

Comunicação mediada por computadores e a liderança transformacional: a influência do uso de *emoticons*

Computer mediated communications and the transformational leadership: the influence of emoticons use

Atila Indalecio Marques Alves*†, Fabiane Carolina da Silva Gomes‡, Ronaldo Bernardo Júnior§

Resumo

Como citar esse artigo. Indalecio AMA, Gomes FCS, Júnior RB. Comunicação mediada por computadores e a liderança transformacional: a influência do uso de emoticons. Revista Mosaico. 2016 Jan./Jun.; 07 (1): 13-18.

Com o avanço das ferramentas de *information and communication technology* (ICT), a comunicação líder x liderado tem ganhado cada vez mais o meio virtual, não só por permitir uma comunicação à distância, mas até mesmo equipes inteiramente lideradas por meio de relações mediadas por computadores. De fato, o que aparece como uma grande facilidade, paradoxalmente pode trazer consequências negativas ao desenvolvimento e percepção de traços de liderança fundamentais ao alcance de resultados positivos esperados desta relação. O presente estudo procura verificar se o uso dos *emoticons* pode oferecer influência na percepção das dimensões da liderança transformacional por meio da comunicação mediada por computadores, levando em consideração o gênero do líder como possível modificador desta relação. Os resultados demonstram que os *emoticons* têm sim forte influência na percepção da liderança transformacional, mediada pela percepção de traços de liderança; porém foi verificada uma influência negativa, uma vez que o uso dos *emoticons* é visto como inadequado à comunicação organizacional.

Palavras-Chave: Liderança; Comunicação; E-mail; Emoticons; Gênero.

Abstract

With the advancement of the tools of information and communication technology (ICT), the communication leader x follower has gained increasingly virtual environment, not only for allowing communication at a distance, but even teams entirely led through relationships mediated by computers. In fact, what appears as a great ease, paradoxically can have negative consequences for the development and realization of key leadership traits to the achievement of positive results expected from this relationship. This study seeks to determine whether the use of emoticons can provide influence on the perception of the dimensions of transformational leadership through computer-mediated communication, taking into account the gender of the leader as a possible modifier of the relationship. The results show that emoticons have rather strong influence on the perception of transformational leadership, mediated by the perception of leadership traits; but a negative influence was observed, since the use of emoticons is seen as inappropriate to organizational communication.

Keywords: Leadership; Communication; E-mail; Emoticons; Gender.

Introdução

O avanço das ferramentas de tecnologia da informação e comunicação (TIC) tem acompanhado o desenvolvimento e crescimento das organizações em diversos aspectos; entretanto também não são poucos os problemas advindos da adoção em massa destas tecnologias. É o que vem sendo chamado de paradoxos da tecnologia. (MICK e FOURNIER, 1998; JARVENPAA e LANG, 2005; MAZMANIANET *al*, 2013).

Estes paradoxos procuram explicar a percepção de benefícios e malefícios que ocorrem simultaneamente, além da forma como os indivíduos procuram lidar com esta situação. Um bom exemplo é o “Paradoxo do controle/caos” que descreve que ao mesmo tempo em que o uso de tecnologias permite adoção de mecanismos

que geram grande volume de informação para controle, acabam por demandar uma capacidade de organização, tratamento e arquivamento inalcançável, levando ao caos. (MICK e FOURNIER, 1998).

Mais relacionado ao objeto de estudo desta pesquisa está o “Paradoxo Integração/Isolamento” que afirma que ao permitir uma grande variedade e possibilidades de conexão e comunicação, as comunicações mediadas por computadores acabam por diminuir a quantidade e qualidade das comunicações face a face. (MICK e FOURNIER, 1998). De fato Sarbaugh-Thompson e Feldman (1998) encontraram em seus estudos forte decréscimo na qualidade da comunicação entre funcionários que passaram a utilizar o *e-mail* como principal meio de comunicação corporativa, sendo inclusive reportados sentimentos de “desconexão” com seus colegas. Se não bastasse

Afiliação dos autores: † Pró-Reitoria de Ciências Tecnológicas e Sociais Aplicadas, Universidade Severino Sombra, Vassouras-RJ, Brasil. EBAPE, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro-RJ, Brasil.

‡ IAG - Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, PUC-Rio, Rio de Janeiro-RJ, Brasil.

§ CEFET/RJ - Centro Federal de Educação Tecnológica, Rio de Janeiro-RJ, Brasil

* Endereço para correspondência: Universidade Severino Sombra, Av. Exped. Oswaldo de Almeida Ramos, 280 - Centro - Vassouras, RJ - CEP 27700-000.

E-mail: atila@frontin.com.br

o sentimento de desconexão, outro estudo demonstra um decréscimo na qualidade da comunicação quando esta passou a ser feita por meios eletrônicos, inclusive levando à maior possibilidade de geração de conflitos e desentendimentos. (FRIEDMAN e CURRALL, 2003).

Com a comunicação organizacional sendo cada vez mais exercida por meios eletrônicos, também a liderança ganhou os meios digitais, levando a interação líder x seguidor a ser exercida muitas vezes por *e-mail* e outras ferramentas de interação pela internet, o que Avolio, Kahai e Dodge (2001) descreveram com o termo *e-leadership*, ou seja:

“o processo de influência social mediada por tecnologias avançadas de informação (AIT) para produzir uma mudança em atitudes, sentimentos, pensamentos, comportamento e/ou performance em indivíduos, grupos e/ou organizações.” (AVOLIO *et al.*, 2001).

Esta definição de *e-leadership* leva consigo o peso da responsabilidade de transmitir por meios digitais, codificada em palavra escrita, mensagens que possam gerar mudanças em dimensões carregadas de valor subjetivo, como os sentimentos. A transmissão de emoções é fundamental para que haja a percepção de traços de liderança que ajudam no exercício deste processo de influência social. (AVOLIO *et al.*, 2001). Portanto o objetivo do presente estudo é analisar como o crescente uso dos meios de comunicação mediados por computadores pode afetar o exercício da liderança transformacional. Para tanto, conduz um experimento buscando averiguar as diferentes percepções de emoções e de sua influência na liderança entre líderes que apelam a recursos adicionais visando à melhoria da comunicação.

Liderança e a comunicação mediada por computadores

A transmissão de sentimentos por comunicação mediada por computadores (*computer-mediated communication*- CMC) certamente não é mais simples do que a exercida por meio de comunicação face a face (*face-to-face*- F2F). O estudo de Derks, Fischer e Bos (2008) cuida exatamente de revisar o papel das emoções nas CMC. Os autores chamam atenção para o fato de que em uma CMC existem problemas tanto do lado do emissor da mensagem, que pode não expressar corretamente as emoções desejadas, como pelo lado do receptor que pode não reconhecer a emoção que pretendia ser transmitida. Problema particularmente mais grave ao tratar-se do *e-mail*, meio mais utilizado para a comunicação organizacional. Essa falha na comunicação dos sentimentos pode ser ainda mais danosa quando se trata do surgimento da liderança transformacional.

A liderança transformacional age como forte desenvolvidora de valores e crenças que levam ao pensamento criativo, solução de problemas, admiração, confiança, produtividade e atingimento de objetivos entre outros diversos resultados positivos. (BASS, 1997; BASS & AVOLIO, 1994); porém, na simples observação das dimensões que a compõem – motivação inspiracional, influência idealizada, estimulação intelectual e consideração individualizada¹ é possível imaginar que esta depende muito da transmissão e percepção de sentimentos por parte do líder para o liderado. De fato, Judge e Bono (2010), relacionaram as características “*Big five*” da liderança com a liderança transformacional e, segundo os autores, o líder transformacional normalmente apresenta níveis altos dos traços de extroversão, amabilidade, conscienciosidade, abertura para experiência e baixos de neuroticismo.

Estudo de Balthazard *et al.* (2009) demonstra justamente que a comunicação entre líderes e liderados em contexto de times virtuais prejudica a percepção de traços necessários para o surgimento da liderança transformacional. Segundo o autor a falta de sinais não-verbais, amplamente disponível na comunicação F2F, é a causa desse resultado.

Entretanto, cabe ressaltar que vários desses sinais não-verbais, supostamente inexistentes na comunicação organizacional via *e-mail*, são abundantes nas comunicações informais em *chat* e redes sociais, são os chamados *emoticons*, junção das palavras ícones e emoções.² Derks *et al.* (2004), demonstraram que não só o uso dos *emoticons* auxiliam a expressar as emoções em CMC como torna este tipo de comunicação bem similar às comunicações do tipo F2F, considerando contextos, objetivo da comunicação e emoções envolvidas.

Por ajudar na transmissão das emoções, o uso de *emoticons* são muito indicados na discussão e coordenação de tarefas, bem como nas conversas informais quando tentam passar uma emoção positiva, entretanto, quando se trata de uma emoção negativa, o uso dos *emoticons* podem levar à uma interpretação extremada do sentimento inicial, muitas vezes levando à conflitos não intencionais. (WU *et al.*, 2010).

Uma vez que o uso de *emoticons* melhora a transmissão de emoções na CMC, e a percepção de traços de liderança depende diretamente da transmissão de determinadas emoções, pode-se supor que a utilização de *emoticons* trará uma influência na percepção de traços específicos da personalidade do líder, que podem influenciar em como a liderança transformacional se traduz em realidade para os liderados. Portanto, a primeira hipótese da presente pesquisa é:

H1 – O uso de emoticons afeta o exercício da liderança transformacional na comunicação organizacional mediada por computadores, mediada pela influência dos emoticons na percepção de traços de liderança.

O uso de *emoticons* é muito mais comum entre mulheres e bem pouco comum em grupos de homens, mas relativamente bem usado em grupos mistos de comunicação (WOLF, 2000; LEE, 2003), além disso, estudos como de Luor *et al.* (2010) afirmam um maior uso dos *emoticons* por parte das mulheres, enquanto Huffaker e Calvert (2005) afirmam que, em blogs, os homens usam mais *emoticons* dos que as mulheres. Apesar dessa divergência de resultados, é importante ressaltar a visão de Wolf (2000) de que a interpretação das emoções transmitidas pelos *emoticons* podem ser muito diferentes quando trata-se das expectativas diversas na relação entre diferentes gêneros. Ragins e Winkel (2011) afirmam que o gênero influencia nas expectativas, percepções e reações às demonstrações de emoção. Quando a comunicação parte de uma mulher, é esperado que esta seja mais emotiva, porém sendo negativamente avaliada se é carregada de emoções negativas como raiva, enquanto a mesma comunicação vinda de um homem é percebida como sinal de força. (RAGINS e WINKEL, 2011).

Com base nestas diferenças de expectativas e de frequência de uso pode-se supor que os *emoticons* são avaliados de forma diferente quando vindos de uma mulher e quando vindos de um homem, porém a pergunta que emerge é se essa diferença de gêneros é suficiente para alterar a percepção de emoções na comunicação organizacional mediada por computadores. Desta surge a segunda hipótese de pesquisa:

H2 – o gênero do líder tem efeito moderador da percepção de traços de liderança na comunicação organizacional mediada por computadores.

Formuladas as hipóteses é possível apresentar a estrutura de trabalho conceitual que norteia esta pesquisa (Figura 1).

Coleta dos dados

O experimento foi conduzido com instrumento de coleta de dados onde constava uma cópia de um *e-mail* onde um líder entrava em contato com seu subordinado com a intenção de falar sobre os resultados da empresa. A manipulação do experimento consistia em alterar o gênero do líder por meio do uso dos nomes Laura Lopez e Roberto Silva e a apresentação de dois tipos de *e-mail* um com uso de *emoticons* e outro sem

o uso dos *emoticons*, permanecendo o conteúdo escrito da mensagem exatamente igual. Cada uma das quatro variações possíveis era apresentada aleatoriamente aos respondentes que em seguida deveriam responder a um questionário MLQ (AVOLIO e BASS, 1999) onde foram averiguadas as quatro dimensões que medem a liderança transformacional, de acordo com o questionário MLQ-6S:

- *Idealized influence* – indica o quanto o líder mantém a confiança do funcionário, o respeito, mostra dedicação e apela às suas esperanças, sonhos e age de acordo com o modelo do líder.

- *Inspiration motivation* – mede o grau em que o líder provê visão, usa símbolos e imagens apropriadas, ajuda os liderados na focagem ao trabalho e tenta fazer com que eles sintam o seu trabalho como significante.

- *Intellectual stimulation* – mostra o grau em que o líder encoraja os liderados a serem criativos e olhar para os problemas de uma forma diferente, cria um ambiente tolerante a posicionamentos extremos e incentiva os liderados a questionar seus próprios valores e crenças.

- *Individualized consideration* – indica o grau em que o líder mostra interesse no bem estar de seus liderados, acompanha projetos individualmente e presta atenção àqueles que sentem-se menos envolvidos com o grupo.

Cada uma das dimensões foi medida com três questões afirmativas mensuradas com escala Likert de 5 pontos. Observada a correlação entre as dimensões ($\alpha = 0,9158$), foram somadas em uma só variável representando a liderança transformacional.

Para a medição dos traços de liderança foram conduzidos 3 grupos de foco, entre estudantes de administração não participantes do grupo principal da pesquisa. Os grupos de foco, compostos sempre por seis pessoas, entre homens e mulheres, seguindo as orientações metodológicas de Patton (2015). Aos grupos foram dados estímulos que buscassem levantar as características de personalidade que um líder deveria ter ou não, para ser um bom líder. A utilização deste método foi preferida, em detrimento a teorias clássicas como a *Big five*, por ser mais indutiva (PATTON, 2015), adaptada ao grupo estudado por esta pesquisa, visto que a maioria das abordagens disponíveis foram construídas em contexto norte americano e/ou europeu, pouco testadas ou adaptadas ao contexto nacional. Os

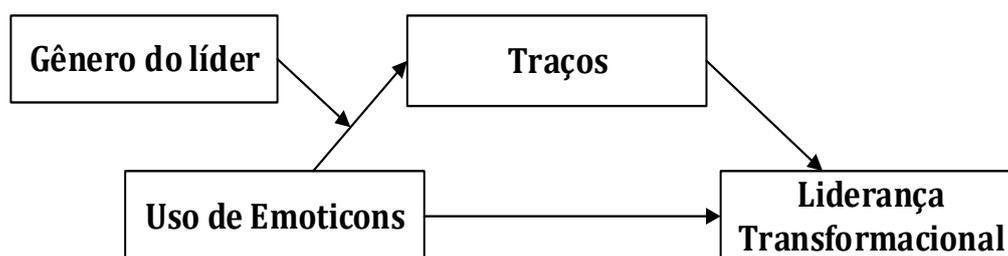


Figura 1. Estrutura conceitual

dois primeiros grupos de foco foram conduzidos para elencar traços de personalidade que formam um bom e o mau líder, o terceiro serviu para validar os traços apresentados pelos dois primeiros. O resultado das rodadas de grupo de foco forneceu os seguintes traços que foram utilizados na pesquisa: Carisma, Medo, Felicidade, Poder, Compaixão, Rigidez, Carinho, Formalidade, Feminismo, Inteligência, Estabilidade emocional, Extroversão, Habilidade em comunicação, Descontração, Seriedade, Profissionalismo e Liderança.

Análise dos dados

Os traços de liderança foram medidos por meio da percepção de emoções no conteúdo do *e-mail*, em escala de 4 pontos, variando de 1 para pouca emoção até 4 para muita emoção. Importante salientar que foram usadas características positivas e negativas em relação à liderança, sendo das negativas invertidas para a análise estatística. Observada a correlação entre as dimensões ($\alpha=0,8290$), foram somadas em uma só variável representando emoções.

Variáveis de controle sexo, idade, uso de *emoticons* na comunicação pessoal e uso de *emoticons* na comunicação profissional foram adicionadas ao final do questionário.

O experimento foi conduzido com 100 estudantes universitários que aceitaram participar de pesquisa e foram aleatoriamente apresentados a cada uma das 4 variações de *e-mails*, sendo dos 86 questionários válidos 54% com líder mulher e o uso de *emoticons* distribuído igualmente. Os respondentes eram em sua

maioria mulheres (66,6%) com idade entre 18 e 35 anos (61,73%) que usam internet muitas vezes ou sempre, para fins pessoais (87,21%) ou no trabalho (62,79%), tendo em média mais de 6 anos de experiência no uso de internet para comunicação.

A checagem da manipulação foi feita por perguntas ao longo do questionário que confirmaram 100% de acerto do sexo do líder e do uso de *emoticons* ou não.

Verificando por meio do teste de OneWay ANOVA a diferença da percepção de traços entre os grupos que receberam *e-mail* com *emoticons* ou foram encontrados diferença significativa somente nas variáveis da Tabela 1.

Importante notar que os traços foram sempre significativamente maiores no grupo que recebeu o *e-mail* sem *emoticons*, mesmo resultado obtido quando foram comparadas as médias da liderança transformacional entre os dois grupos, sendo o grupo que recebeu *e-mail* sem *emoticons* que apresentam uma média de 4,03 contra 3,63 ($p=0,009$) dos que receberam *e-mail* com uso de *emoticons*.

Traços relacionados ao carisma, diversão, felicidade, extroversão que poderiam ter uma influência positiva pelo uso de *emoticons* não apresentaram diferença significativa entre os dois grupos.

Com a finalidade de testar o modelo proposto, o teste de Sobel foi utilizado, visando analisar efeitos direto, indireto e total do uso de *emoticons* na percepção de liderança transformacional, mediado pela percepção de emoções. Os resultados são apresentados na Tabela 2.

Tabela 1. Comparação de traços entre *emoticons* ou não.

Traços	E-mail com <i>emoticons</i>		E-mail sem <i>emoticons</i>		P
	média	d.p.	média	d.p.	
Poder	2,70	0,94	3,14	0,89	0,03
Formalidade	1,77	1,01	2,77	0,95	0,00
Inteligência	3,09	0,84	3,53	0,70	0,01
Estabilidade emocional	3,09	0,87	3,39	0,76	0,01
Habilidade em comunicação	3,23	0,87	3,72	0,55	0,00
Seriedade	2,58	0,98	3,40	0,73	0,00
Profissionalismo	3,07	0,86	3,44	0,80	0,04
Liderança	3,30	0,86	3,67	0,64	0,03

G.L. total = 86 em todos os testes

Fonte: dados da pesquisa (2015).

Tabela 2. Análise da mediação.

Caminho	Coefficiente	Desvio Padrão	P
Emoticons - >Traços	-2,953	1,407	0,03
Traços ->LiderançaTransf.	0,072	0,008	0,00
Efeito indireto	-0,215	0,098 [#]	0,03 [#]
Efeito direto	-0,184	0,117 [#]	0,11 [#]
Efeito total	-0,399	0,150	0,00

desvio padrão com correção bootstrap

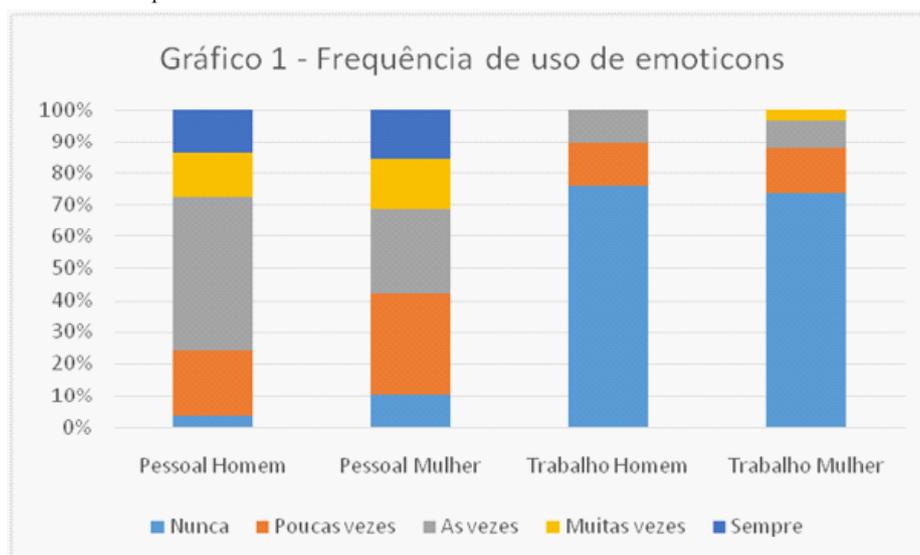
Fonte: dados da pesquisa (2015).

Os resultados demonstram uma mediação total por meio de traços na liderança transformacional, entretanto o ponto principal é a presença do coeficiente negativo na relação entre o uso de *emoticons* e a percepção dos traços, demonstrando, assim como na ANOVA, que os traços mais importantes no geral têm um decréscimo quando existe a presença dos *emoticons* no corpo do *e-mail*, e os traços percebidos possuem forte efeito na percepção da liderança transformacional. Com base neste resultado a H1 não pode ser rejeitada. De fato, verificou-se que o uso dos *emoticons* afeta o exercício da liderança transformacional na comunicação organizacional mediada por computadores, mediada pela influência dos *emoticons* na percepção de traços de liderança. Porém o uso dos *emoticons* exerce efeito negativo nesta relação.

Para testar a moderação foram levadas em

consideração: a percepção dos traços como variável dependente, o uso de *emoticons* com variável independente e a interação entre o gênero e os traços como interação. Neste caso nenhum dos efeitos foram significativos, o que nos leva a concluir a inexistência de interação entre o gênero do líder na relação entre o uso de *emoticons* e a percepção de traços de liderança no *e-mail*, rejeitando-se assim a H2.

Vale ressaltar que em momento nenhum houve qualquer diferença significativa de avaliação entre homens e mulheres na percepção traços ou na percepção de características da liderança, nem mesmo há diferença entre gêneros na frequência de uso de *emoticons* em comunicações pessoais ou de trabalho, o que leva à conclusão que, neste perfil de usuários, homens e mulheres fazem uso de *emoticons* na mesma medida (Gráfico 1).

Gráfico 1. Frequência de uso emoticons.

Conclusão

O presente trabalho teve por objetivo analisar como o crescente uso dos meios de comunicação mediados por computadores pode afetar o exercício da liderança transformacional. Apesar da confirmação da principal hipótese proposta, de que o uso de CMC afeta a percepção da liderança transformacional, foi encontrado um resultado surpreendente, pois não só o uso de *emoticons* não melhora a transmissão dos traços ligados à liderança transformacional como a piora. Os resultados demonstram que o grupo pesquisado considera o uso dos *emoticons* na comunicação corporativa como inadequado, levando a supor que, quem os usa acaba parecendo amador, menos inteligente, sem trato na comunicação, emocionalmente instável, imaturo, informal e não-líder. A percepção dessas características acaba por afetar a liderança transformacional, diminuindo a percepção de seus traços.

De fato outras perguntas da pesquisa confirmam a evidência de que o uso de *emoticons* é um tabu no ambiente de trabalho, uma vez que 63,9% dos respondentes admitem usar *emoticons* em suas mensagens pessoais por meio de *e-mail*, SMS, *Facebook* ou *WhatsApp*, entretanto 96% dos respondentes não utilizam, ou utilizam muito pouco os *emoticons* no ambiente de trabalho, conforme demonstrado no Gráfico 1.

A pesquisa demonstra também que o estereótipo de *emoticons* estar ligado aos hábitos do público feminino pode ter sido uma verdade no passado; porém, atualmente seu uso está difundido e homens e mulheres da amostra usam em igual medida este recurso, provavelmente pela grande escalada nos aplicativos de comunicação pessoal direta e redes sociais. Este resultado reflete na aceitação de que homens e mulheres usando os *emoticons* em um *e-mail* organizacional são igualmente mal avaliados, não havendo distinção entre os gêneros.

Por mais que os *emoticons* possam melhorar a transmissão de emoções, as pessoas ainda esperam que eles sejam utilizados somente em ocasiões informais. O ambiente de trabalho ainda é território da comunicação tradicional, formal e a liderança, cada vez mais exercida por meio de mensagens eletrônicas, ainda carece de aperfeiçoamento para que os paradoxos da tecnologia não venham, em busca da facilitação, prejudicar o exercício de influência fundamental da liderança nos resultados organizacionais.

Notas

1. Do original: *inspirational motivation, idealized influence, intellectual stimulation, and individualized consideration.*

2. Do inglês: *icons e emotions.*

Referências

- AVOLIO, Bruce J.; BASS, Bernard M.; JUNG, Dong I. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. **Journal of occupational and organizational psychology**, v. 72, n. 4, p. 441-462, 1999.
- AVOLIO, Bruce J.; KAHAI, Surinder; DODGE, George E. E-leadership: Implications for theory, research, and practice. **The Leadership Quarterly**, v. 11, n. 4, p. 615-668, 2001.
- BALTHAZARD, Pierre A.; WALDMAN, David A.; WARREN, John E. Predictors of the emergence of transformational leadership in virtual decision teams. **The Leadership Quarterly**, v. 20, n. 5, p. 651-663, 2009.
- BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. Transformational leadership and organizational culture. **The International Journal of Public Administration**, v. 17, n. 3-4, p. 541-554, 1994.
- BASS, Bernard M. Two decades of research and development in transformational leadership. **European journal of work and organizational psychology**, v. 8, n. 1, p. 9-32, 1999.
- DERKS, Daantje; BOS, Arjan ER; VON GRUMBKOW, Jasper. Emoticons in computer-mediated communication: Social motives and social context. **CyberPsychology & Behavior**, v. 11, n. 1, p. 99-101, 2008.
- DERKS, Daantje; FISCHER, Agneta H.; BOS, Arjan ER. The role of emotion in computer-mediated communication: A review. **Computers in Human Behavior**, v. 24, n. 3, p. 766-785, 2008.
- FRIEDMAN, Raymond A.; CURRALL, Steven C. Conflict escalation: Dispute exacerbating elements of e-mail communication. **Human relations**, v. 56, n. 11, p. 1325-1347, 2003.
- JARVENPAA, Sirkka L.; LANG, Karl R. Managing the paradoxes of mobile technology. **Information systems management**, v. 22, n. 4, p. 7-23, 2005.
- LEE, Christine. How does instant messaging affect interaction between the genders. **Stanford, CA: The Mercury Project for Instant Messaging Studies at Stanford University. Retrieved August**, v. 11, p. 2006, 2003.
- LUOR, Tainyi Ted et al. The effect of emoticons in simplex and complex task-oriented communication: An empirical study of instant messaging. **Computers in Human Behavior**, v. 26, n. 5, p. 889-895, 2010.
- MAZMANIAN, Melissa; ORLIKOWSKI, Wanda J.; YATES, JoAnne. The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. **Organization Science**, v. 24, n. 5, p. 1337-1357, 2013.
- MICK, David Glen; FOURNIER, Susan. Paradoxes of technology: Consumer cognizance, emotions, and coping strategies. **Journal of Consumer research**, v. 25, n. 2, p. 123-143, 1998.
- PATTON, M. Q. *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice: The definitive text of qualitative inquiry frameworks and options.* 2015.
- RAGINS, Belle Rose; WINKEL, Doan E. Gender, emotion and power in work relationships. **Human Resource Management Review**, v. 21, n. 4, p. 377-393, 2011.
- SARBAUGH-THOMPSON, Marjorie; FELDMAN, Martha S. Electronic mail and organizational communication: Does saying "hi" really matter?. **Organization science**, v. 9, n. 6, p. 685-698, 1998.
- WOLF, Alecia. Emotional expression online: Gender differences in emoticon use. **CyberPsychology & Behavior**, v. 3, n. 5, p. 827-833, 2000.