a informação saísse certinha, né. Até depois quando eu acabei fazendo um curso de PNL eu descobri que algumas coisas não... dentro da mensagem não surtiam sentido para as pessoas, que elas não iam entender, então eu comecei a reescrever de uma maneira diferente, né. Então hoje eu já penso um pouco diferente.

Pesquisador: Tu usa neurolingüística pra escrever teus posts...

Magda: Sim, hoje eu acabo utilizando.

Pesquisador: E dentro dessa relação com os colegas, tu tem ali pessoas que, acredito eu, estão hierarquicamente acima de ti dentro da instituição.

Magda: Aham.

Pesquisador: Só a Débora, eu acho, né. Ou tem mais alguém de liderança, assim?

Magda: Aqui da FTEC hoje?

Pesquisador: Isso. De Bento.

Magda: Hoje só a Débora e a Carine, hierarquicamente falando, né, seriam elas. Hã, mas eu tenho outros ex-gestores que eu tive nas outras empresas que eu trabalhei que hoje fazem parte do meu face também, que são meus amigos.

Pesquisador: E como é que é a tua relação com a Débora no Facebook?

Magda: Ah (risos), é uma relação bem amigável, assim, né, a gente tem uma interatividade bem boa. E eu acho que a gente procura passar isso, hã, no Face, até pros alunos entenderem como funciona, né, o nosso clima, como é que é o nosso clima, como é que é a cultura aqui da instituição, né. Acho que a gente tem uma afetividade bem grande e ela é nítida, né. Apesar de que muitas vezes quando a gente tem cobranças, né, elas acontecem por todos os lados (risos), tanto pelo Face quanto por e-mail, enfim, por todos os canais que a gente tem.

Pesquisador: E tu acha que aquilo que ela representa naquele espaço é a forma de convívio que ela tem com vocês pessoalmente?

Magda: Com certeza. Acho que o Facebook dela retrata o que ela é. Hã, ela é mega espontânea, né, e assim, ela... hã, como é que eu posso te dizer... ela é uma pessoa que se ela precisar te dizer alguma coisa, né, te criticar construtivamente ela vai fazer isso pelo Face ou pessoalmente, então o Facebook dela é o retrato dela pessoalmente, né. Só que é no mundo virtual.

Pesquisador: Sim. Hoje ela está três dias em Caxias e dois dias aqui, né?

Magda: É, mais ou menos (risos).

Pesquisador: É, mais ou menos... Às vezes é quase quatro lá (risos).

Magda: É. Quase todos lá e um aqui, porque ela dá aula aqui, né (risos).

Pesquisador: E tu acha que o Facebook faz com que ela pareça estar mais próxima mesmo estando lá ou não, isso é “piração”?

Magda: Eu acho que em alguns momentos facilita o nosso contato com ela, assim. Mas, hã, a gente sente aqui uma necessidade, uma falta dela, hã, da pessoa estar aqui. Então por mais que a gente tenha o Face... Facilita a nossa conversa com ela em alguns momentos, quando a gente tem que tomar alguma decisão e a gente precisa do aval dela, do respaldo dela, hã, mas nada substitui a presença dela aqui, né, tanto que esse é um feedback que a gente sempre dá pra ela, muito né, que os próprios professores, que nem sempre estão aqui todos os dias também sentem muita falta dela. Pelo carisma dela, na verdade, né, assim, pela espontaneidade, por... até por um bate-papo assim mais descontraído ou até muitas vezes uma conversa mais filosófica que nem a gente tem assim na sexta-feira de noite às onze da noite aqui, né. Então, não substitui, né.

Pesquisador: Aham. Mas e se a gente entrasse numa situação, por exemplo: “Bomba atômica nos Estados Unidos derrubaram todos os servidores do Facebook e não tem mais Facebook”. Como é que seria a relação de vocês com ela quando ela está lá na quarta-feira ou na terça-feira ou na segunda-feira?

Magda: É na verdade a gente tenta... hã... a gente tenta trabalhar, hã, o máximo possível, né, hã, com a autonomia que a gente tem.

Pesquisador: Mas faria falta ou não faria falta?

Magda: Hã, é. Faria falta. Eu acredito que faria falta.

Pesquisador: Tu acha que ela consegue construir essa presença dela virtualmente ou não, a presença dela só existe quando ela está presente fisicamente?

Magda: Não, acho que ela consegue construir (risos), porque a gente até brinca com ela que a gente vai mandar fazer um holograma dela, né (risos), porque ultimamente ela é mais virtual do que presencial, né. E... mas acho que ela consegue construir, assim, né. Não, não diria assim, de novo: não substitui. Mas ela consegue até, porque a gente tem... muitas vezes a gente precisa dela e não consegue conversar com ela porque ela está numa reunião ou está em um outro espaço que não tenha contato e pelo menos ela tá conectada no Facebook e a gente consegue, né, resolver.

Pesquisador: Sim. E faz diferença quando tu entra no Facebook e está “verdinho” ali do lado do nome dela ou não tem nada de símbolo? Por exemplo ela tá on line ou tá off line?

Magda: Pra mim... Pra mim faz diferença, porque é como se ela estivessem entre aspas, aqui com a gente, né. Ela tá ali pra qualquer situação que a gente venha a precisar dela, ela tá ali on line e a gente pode chamar, embora ela não esteja fisicamente aqui.

Pesquisador: Uhum. E tu tem alguma ligação com alguma outra liderança de Caxias, com o Cláudio, com a Marilda?

Magda: Via Facebook, tu diz?

Pesquisador: De forma geral.

Magda: Eu não tenho muito contato... Com o Cláudio eu não tenho contato nenhum, na verdade. Assim, eu conheço ele das capacitações que a gente vai pra lá, ou, assim, na integração que a gente tem, e a Marilda, na verdade o contato que eu tive com ela foi nas entrevistas, né, que eu tive, hã, quando eu ingressei aqui na faculdade. E agora, mas muito pouco, assim, em relação ao Projeto Carreiras e Oportunidades, que ela meio que está envolvida em Caxias com a Cátia e aí, como eu coordeno aqui em Bento, aí... mas é pouco... Mais contato que eu tenho é ainda com a Kátia do que com ela.

Pesquisador: Hum. Interessante. Minhas perguntas são essas. Se tu quiser, assim, deixar um recado para a plateia (risos)...

Magda: (risos) Ah eu acho assim, hã, hoje, né, o Facebook pra nós é uma das mídias que a gente mais utiliza aqui na faculdade, e eu diria, assim, que pelo menos na FTEC de Bento ela é muito utilizada.

Pesquisador: Uhum.

Magda: Né, a gente procura utilizar ela bastante e ter todos os alunos lá, até porque a gente divulga muita informação lá dentro. Então, assim, quanto mais otimização dessa ferramenta a gente pudesse ter, né, hã, só viria a agregar, tanto pra instituição quanto pra nós professores, enquanto pessoas pra aprender a mexer um pouco melhor (risos). Nem todos os recursos a gente sabe, né. Então era isso.

Pesquisador: Obrigado.

Magda: Ah, obrigada, André!

ANEXO I – Transcrição entrevista Leonice Gabana

Pesquisador: Então, já vou começar a gravar. Preciso que tu me conte o teu nome, a tua profissão e a tua idade.

Leonice: Tá, eu sou Leonice Gabana, então. Na verdade eu sou a diretora da Escola Técnica aqui de Bento, mas cuido de toda a parte administrativa também, desde o RH até questões administrativas aqui: “Leo, queimou uma lâmpada hoje” – todo mundo corre aqui. “Faltou açúcar”, como hoje. Eu cuido da parte administrativa, sempre eu e a Débora juntas, muito juntas, né. Hã, eu tenho 42 anos, né, e já estou aqui há 13 anos. (risos)

Pesquisador: 13 anos? Tu tem o número de patrimônio já, tatuado! (risos)

Leonice: 14 quase...

Pesquisador: Faz quantos anos que tem a unidade aqui?

Leonice: Aqui em Bento?

Pesquisador: É.

Leonice: A FTEC desde 2005, mas eu sou funcionária desde a época em que era só TEC Brasil.

Pesquisador: Hum já tinha a TEC Brasil aqui?

Leonice: Sim! Tinha TEC Brasil desde 1998 aqui. TEC Brasil e Data Brasil, tinha.

Pesquisador: Tu quase nasceu junto com a instituição, aqui?

Leonice: Quase. Quase. Eu, na verdade, entrei em 2000 aqui. E a unidade era lá no centro, Data Brasil e TEC Brasil só como era antigamente lá em Caxias, na Júlio. Que era TEC Brasil e Data Brasil lá perto do Guarani.

Pesquisador: Hum. Não conheci.

Leonice: Sou da época em que era a Bete a diretora, lá. Então hoje, depois em 2005 q gente transformou em faculdade, ficamos um ano lá na outra unidade e depois subimos pra cá.

Pesquisador: Legal. E tu tens Facebook, Twitter, Orkut?

Leonice: Bá eu sou bem desligada dessas redes sociais. Até tenho Facebook. Até o semestre passado eu dava uma disciplina no RH; duas, na verdade, né: Relações Humanas e Cultura e Poder. Então, assim, a gente sabe que a galera de agora gosta dessas coisas, gosta de um agrado, gosta de fazer... então eu, muitas vezes eu fazia uma dinâmica em sala de aula, batia foto e colocava lá, isso seguidamente. Agora este semestre eu não estou dando aula acredito que eu abandonei, né. Dou uma espiada, assim, de vez em quando, mas muito pouco.

Pesquisador: Chega a ter barulho de grilo quando tu abre (riso)?

Leonice: É, mais ou menos, tá assim já (risos). Então assim, abandonei um pouquinho sim. Mas eu acredito, assim, que é porque é o meu perfil, tá. Eu não sou muito assim nem de ficar na internet. Muitas vezes assim eu tô, à noite aqui que a gente fica aqui e o aluno quando ele quer falar contigo, “professora...”, aquele ritmo, entrada de aula, hã, o professor vem te perguntar uma coisa, um aluno no intervalo... depois eu tenho. Muitas vezes dá aquele tempinho, assim, em que está tudo ok aqui. “Ah vou dar uma espiada na internet”, sei lá, olhar as novidades, mas eu não sou nem muito, assim... olho né, hã, trabalho em todos os sistemas, mas eu não sou muito... já é o meu perfil, eu sou desligada. Tipo assim, eu sou... eu sou... hã... eu não sou nem um pouquinho o perfil de aluna de EAD. (risos) E assim o Facebook, de vem em quando eu dou uma espiada. Usei, assim, mais na época da disciplina, mesmo, mas é aquela coisa, né... Até como uma forma de tu estar, legal, inserida ali com a galera; a gurizada gosta. Muitas vezes eles faziam uma foto na aula e depois colocavam. Hã, vejo até hoje, muitas vezes a gente bate alguma foto, faz alguma coisa, e a gente coloca com ex-alunos, continuam botando mensagens, qualquer coisa... eles gostam... mas eu não sou muito não.

Pesquisador: E pessoalmente, assim, como é que é a tua relação com os colegas? Tem momentos de convívio?

Leonice: Com os meus colegas daqui?

Pesquisador: Sim.

Leonice: Não, toda hora a gente tá junto sim. É que como eu cuido do DP também, né, porque eu tô aqui há bastante tempo, então eu faço toda essa coisa assim de... inclusive essa semana tô já, ó, com os profes de desligamento e tal, então eu tenho toda hora contato com as gurias, com as da folha de pagamento, e é aquele convívio tranquilo de colegas, aqui, super bem tranquilo. De vez em quando eu, quando vou fazer a folha sou meio durona com elas, elas me conhecem já porque eu tenho que fazer essa coisa burocrática, né... “vem aqui fulano porque o teu livro ponto não tá legal, não tá certo”... Porque elas já me conhecem, elas sabem

que eu sou bem clara, assim. Tanto que elas confiam em mim. Se eu ligo lá, tipo, eu tava vendo com a Daia, a Secretária Acadêmica que vai sair que ela tava com bastante horas em haver... se eu ligo e digo “Daia vem aqui, vamo dar uma olhada” que eu fiz isso essa semana passada “Daia vem aqui e vamo dar uma olhada que tu tá com umas horas em haver” e “já vamo emendar com essas tuas férias aí, já vamo fazer uma negociação aí”, elas sempre me dizem “Leo, a gente confia. Tu contou, tu viu...” Muitas vezes elas dizem “Nossa, eu tenho tudo isso de horas em haver”, eu digo “Tem”. Então, assim, a gente tem essa relação bem legal de confiança. Elas sabem que eu sou meio durona em algumas coisas, mas faz bem parte também da minha função, né.

Pesquisador: Sim. E os contatos são mais por telefone, presenciais, via e-mail?

Leonice: Não, aqui, toda hora. Sim. Não, aqui. Não, falando. Falando. Quase nem por telefone.

Pesquisador: Falando resolve.

Leonice: Resolve. A unidade é pequena. A gente se fala. É muito difícil, assim eu estar aqui na sala e ela estar lá longe. A gente levanta, toma um café lá e já conversa um ou outro assunto, troca uma ideia, volta aqui. Não, tudo muito direto.

Pesquisador: E como é que é a tua relação com a Débora hoje?

Leonice: Bem tranquila também. Bem, bem, bem tranquila.

Pesquisador: O contato quando ela está aqui e presencialmente, acredito eu.

Leonice: Sim.

Pesquisador: E quando ela está lá em Caxias, como é que tu faz?

Leonice: Não, a gente se fala bastante assim por e-mail eu e ela, e em algum caso de uma urgência a gente se fala por telefone, mas senão bem tranquilo. Todo dia a gente se fala por telefone, e a gente tem uma relação assim bem tranquila, bem de confiança, que ela já sabe: eu não fico ligando ou passando e-mail pra ela por qualquer coisinha. É uma coisa assim, as gurias vem e dizem “Leo, tu me dá uma folga amanhã de tarde que eu preciso resolver tal questão”. Eu mesma resolvo aqui com a funcionária. Digo, “não, tranquilo, o setor tá ok” as gurias já me conhecem. Isso eu não preciso nem tá pedindo pra ela.

Pesquisador: Sim

Leonice: Eu muitas vezes aviso “Ah olha a Daia me pediu uma folga e eu concedi”. Tanto que ela fala isso pras gurias “Não vem pedir pra mim que é tudo com a Leo” Então a gente tem essa relação bem transparente eu e ela, inclusive a Marilda sabe disso, né. Volta e meia a gente conversa, tudo que eu faço a Débora sabe. Quando ela faz alguma coisa diferente em relação a DP ela me fala “Oh, fulana conversou comigo tal questão, mandei ver contigo”. Nós temos bem essa relação bem tranquila. E tem coisas administrativas aqui também que a gente já tem essa questão assim, não precisa nem ficar pedindo. Eu só aviso ela “Débora, ó, precisei mandar arrumar tal coisa”.

Pesquisador: E tu chega a entrar durante o dia no Facebook pra resolver alguma coisa com ela mais rápida?

Leonice: Não.

Pesquisador: É e-mail e telefone mesmo.

Leonice: Só por e-mail e raramente por telefone. Quando eu tenho alguma coisa muito urgente assim que “ai não posso ficar esperando”, até tento ligar lá “Gabi, preciso falar com a Débora. Pede pra ela me ligar urgente”. Às vezes ela tá com o celular, eu ligo, a gente se liga “Olha aconteceu tal situação. Quê que tu acha?” Quando é uma coisa muito assim que, hã, eu não diria grave, mas uma coisa assim muito diferenciada, eu nunca gosto de tomar a decisão sozinha.

Pesquisador: Uhum.

Leonice: Mas no dia a dia, até pra folga sou eu que vejo com as gurias, horários eu que cuido, do técnico bem tranquilo, eu toco o técnico... hã... tranquilo assim, deixo sempre ela a par porque eu gosto, porque ela é a diretora geral, né, então muitas vezes algumas coisas que a gente decide no técnico, então eu sempre gosto de contar pra ela, pra ela estar a par. Mas assim, tenho liberdade pra fazer e trabalhar do meu jeito.

Pesquisador: E quando tu disse que faz um tempão que tu não acessa o Facebook, né? E nesses acessos raros que tu faz, que tipo de atividade tu faz ali?

Leonice: Não eu só olho se tem alguma novidade, alguma coisa...

Pesquisador: Tu chega a conversar com as pessoas?

Leonice: Não, tanto que o meu conversar aqui é bloqueado. É bloqueado porque quando eu dava aula às vezes eu entrava pra dar uma olhadinha e algum aluno me via e

começava a falar comigo, então eu bloqueei, porque eu tô sempre muito corrida, né, e aí eu não tenho tempo, assim. Então quando eu olho, e eu acho que a última vez que eu olhei foi semana passada que eu dei uma espiadinha pra ver se tinha alguma novidade e tal... vi lá uma foto nova da minha irmã vestida de colorado, daí eu já dei uma cutucadinha nela porque eu sou gremista, né. Mas assim, só um oizinho pra um e pra outro, curto alguma foto, alguma coisa... mas é isso, assim. Daqui a alguns dias a minha conta some (risos)

Pesquisador: Sim, por falta de atividade (risos). E tu, mesmo tu resolvendo as questões de uma forma bem independente, tu sente falta da presença física da Débora na unidade? Até por uma questão de carisma?

Leonice: Não, é sim, não, claro, com certeza. Tanto que hoje é meu aniversário (risos)...

Pesquisador: Ah meus parabéns (risos)!

Leonice: Obrigada! E eu combinei de trazer o bolo de aniversário amanhã, porque ela está aqui. Já perguntei, a primeira coisa que eu perguntei pra ela “quando é que tu vai estar aqui, terça ou quarta?” “Não, quarta!” “Então tá, o bolo de aniversário é quarta-feira”.E claro porque ela é uma pessoa super bacana, a gente gosta dela, além dessa relação, tu sabe como que a Débora é, a gente acaba tendo uma relação de amizade, ela é bem bacana, com certeza é uma amiga muito querida, além de ser uma colega, a nossa diretora, é uma amiga.

Pesquisador: E tu acredita que além do cargo de diretora ela ocupa um cargo de liderança efetiva, ela consegue ser líder dentro desse espaço, ou não, ela tem apenas uma função burocrática?

Leonice: Não eu acho assim, por todo o jeito dela, eu acho assim que ela é líder, pela forma com que ela conduz. Eu sempre brinco com ela “eu tenho olhar de administradora e tu de psicóloga” né, eu digo pra ela né, porque eu sou o olhar da administradora, quer dizer, aquela coisa mais que tem que andar certo, né, algumas coisas têm que ser daquele jeito meio padrão senão a coisa desanda e eu acho que é por isso que a gente se equilibra e se dá super bem, porque eu sempre tenho o olhar mais de administradora e ela de psicóloga.

Pesquisador: Mas é isso Léo, eu não sei se tu quer falar alguma coisa mais sobre as redes sociais, essa questão da interação...

Leonice: Não eu acho até que é legal. Eu sempre digo que se eu tivesse mais tempo... é meio um vício né... porque tu começa a olhar... eu que tenho várias irmãs, assim, de vez em

quando eu entro e digo “ah deixa eu dar uma olhadinha lá pra ver se Márcia colocou alguma foto diferente” se não sei o quê, se fulano, e aquilo né, começa a conversar, começa a falar... é um vício né, gostoso até. Mas aí como meu tempo é meio corrido então eu já nem entro... dou aquela espiadinha de vez em quando, mas é aquela coisa assim se tu entrar e tu começar a fazer alguma coisa, quando tu te dá conta tu tá a horas ali. Ou tu dá aquela olhada rápida que nem eu faço ou não, ou é bem isso ai mesmo... tu posta uma coisinha ali e já começa a ver a resposta das pessoas e já quer responder e quando tu vê tu tá lá ainda. Então ele é um vício, acho super bacana, mas eu não sou tão, eu não... procuro controlar bem isso aí.

Pesquisador: Obrigado! É isso

Leonice: Obrigada!

ANEXO VI – Transcrição entrevista Daiane Argenta

Pesquisador: Queria que tu começasse me contando o teu nome, a tua profissão e a tua idade.

Daiane: O meu nome é Daiane Argenta, eu sou Secretária Acadêmica aqui na FTEC e tenho 27 anos.

Pesquisador: Tu é formada em Secretaria Acadêmica?

Daiane: Não, eu estou cursando Recursos Humanos.

Pesquisador: Hum. É legal ser uma Secretária Acadêmica?

Daiane: É legal! A responsabilidade é enorme.

Pesquisador: O quê tu faz, assim, como Secretária Acadêmica?

Daiane: Eu cuido de toda a documentação dos alunos, professores, toda a questão de matrícula, rematrícula, cadastro, censo, diplomas, registros, formaturas...hã, censos, né, do técnico. Cuido da parte dos alunos do técnico, da pós e da graduação.

Pesquisador: Toda a vida útil da faculdade passa por ti.

Daiane: Toda. Sim. Toda parte acadêmica eu cuido.

Pesquisador: E tu tem alguém que trabalha contigo?

Daiane: Atualmente não. Estou sozinha no momento. Tem a moça da unidade 2 que vem me ajudar de noite no período de matrícula e rematrícula.

Pesquisador: As matrículas de lá são todas aqui?

Daiane: É. Eles têm que vir aqui em função de não ter demanda de funcionários, né. Senão, no caso, a menina ficaria lá. Se eu tivesse alguém aqui comigo ela faria lá, né.

Pesquisador: Sim. E me conta, assim, como é que é a tua relação com os outros colegas?

Daiane: É bem legal e interessante, porque como eu sou a mais... velha no sentido funcionário-administrativo, então eu normalmente sou a base para eles no sentido de informações, como procede, como é e não é. Que nem as meninas da recepção, na hora de dar

informações pros alunos... Então, eu sempre passo pra elas o que acontece dentro do semestre, períodos, pra que quando o aluno ligue, elas já possam dar essa informação, pra não ter que ficar passando aluno também aqui, às vezes eu tô atendendo, né. Então eu vou ajudando no sentido de dar sempre, pra todos terem a mesma informação, né, pra não deixar o aluno...cada um falar uma coisa e poder ajudar eles, né. Então fica aquele ponto de referência aqui. Se eles têm uma dúvida eles sabem com quem eles podem contar, né.

Pesquisador: Sim. E fora isso, assim, em relação de amizade, essas coisas todas?

Daiane: É bem tranquilo. Claro que eu tenho amigos fora daqui, né. Mas amigos de trabalho é bem tranquilo.

Pesquisador: São pessoas legais.

Daiane: Sim. Eu posso te dizer que pessoas que já passaram por aqui eu tenho amizade fora, de se encontrar e sair no final de semana.

Pesquisador: Ah, legal.

Daiane: Sim. Cultivei isso, né.

Pesquisador: Sim. E hoje, há, hierarquicamente dentro da instituição, quem tá, assim, acima de ti, digamos assim?

Daiane: Tem a Leo, que faz a questão da direção e ela cuida da parte do DP e a Débora que é nossa chefe.

Pesquisador: E tu tem, hoje, Facebook, Twitter?

Daiane: Tenho. Tenho Face.

Pesquisador: Só Face?

Daiane: Só.

Pesquisador: E como é que é, assim, a tua vida “Facebookiana”?

Daiane: Ah eu gosto, porque como eu trabalho... eu lido também com as formaturas, então eu crio grupos pros formandos e eu me comunico com eles através disso. Então a gente cria uma comissão onde eu passo as informações e como eles têm que ir trabalhando, e eles vão me dando o retorno, né. Então a empresa chega aqui e me passa uma informação, eu posto lá pra eles porque a maioria já tem. Mas também eu trabalho com os e-mails porque muitos não têm, também. Tem os dois lados.

Pesquisador: Sim.

Daiane: E a comissão vai indo atrás. Eles vão me passando, me deixando atualizada do que eles estão fazendo e eu vou passando como eles têm que fazer, os períodos, e as informações que a gente vai passando, né. Os alunos acabam criando... sendo os nossos amigos, né.

Pesquisador: Sim, criando um vínculo.

Daiane: Cria um vínculo. É bem legal. Tu olha assim no Face e tu vê um monte de gente que é teu amigo, que é da faculdade, né.

Pesquisador: Aham. E das coisas, assim, que tu posta; tu, Daiane-pessoa. Que tipo de coisas tu posta?

Daiane: Ah eu posto, ou frases ou fotos minhas, assim... da minha cachorra (risos). Mas mais frases.

Pesquisador: Que tipo de frases?

Daiane: Ah eu gosto de frases que falem de vida, de experiência. Hã, não de inveja e essas coisas assim... Coisas que façam a pessoa pensar, né.

Pesquisador: Aham. E tu constrói ou tu pega de autores?

Daiane: Não, eu pego de autores. Normalmente eu só curto páginas, assim, de Face, que falem alguma coisa sobre isso.

Pesquisador: Aham. Daí tu compartilha de lá?

Daiane: Isso. Eu compartilho de lá. Alguma coisa, assim, que tenha imagem legal, que tenha uma frase assim que, né, que diga alguma coisa, que te faça pensar. Não crio mas também não curto coisas que são pesadas.

Pesquisador: E as tuas coisas pessoais, assim, ah tu vai fazer uma viagem tal, tu posta fotos ou não?

Daiane: Sim, acho que sim. Claro, eu não posto tudo, mas se é alguma coisa bacana, assim, eu até posto.

Pesquisador: E, deixa eu te perguntar uma coisa. Tu falou assim: “ah, tem uma foto legal, eu compartilho.” Digamos que tu achou lá numa dessas páginas uma frase muito legal.

Tu olhou, leu a frase e disse “é isso que eu acredito”. E daí só que a imagem ela é feia. Tu compartilha do mesmo jeito?

Daiane: Não. Eu só copio a frase. Normalmente eu posto mais frases, né.

Pesquisador: Aham.

Daiane: Mas a imagem só quando eu acho uma imagem legal, uma imagem boa, assim, sabe. Que represente uma coisa legal. Se a imagem não fecha com o que a frase tá dizendo, que pra mim não é legal, daí a imagem eu deixo.

Pesquisador: E quando é aquelas imagens que já têm a frase junto?

Daiane: Se é uma frase legal, mas que a imagem fecha com aquilo que tá escrito, aí sim eu compartilho.

Pesquisador: E se é feia a foto?

Daiane: Não.

Pesquisador: Fica lá.

Daiane: Eu olho só. Acho bonito a frase, mas...

Pesquisador: Chega a curtir ou nem isso?

Daiane: Não. Até posso copiar a frase, né... escrever, assim.

Pesquisador: Nem curtir?

Daiane: Não.

Pesquisador: E como é a tua relação, assim, com a Leo e com a Débora no Facebook?

Daiane: Ah é bem tranquila. A Leo, ela participa bem pouco, assim né (risos), mas a Débora, bastante, assim. Inclusive a gente sai finais de semana e tal com as meninas que trabalharam aqui, então a gente curte as nossas fotos e coisas que a gente escreve. É bem legal.

Pesquisador: E vocês têm costume de curtir uma as coisas das outras?

Daiane: Sim.

Pesquisador: E hoje a Débora está 3 a 4 vezes na semana em Caxias e 1 a 2 vezes aqui, não é?

Daiane: É, bem pouquinho.

Pesquisador: Tu sente falta dessa presença?

Daiane: Sim. Bastante.

Pesquisador: E daí nesses outros dias tu costuma conversar com ela pelo Face ou e-mail e telefone?

Daiane: Não, normalmente eu mando e-mails pra ela quando eu tenho algum caso de aluno que precisa resolver urgente, senão eu sempre deixo coisas pra resolver quando ela tá aqui, né.

Pesquisador: Mas pelo Face não trata de trabalho com ela?

Daiane: Não. Só por e-mail.

Pesquisador: Só por e-mail?

Daiane: Sim.

Pesquisador: É mais uma questão pessoal lá no Face, então?

Daiane: É, é mais pessoal. Coisas de trabalho não.

Pesquisador: Não entram por ali?

Daiane: Não. De trabalho eu nunca falei com ela pelo Face.

Pesquisador: Sério?

Daiane: Sério. Não, eu sempre mando e-mails normalmente.

Pesquisador: É pra ficar registrado ou...?

Daiane: É, também pra ficar registrado e outra que quando às vezes eu ligo e daí a Gabi que é secretária dela vê pra mim com ela de uma situação, porque eu só ligo pra ela em caso de extrema urgência que eu tenha que resolver algum problema na hora ou um e-mail que eu passo pra ela que eu tenha que dar um retorno pra pessoa. Então eu já encaminho o e-mail e quando ela me responde eu já... porque o e-mail pra mim fica registrado. Como eu recebo vários e-mails por dia, se a pessoa me liga que talvez eu tenha esquecido tá ali, eu procuro... porque eu não deixo. E até às vezes coisas de alunos eu deixo impresso nas pastas, porque talvez eu não esteja aqui e a pessoa que vai atender... sabe?

Pesquisador: Sim.

Daiane: Então pelo Face eu nunca falei com ela de trabalho, assim.

Pesquisador: E hoje tu tem acesso ao Face durante o dia ou não, só fora da FTEC?

Daiane: Não, a gente assinou um termo que não pode mais utilizar, né. Só fora.

Pesquisador: E depois disso tu adaptou alguma coisa, assim, de mudança, depois desse termo? Acesso à Débora ou alguma coisa assim?

Daiane: É, é ruim. É às vezes uma comunicação, por exemplo, claro, às vezes se a gente não acha a Débora até a gente chama pelo Face e diz que quer falar com ela, mas como eu também lido com os alunos com o grupo dos formando ali, pra mim ficou mais difícil, né.

Pesquisador: E daí como é que tu faz essa relação com os formandos agora?

Daiane: Quando eu chego em casa.

Pesquisador: Tu faz de casa daí isso? No teu horário de folga (risos)?

Daiane: É, no meu horário de folga (risos). É.

Pesquisador: E tu não chega a acessar por celular?

Daiane: Não.

Pesquisador: E antes desse termo... Esse termos faz uns três meses, mais ou menos?

Daiane: Não, eu acho que faz uns dois meses.

Pesquisador: Antes desse termo vocês tinham acesso tranquilo?

Daiane: É mas não são todos os computadores.

Pesquisador: E fazia diferença ali quando tu via que a Débora tava verdinha, que ela tava on line no Facebook e tava em Caxias?

Daiane: Ah sim. Aham.

Pesquisador: Que tipo de diferença?

Daiane: É que às vezes tu tava precisando dela, né?!

Pesquisador: Uhum.

Daiane: Às vezes a gente ligava e as gurias não sabiam localizar ela estava, daí a gente deixava um recado “profe preciso falar contigo”. Então ou ela mandava um e-mail ou ela ligava pra gente saber que ela já estava lá na sala.

Pesquisador: Sim. E nesses dois meses parece que ela ficou mais distante ou não, continua tudo igual?

Daiane: É (Risos), pra nós sim. Ainda mais que ela fica mais lá do que aqui, né.

Pesquisador: Sim.

Daiane: Então a gente sempre tá precisando dela. Uma opinião ou alguma coisa pra... ainda mais acadêmica. Então, uma dúvida, alguma coisa pra fazer ou alguma coisa fora do comum, que tu não sabe se pode dizer que sim ou não, né. Então é melhor consultar. Eu nunca uma resposta pra um aluno sem eu ter certeza. Porque depois... é complicado, né. Tu reverter a situação e tudo mais. Então quando eu consulto ela, normalmente eu procuro ela na hora, assim, antes de dar a informação (risos).

Pesquisador: E deixa eu te perguntar pra finalizar: tu tem alguma coisa que tu queira falar sobre mídias digitais, sobre essa relação dentro da FTEC com as lideranças?

Daiane: Olha, eu notei bastante diferença quando a Débora começou a assumir lá em Caxias que ela tava mais ausente aqui, né. Porque a Débora é uma pessoa muito humana, então, há, uma pessoa que sabe lidar com pessoas, que pra nós, ela traz a experiência dela pra nós pra gente poder lidar isso todo dia. Eu lido com vários alunos e cada um tem um tipo, né.

Pesquisador: Uhum.

Daiane: Então, ela dá aquela firmeza também pra gente, conforme situações, assim, e claro que faz falta. Eu te digo assim, a gente tem todo um suporte, mas ela é, pra mim assim, em questão de secretaria e pro meu trabalho é a pessoa que eu vou reto que eu sei que tô com uma dúvida em qualquer situação de aluno, de curso, acadêmico, eu vou direto nela e ela já vai me dizer na hora. Eu não fico com aquilo pendente, sabe...

Pesquisador: Sim.

Daiane: ...procurando alguém que responda pra mim ou me ajude, enfim. Há, então eu sinto bastante. Pra mim... ainda mais pra minha função, faz falta (risos)

Pesquisador: E assim, há, hoje ela tem um cargo, né, é Diretora de Operações de Bento. Mas ao mesmo tempo que queria saber a tua opinião. Tu enxerga ela como uma líder dentro da unidade de Bento ou ela simplesmente exerce uma função?

Daiane: Não, como uma líder.

Pesquisador: Como que tu classificaria um líder?

Daiane: Ela é um líder. Assim, ela é uma pessoa que sabe, há, lidar com pessoas de uma forma que tu te sinta à vontade com ela, pra passar pra ela se tem uma situação ruim, se a

situação tá boa também, compartilhar com ela, mas chegar até ela e dizer “olha profe, da minha visão eu acho que a gente teria que fazer assim”. E ela acredita naquilo que tu passa pra ela. Tanto que ela te dá aquela força pra que a tua ideia não seja assim “ah, eu falei mas ninguém me deu valor, ninguém me ouviu”. Então ela deixa tu testar aquilo que tu pensa, pra ti ver se não der certo tu vai saber que não deu, mas ela deixa tu ir além, sabe.

Pesquisador: Uhum.

Daiane: Por exemplo assim, ah eu quero organizar, como eu cuido dos vestibulares, eu organizo as turmas por curso. E isso nunca foi feito. Então quando eu comecei a trabalhar com vestibular eu fiz isso, mas eu não falei pra ela. Eu fui lá e fiz. E deu certo. Não deu aquele tumulto de aluno pra lá e pra cá perdido. Daí eu cheguei pra ela e disse “ah profe eu fiz diferente essa vez.” E ela disse “pois é e deu certo?” Daí eu disse “deu, profe”. Porque ela fica lá em Caxias quando tem, né.

Pesquisador: Uhum.

Daiane: Eu disse “deu certo, não deu fila e foi bem tranquilo”. E ela disse “então tá, os próximos tu já pode fazer assim”. Então eu sabia que eu podia fazer, que se desse errado ela ia me dizer “ah daí então volta a fazer como foi feito antes”. Mas não, tu sente assim que tu vai fazer uma coisa pra ajudar e ela reconhece o que tu faz, assim.

Pesquisador: Uhum.

Daiane: Ela sabe do esforço dos funcionários, de como eles querem ajudar. E ela te dá essa liberdade de tu fazer o além, né, de tu testar o diferente pra ver se vai funcionar. É bem bom.

Pesquisador: Então tá. Obrigado!

Daiane: De nada!

ANEXO VII – Transcrição entrevista Guilherme Coelho

Pesquisador: Então eu queria que tu começasse me contando o teu nome, idade e a tua profissão.

Guilherme: O meu nome é Guilherme Coelho Nunes. Pouquíssima gente sabe que eu sou Nunes, acho que só a minha família. O pessoal me chama de Coelho, né. Hã, tô com 37 anos e a minha formação é em publicidade e propaganda. Depois eu fiz especialização em Marketing. Comecei um mestrado, que eu fiz todo só não defendi (risos) em Administração e depois eu fiz a Pós em Docência na FTEC em Caxias. Essa é a minha formação primordial. Hã, eu trabalho na FTEC desde 2006. Eu comecei dando aula no curso técnico; fiquei 1 ano no técnico, aí fui convidado para o superior. Daí eu fiquei 1 ano no superior e no técnico e aí já no começo do terceiro ano na FTEC né, em 2008 a gente abriu o curso em Marketing e eu virei coordenador. Foi bem rápido em 2 anos eu virei coordenador e aí surgiu mais até disciplinas pra eu acabar dando...

Pesquisador: Uhum.

Guilherme: ...e eu acabei me mudando pra Garibaldi, ou seja, no começo, no primeiro ano eu fiquei fazendo bate-volta em função...

Pesquisador: Tu morava em Porto Alegre e vinha pra cá todos os dias?

Guilherme: Aham. Porque a disciplina era sexta, e a minha atual esposa é de Garibaldi, então eu vinha ficar o final de semana com ela e já dava uma aula.

Pesquisador: Uhum.

Guilherme: Essa era mais ou menos a história. Aí depois eu me mudei “de mala e cuia” pra cá e tô na FTEC desde então.

Pesquisador: Vocês moram em Garibaldi?

Guilherme: Moramos em Garibaldi... Moramos em Garibaldi...

Pesquisador: Quanto tempo dá de viagem daqui até lá?

Guilherme: Nos horários que eu venho 12 minutos.

Pesquisador: E a qualidade de vida é melhor?

Guilherme: É. É mais tranquilo. Hã, eu venho mais rápido do que alguns alunos que moram em Bento em bairros mais afastados. É bem tranquilo.

Pesquisador: Hã bom, eu queria saber como é que é a tua relação com as pessoas daqui, como é que é o teu convívio, se é tranquilo, como que é?

Guilherme: É, é bem tranquilo. Hã, às vezes surgem alguns conflitos e às vezes conflitos nos chateiam, né. Mas, hã, essa perspectiva... ela é muito interna no sentido de que se for comparar com outras instituições de ensino, a FTEC tá anos-luz em termos de relações das pessoas.

Pesquisador: Uhum.

Guilherme: Então eu já trabalhei na PUC, eu já tive na Ulbra, eu já tive na UNESP em São Paulo, no IPA em Porto Alegre, foram as 4 instituições que eu trabalhei. Dei muita palestra em outras faculdades. E claro nós temos problemas aqui, sempre temos, da relação humana, mas é bem, bem bacana, assim, bem bacana. E o que eu acho legal, uma das coisas que eu acho que me mantém bastante preso à FTEC, bastante ligado à FTEC, bastante presente na FTEC é que eu sinto uma gratificação muito grande no meu relacionamento com as pessoas.

Pesquisador: Uhum.

Guilherme: E aí entram funcionários, entram professores, coordenadores e os próprios alunos e até as famílias dos alunos eventualmente, assim. É muito gratificante essa relação, esse clima é muito bom. Em nenhum momento tu acorda de manhã e pensa “ah, hoje tem que trabalhar...” É um prazer estar aqui. Eu sinto falta, inclusive, nos meses de janeiro e fevereiro, desse contato humano tão frequente, porque eles estão de férias, acaba ficando 2, 3 aqui né... eu chego a sentir falta desse contato humano nesses períodos em que a gente tá aqui nas férias, né, nas férias acadêmicas. O relacionamento é muito bom, assim, e eu acho que eu sou o coordenador mais antigo da FTEC em Bento hoje, que tô há mais tempo na coordenação. Eu comecei, acho, que 1 mês antes da Débora na coordenação e aí eu já tinha criado um vínculo com bastante pessoas. A Leo tava aí desde sempre e à medida que eles foram chegando, O Dorval que foi meu colega no curso técnico, a Magda já era profê antes de ser coordenadora, o Boeira e a Carine foram os que eu conheci, digamos assim, mais tarde né, mas a Carine já

tava aí desde sempre. Eu me aproximei mais dela na coordenação e os novos também que entraram e se adaptaram bem e eu gosto muito, muito, bastante do clima aqui que a gente tem. A gente brinca muito, trabalha juntos, se xinga e tudo (riso).

Pesquisador: E em termo de Redes Sociais, assim, Twitter, Facebook, G+, que redes tu usa?

Guilherme: Eu uso o Face. Direto.

Pesquisador: Com que frequência diária?

Guilherme: Todos os dias!

Pesquisador: O tempo todo?

Guilherme: Isso. Eu trabalho on line!

Pesquisador: E que tipo de atividades tu faz lá hoje?

Guilherme: Eu uso os grupos, e principalmente os comunicadores, especificamente. No começo a gente adicionava o MSN dos alunos pra ficar disponível pros alunos on line, e com o fim do MSN que migrou pro Skype, enfim, ainda tem mas o Face suplantou bastante isso e é interessante que às vezes os alunos me chamam no Face e dizem “Ah professor desculpa te incomodar, mas eu queria te fazer uma pergunta” e eu respondo pra eles “não é incômodo, é o meu trabalho. Eu tô sendo pago pra estar no Face junto com vocês”. Essa é a minha função. O que eu puder tirar de dúvidas em qualquer canal disponível... hã, a gente quer estar disponível porque este é o trabalho da coordenação né. O trabalho da coordenação é um trabalho de liderança, é um trabalho de coordenar pessoas e de noite é uma loucura sempre né, tem muitas, muitas, muitas atividades. Então nem sempre tu consegue dar a atenção específica pra um caso específico, e nesse sentido eu acho que o Face ajuda muito, muito, muito mesmo.

Pesquisador: Ele resolve mais rápido?

Guilherme: E principalmente eu consigo falar com os alunos via Face num horário em que eles não estão presentes na faculdade. Então se o aluno precisa de um aconselhamento a gente pode fazer via Facebook, o que é bem mais ágil do que o e-mail. A gente usa o e-mail também sim, mas o Face se torna muito mais ágil em questões de pequenas dúvidas. Hã, às vezes têm alunos aqui na biblioteca fazendo trabalho e me perguntam alguma coisa e eu respondo lá da coordenação (risos), enfim, é “uma mão na roda” assim, e facilita bastante uma

série de processos, inclusive não só o meu relacionamento com eles, mas eles entre si. Porque às vezes é muito comum num grupo de alunos... hã, um perdeu uma orientação, um perdeu alguma coisa importante e nesses grupos ou nesses diálogos de Facebook às vezes eles são orientados pelos próprios colegas.

Pesquisador: Sim.

Guilherme: Então nesse sentido é bastante interessante, né. E é uma ferramenta fantástica também de feedback do que a gente tá fazendo aqui né. Gostou, não gostou...

Pesquisador: E que tipo de conteúdo tu posta, assim, fora a relação, essa questão de compartilhar, postar?

Guilherme: Eu posto basicamente conteúdos relacionados aqui à FTEC.

Pesquisador: Uhum.

Guilherme: Assim, de buscar um site, uma notícia interessante. Hã, não muito porque o tempo em que eu tô aqui eu justamente tô fazendo isso, né. Hã, eu estabeleci pra mim uma regra que é: eu fecho o computador na FTEC na sexta-feira à noite e eu só abro na FTEC na segunda de tarde.

Pesquisador: Uhum.

Guilherme: Ou seja, eu uso muito pouco pra minha vida pessoal. E o tempo de pesquisa de coisas que são relevantes eu uso nas disciplinas no moodle mesmo, né. Mas os alunos trazem bastante coisa e eles geram bastante conteúdo no meu Facebook, que eu só compartilho e acaba tornando público, né. Mas assim de buscar coisas é mais raramente.

Pesquisador: E dessas coisas que eles compartilham e que eles geram, tu sempre compartilha? Tu faz questão que curtir e de compartilhar pra gerar um espaço ou não, é aquilo que vai do teu interesse? Se tu achou interessante tu curte e compartilha?

Guilherme: É, na verdade às vezes eu curto e compartilho coisas que eu não necessariamente acho interessantes mas eu sei que pro aluno é. Então, por exemplo... hã... os alunos às vezes tiram fotos em sala de aula deles trabalhando e eu faço questão de curtir e compartilhar porque aquele é um exemplo que tem que ser mantido, que tem que ser estimulado, digamos assim, né. Nesse sentido é bastante importante pra nós, hã, estimular o aluno, até porque isso gera uma imagem externa muito boa. É importante que o pessoal veja como é a aula na FTEC né. Então o fato de ver os alunos felizes trabalhando às vezes até às

onze horas, né, alunos de outras instituições de ensino acham o nosso horário muito cavalhar, digamos assim né, até porque eles imaginam que é uma aula chata, uma aula monótona, ver os alunos felizes, com todo o nível de exigência que a gente dá isso é bastante interessante, acho que isso é um diferencial que é bem legal estar na Rede.

Pesquisador: E se tiver algum conteúdo, por exemplo assim: digamos que é uma frase que o aluno postou mas a foto é feia, tu compartilha do mesmo jeito?

Guilherme: Sim.

Pesquisador: Então o padrão estético não entra nesse momento?

Guilherme: Não. Até porque tem muita coisa bonita que eu não concordo. (Risos) É uma linha bem ideológica.

Pesquisador: É mais ideia mesmo.

Guilherme: Sim, é mais ideia mesmo.

Pesquisador: Legal. E hoje na FTEC em termos de hierarquia presencialmente trabalhando contigo é a Débora, ou tem mais alguém?

Guilherme: É, entre eu e a Débora tem a Carine que tá afastada né, mas a gente trabalha de uma forma bem, bem, bem cooperativa, assim. Essa hierarquia existe...

Pesquisador: Uhum

Guilherme: ...Ela é real, ela acontece, mas alguém desavisado no dia a dia não perceberia.

Pesquisador: Sim.

Guilherme: É um trabalho bastante coletivo, bastante cooperativo, eu diria. E... então, hã, a gente assim mostra essa hierarquia pros alunos novos, né, a gente apresenta quem são os coordenadores, quem é o quê, quais são os caminhos, “ah se tu tem um problema fala com o professor, se não resolver, passa com a coordenação; se não resolver passa pra coordenação de ensino... Mas é... Eles ligam muito... A perspectiva do aluno com relação à hierarquia é muito “quem tá no corredor” (Risos)

Pesquisador: (Risos)

Guilherme: Até porque nem sempre a gente tá disponível 100% do tempo em função das aulas que a gente dá de noite, né.

Pesquisador: Sim.

Guilherme: Então na terça-feira, por exemplo, que eu dou uma aula, hã, numa turma grande e que dificilmente eu conseguiria parar em algum momento pra atender um aluno, eles procuram um outro coordenador que vai estar lá naquele dia, e no final da noite os coordenadores trocam essas informações pra dizer “Olha veio o teu aluno aqui e falou tal coisa...”

Pesquisador: Ah, bacana. E essa... como é que o Facebook entra nessa relação de vocês?

Guilherme: Dos coordenadores?

Pesquisador: É.

Guilherme: Hã, logo no começo, quando a gente começou a usar direto, o que acontecia muito, e principalmente quando a Débora se tornou Diretora das duas unidades, a gente entrava no comunicador chegando em casa.

Pesquisador: Uhum.

Guilherme: Então onze e quinze, onze e cheia, chegava em casa, ligava e a gente ficava às vezes debatendo algumas coisas, porque foi um momento de bastante transição pra nós, né, e... e depois a gente parou com isso e começou a fazer isso mais no decorrer do dia, porque... eu parei, fui um dos primeiros a parar porque achei que estava trazendo prejuízos pra minha vida pessoal. Porque eu encontro a minha esposa SÓ às onze e meia (risos). Então chegar em casa e continuar trabalhando é ruim pra vida pessoal. Mas naquele momento foi importante, naquele momento foi útil. A gente passou... Eu digo que a FTEC não é uma faculdade criança nem adulta, ela é adolescente.

Pesquisador: Uhum.

Guilherme: Então ela cresce às vezes desproporcionalmente em algumas áreas e a gente tem que ter uma flexibilidade bastante grande. Então nesse sentido o uso do Face sempre foi bastante importante, principalmente nesses momentos cruciais de transição.

Pesquisador: Uhum.

Guilherme: Então a gente fez um uso muito massivo dele naquela época, e depois à medida em que consegui se planejar com mais antecedência, a gente conseguiu se organizar e

ficou bem mais fácil e bem mais tranquilo, e daí a gente resolveu reduzir o uso em função da... da menor urgência dos assuntos, digamos assim. (Risos)

Pesquisador: Sim. (Risos) Hoje a Carine tá de licença e a Débora tá quatro dias, às vezes, em Caxias e um dia aqui em Bento. O Facebook ajuda de alguma forma nesses dias em que ela tá lá? Tu entra em contato com ela por e-mail, por telefone?

Guilherme: É, nas verdade, hã, a Débora nos dá bastante autonomia.

Pesquisador: Uhum.

Guilherme: Então quando a gente chega num momento, digamos assim, de fronteira de autonomia, “será que podemos fazer ou não”, a gente consulta. Mas eu acho que o fato da Débora ter estado aqui com a gente tanto tempo, e da gente ter trabalhado de forma tão cooperativa no tempo em que ela tava aqui, eu acho que todos os coordenadores e a aí, talvez exceção dos mais novos ou dos muito recentes que não viveram essa época, hã, todos têm uma noção muito clara do que fazer, de como se portar, de como agir. Claro, tem algumas diferenças às vezes de ideia ou de percepção de alguns coordenadores, mas a gente costuma se reunir na coordenação, principalmente no final da noite e debate esses temas.

Pesquisador: Uhum.

Guilherme: Não tendo um consenso, não ficando muito claro, a gente questiona a Débora, e aí sim a gente usa, hã, às vezes telefone, às vezes e-mail, às vezes Facebook. Depende do grau de gravidade ou de urgência da situação.

Pesquisador: E tu sente que ela faz falta nesses dias que ela não tá aqui, pelo carisma, pelo companheirismo, ou até por uma presença dela ou não?

Guilherme: Eu acho que, que essa transição dela pra lá ela foi complicada em alguns momentos, porque, e aí te digo os principais problemas: da questão da definição dos limites de autonomia.

Pesquisador: Uhum.

Guilherme: Então, por exemplo, houve um caso bem específico em que um aluno extremamente problemático deu problemas numa disciplina minha e nós, hã, combinamos uma avaliação diferente com o aluno e o aluno não cumpriu e aí ele procurou a coordenação e aí eu disse pra ele, tomei a decisão de que ele reprovaria na disciplina, e ele procurou a

Carine. A Carine acatou a minha decisão e aí a Débora chegou um dia totalmente alheia e resolveu dar uma chance pro guri. Então ela, tipo, nos atropelou geral, né.

Pesquisador: Sim.

Guilherme: Esse foi um caso que abriu um precedente pra gente discutir até aonde a gente pode. E eu acho que a Débora, ela tava tomando decisões que ela não precisava tomar mas que ela ainda tomava pelo fato de se sentir insegura por não estar aqui.

Pesquisador: Uhum.

Guilherme: Então passado, hã, vai fazer um ano já esse caso, hã, ela já tem uma noção, ela já tá mais tranquila, ela intervém menos nos processos do dia a dia da faculdade por confiar que a gente tá tomando a decisão certa. Mas no momento de transição ficou meio complexo esta questão de até aonde a gente pode ir e até aonde ela deve ir, até quando a gente deveria se reunir antes pra dar uma posição pro aluno. Foi uma decisão que ela tomou assim meio em cima do laço, com alta carga emocional. O aluno fez todo um teatro aqui, era um aluno antigo, enfim, hã, mas que gerou uma série de precedentes que foi complicado a gente ter que gerenciar depois. No final acabou dando tudo certo, mas eu acho que nesse momento, naquele momento crítico onde a gente sentiu falta da figura da diretora que toma a decisão, que dá respaldo pra decisão que tu tomou.

Pesquisador: Uhum.

Guilherme: Eu acho que os primeiros meses foram mais complicados, assim. Depois a gente se adaptou. Hoje a gente tá sem a Carine e a gente tinha bastante receio porque ia ficar só os coordenadores, né. Não ia ter ninguém mais na linha de frente conosco, mas tá sendo super tranquilo. Até porque eu acho que o grupo amadureceu nesse sentido. Hã, nenhum de nós toma decisões na hora. A gente pede, né, um prazo até pra que a gente possa se reunir e discutir, tirar perspectiva. Então nesse sentido ficou bem tranquilo. A falta da Débora como amiga a gente sente sempre né. Durante bastante tempo eu e a Debora ficamos trabalhando bastante juntos e eu era um dos coordenadores que tinha mais carga horária, então ficou um tempo em que, praticamente, na unidade era eu e ela e eu tenho muitas saudades desse tempo, muito carinho e claro né a gente entende a figura da amizade a gente sente bastante falta, mas da figura, do respaldo da autonomia eu acho que a gente já resolveu.

Pesquisador: Já conseguiram resolver.

Guilherme: Hã, mas os alunos sentem. Eles gostariam, eu acho, de ter ela mais presente, e alguns professores não... alguns professores são novos, nunca viram diferente, mas alguns professores eu acho que em alguns momentos se sentiram um pouco, assim, abandonados, em não poder mais ter o acesso ou em ter certo tipo de dificuldade em ter o acesso ao diretor, mas é pra isso que servem as coordenações e a coordenação de graduação, pra gente mediar esses acessos, esses conflitos.

Pesquisador: Sim.

Guilherme: Mas da figura da Débora como pessoa todos sentem falta e vão continuar sentindo né.

Pesquisador: E nesses dias que ela tá lá, assim, o fato do nomezinho dela estar verde ali no Facebook faz alguma diferença ou não faz diferença nenhuma?

Guilherme: Olha, eu acho que em alguns momentos faz, mas hã, é aquele negócio: se é urgente é porque alguém deveria ter feito outra coisa (Risos). Então, tipo, se tu tem uma bronca que precisa ser resolvida urgentemente é porque alguma decisão tu não tomou antes. Eu, como eu te falei né, num período mais crítico foi. Foi BEM importante. Teve momentos em que precisava desse respaldo. Agora eu acho que a gente já tá com bastante mais autonomia e acho que isso deixou nós mais tranquilos e ela mais tranquila também, porque seria muito trabalhoso pra ela à frente de duas unidades ter que resolver picuinha de aluno.

Pesquisador: Sim.

Guilherme: Então à medida que ela ficou tranquila que essas coisas tão acontecendo, hã, diminuiu, digamos, o grau dessa importância de ser uma coisa imediata on line, mas a figura dela é bastante importante né. Em vários momentos ela nos cobra coisas via e-mail ou até via Face por saber que ela não tá aqui e que a gente precisa cumprir os prazos, pra conferir se tá tudo ocorrendo como deveria ocorrer né. Mas eu acho, é, eu acho importante. Acho bacana e... e dá uma segurança de que se alguma coisa ocorrer...tá ali. Faculdade a gente nunca sabe, acontecem coisas incríveis, assim. E tem momentos de grande, digamos assim, turbulência. Acontecem muitas coisas fora da rotina e alguns momentos que não. Agora a gente tá passando por um momento extremamente tranquilo no sentido da rotina mesmo da unidade. Então nesse sentido se torna, digamos, menos importante ou menos relevante, mas é sempre bom. Tu fica mais tranquilo de saber que ela tá lá, tá on line, pode ser acessada (Risos)

Pesquisador: Então, digamos assim, se fosse há um ano atrás e desse uma explosão em todos os servidores do Facebook ia ser uma catástrofe?

Guilherme: Ia.

Pesquisador: Hoje isso poderia acontecer?

Guilherme: Isso. Exatamente. Até porque essa era uma ferramenta que tava disponível no momento em que a gente precisou mais, né.

Pesquisador: Sim.

Guilherme: Talvez a gente tivesse, sei lá, ido pra telefone, pra e-mails ou alguma outra coisa, a gente teria que ter puxado.

Pesquisador: Teria sido a mesma solução estar nos telefones e nos e-mails?

Guilherme: Não, jamais.

Pesquisador: É diferente?

Guilherme: É.

Pesquisador: E como é que tu entende, assim, essa questão da Débora dentro de posições? Hoje ela tá numa posição hierárquica que ela é Diretora de duas unidades. Tu enxerga ela como uma líder também ou é só um cargo hierárquico?

Guilherme: Não, acho que ela sempre foi líder. Eu achei quando ela se tornou de Coordenadora pra, digamos assim, Vice Diretora, que seria a Coordenação de Ensino e depois Diretora eu achei um caminho bem natural.

Pesquisador: Uhum.

Guilherme: Em função da dedicação dela na FTEC, do amor que ela tem pela FTEC. E isso se revela no comprometimento, né. Sempre cuidou da FTEC como se fosse sua. E é uma coisa que eu acho que nós em maior ou menor grau todos aqui temos né, mas, hã, eu achei bem natural esse crescimento hierárquico em função da capacidade dela, do preparo dela e da dedicação que ela teve. Então pra nós ela sempre vai continuar sendo uma líder. Eu acho que mesmo que ela deixasse a coordenação, que fosse só uma professora que desse uma disciplina ela iria ter um papel de liderança muito grande e... porque ela nos faz muito bem. Hã, levanta polêmicas, discute sobre os nossos papéis... As noites em que ela está aqui a gente sempre tem umas discussões muito boas, muito animadas, com muito bom humor, que é geralmente na sexta à noite (Risos). Sexta à noite é um momento em que os professores terminam a aula e já

procuram a coordenação porque eles sabem que lá vai ter alguma coisa interessante, alguma coisa boa, em função de nós estarmos quase todos reunidos e esse clima é muito bom. Então eu acho que o papel dela como líder não é só hierárquico não. É característica da pessoa dela, da personalidade dela e da influência que ela tem sobre todos nós, né.

Pesquisador: Uhum. Bom, eu tinha isso de perguntas. A não ser que tu queira dizer mais alguma coisa que eu não tenha perguntado, mas em relação a essas questões era isso que eu precisava saber. Não sei se tu quer deixar algum recado final ou alguma coisa do gênero (Risos).

Guilherme: Não, não, acho que... a tua pesquisa é sobre o papel da liderança e o uso do...da...

Pesquisador: É, na verdade é a construção de um espaço de liderança no ambiente midiático né, na utilização das novas tecnologias pra construir esse espaço de liderança.

Guilherme: Entendi.

Pesquisador: É essa questão do redesenho utilizando as mídias digitais.

Guilherme: Eu acho que o uso que a Débora às vezes faz do Face é muito geração de conteúdo e às vezes pouco consumo.

Pesquisador: Uhum.

Guilherme: Então, há, todo mundo olha o que ela posta. Mas ela não consegue olhar o que todo mundo posta.

Pesquisador: Sim.

Guilherme: Então, tipo, às vezes tem que ter alguns filtros nisso até em função da grande quantidade de pessoas que ela lida, né.

Pesquisador: Uhum.

Guilherme: Senão tu vive para o Face e esse não é o objetivo da ferramenta. Mas eu acho que é um momento em que tu tem que se adequar a determinadas coisas né. Mas é bem legal, assim, há, e nem sempre o fato de estar a bolinha verde faz com que ela esteja disponível (Risos)

Pesquisador: (Risos) Às vezes ela vai dar uma volta...

Guilherme: É, às vezes tá no telefone, numa reunião... A coisa não é tão on line como parece, mas a gente entende isso. Eu acho que agora que a gente tá num momento de maturidade, hã, em relação a essa questão de autonomia ficou bem mais tranquilo, assim... bem mais tranquilo. E mas eu acho que mesmo o Face sendo uma grande ferramenta de mídia, nada substitui o cara a cara.

Pesquisador: Sim.

Guilherme: A gente tinha um hábito bastante grande quando a Débora tava aqui e como a coordenação tá sempre fervilhando de alunos, de professores, de gente, muitas das decisões, principalmente aquelas mais cabeludas né, a gente acabava indo no fumódromo conversar. E isso eu acho que às vezes ainda é o melhor, porque te tira do ambiente, tira da frente do e-mail, te tira do computador, tira do telefone, e tu consegue ter um espaço onde duas pessoas conversam olhando olho no olho sem interferências externas. Isso se tornou mais raro, é uma pena (Risos), mas hã, em função da gente estar mais tranquilo e com mais autonomia, a necessidade desse tipo de conversa se tornou menos frequente.

Pesquisador: Sim.

Guilherme: Então na verdade a falta que a gente sente é mais da figura humana, mesmo. Da pessoa, de estar ali, de fazer uma brincadeira, de falar sobre a sua própria vida, contar novidades, porque na questão hierárquica eu acho que hoje tá bem mais organizado depois de um período de transição que a gente cresceu bastante.

Pesquisador: É isso.

Guilherme: Beleza.

Pesquisador: Obrigado.

ANEXO VIII – Transcrição entrevista Cristiane Lazzari

Pesquisador: Eu queria que tu me dissesse o teu nome completo, a tua profissão, a tua idade e a tua formação.

Cristiane: Meu nome é Cristiane Lazzari, tenho 28 anos, sou formada em Pedagogia e agora concluí a pós em MBA de Gerência de Pessoas e sou Secretária Acadêmica.

Pesquisador: Tu sempre morou em Caxias?

Cristiane: Eu sempre morei em Caxias. Sou natural de Caxias.

Pesquisador: Tu chegou a morar em outro lugar ou não?

Cristiane: Não.

Pesquisador: Sempre aqui?

Cristiane: Sempre.

Pesquisador: Mas viaja de vez em quando?

Cristiane: Sim. Pra Arroio do Sal (Risos).

Pesquisador: Vai pra onde?

Cristiane: Pra Arroio do Sal.

Pesquisador: Tu tem casa lá?

Cristiane: Em Figueirinha. Bem do ladinho de Arroio do Sal.

Pesquisador: Ah. E tu, que tu faz aqui na FTEC?

Cristiane: Eu sou Coordenadora da Secretaria Acadêmica. Então eu cuido de toda a parte do registro dos alunos, professores, dou suporte pras outras unidades, a questão também do sistema, da nova ferramenta da Totus, já participei há quatro anos atrás da implantação da Totus e agora estamos passando pelo processo de mudança pra outra ferramenta.

Pesquisador: Quantas pessoas têm trabalhando contigo hoje?

Cristiane: Hoje são três pessoas.

Pesquisador: E acima de ti?

Cristiane: Tem uma. Uma pessoa.

Pesquisador: Quem é essa pessoa?

Cristiane: A Diretora. Diretora Débora.

Pesquisador: Legal. E tu, dentro desse espaço, assim, como é que é a tua relação com a Débora?

Cristiane: É bem tranquila. Assim, é um diálogo bem aberto.

Pesquisador: Uhum.

Cristiane: Sempre quando ela tem alguma coisa pra me falar ela fala. Assim, também como eu tenho liberdade com ela.

Pesquisador: Uhum.

Cristiane: Então coisas boas, coisas ruins que acontecem, a gente tem esse diálogo bem franco, bem aberto.

Pesquisador: Legal. E tu tem, tu tem internet né?

Cristiane: Sim.

Pesquisador: Tu tem Facebook?

Cristiane: Sim.

Pesquisador: Twitter?

Cristiane: Não.

Pesquisador: Hã, ,Linkedin?

Cristiane: Não.

Pesquisador: Orkut?

Cristiane: Tive (Risos).

Pesquisador: E como é que é a tua relação com o Facebook hoje?

Cristiane: Eu acesso todos os dias, né, mas eu não sou daquelas pessoas que posta tudo o que faz durante o dia. Eu gosto de postar fotos, de entrar pra ver as coisas dos amigos, as fotos, mas nada assim muito paranoico.

Pesquisador: Sim. E tu tem acesso aqui na FTEC ou não?

Cristiane: Não.

Pesquisador: Só de casa daí?

Cristiane: Uhum.

Pesquisador: No celular?

Cristiane: No celular sim.

Pesquisador: Também?

Cristiane: Uhum.

Pesquisador: E tu normalmente, assim, tem um horariozinho que tu consegue parar e mexer, ou só em casa mesmo?

Cristiane: No intervalo.

Pesquisador: E tu fica mexendo quanto tempo mais ou menos?

Cristiane: Uns quinze, vinte minutos.

Pesquisador: Legal. E dentro desse espaço, quantos amigos tu tens?

Cristiane: Mais de duzentos. Entre duzentos e duzentos e cinquenta.

Pesquisador: E a Débora tá entre esses amigos?

Cristiane: Sim.

Pesquisador: Como é que é a tua relação com ela no Facebook?

Cristiane: Ela sempre posta fotos, marca, deixa, hã, comentários, né. Eu não sou muito de responder, não só com ela mas com as outras pessoas também. Né, eu assim, eu, eu curto o comentário mas não sou de ficar naquela coisa, sabe, de ficar respondendo...

Pesquisador: E perdendo tempo com isso.

Cristiane: É. Mas é uma coisa bem minha, assim. Não só com ela, mas com todos né.

Pesquisador: O teu objetivo no Facebook é só pessoal ou tu usa pra algumas coisas profissionais também?

Cristiane: Só pessoal.

Pesquisador: E quando, tipo assim, a Débora tá lá em Bento Gonçalves, tu chega a falar com ela pelo Facebook ou não, é e-mail e telefone?

Cristiane: E-mail e telefone.

Pesquisador: Facebook nunca?

Cristiane: Não.

Pesquisador: E nem ela fala contigo? Ela não chega a te chamar assim “Ah Cris tem uma coisa...”

Cristiane: Teve duas vezes duas situações que eu estava em casa de atestado.

Pesquisador: Aham.

Cristiane: Daí que eu acabei chamando ela pra avisar né o que tinha acontecido, mas foi só essas duas situações mesmo.

Pesquisador: E tu chega a acompanhar algumas coisas que ela posta? O que tu acha do conteúdo que ela coloca?

Cristiane: Hã, as coisas da FTEC né, vestibular, quando tem algum evento...

Pesquisador: E das coisas pessoais dela, tu chega a ver alguma coisa?

Cristiane: Só na atualização se tem alguma coisa, mas eu não entro no Face, no perfil dela pra ver o que ela posta.

Pesquisador: E tu gosta mais de postar fotos, de postar frases?

Cristiane: Fotos.

Pesquisador: E essas coisas, tipo, frase e foto tu chega a compartilhar ou não?

Cristiane: Muito difícil.

Pesquisador: E, digamos assim: que tu fosse compartilhar alguma coisa nesse sentido, tá. A frase é muito legal mas a foto é feia. Tu compartilha do mesmo jeito ou não?

Cristiane: Sim. Se a frase é...

Pesquisador: Pela ideia?

Cristiane: Uhum.

Pesquisador: Então a questão da imagem não faz tanta diferença assim pra ti.

Cristiane: Não.

Pesquisador: E uma outra coisa, há, dentro desse espaço tu acha que o fato dela estar aqui alguns dias e estar em Bento outros, isso dificulta a operacionalização do dia a dia de vocês ou não?

Cristiane: É bem tranquilo. Quando tem alguma situação que eu não, que eu preciso dela, que eu não posso resolver sozinha eu ligo pra ela, mando e-mail também.

Pesquisador: Mais ligação ou mais e-mail?

Cristiane: Mais e-mail. Eu brinco com ela que é mais fácil falar com ela quando ela tá em Bento do que quando ela tá aqui (Risos). Porque lá parece que o retorno é mais rápido. Porque aqui às vezes eu preciso falar com ela e ela não tá na sala, tá em outros setores. Então lá eu consigo porque ela fica mais sentada.

Pesquisador: E se tu tivesse acesso ao Facebook aqui no teu horário de trabalho, tu acha que quando ela tá em Bento essa comunicação poderia ser mais rápida ou isso não ia fazer diferença?

Cristiane: Sim. Ou até mesmo por aquela própria ferramenta que a FTEC on line fornece né.

Pesquisador: E eles tem acesso a essa ferramenta lá?

Cristiane: Em Bento eu não sei se tem.

Pesquisador: E a Débora tá cadastrada?

Cristiane: Eu acho que não. Mas com as outras unidades eu utilizo bastante.

Pesquisador: É, seria a mesma questão do Facebook, só que numa outra ferramenta. Seria o mesmo objetivo só que num espaço diferente.

Cristiane: Uhum. E eu percebo também que muitas coisas que vai pro Face, tanto da FTEC quanto o que a Débora compartilha, são informações que muitas vezes não chegam pra nós funcionários via e-mail.

Pesquisador: Hum.

Cristiane: Teve... deixa eu te contar o quê que foi, que me chamou a atenção... Se eu não me engano foi o prazo, ali, de transferência de portadores de diploma que no Face tinha todas as datas, no site da FTEC também, mas no Face tinha várias chamadas, assim, dessa questão do ingresso.

Pesquisador: Uhum.

Cristiane: Mas nós não recebemos nada por e-mail. Então teve também uma questão dos professores... Agora eu não vou lembrar de tudo, mas foram duas situações que me chamou a atenção. Essa do ingresso na FTEC, questão dos diplomas e transferência e teve uma outra, acho que foi o período de matrículas. Eu não lembro bem o quê que foi... mas me chamou a atenção que no Face tava tudo muito claro.

Pesquisador: Será que isso é por uma ideia de que todo mundo tem Face?

Cristiane: Pode ser. Eu até comentei com a Lílian que se todo mundo tivesse acesso ao Face da página da FTEC a informação é instantânea.

Pesquisador: Hum, isso é interessante.

Cristiane: Aí nós até comentamos, eu não sei se tem como fazer, mas se tem como deixar só a página da FTEC ou então vincular aos e-mails... Eu percebo que no Face todas as informações são claras e elas acontecem.

Pesquisador: Hum...

Cristiane: Ao contrário dos e-mails que muitas vezes a gente fica sabendo... até uma palestra que vai ter aqui, a gente fica sabendo quando tá acontecendo.

Pesquisador: Sim.

Cristiane: O pessoal chega na recepção “Ah onde que é a palestra tal?” “Ah e no auditório, no anfiteatro, é na sala...” Então eu vejo o Facebook da página da FTEC com mais informações do que as pessoas... (Risos)

Pesquisador: Uma outra questão, tu já teve outros chefes antes da Débora nesse posto que tu ocupa, né?

Cristiane: Sim.

Pesquisador: Então tu já passou por outras diretoras. Chega a ter alguma diferença no estilo de gestão?

Cristiane: Antes da Débora era o professor Maurício. Então a relação com ele sempre foi muito boa, só que com a Débora eu não sei se por ser mulher né, mas eu tenho mais liberdade com ela. O Maurício sempre apoiou, sempre esteve presente em todos os momentos que foram preciso, mas eu percebo que com a Débora, assim é bem mais tranquilo.

Pesquisador: E tu enxerga a Débora hoje como uma chefe ou como uma líder? Como é que tu poderia enquadrar ela, assim?

Cristiane: Como uma líder.

Pesquisador: Por quê?

Cristiane: Pela característica dela, algumas características que ela apresenta, hã, pela questão de como ela trabalha, né, que não é aquela coisa centrada, hã, te abre um leque de opções, te dá autonomia pra decidir as coisas né. Então quando tem um problema na Secretaria eu vou conversar com ela só que ela me dá a liberdade também, ela me ouve, né. Ela não simplesmente diz “Não, agora tu vai fazer isso porque é assim que tem que ser.”

Pesquisador: Uhum.

Cristiane: Porque querendo ou não eu tô ali no dia a dia e eu sei o que é melhor pro setor. Né, a decisão final é dela. Se ela disser tu vai fazer assim eu vou fazer. Mas eu percebo que ela tem essa questão de ouvir e de dar autonomia também pra resolver as questões.

Pesquisador: E tu acha que a imagem que ela passa pras pessoas no Facebook é a mesma imagem que ela passa aqui?

Cristiane: Eu acho que é a mesma imagem.

Pesquisador: E tu acha que esse espaço dela de construção e de tentar verificar essas coisas é positivo ou ela se expande demais ou se expande de menos? Como é que tu enxerga isso pra ti Cris, assim?

Cristiane: Eu acho que ela sempre se expõe bastante. Mas isso não incomoda ela e eu acredito que não prejudica. Depende muito também da maturidade de quem vê as coisas né. Por exemplo isso não me incomoda. Né, essa liberdade que ela me dá, essa questão de dizer, hã, questões sérias às vezes de ficar brincando né.

Pesquisador: Uhum.

Cristiane: E isso eu Cris, com a minha maturidade eu sei separar as coisas.

Pesquisador: Sim.

Cristiane: Já percebi que outras pessoas não. Que de repente em outras instituições tiveram chefes diferentes, chefes linha dura... tu tem que dar o exemplo, tu não pode fazer isso, tu não pode fazer aquilo.

Pesquisador: Uhum.

Cristiane: Eu, comigo, assim eu sei separar bem as coisas né.

Pesquisador: E tu acha que essa questão dela no Facebook é uma questão natural?

Cristiane: Sim, porque eu percebo que ela é aqui o mesmo que ela é no Face.

Pesquisador: É isso. Não sei se tu quer acrescentar mais alguma coisa que tu acha que eu esqueci de perguntar?

Cristiane: Não.

Pesquisador: Então tá. Muito Obrigado!

Cristiane: Imagina (Risos).

ANEXO IX – Transcrição entrevista Daniela Braga Moita

Pesquisador: Eu queria que tu começasse me contanto o teu nome, a tua idade e a tua profissão.

Daniele: Tá. Então o meu nome é Daniele, tenho 38 anos e minha profissão é bibliotecária.

Pesquisador: Tu é formada em biblioteconomia?

Daniele: Isso.

Pesquisador: Como é que é essa coisa assim de... o que vocês aprendem em biblioteconomia?

Daniele: Nós aprendemos a parte de gerenciar, como gerenciar uma biblioteca, desde softwares específicos. Nós temos um sistema de classificação que identifica o material na estante. A parte de arquivo, um pouco né, normas bibliográficas, um pouco de história e cultura, literatura e depois mais a parte específica da biblioteconomia.

Pesquisador: Uhum. Taxonomia e essas coisas assim ou nem entra isso?

Daniele: Não.

Pesquisador: Hã, tá. Tem facebook?

Daniele: Tenho.

Pesquisador: Twitter?

Daniele: Twitter não.

Pesquisador: Como é que é o teu comportamento com o Facebook?

Daniele: Hum... Eu olho bastante o dos outros, escrevo bastante no meu, e às vezes lavo uma roupa suja também no meu.

Pesquisador: Como assim tu lava uma roupa suja? (Risos)

Daniele: (Risos) Ah se eu tô descontente com alguma coisa assim eu coloco lá, mas não muito direto, assim né.

Pesquisador: Sim. E daí as pessoas se identificam?

Daniele: Se identificam! Aham.

Pesquisador: E começam a conversa?

Daniele: Começam a conversa! Aham.

Pesquisador: Ah entendi. É tipo “vamos ver o que vão responder, se tão ligados” e daí assim vai.

Daniele: Isso! Isso aí.

Pesquisador: Ah, legal. E tu tem acesso aqui no trabalho ou não?

Daniele: Não, no trabalho não. Só de casa.

Pesquisador: E ele é um perfil bem pessoal ou tem coisas profissionais também?

Daniele: O meu é pessoal. Muito raramente eu coloco alguma coisa profissional, assim, eu compartilho alguma notícia do trabalho. Mas a maior parte é pessoal.

Pesquisador: Então é uma relação bem específica, assim.

Daniele: É.

Pesquisador: E dentro do teu ambiente de trabalho, assim, com quantas pessoas tu te relaciona?

Daniele: No Face?

Pesquisador: Não. Aqui, no ambiente físico.

Daniele: Eu acho que com quase todos.

Pesquisador: E no teu... Tu gerencia uma equipe, não é?

Daniele: Aham.

Pesquisador: Quantas pessoas tu tem na tua equipe hoje?

Daniele: Três. DUAS, duas. Três, três, três, três. Eu e mais três.

Pesquisador: Legal. E como é que é o dia a dia de vocês, o relacionamento?

Daniele: Bem legal. Bem tranquilo.

Pesquisador: E quem tá acima de ti hoje na unidade de Caxias é a Débora?

Daniele: É a Débora na biblioteca né. Tem a pesquisa.

Pesquisador: Tem a pesquisa também? E como é que funciona a questão da pesquisa?

Daniele: A pesquisa institucional?

Pesquisador: É.

Daniele: Ali eu faço a parte de cuidados de legislação e cuidados do MEC né.

Pesquisador: Pra todas as unidades?

Daniele: Pra todas as unidades.

Pesquisador: Aí quem tá acima de ti é o Cláudio?

Daniele: É o Cláudio.

Pesquisador: Ah então tu tem dois chefes?

Daniele: Tenho.

Pesquisador: Duas lideranças diferentes?

Daniele: Completamente diferentes. (Risos)

Pesquisador: (Risos) E dentro desse espaço, assim, falando um pouco de biblioteca, hã, como é que é o teu relacionamento com a Débora?

Daniele: Hum, mais ou menos.

Pesquisador: Como assim?

Daniele: Não. É. Hum, o profissional às vezes eu sinto que falta um pouco de valorização do setor.

Pesquisador: Uhum. Ele é só mais um setor.

Daniele: Ele é só mais um setor. E eu tava acostumada a trabalhar em outras bibliotecas onde o setor era BEM valorizado.

Pesquisador: Uhum.

Daniele: Sabe era um plus. Eles consideravam a biblioteca um plus pra instituição, e não um setor qualquer.

Pesquisador: Sim.

Daniele: E aqui eu noto que ele é um setor qualquer.

Pesquisador: Ah, entendi. E o teu relacionamento pessoal com ela é tranquilo?

Daniele: Tranquilo. O pessoal é bem bom. Agora o profissional eu só noto isso, que é como se fosse um setor qualquer. É às vezes eu...estragou uma impressora e a gente precisa mandar precisa mandar arrumar, precisa comprar. “Ah deixa lá.” Sabe... Falta um pouco de...

Pesquisador: De espaço pra biblioteca.

Daniele: Isso.

Pesquisador: E tu tem ela no teu Facebook?

Daniele: Tenho.

Pesquisador: E como é que é a relação de vocês no Facebook?

Daniele: É normal, assim. Às vezes a gente até conversa naquele chatzinho ali do Facebook.

Pesquisador: Nos horário de folga assim?

Daniele: É nos meus de folga (Risos).

Pesquisador: Tu tá em casa e ela tá trabalhando e daí vocês conversam?

Daniele: Sim.

Pesquisador: Ah, entendi. (Risos) Isso ajuda, atrapalha. O que tu acha disso?

Daniele: Eu acho que ajuda.

Pesquisador: Tu acha que se não tivesse o Face ela ia te ligar ou alguma coisa do gênero ou nem ia resolver os problemas?

Daniele: Acho que não ia resolver.

Pesquisador: E ela te aciona mais no Face pra questões da biblioteca ou da pesquisa institucional?

Daniele: Dos dois.

Pesquisador: Então é um espaço bem híbrido (Risos).

Daniele: É, é. E às vezes, assim, até eu não consigo conversar com ela aqui e aí eu entro no Face e a gente consegue conversar.

Pesquisador: Ah, às vezes tem um assunto que tu quer específico conversar com ela...

Daniele: É.

Pesquisador: Ah que legal isso! E dentro dessa relação... hã, tu tem dois chefes, não é?! Tu tem um tipo de relação com a Débora, que tu falou que pessoal é bem bacana e também nessa questão do Face, e o Cláudio, assim, como é que é a tua relação com o Cláudio?

Daniele: Eu só tenho relação profissional com ele, né.

Pesquisador: Sim.

Daniele: E eu acho bem tranquilo.

Pesquisador: Uhum.

Daniele: E, não sei, eu gosto muito de trabalhar com ele porque eu falo o que eu penso, né, e não sei se ele gosta ou se não gosta. Tem vez que tu vê na cara dele que ele não gosta.

Pesquisador: Sim.

Daniele: Mas eu tenho abertura pra poder falar o que eu penso e expor as minhas ideias.

Pesquisador: Ah, legal. E dentro dessa relação, assim, hoje tu enxerga a Débora como uma líder ou não, ela é só uma chefe?

Daniele: Não, eu enxergo ela até como uma líder, só que, que nem eu digo sempre pra ela, ela tem que se posicionar como chefia, porque às vezes... isso eu posso falar porque eu tô cansada de dizer pra ela...

Pesquisador: Sim.

Daniele: Às vezes ela pega muito o pessoal, às vezes ela mistura muito o pessoal com o profissional e às vezes ela tem que tomar umas atitudes mais de...né... de direção e ela não toma porque ela “Ai mas eu gosto dela”... Mas não tem questão de gostar, tu tem que exigir, porque eles não vão se não exigir, né. E eu tô sempre falando isso pra ver se ajuda.

Pesquisador: Isso é mais em função da biblioteca ou da pesquisa?

Daniele: Da pesquisa.

Pesquisador: E dentro desse espaço, assim, se pudesse desenhar um perfil de líder, quem estaria mais próximo desse perfil de líder: a Débora ou o Cláudio, dentro das tuas relações?

Daniele: Ai... como é que eu vou te dizer... São dois tipos de liderança completamente diferentes.

Pesquisador: Qual que é mais apazível pra ti?

Daniele: O Cláudio.

Pesquisador: Por que?

Daniele: Porque eu acho que apesar daquele jeito dele, assim, é... eu acho que... não sei ele parece... ele tem uma missão. Tá, ele tem... ele quer que... educar. Tá. O objetivo dele é educação. E acho que sim, ele seria... nesse sentido ele é um bom líder. A única c... não sei eu gosto do estilo de liderança dele. Só que eu acho que às vezes ele precisava sair de dentro da caixa e enxergar mais.

Pesquisador: E isso tu acha que a Débora faz?

Daniele: Também não.

Pesquisador: O que tu acha que não faz? Quais são as evidências...

Daniele: Eu acho até que ela sabe que tem certos problemas. Ela não quer resolver, eu acho, por se incomodar. E o Cláudio eu acho que não, acho que ele gostaria que fosse de um determinado jeito mas ele não sabe. Então se pudesse ser um meio termo, juntar os dois, né. Ia ser melhor.

Pesquisador: E tu acha que essa relação hoje que tu tem com a Débora no Facebook, isso faz diferença, não faz diferença?

Daniele: Acho que faz.

Pesquisador: Em quê sentido?

Daniele: Não sei, eu acho que eu consigo conversar mais com ela, entender mais ela, o que ela pensa profissionalmente, pelo Face, do que a gente sentar e conversar.

Pesquisador: E nos dias que ela tá em Bento, assim, tu chega a conversar com ela ou não, só no teu momento de folga que tu consegue trabalhar isso?

Daniele: Não, se eu telefonar eu consigo. Mandar e-mail eu consigo.

Pesquisador: E se tu tivesse acesso ao Face no trabalho nos dias em que ela tá em Bento, tu acha que seria mais fácil pra ti?

Daniele: Ah sim, com certeza.

Pesquisador: Faz falta esse acesso nos horários de trabalho pra isso?

Daniele: Não.

Pesquisador: Tu consegue resolver sem a ferramenta?

Daniele: Eu consigo resolver sem a ferramenta.

Pesquisador: Mas se a ferramenta existisse seria mais fácil?

Daniele: Ah sim, seria mais fácil.

Pesquisador: Ou indiferente?

Daniele: Não, mais fácil. Acho que sim. Só não é sempre que eu converso com ela quando ela tá lá. Mas às vezes é mais fácil. Como ela tá sempre na frente do computador, assim, eu acho que é mais fácil.

Pesquisador: É isso. Não sei se tu quer falar mais alguma coisa?

Daniele: Não, acho que não. Eu acho o Facebook uma ferramenta bem interessante, tanto pro lado profissional quanto pro lado pessoal.

Pesquisador: Tu tem muitos amigos no Face?

Daniele: Tenho.

Pesquisador: Quantos? Sabe de cor?

Daniele: Ah não sei de cor, mas tem bastante. Nossa às vezes eu entro lá e... esses dias eu encontrei uma gurria que a gente era amiga dos sete aos dez anos e ela tá lá em Santa Maria. A gente só passava os verões juntas.

Pesquisador: Ah que legal!

Daniele: A casa dela na praia era do lado da casa do meu pai. E daí, do nada assim, eu tava olhando o Face de alguém e eu achei ela.

Pesquisador: Legal. Obrigado, Dani.

Daniela: Imagina.

ANEXO X – Formulário de pesquisa exercício empírico

Pesquisa realizada digitalmente com auxílio da ferramenta Google Docs, disponível em:

<https://docs.google.com/a/andrehubler.com.br/spreadsheet/viewform?formkey=dGtPVVFWszU4aC1ET11XS0ZGU3JyT3c6MQ>

1 – Qual seu nome

2 – Qual seu e-mail?

3 – Quais as redes sociais das quais você faz parte? (você pode escolher mais de uma opção)

Facebook Orkut Google+ Pinterest Twitter NENHUMA Outra: _____

4 – Você posta ou transmite vídeos na Internet? Onde?

Youtube Facebook TweetCam Não posto. Outra: _____

5 – Quantos amigos/seguidores você tem em cada uma dessas redes? Deixe em branco aquelas que você não participa.

Twitter: _____ Facebook : _____ Orkut : _____ Pinterest :

Outras Redes? Quais e quantos? _____

6 – Você usa alguma técnica para aumentar seu número de amigos/seguidores?

Não, apenas sou amigo de quem conheço. [pula para questão 9]

Não, mas quem me adicionar eu autorizo ou sigo de volta. . [pula para questão 9]

Sim, eu uso [segue questionário]

7 – Dentre as suas técnicas, você usa algum software?

Sim. Não.

8 – Descreva a técnica que você utiliza para aumentar seu número de seguidores/amigos: _____

9 – Você sabe o que é líder de opinião?

Sim. [Segue questionário]

Uma vaga idéia. [Segue questionário]

Não. [Pula para questão 11]

10 – Descreva com suas palavras o que você entende como líder de opinião:

11 – Você considera ter muitos amigos pessoalmente? Sim, muitos.

Sim, o suficiente.

Não, dá para contar nas mãos.

Não, são raros.

12 – Quando tem algo sobre moda, tecnologia, política, religião (etc) tem pessoas que você procura? Para esta resposta não considere os profissionais de cada uma das áreas, mas seu amigos.

Sim. [pula para questão 14]

Não. [segue questionário]

13 - Se você não procura ninguém, o que você faz? [após esta questão encerra o questionário]

Uso o google.

Leio muitas revistas.

Assisto televisão.

Me ligo nas redes sociais.

Outro: _____

14 - Onde você procura as pessoas às quais lhe aconselham?

Pessoalmente

Nas redes sociais.

Pessoalmente e nas redes sociais.

Other _____

15 - Nas redes sociais [ou outra forma mencionada na questão 14 – o formulário adapta-se automaticamente], quem você segue ou procura se informar sobre os assuntos abaixo:

Moda : _____

Tecnologia : _____

Política : _____

Sexo : _____

Humor: _____

Investimentos (dinheiro) : _____