

LIDERANÇA E AS MÍDIAS SOCIAIS VIRTUAIS: UMA VISÃO SOBRE AS POSTAGENS E AS PUBLICAÇÕES DE NOVOS LÍDERES E INFLUENCIADORES DIGITAIS

MARCELLO VINICIUS DORIA CALVOSA

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)

MOZER MAGNO DE CARVALHO

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)

MELINA POMPEU DE LIMA

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)

EDER DE CARVALHO JANUARIO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

Agradecimento à orgão de fomento:

Ao Grupo de Pesquisas Gestão de Carreiras e Planejamento Estratégico Pessoal - GeCaPEP - DCAd / UFRRJ (dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/372470) e seus pesquisadores pelas orientações e desenvolvimento de pesquisas científicas (pesquisasgecapep@gmail.com). Adicionalmente, ao Programa de Extensão Núcleo de Desenvolvimento e Gestão de Carreiras - DEGECAR - DCAd / UFRRJ, que tem como objetivo principal fomentar as ações de extensão, no âmbito das Ciências Sociais Aplicadas na UFRRJ e em organizações parceiras.

LIDERANÇA E AS MÍDIAS SOCIAIS VIRTUAIS: UMA VISÃO SOBRE AS POSTAGENS E AS PUBLICAÇÕES DE NOVOS LÍDERES E INFLUENCIADORES DIGITAIS

1. INTRODUÇÃO

Os primeiros estudos organizados de forma científica a respeito do tema liderança, que surgiram no século XIX, buscavam identificar as características natas e os atributos de grandes personalidades que caracterizavam a figura de um líder ritualístico. E pode-se dizer que, nos milênios anteriores, a sociedade comportava-se e demandava representantes que ocupassem um lugar simbólico de força, poder, carisma, influência, fantasia ou encantamento que representasse e identificasse a coletividade frente aos desafios ou perigos sofrido por tal grupo, devido aos cenários de época (CALVOSA, 2020; BARRETO; NETO; TANURE, 2013).

Entretanto, algumas variáveis e contingências foram adicionadas no século passado, principalmente porque os cenários mudaram, alterando as culturas, as formas de pensar, de agir, de escolher e de buscar representatividade. Os estudos sobre liderança passaram a destacar, com o tempo, o caráter situacional do fenômeno liderança e incorporar as demandas da sociedade de cada época. Atualmente, as demandas sociais e organizacionais avançaram sobre o tema liderança e abrangem questões inimagináveis há cerca de 100 anos, tais como: Liderança Globalmente Responsável (BARRETO; NETO; TANURE, 2013), Liderança Autêntica (BESEN; TECCHIO; FIALHO, 2017; BASS, 2008), Liderança baseada em Valores Pessoais e Organizacionais (FONSECA *et al.*, 2015), Liderança Feminina (RODRIGUES; DEWES, 2019; THEOPHILO, 2018; FELIX; da SILVA, 2020; MELLO *et al.*, 2009), Liderança a partir do ou com foco no Seguidor (CALVOSA, 2020; HUNTER, 2004), Liderança de líderes seniores direcionada para gerir a diversidade (MARTINS, 2020), Liderança Aberta (LI, 2011), Liderança Estruturada em Redes (de LIMA *et al.*, 2008), Liderança Espiritual (ESPINOSA *et al.*, 2017; COVEY, 2005), Liderança em ambientes de trabalho e equipes virtuais (SOLOMON, 2020) e Liderança por meio de Redes Sociais e meios Virtuais (LOOY, 2016; AVOLIO *et al.*, 2014; AVOLIO *et al.*, 2009), para citar alguns exemplos e aplicações.

Apesar do tema liderança despertar o interesse e a atenção de acadêmicos, profissionais de mercado, estudantes em todos os níveis de desenvolvimento, religiosos, políticos militares, gestores, colaboradores, comunidade, entre outros, em muitas esferas da sociedade (SOBRAL; FURTADO, 2019; SAMUL, 2020; USLU, 2019; SANKARAN; AHMED, 2017), o faz muitas vezes de forma essencialmente teórica ou com um viés específico. Contudo, existem demandas sociais e significativos movimentos culturais aos quais toda a sociedade está exposta, senão diariamente, mas com alta recorrência e experimentação, que permitem vivenciar o tema liderança de forma mais plena do que em suas formas tradicionais. O interesse tradicional pode ser inferido por meio de parâmetros de difusão, de propagação e de utilização em publicações científicas ou acadêmicas de verbetes e de expressões ligados ao tema liderança e a atuação do líder em organizações por meio de registro de verbetes em mídia tradicional. Enquanto o interesse contemporâneo pode ser analisado por meio de postagens e divulgações em mídias sociais virtuais, o que poderá ser analisado ao longo desse trabalho.

As mídias sociais virtuais estão em alta nos dias de hoje. Pessoas de todas as idades, sobretudo, indivíduos abaixo dos 30 anos, segundo as próprias estatísticas dessas mídias, costumam compartilhar informações em redes e plataformas, tais como: Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, blogs diversos, Snapchat e a plataforma de compartilhamento de vídeos Youtube. O Twitter, geralmente, é o que mais se destaca no sentido de compartilhamento de informações. Os usuários utilizam mais essa plataforma para visualizar e compartilhar sentimentos e ideias referente às suas rotinas, em nível pessoal. Enquanto o LinkedIn apresenta-se como ferramenta de divulgação de habilidades, de conhecimentos, de capacitação em competências, em nível profissional. Esses fatos e eventos despertam o interesse em

compreender como o fenômeno liderança pode se comportar, ecoar, atingir e mobilizar pessoas. Principalmente, envolvendo as novas gerações, nas mídias sociais virtuais, nos surgimento, incremento ou aplicações de formas diferenciadas de tratar o tema liderança. Tais formas contemporâneas são distintas de sua forma tradicional: no interior das organizações, na Academia e em publicações científicas e acadêmicas. Para alguns teóricos e acadêmicos afirmam que novas abordagens ou novas teorias de liderança são formas de autorreplicação das teorias antigas (USLU, 2019). Mas, de forma inegável, a sociedade está mudando, assim também, o modelo mental de gestores, a cultura no interior das empresas, o posicionamento passivo dos consumidores, a comunidades de *stakeholders* que impulsionarão ou inibirão a manifestação de liderança e o apoio ou a rejeição a um líder, quer seja como fenômeno social, quer seja como parte do processo de construção das organizações. Diante disso, uma questão de pesquisa pode ser formulada: - existem diferenças de expressão, de publicação e de interesse, quando comparadas as mídias tradicionais de publicação com as mídias sociais virtuais, mostrando alguma relação entre a forma como se apresentam as abordagens tradicionais e contemporâneas de liderança?

A relevância do tema apresenta-se pelo direcionamento, função social, construção de fenômeno e das consequências que a liderança ou a falta dela pode gerar para as organizações e para a sociedade. Apesar de ser um tema amplamente debatido, em muitos pontos não há teoria de consenso que possa balizar o conhecimento na área, em outros, a forma tradicional de se envolver, analisar ou compreender cenários contemporâneos mostra-se frágil e de percepção duvidosa. Ainda, parece existir falta de interesse recente em jovens pesquisadores sobre o tema liderança como foco central ou principal de pesquisas. Atestando a originalidade do trabalho, não se encontrou pesquisa que relacionasse liderança, em sua forma contemporânea de abordagem, com mídias sociais virtuais e mídias tradicionais em bases de dados prestigiosas, em publicações científicas ou acadêmicas, quer seja do tema liderança ou de qualquer outro, para avaliar uma possível e adequada comparação de como “novos líderes” tratam assuntos consolidados em literatura e bases de dados tradicionais (CAPES/MEC, 2020).

O objetivo do estudo foi analisar como o tema liderança possui penetração social em mídias sociais virtuais, a partir de postagens, publicações e conteúdo compartilhados por formadores de opinião, *digital influencers* e “ativistas virtuais”, a partir da recorrência de verbetes e palavras-chave usados na abordagem tradicional e contemporânea do tema Liderança.

2. FORMAS TRADICIONAIS DE SE EXPRESSAR, INVESTIGAR E PUBLICAR CONTEÚDO EM LIDERANÇA E SUAS CRÍTICAS

Patton (2020) pondera que liderança é um conhecimento evolutivo que exige contínuo aprimoramento, com experiências que atuam como suporte para o desenvolvimento de habilidades e perspectivas, pautado no valor da comunicação para gerar benefícios para o desempenho organizacional e para a coletividade (MARTINS, 2020). Muzzio (2017) complementa que o líder, na atual configuração social e organizacional, deverá instruir e aperfeiçoar os colaboradores em uma visão ligada à imaginação e à inovação. Porém, mesmo no século XXI, com todo o desenvolvimento e organização de informações sobre o tema, Mburu (2020) destaca que não é fácil se tornar um líder de sucesso, na prática, e conseguir inspirar outras pessoas. As pesquisas realizadas sobre o tema Liderança e Carreira do Líder no século XX e início do século XXI possuem alguns pontos em comum, que na maior parte das vezes, destaca as habilidades, o conhecimento, as destrezas e a eficácia desejadas e mais requeridas na figura que as organizações denominam líder. Calvosa (2020) pondera que os papéis, habilidades, práticas de liderança e atributos de personalidade dos líderes do século XXI combinam habilidades técnicas, humanas e conceituais, que aplicam em diferentes graus e em diversos níveis organizacionais, novas formas de se perceber e interagir com lideranças de muitas ordens e esferas de atuação distintas, pois um fenômeno social evolui e incorpora novos

valores e crenças com o tempo. O fenômeno liderança mudou, pois as pessoas, de modo geral, líderes, liderados, sociedade, organizações, também mudaram. Para esse último autor, liderança, em uma visão contemplativa, pode ser compreendida “como o fenômeno interpessoal de exercer influência, sob orientação colaborativa, por meio de um processo de comunicação, para o alcance de objetivos específicos participados, sendo ação contínua, universal e atemporal, estruturada no compartilhamento de uma visão de futuro” (CALVOSA, 2020, p.18).

As formas mais tradicionais de se investigar, expressar, estudar e discutir o tema liderança envolviam reconhecer as competências de liderança, por meio de atributos e práticas do líder (BASS, 2008; AVOLIO *et al.*, 2014; AVOLIO *et al.*, 2009); relacionar a estrutura da organização com a carreira do líder empresarial (KIM; STARKS, 2016; de LIMA *et al.*; 2008); analisar o comportamento do líder nas organizações e como isso afeta a competitividade organizacional (HAN; GAO, 2019); como melhorar a capacidade de liderança (HAYES; BURKETT, 2020); diferenciar análises de gênero de carreira em estruturas de gestão (FELIX; da SILVA, 2020; LONGMAN *et al.*, 2018; MELLO *et al.*, 2009); registrar a percepção de sucesso na carreira dos gestores de alta performance (AGAPITO *et al.*, 2015); e reorganizam as estruturas de gestão, afetando a posição, a visão de futuro, o relacionamento com os *stakeholders* (SAUSEN *et al.*, 2018).

Ao analisar os principais trabalhos e autores sobre o tema Liderança nos últimos 60 anos pode-se perceber que escritores, consultores de empresas, pesquisadores, professores possuem grande viés ao tratar, discutir e publicar pesquisas em liderança, motivados por focos em comum. Um desses focos, o mais recorrente e de grande expressividade acadêmica, aborda o tema em torno de gestão e de gerenciamento: o líder como um gestor solucionador de problemas em uma organização. Essa corrente é majoritária nas últimas décadas do século XX (1960-2000), quando passa a perder força gradativamente para outros temas (2001-2020), que destacam o líder organizacional menos como um gestor e mais como uma figura que permitirá a inclusão, a diversidade, a interpretação de ambientes abstratos e um facilitador do processo liderança, ao invés de um condutor ou um gestor (CALVOSA, 2020).

A forma tradicional de pensarmos liderança, sobretudo para os indivíduos acima de 30 anos, pode ter uma relação de como as figuras emblemáticas do século XX, simbolizadas por meio de grandes e icônicos líderes empresariais, conduziam as suas organizações, as deixavam competitivas e lucrativas e como refletiam a sua imagem para as suas organizações e para todas as demais que se espelhavam nelas, para a Academia e para a sociedade. Porém, será que essa forma se sustenta para indivíduos abaixo de 30 anos, que estão nesse exato momento buscando inserção no mercado de trabalho, que são universitários ou empreendedores, que são jovens gestores ou colaboradores efetivados em suas organizações, indivíduos que já alcançaram uma ou duas promoções e despontam como formadores de opinião em uma sociedade em movimento com forma contemporâneas de perceber e pensar o mundo, ou mesmo, que serão formadores de opinião em estruturas tradicionais e pragmáticas, em pouco tempo?

A ideia de gerenciamento remete a alguma distância da busca primária por liderança, em sua forma seminal de expressão e virtude, tanto para a sociedade, quanto para as organizações (KOTTER, 1997). Liderança tem mais relação com comunicar às pessoas valor, significado e potencial para agir, inspirando-as a ter comprometimento e realizações, em um processo de modelagem cultural (SCHEIN, 2009), do que gerenciamento e gestão de ativos tal qual aparece de forma recorrente na literatura, herança do modelo mental vigente e predominante no século XX, também presente durante as revoluções industriais passadas. Gerenciamento, em uma organização, é o “desenvolvimento de um sistema de gestão pautado pelo estabelecimento de competências para exercício de funções, a execução de atividades, a realização de tarefas e o uso consciente de recursos e ativos, de modo a potencializar o retorno esperado pelo empregador e minimizar perdas de capital, de tempo, de energia, de desperdícios, de motivação ou de qualquer natureza que possa afetar a competitividade da instituição, atendendo a objetivos

pré-definidos pela cúpula estratégica” (CALVOSA, 2020, p. 58). Quando o líder assume papéis específicos de gerenciamento, em português como jargão organizacional – o papel de um gerente, algum prejuízo está em andamento para a organização e/ou para a equipe a ele vinculado.

Líderes organizacionais devem ser encaminhados e designados para ajudar a construir o futuro, não a ficarem presos em sistemas, processos e tarefas que outros colaboradores podem realizar com eficiência. Líderes deverão compartilhar a sua visão e mundo e de futuro, por isso, a abordagem tradicional de liderança, mais presente o século XX, sobre as competências de um líder; as suas capacidades individuais; a forma como pode gerir recursos e ativos; a sua empregabilidade e o desenvolvimento de carreira em uma organização; o desenvolvimento de um estilo de liderança ou o direcionamento de sua atenção, foco e energia para o atingimento de resultados para um único *stakeholder*.

Para atender as demandas atuais das organizações e da sociedade, essa abordagem tradicional deverá dar lugar a temas mais contemporâneos, tais como: liderança em ambientes caóticos e incertos; como liderar com grande expressividade em ambientes com alta diversidade cultural, de gênero, étnica, de orientação sexual distinta, com amplitude de faixa etária; liderança em ambientes com alta tecnologia ou a partir dela; liderança remota, virtual ou com processos de educação a distância; liderança com foco em responsabilidade social e com consciência ambiental; direcionada para o equilíbrio de resultados entre diversos *stakeholders* (CALVOSA, 2020). A transposição de uma abordagem tradicional de liderança, bem simbolizada pelo uso e disseminação da ideia de e do termo “gerenciamento”, para uma abordagem contemporânea de liderança, acontecerá em uma mudança de foco na figura do líder e em preocupações pontuais, para o foco no fenômeno e preocupações futuras e coletivas, que esteja além dos interesses de uma organização.

3. FORMAS CONTEMPORÂNEAS DE TRATAR O TEMA LIDERANÇA E OS AGENTES DE MUDANÇA

As formas mais contemporâneas de abordagem de liderança envolvem franca expressão, uso de tecnologia, inclusão e abertura social. O impacto que a tecnologia e a abertura social tem sobre a organização, para alguns teóricos, geraria uma nova postura a ser adotada diante dessa nova realidade (FILIPPE, 2020). Denhardt e Catlaw (2017) pontuam que é a capacidade de observar a situação, de diagnosticar o que está realmente acontecendo e de aprender com a experiência que possibilitarão a resposta da liderança para não estar presa a modelos mais conservadores de gestão. Uma dessas situações que está acontecendo e não podemos ignorar, o que justifica o interesse nesse debate, é o acesso, a disseminação, o uso qualificado e a incorporação de tecnologia, de tecnologia de informação, de sistemas inteligentes, de dispositivos eletrônicos e de redes sociais por meio de cidadãos em todo o mundo (CALVOSA, 2010). Por exemplo, dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - Tecnologia da Informação e Comunicação - PNAD TIC 2017 mostram o celular como uma ferramenta de comunicação importante para as famílias: o aparelho estava presente em 93,2% dos domicílios; e 78,2% das pessoas de 10 anos ou mais de idade tinham celular para uso pessoal. Também é nítido seu papel como um mecanismo de inclusão digital: para 97,0% dos usuários o celular é um meio de acesso à internet; e 95,5% dos usuários entram na internet para trocar mensagens por aplicativos. Esses dados estatísticos ajudam a entender o sucesso por aqui de aplicativos de mensagens, como o WhatsApp. Com mais de 120 milhões de usuários ativos mensalmente no Brasil, e cerca de um bilhão ao redor do mundo, o aplicativo completou dez anos de existência em 2019, e aparece como um dos *gadgets* mais usados pelos brasileiros, ao lado de gigantes das redes sociais, como Facebook e Instagram (AGRELA, 2019).

Em termos de redes sociais, o Brasil se sobressaiu na questão do tempo diário médio que cada pessoa dedica a sites ou aplicativos de mídia social. Em levantamento feito no ano de 2019

pela empresa de pesquisa *GlobalWebIndex*, com sede em Londres, o Brasil é o 2º em *ranking* de países que passam mais tempo nas redes sociais: 225 minutos por dia. Só perde para as Filipinas, com 241 minutos. A pesquisa analisou dados de 45 dos maiores mercados de internet do mundo e estimou o tempo gasto, em média, por cada um (DUARTE, 2019). Dessa forma, as mídias sociais despontam como parte da evolução da internet impactadoras de nossos relacionamentos pessoais e profissionais. Como esses fatos e observações mudarão (ou já estão mudando) o modelo mental das pessoas sobre o fenômeno Liderança, arquétipos de liderança ou revalidação das figuras anteriormente aceitas e incorporadas como seus líderes? (CALVOSA, 2020). O impacto pode ser observado nos modelos tradicionais de liderança e nas formas anteriores de abordagem do tema, ao passo que novas formas de encarar, tratar ou investigar a liderança se disseminam e são incorporados por interfaces tecnológicas e impessoais.

Segundo Li (2011), o conceito de tecnologia social desencadeia uma nova maneira de se comunicar, de pensar e de desenvolver relacionamentos e conexões, ganhando escalas inimagináveis no mundo digital. Novas formas de se liderar, de abordar o fenômeno liderança ou se investigar, analisar ou versar sobre o tema foram possíveis e surgiram como efeito de maiores aberturas sociais e políticas em níveis mundiais, maior incremento e acesso à tecnologia e a dispositivos móveis e com o incremento de redes sociais, com uma observável, porém cada vez menor, variação entre países e bloco de países. Sobre essa crescente e inevitável onda, Sankaran e Ahmed (2017) aconselham que líderes organizacionais precisam perceber como a Tecnologia da Informação (TI) está impactando seu setor, a ponto de permitirem incorporá-la ao seu DNA organizacional. Pois fazer isso da maneira correta pode significar a continuidade da existência da organização no futuro. Nesse sentido, as novas tecnologias possibilitaram um acesso mais rápido e em tempo real à informação, resultando em um novo ambiente, com arranjos organizacionais mais colaborativos, o que demanda uma abordagem diferente de liderança (SOBRAL; FURTADO, 2019).

As mídias sociais representam um novo paradigma e têm construído novas formas possíveis de liderança. Essa questão não pode ser ignorada, dado que, enquanto a primeira geração de internet nos idos anos 1990 era voltada a obter informação, o objetivo agora é compartilhar informação e opiniões, colaborar ou participar na construção de conteúdos *on-line*, numa verdadeira evolução. A essa nova utilização da internet chama-se de Web 2.0 (LOOY, 2016). As mídias sociais virtuais são um expoente desse estágio, e redes sociais como Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, blogs diversos, Snapchat e a plataforma de compartilhamento de vídeos Youtube representam boa parte dessas mídias e retratam a disseminação diária de formas de pensar, de liderança e de criação e disseminação conteúdo por criadores que se tornam influenciadores dentro dos lares das pessoas, principalmente para a faixa etária abaixo dos 30 anos. Apenas para título de comparação, em julho de 2020, o principal influenciador individual brasileiro Whindersson Nunes possuía mais de 40 milhões de seguidores e 3,5 bilhões de visualizações de seus vídeos, apenas no Youtube. Enquanto, Adolf Hitler ganhava projeção no cenário nacional alemão por conseguir 13,5 milhões de votos (seguidores), em 1932, quando ficou em segundo lugar nas eleições presidenciais. Novos tempos, nova realidade (CALVOSA, 2020).

Apesar da existência de diversas definições, entende-se que mídia social se refere a interações e conexões *on-line*, estabelecidas por meio de dispositivos eletrônicos, como computadores, *laptops*, *smartphones* e *tablets* (LOOY, 2016). No Brasil, dados da última TIC 2017 (PNAD) mostram que 97,0% dos usuários brasileiros utilizam o celular para acessar a internet e que a internet chega a três em cada quatro domicílios brasileiros, o que significa um alcance de cerca de 74,9% (IBGE, 2018). Isso demonstra que o país será rapidamente afetado, senão já em franca evolução, por uma mudança de mentalidade que altera a forma mais tradicional de visão de mundo e de valores sociais pertencentes a essa interface e exposição ao

mundo digital (LI, 2011), com reflexos inevitáveis, sobre a observação, a interação e a influência de processos de gestão e liderança (CALVOSA, 2020).

As redes sociais tornaram-se canais para que anônimos se lançassem, interagissem e compartilhassem sua visão de mundo, estilo de vida, crenças, valores, causas, influência, metas e objetivos individuais e coletivos para grupos, angariando adeptos durante o caminho. Ou seja, um fenômeno que encaixa-se perfeitamente na definição conceitual de liderança, como visto anteriormente. Os influenciadores digitais ou virtuais, *creators* ou blogueiros são para uma parcela numerosa e relevante da sociedade, as gerações iniciais de nossa sociedade atual, o mesmo arquétipo de liderança emblemática e constituída que os líderes empresariais, organizacionais, políticos e/ou religiosos se constituíam para grande parte da população do século XX. O sucesso dessa empreitada passa a ser medido em métricas típicas dessas redes, como número de seguidores, o que é percebido por marcas já consagradas no mercado como um mercado consumidor latente.

Seja para o entretenimento, para conectar pessoas e relacionamentos, para instruir ou parte de capacitação e ensino, para compartilhar informações com todas as partes interessadas de um negócio ou para se comunicar com funcionários do outro lado do mundo, o papel das Tecnologias de Informação e Comunicação - TIC's destaca a velocidade e a presença de aspectos que antes demorariam dias, semanas, meses ou anos, mas atualmente, estão presentes em nossas vidas, transformando-as. Avolio, Walumbwa e Weber (2009) apontam que, sobre as formas contemporâneas de disseminar liderança, três destacam-se e podem ser organizadas com bases nos agentes de mudança mencionados. São elas: (i) liderança aberta (*Open leadership*); (ii) liderança de opinião nas redes sociais; e (iii) liderança virtual (*E-Leadership*).

3.1. Liderança Aberta

‘Ser aberto’ pode ter relação com buscar novas ideias e/ou ouvi-las de outros, sem julgamentos; ser transparente em suas ações; sincero em suas opiniões, sem impô-las como uma verdade absoluta; ter humildade em reconhecer erros e rever conceitos; compartilhar informações de modo responsável; dentre outras. A ideia de uma “liderança aberta” perpassa por muitos desses atributos, com o acréscimo de um fator: a presença das mídias sociais. Tais mídias são onipresentes em nossas vidas, como os dados da pesquisa *GlobalWebIndex* (DUARTE, 2019) constata, razão pela qual devemos reconhecer a existência de uma “nova cultura de compartilhamento”, que influencia não apenas nossas relações virtuais, como as *off-line* também. Essa cultura é composta por três tendências, indissociáveis: mais pessoas conectadas (*on-line*); o uso generalizado de sites sociais; a ascensão do compartilhamento (LI, 2011, p. 17-18). E por “compartilhamento” entende-se novas formas de aprender, de se relacionar, de transmitir informações, de influenciar pessoas e ser influenciado, de formas tácitas e explícitas.

Para Li (2011), lideranças ousadas, capazes de quebrar paradigmas na forma de liderar o negócio irão corresponder ao sucesso diante da incerteza nesses novos tempos. A autora acredita que é a força propulsora desempenhada pela Web 2.0 com a qual empresas, líderes e liderados se deparam, substituirá a forma tradicional de se exercer a liderança. O que gera um alerta para acadêmicos e gestores se aprofundarem em formas contemporâneas de liderança e gestão, que passam a ser adequadas a esse contexto. A liderança deve, portanto, se renovar, visto que os modelos tradicionais se baseiam na manutenção de comando e controle, premissas que não se adequam mais à sustentabilidade dos novos formatos dos negócios. Dessa forma, uma liderança aberta capitaliza o uso das mídias sociais para o seu negócio, tornando essa relação uma espécie de ativo da empresa. O objetivo é remodelar o relacionamento e adequá-lo à realidade que se impõe, envolvendo todos os *stakeholders*: os funcionários, o próprio negócio, a comunidade, os clientes e os parceiros ou investidores. Aliás, ser capaz de engajar os funcionários, inspirá-los a internalizar os objetivos organizacionais alinhados aos seus

personais, também é o entendimento de Bueno (2013). Para esse último autor, uma liderança aberta engloba ações voltadas não apenas para os clientes, mas deve se preocupar em “capitalizar o conhecimento dos públicos internos, envolvê-los direta e intensivamente no processo de produção e de gestão de modo a promover um efetivo engajamento” (BUENO, 2013, p. 68-69). Atualmente, até mesmo a seleção de pessoas para as organizações pode ser feita por meio das mídias sociais, com a divulgação de vagas em redes profissionais como o LinkedIn, ou por meio de páginas mantidas em redes como Facebook e Instagram. Razão pela qual não faz sentido empresa e líderes ignorarem os liderados e os impulsos sociais e culturais nesse sentido. Construir uma liderança aberta em uma organização exigirá um passo-a-passo, o que, obviamente, não é simples. Segundo Fidelman (2012), um estudo conduzido pela IBM (*International Business Machines Corporation*) no ano de 2012, com 1709 CEO’s em todo o mundo, constatou que: “à medida que os CEO’s aumentam o nível de abertura dentro de suas organizações, eles desenvolvem ambientes colaborativos nos quais os funcionários são incentivados a falar, exercer iniciativa pessoal, se conectar com colegas colaboradores e inovar”. O que sugere que quando um líder empresarial estabelece uma abertura adequada em sua liderança, isso permitirá que o negócio seja mais adaptável e ágil, com maior probabilidade de evoluir e ser competitivo, com maior interação e adesão dos colaboradores.

Abertura, nesses parâmetros, significa que os líderes ainda continuarão estabelecendo os objetivos, a estratégia e a agenda da organização, “mas com um compartilhamento de informações mais elevado e um processo distribuído de tomada de decisões, apresentando transparência em sua liderança” (LI, 2011, p. 233). Para Avolio, Walumbwa e Weber (2009), transparência, assim como ética, é um dos componentes de comportamento do líder no desenvolvimento do que os autores denominam de ‘Liderança Autêntica’. Nessa visão, essa conduta incentiva a abertura no compartilhamento de informações necessárias para tomar decisões enquanto aceita as contribuições dos seguidores (AVOLIO *et al.*, 2009).

3.2. Liderança de Opinião nas Redes Sociais

As mídias sociais transformaram o mundo em vários aspectos, o que demanda novas abordagens por parte de empresas e organizações. Essa realidade ajuda a explicar o porquê de a maioria dos sites já incorporar algum tipo de uso de mídia social – Facebook, Twitter, WhatsApp – em suas páginas iniciais, para interação com seus usuários. O que, na percepção de Li (2011), faz total sentido dado os ganhos advindos com a inserção da organização na rede, não apenas em termos monetários, mas em termos de criação de relacionamento ou mesmo conexão com seus consumidores/clientes. As mídias sociais se tornaram não apenas meios de as pessoas se conectarem umas com as outras, sobretudo, das empresas se conectarem às pessoas que consomem seus produtos/serviços. Mas, para as organizações se adequarem a essa nova realidade da Web 2.0, utilizando as mídias sociais em favor de seus negócios, é necessário estruturar uma consistente estratégia, definindo o quanto a empresa investirá nesse relacionamento via redes sociais, estipulando regras, diretrizes, treinamento dos funcionários e planos de contingência. Porque, para uma empresa navegar com confiança e desenvoltura nas redes sociais, e ser percebida de forma transparente e autêntica por seus consumidores, é necessário muito trabalho e empenho de todos da organização (LI, 2011). Segundo Looy (2016), essa estratégia de introduzir mídias sociais nos sites já consolidados das empresas se dá por dois motivos: ações sociais e ações de negócios. Sobre a primeira, “uma ação social se refere ao compartilhamento de uma opinião, enquanto uma ação comercial se refere a uma ação desejada que uma organização quer que os visitantes do site realizem porque envolve um retorno comercial” (LOOY, 2016, p. 7).

A propaganda boca a boca virtual (*eletronic word-of-mouth*) é uma importante variável a ser considerada pelas empresas, dada sua força perante anúncios tradicionais. Para o consumidor, as avaliações de usuários na internet têm se tornado uma fonte de informação

confiável para sua tomada de decisão. Para Nunes e colaboradores (2018, p. 58), “isso ocorre uma vez que os processos psicológicos dos indivíduos estão sujeitos a influências sociais”, ou seja, a tomada de decisão torna-se um processo coletivo, com a influência das opiniões de determinados agentes externos (ZHAO *et al.*, 2018). Ainda de acordo com Zhao e colaboradores (2018, p. 131), “esses agentes são referidos pelos estudiosos como líderes de opinião; eles podem ser encontrados em várias situações sociais e têm várias definições nos campos das ciências sociais, de gestão e ciência da informação”. Esse fato, existente no mundo real, não seria diferente no mundo virtual, no qual as pessoas também estariam sujeitas à influência desses chamados formadores ou líderes de opinião. Portanto, líderes de opinião são aqueles indivíduos capazes de influenciar outros em suas decisões de compra, atitudes e comportamento (CASALÓ; FLAVIÁN; IBÁÑEZ-SÁNCHEZ, 2018). No cenário *on-line*, essa influência ocorre por meio de blogs, fóruns, mídias virtuais ou redes sociais. Assim, percebe-se nesse conceito a mesma premissa de liderança no mundo real, abordada anteriormente: uma relação entre pessoas, na qual de um lado há uma pessoa “X” capaz de conseguir conduzir ações ou influenciar o comportamento de outras “n” pessoas. A diferença é que aqui as relações são virtuais, mas sustentadas por opiniões reais de um líder e muitos seguidores.

Os líderes de opinião têm, ao menos, uma das seguintes qualidades: são pessoas percebidas como especialistas em determinado assunto/nicho; capazes de compartilhar sua opinião e interesses de forma ativa em uma comunidade on-line; e fazer contribuições substanciais em um grupo próximo de conhecidos (CASALÓ *et al.*, 2018). A proximidade de um líder de opinião com um grupo de apoiadores encontra bastante semelhança com a dinâmica estabelecida nas redes sociais. Para Almeida e colaboradores (2018), determinados indivíduos são reconhecidos como formadores de opinião porque são capazes de reunir uma grande quantidade de “seguidores e servir como veículos para marcas que desejam anunciar produtos ou serviços, uma vez que o endosso desses indivíduos transfere o reconhecimento, confiança e respeito do endossante para o produto anunciado” (ALMEIDA *et al.*, 2018, p. 117).

Nesse cenário, dentre as mídias sociais mais acessadas, o Instagram se sobressai como a mais usada pelos líderes de opinião, inclusive no Brasil, para anunciar suas ideias sobre produtos e serviços (ALMEIDA *et al.*, 2018; CASALÓ *et al.*, 2018; NUNES *et al.*, 2018). Aparentemente desconhecidos do grande público, os influenciadores digitais recebem cachês de empresas para exibirem *posts* patrocinados a seus seguidores, instigando-os a consumir produtos, estilo de vida, ideias ou discursos diversos. Mas, por que as empresas confiariam em “promotores virtuais”, ao invés de seu departamento de vendas e marketing, para vender e promover seus produtos? Almeida e colaboradores (2018, p. 119) esclarecem que as principais razões “para as marcas confiarem nos formadores de opinião virtuais como intermediários residem na eventual autenticidade da informação disseminada e capacidade de atingir audiência mais qualificada”. Essa também foi a conclusão de estudo realizado por Zhao e colaboradores (2018), ao analisarem o poder de influência dos líderes de opinião nas redes de comércio eletrônico. Para tais autores, aumentar a credibilidade dos líderes de opinião é uma pré-condição fundamental para maximizar o efeito de propagação no comércio eletrônico.

Em novo fenômeno social pode estar em composição: “ser influenciador virou profissão para muitos e uma trajetória almejada por tantos outros”, transformando formadores de opinião em *digital influencers*, com projeção nos mundos *on-line* e *off-line* (MANDELLI; GALANTE, 2019). Isso pode ser percebido quando se analisam os dados obtidos num levantamento do Ibope Inteligência realizado em 2019 no Brasil: 52% dos internautas seguem algum *digital influencer*, e entre os mais jovens, na faixa etária entre 16 e 24 anos, essa porcentagem salta para 75% (BLUM, 2019).

Será que surgem novos líderes e novos promotores de conteúdo, temas, assuntos e publicações contemporâneas, em um fenômeno que vai ao encontro das demandas sociais e organizacionais, pessoas que apontem um novo caminho, uma nova direção?

3.3. Liderança Virtual

Apesar dos avanços das TICs, liderança, de modo geral até pouco tempo, era discutida, pensada e modelada para ser executada da forma tradicional: interações face a face entre líder e liderados, fisicamente próximos, na mesma empresa e nos mesmos horários de trabalho, ou seja, relações desenvolvidas, na maior parte do tempo, de forma presencial. Nesse contexto, “os líderes dessas equipes podiam comunicar-se com seus membros utilizando diversos meios verbais – tal como o tom de voz – e não verbais – tal como a linguagem corporal” (WATANUKI; MORAES, 2017, p. 13). No entanto, conforme apontado por Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017, p. 512), “as constantes mudanças nos cenários econômico, social e político exigem transformações nas organizações, o que demanda novas abordagens e tecnologias em gestão de pessoas”. Nesse sentido, diversas modalidades de trabalho têm sido criadas, alterando sobremaneira o mercado de trabalho, tornando-o mais multiforme, heterogêneo e complexo; esse novo quadro demandará que empresas e gestores desenvolvam estratégias e novas abordagens adequadas a essas mudanças, reconhecendo o modo como a tecnologia está transformando os papéis tradicionais de liderança.

A Liderança Virtual ou *E-Leadership*, segundo Avolio e colaboradores (2009), está relacionada aos casos nos quais o relacionamento líder-liderados não ocorre presencialmente, mas à distância, de forma remota. Esse tipo de liderança ocorre nos casos de indivíduos ou grupos dispersos de forma geográfica, cujas interações são mediadas pela tecnologia. O líder não se encontra fisicamente próximo a sua equipe, e o desenvolvimento da liderança envolve dispositivos eletrônicos. Nesse entendimento, liderar no modo virtual envolve liderar pessoas de diferentes departamentos, organizações ou mesmo países, de forma remota (AVOLIO *et al.*, 2009). Para isso são necessários meios eficientes de comunicação – mas não se resume somente a esse requisito. A liderança virtual também engloba a existência de tomadas de decisão delegadas e descentralizadas, com o planejamento de todas as partes do processo, especialmente moldadas para as equipes virtuais que precisarão tomar suas próprias decisões, de forma autônoma. Para Avolio e colaboradores, “o contexto, que inclui as características estruturais e o espírito da TIC, a natureza da tarefa e o ambiente interno e externo, influencia os processos de interação social e os resultados da liderança virtual” (AVOLIO *et al.*, 2014, p. 111).

4. MÉTODO

O interesse em consumir material, instrução e capacitação sobre o tema Liderança, em forma de conhecimento tácito e/ou explícito em nível pessoal e/ou profissional, pela sociedade e pelas organizações, pode ser constatado em trabalhos publicados no Brasil e no exterior (SOBRAL; FURTADO, 2019; ALMEIDA *et al.*, 2018; FONSECA *et al.*, 2015; AVOLIO *et al.*, 2014; SAMUL, 2020; USLU, 2019; SANKARAN; AHMED, 2017). Essa constatação motivou a proposição de um projeto de extensão em uma universidade federal do Rio de Janeiro, do qual os autores fazem parte. O objetivo central é materializar o esforço para discutir, organizar e difundir estudos, aplicações organizacionais e pesquisas científicas sobre tema liderança e sobre a atuação empresarial de um líder voltado para organizações competitivas de mercado e novas demandas organizacionais na área de Ciências Sociais Aplicadas. Esse trabalho é parte de uma pesquisa maior, mas com tal recorte pontual de aplicação do tema, que desenvolveu e ainda procura desenvolver conhecimento, debates, material acadêmico e publicação científica sobre o tema Liderança.

Em uma pesquisa bibliométrica realizada para os fins desse trabalho (fev.2020) foram investigados parâmetros de difusão, de propagação e de utilização em publicações científicas de verbetes e de expressões ligados ao tema liderança e a atuação do líder em organizações. A disseminação e constatação de aplicação desses verbetes podem ser notadas em publicações indexadas nas principais bases de investigação de publicações científicas, acadêmicas, tecnológicas e técnicas, que são: a Web of Science, a Scopus, a Scielo, a Periódicos Capes e o

Google Scholar. Contudo, ainda assim, apresenta-se como uma forma de abordagem e investigação tradicional do tema, por serem canais de divulgação menos sujeitos às alterações sociais e organizacionais, apesar de mídias de divulgação de inovação e ciência. Mas, não possuem a volatilidade e a velocidade de incorporação dos fenômenos que as instáveis, velozes e prementes redes sociais. Porém, alguns teóricos e acadêmicos afirmam que novas abordagens ou novas teorias de liderança são formas de autorreplicação das teorias antigas (USLU, 2019). Será mesmo?

Esse esforço de pesquisa contou com fases qualitativas e quantitativas. Uma dessas fases envolveu entrevistas *Focus Group* com professores e pesquisadores especialistas sobre o tema liderança, em duas reuniões promovidas para iniciar os trabalhos do projeto de extensão mencionado, alinhado com os interesses de um grupo de pesquisas da própria instituição. *Focus Group* é um tipo de entrevista em profundidade realizada em grupo, cujas reuniões apresentam características definidas quanto à proposta. O foco da análise é a interação dentro do grupo. O seu objetivo é obter o entendimento dos participantes sobre o tópico de interesse da pesquisa, não importando se é utilizado sozinho ou em conjunto com outros métodos.

Após as duas entrevistas *Focus Group* distintas foram definidos que os 14 principais verbetes ou expressões presentes em publicações científicas ou literatura acadêmica no estudo de liderança são: *Leader, Leadership, Management, Business Leader, Coach Leader, Managerial Leadership, Strategic Leadership, Business Leadership, Strategic and Business Leadership, Leadership Styles, Leadership Skills, Leadership Capabilities, Leadership Behaviors* e *Leadership Development*, após a eliminação de termos que não tiveram concordância da franca maioria dos especialistas e da eliminação de possíveis “expressões sinônimas”. Esses verbetes, segundo consenso dos especialistas, estão presentes com singular recorrência em palavras-chave de artigos científicos, em textos de livros e capítulos de livro e, também, no interior das grandes organizações. Por associação, também foram alistados os seus equivalentes em português: *Líder, Liderança, Gerenciamento, Líder Empresarial, Líder Coach, Liderança Gerencial, Liderança Estratégica, Liderança Empresarial, Liderança Estratégica e Empresarial, Estilos de Liderança, Competências de Liderança, Capacidades de Liderança, Comportamentos de Liderança e Desenvolvimento de Liderança*.

Posteriormente, uma pesquisa bibliométrica (parte de uma pesquisa quantitativa) foi realizada, utilizando como referência as cinco bases supracitadas. Seus recortes foram distribuídos por interesse/atratividade aos objetivos da respectiva Linha de Pesquisa na qual a investigação foi realizada. Entre alguns resultados expressivos podem ser citados os parâmetros de difusão, de propagação e de utilização em publicações científicas dos verbetes e expressões ligados ao tema liderança e a atuação do líder em organizações. Para comparar os resultados e investigar o tema em bases contemporâneas de conhecimento, publicações, conteúdos, temas ou assuntos sobre liderança, um estudo original foi realizado nas mídias sociais virtuais de grande expressividade e citadas como mais relevantes em conteúdos digitais e ação de disseminação de influência virtual: Instagram (1 bilhão de usuários no mundo / 66 milhões no Brasil), Twitter (500 milhões usuários no mundo / 41 milhões no Brasil), Facebook (2,27 bilhões de usuários no mundo / 130 milhões no Brasil), LinkedIn (600 milhões de usuários no mundo / 35 milhões de usuários no Brasil), apontadas como principais redes sociais atuais por alunos de graduação e pós-graduação, público jovem com até 30 anos, que puderam expor suas opiniões e estabelecer um consenso sobre tais redes. Foram utilizados os mesmos verbetes e expressões catalogadas a partir das reuniões de *Focus Group* na investigação dessas mídias contemporâneas, com especialistas sobre o tema liderança indivíduos com mais de 40 anos.

Após a investigação nas redes sociais (ano 2020), um estudo meta-analítico foi realizado comparando os resultados, com o objetivo de estabelecer uma relação de similaridade ou dessemelhança com a circulação de conhecimento, conteúdo e publicações que circulam, recentemente, em abordagens contemporâneas

5. CONSIDERAÇÕES

Nessa seção pretende-se analisar os resultados e tecer considerações sobre os Quadros 1 a 4, que foram elaborados a partir do uso da ferramenta *Buzz Monitor Trends* (trends.app.buzzmonitor.com.br). Esse site permite buscas de expressões e verbetes nas principais redes sociais: Instagram, Twitter e Facebook, em usuários com “perfil público”, para atender os objetivos da pesquisa de analisar as postagens, publicações e conteúdos de formadores de opinião, *digital influencers* e “ativistas virtuais”. A investigação foi realizada no dia 06.jun.2020 e apontou o resultado dos últimos 30 dias. Como não há a um buscador específico que analise a base de mídia social LinkedIn, para que ela não fosse excluída das análises, uma vez apontada como uma das principais mídias sociais, também concentradora de interesses profissionais e formadora de opinião entre o público jovem, houve a compreensão por parte dos pesquisadores de que haveria a necessidade/oportunidade de gerar uma proporcionalidade entre a sua data de inserção de dados até o momento presente, em relação às demais redes sociais. O LinkedIn passou a receber conteúdo (dados) em 05.maio.2003, em inglês (LINKEDIN, 2020a), e em português, somente a partir de 03.abril.2010 (LINKEDIN, 2020b). Alguns achados dessa pesquisa com verbetes e expressões em inglês podem ser vistos no Quadro 1:

Quadro 1: Principais Resultados da Investigação em Mídias Sociais Virtuais por termos pesquisados em inglês, após Focus Group, em bases de dados contemporâneas

Termos pesquisados		Entre 07.maio e 06.jun.2020				
		Instagram	Twitter	Facebook	LinkedIn*	Total
1	Leadership	1.096	606.753	20.464	30.002	658.315
2	Management	5.086	212.621	6.934	87.966	312.607
3	Leader	8.177	136.596	81.351	31.708	257.832
4	Leadership Skills	22	1.963	316	844	3.145
5	Business Leader	13	503	17	2.253	2.786
6	Business Leadership	6	1.284	6	862	2.158
7	Leadership Development	27	202	1	687	917
Total dos 14 verbetes		14.429	960.354	109.112	155.067	1.238.962

Fonte: dados da pesquisa. *O conteúdo foi dividido pelo número de meses menos 1, desde seu lançamento: 204 meses (um mês após a sua primeira inserção de dados).

As análises dos resultados da investigação em mídias sociais virtuais por termos pesquisados em inglês foram organizadas por indicadores, no quadro a seguir:

Quadro 2: Análises sobre Principais Resultados da Investigação em Mídias Sociais – termos em inglês

i	Os verbetes <i>Leadership Styles</i> , <i>Coach Leader</i> , <i>Strategic Leadership</i> , <i>Leadership Capabilities</i> , <i>Leadership Behaviors</i> , <i>Strategic and Business Leadership</i> e <i>Managerial Leadership</i> formaram um bloco secundário de ocorrências, possuindo nenhuma ou apenas uma citação no Instagram, além de citações pouco expressivas nas outras redes.
ii	O verbe <i>Leadership</i> alternou-se entre primeiro e segundo lugar com o verbe <i>Management</i> , mostrando maior recorrência no Twitter e no Facebook, redes com maior perfil pessoal em relação às duas outras. Contudo, pela grande expressividade de recorrência no Twitter, <i>Leader</i> foi o verbe com maior relevância em relação aos demais (53,13%), seguido de <i>Management</i> (25,23%).
iii	Os verbetes do bloco primário, descritos no Quadro 1, apresentam relevância de 99,90% de recorrência, quando comparados aos sete verbetes do bloco secundário.
iv	Os três primeiros verbetes apresentam somados atingem a relevância de 99,18%.

v	O Twitter é a rede social mais relevante pela ótica de citações de termos do tema Liderança, que podem apresentar uma abordagem contemporânea de difusão e circulação de conhecimentos, e de publicações, mesmo em conteúdo digital, ditas com menos prestígio e mais voláteis, atingindo a participação de 77,48%, seguida de LinkedIn (12,46%), Facebook (8,80%) e Instagram (1,16%).
vi	A baixa recorrência de termos ligados ao desenvolvimento de liderança para o futuro, em uma abordagem especificamente contemporânea de Liderança, foi registrada pela falta de interesse na postagem de assuntos, conteúdos e publicações que envolvessem os verbetes: <i>Líder Coach</i> e <i>Desenvolvimento de liderança</i> , que juntos somaram 0,09% das citações, em relação ao total de publicações.

Fonte: autores.

Alguns achados dessa pesquisa com verbetes e expressões em português podem ser vistos no Quadro 3:

Quadro 3: Principais Resultados da Investigação em Mídias Sociais Virtuais por termos pesquisados em português, após Focus Group, em bases de dados contemporâneas

Termos pesquisados		Entre 07.maio e 06.jun.2020				
		Instagram	Twitter	Facebook	LinkedIn*	Total
1	Líder	8.172	136.626	81.337	7.631	233.766
2	Liderança	3.142	37.009	13.957	3.427	57.535
3	Gerenciamento	3.364	1.188	1.493	1.384	7.429
4	Desenvolv. de Liderança	352	29	375	69	825
5	Competências de Liderança	82	10	37	30	159
6	Líder Empresarial	2	92	18	44	156
7	Comportam. de Liderança	51	3	35	13	102
Total dos 14 verbetes		15.229	174.963	97.265	12.746	300.203

Fonte: dados da pesquisa. *O conteúdo foi dividido pelo número de meses menos 1, desde seu lançamento: 121 meses (um mês após a sua primeira inserção de dados).

As análises dos resultados da investigação em mídias sociais virtuais por termos pesquisados em inglês foram organizadas por indicadores, no quadro a seguir:

Quadro 4: Análises sobre Principais Resultados da Investigação em Mídias Sociais – termos em português

i	Os verbetes Líder Coach, Capacidades de Liderança, Estilos de Liderança, Liderança Empresarial, Liderança Estratégica, Liderança Gerencial e Liderança Estratégica e Empresarial formaram um bloco secundário de ocorrências, possuindo poucas citações nas redes sociais, 0,08% do total.
ii	O verbete Líder foi o que mostrou maior recorrência, atingindo relevância entre 54% (Instagram) e 84% (LinkedIn) de citações, além de 80% total da base de dados das mídias sociais virtuais.
iii	Os três primeiros verbetes somados atingem a relevância de 99,5% de recorrência.
iv	O Twitter, também em língua portuguesa, é a rede social mais relevante pela ótica de citações de termos do tema Liderança, que podem apresentar uma abordagem contemporânea de difusão e circulação de conhecimentos, e de publicações, mesmo em conteúdo digital, apesar de mais voláteis, atingindo a participação de 58,28%, seguida de Facebook (32,40%), Instagram (5,07%) e LinkedIn (4,25%),
v	A ordem de interesse de publicação dos temas mostrou algumas discrepâncias da pesquisa em língua inglesa e língua portuguesa.
vi	A baixa recorrência de termos ligados ao desenvolvimento de liderança para o futuro, em uma abordagem especificamente contemporânea de Liderança, foi registrada pela falta de interesse

na postagem de assuntos, conteúdos e publicações que envolvessem os verbetes: Líder Coach e Desenvolvimento de liderança, que juntos somaram 0,30% das citações, em relação ao total de publicações.
--

Fonte: autores.

Ao comparar as duas investigações anteriores nas mesmas bases, estabelecendo análises percentuais, pode ser constatado que, em inglês, das 1.238.962 incorrências totais, entre postagens, conteúdos, debates e publicações, nos últimos 30 dias (excetuado a base do LinkedIn, o qual foi realizada uma média ponderada de postagens) a maior parte envolveu mídias sociais mais profissionais (Twitter, com 77,5% e LinkedIn, com 12,5%), que estão entre as duas menores de expressividade, entre as quatro de maior relevância, com um alcance de 1,1 bilhão de usuários, juntas, quando analisados os 14 verbetes do escopo que passou a designar, para essa pesquisa, o grupo de palavras-chave que representa o tema Liderança em publicações científicas, acadêmicas, técnicas, tecnológicas, conteúdo virtual, debates, discussões e circulação de conhecimento, que seja tácito ou explícito. Em língua portuguesa, do total de 300.203 incorrências, a maior parte envolveu as mídias sociais Twitter, com 58,3% e Facebook, com 32,4% de recorrência, com alcance de 171 milhões, apenas no Brasil. Pode ser constatado que existem diferenças entre o nível de interesse de pesquisas de publicações em língua inglesa e em língua portuguesa, a natureza, a qualidade e a quantidade delas, assim como, o que comunicam para a sociedade, por meio de avaliação estatística.

6. CONCLUSÕES

Liderança é um fenômeno social, enquanto gerenciamento é uma execução organizacional. Por isso, pesquisas, postagens, publicações, debates e discussões que giram em torno do tema “gerenciamento” ou “*management*” estão ligados à gestão, eficiência, competitividade e desenvolvimento de arranjos locais, de organizações e de competências, em uma abordagem mais tradicional, que se aproxima mais das urgências, cenário, necessidades e oportunidades do Século XX. Abordagens ligadas ao Século XXI, que apresentam contemporaneidade em nossos tempos, especificamente a partir de 2015, possuem maior aderência com temas, segundo Calvosa (2020), que envolvam disseminar a liderança, a partir de novas formas de convívios e relacionamentos; nos vínculos pessoais e profissionais; nas percepções sobre objetos de observação empresa e líder; nas crenças sobre a figura do líder e sobre o seu poder de atuação; na concentração de influência antes centradas em poucas figuras, agora pulverizada em muitos atores disseminadores de liderança; inclusive, nos novos modelos de influência e de liderança, que talvez uma abordagem tradicional não mais possua total correspondência ou validade na mente das pessoas.

A análise de postagens a partir de avaliação de citação de palavras-chave definidas por especialistas, não é capaz de compreender todo o fenômeno, tampouco, essa foi a pretensão do trabalho. Antes, de tentar metrificar, como uma espécie de “termômetro”, em uma primeira tentativa de metodologia, já que não se encontrou trabalho semelhante em publicações científicas ou acadêmicas, quer seja do tema liderança ou de qualquer outro, para avaliar uma possível e adequada comparação de como “novos líderes” tratam assuntos consolidados em literatura e bases de dados tradicionais. Quando comparado o estudo atual com as pesquisas bibliométricas recentes anteriores em bases de mídia prestigiosa e conservadora, observa-se que em língua portuguesa, guardada as devidas proporções, a abordagem de tratamento de assuntos, publicações, postagens, compartilhamento de conteúdo, debates e discussões é mais contemporânea e afasta-se mais da abordagem tradicional do tema, do que em língua inglesa, tanto para canais conservadores, quanto para mídias sociais. A ordem de interesse de publicação dos temas mostrou algumas discrepâncias da pesquisa em língua inglesa e portuguesa.

Acredita-se, por meio da pesquisa bibliográfica e da constatação da força das mídias sociais virtuais, que novas formas de exercer a liderança, envolvendo o protagonismo do líder, substituirão gradativamente o poder de influência de uma figura simbólica que, no século XX percorria caminhos estruturados, baseado em formação educacional sólida, diplomas, experiências complexas em grandes organizações, dando lugar a implementação integrais ou variações de *Open leadership*, liderança de opinião nas redes sociais e *E-Leadership*.

Não foi objetivo do estudo medir acesso às TIC's, qualidade ou disponibilidade sócia de tecnologia, de suporte, ou acesso às mídias sociais virtuais, quer seja por limitação técnica ou tecnológica, quer seja por viés ideológico. Entende-se que há uma limitação do estudo na fragilidade da comparação entre as bases de mídias sociais virtuais entre si e dessas com as bases de dados de publicações tradicionais. Além da “distância” encontrada no esforço em tentar analisar a difusão de um novo fenômeno por dados e resultados uma pesquisa quantitativa. Contudo, esse é um primeiro movimento para lançar luz e viabilizar novas pesquisas, a partir e com a colaboração dessas considerações preliminares. Como próximo passo da pesquisa pretende-se envolver formadores de opinião, *digital influencers* e “ativistas virtuais”, em uma abordagem qualitativa, de lançamento de compreensão para o futuro do tema.

REFERÊNCIAS

ADERALDO, I.; ADERALDO, C; LIMA, A. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cad. EBAPE.BR**, v. 15, Edição Especial, Art. 8, pp. 511-533, 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395160287>

AGAPITO, P; POLIZZI, F.; SIQUEIRA, M. Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. **Revista de Administração Mackenzie - RAM**, v. 6, n. 16, pp. 71-93, 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n6p71-93>

ALMEIDA, M.; COELHO, R.; CAMILO-JUNIOR, C.; GODOY, R. Quem Lidera sua opinião? Influência dos formadores de opinião digitais no engajamento. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, pp. 115-137, 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170028>

AVOLIO, B.; WALUMBWA, F.; WEBER, T. Leadership: Current theories, research, and future directions. **Annual Review of Psychology**, v. 60, pp. 421-449, 2009. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>

AVOLIO, B.; SOSIK, J.; KAHAI, S.; BAKER, B. E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n.1, pp. 105-131, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>

BARRETO, L.; NETO, A; TANURE, B. Liderança Globalmente Responsável: a percepção dos executivos sobre as Práticas nas organizações brasileiras. **Revista de Gestão Social e Ambiental – RGSA**, v. 7, n. 1, 2013. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v7i1.465>

BASS, B. **The Bass Handbook of Leadership: theory, research, and managerial applications**. 4 ed. New York: Free Press, 2008.

BESEN, F.; TECCHIO, E.; FIALHO, F. Liderança Autêntica e a Gestão do Conhecimento. **Revista Gestão & Produção**, v.24, n.1, São Carlos, Jan./abr.2017. <https://doi.org/10.1590/0104-530X898-13>

BUENO, W. Comunicação interna e liderança aberta: os desafios de incorporar a geração Y e as mídias sociais. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, n. 19, pp. 60-71, 2013. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2013.139192>

CALVOSA, M. **Liderança Empresarial e Estratégica**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2020.

CASALÓ, L.; FLAVIÁN, C.; IBÁÑEZ-SÁNCHEZ, S. Influencers on Instagram: Antecedents and consequences of opinion leadership. **Journal of Business Research**, July.2018. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.005>

CAPEs/MEC. Portal de Periódicos. Disponível em: <<https://www.periodicos.capes.gov.br/>>. Acesso: 01.jun.2020.

DENHARDT, R.; CATLAW, T. **Teorias da administração Pública**. Tradução Noveritis do Brasil. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

DUARTE, F. **Brasil é 'vice' em tempo gasto em redes em ranking dominado por 'emergentes'**. 2019. Disponível em <https://f5.folha.uol.com.br/nerdices/2019/09/brasil-e-2o-em-ranking-de-paises-que-passam-mais-tempo-em-redes-sociais.shtml>. Acesso: 23.jun.2020.

ESPINOSA, J.; CONTRERAS, F.; ESGUERRA, G.; FIERRO, I. Preliminary validation of Fry's Spiritual Leadership Model in Colombian and Ecuadorian workers. **Acta Colombiana de Psicología**, v. 20, n. 1, Bogotá Jan./June, 2017. <https://doi.org/10.14718/ACP.2017.20.1.9>

FELIX, C.; da SILVA, S. A Presença das Mulheres e sua Representatividade em Cargos de Liderança. **Revista Mythos**, v. 12, n. 2, pp. 16-24, Mar.2020. <https://doi.org/10.36674/mythos.v12i2.305>

FILIPPE, M. **“Um líder precisa estar disposto a mudar”**, disse Jack Welch à EXAME. 2020. Disponível em https://exame.abril.com.br/negocios/um-lider-precisa-estar-disposto-a-mudar-disse-jack-welch-a-exame/?utm_source. Acesso: 10.jul.2020.

FIDELMAN, M. **IBM Study: If You Don't Have a Social CEO, You're Going to be Less Competitive**. 2012.

FONSECA, A.; PORTO, J.; BORGES-ANDRADE, J. Liderança: um retrato da produção científica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 290-310, 2015. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404>

HAN, C.; GAO, S. Um modelo de mediação múltipla em cadeia que vincula as inovações estratégica, de gestão e tecnológica à competitividade de empresas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 21, n. 4, pp. 879-905, Oct.2019. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i5.4030>

HAYES, S.; BURKETT, J. Almost a Principal: Coaching and Training Assistant Principals for the Next Level of Leadership. **Journal of School Leadership**. March.2020. <https://doi.org/10.1177/1052684620912673>

HUNTER, J. **O Monge e o Executivo –a Essência da Liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004

ILO. Internacional Labor Organization. 2020. Working from Home: A potential measure for mitigating the COVID-19 pandemic. Disponível em <https://www.oitcinterfor.org/en/node/7784>. Acesso: 27.jun.2020.

KIM, D.; STARKS, L. "Gender Diversity on Corporate Boards: Do Women Contribute Unique Skills?" **American Economic Review**, v. 10, n. 5, pp. 267-71. 2016. <https://doi.org/10.1257/aer.p20161032>

KOTTER, J. **Liderando mudança**. Tradução Leading Change. Rio de Jan.: Campus, 1997.

LI, C. **Liderança aberta: como as mídias sociais transformam o modo de liderarmos**. Tradução Irati Antonio. São Paulo: Évora, 2011.

LINKEDIN. 2020a. Sobre o LinkedIn - Quem somos. Lançamento nos USA. Disponível em <<https://about.linkedin.com/pt>>. Acesso: 06.jun.2020.

LINKEDIN. 2020b. LinkedIn chegou ao Brasil! Disponível em: <<https://blog.linkedin.com/2011/11/30/linkedin-brazil?fbclid=IwAR1bMsYz3M2Mu-ch2-XI43Hvai6L6M4>>. Acesso: 06.jun.2020.

de LIMA, R. *et al.* Uma Visão sobre Carreiras dentro da Estrutura Organizacional em Redes. **Revista Cadernos de Administração (Macaé)**, v. 1, pp. 76-95, 2008.

LONGMAN, K.; DANIELS, J.; BRAY, D.L.; LIDDELL, W. How Organizational Culture Shapes Women's Leadership Experiences. **Adm. Sci.** v. 8, n. 2, 2018. <https://doi.org/10.3390/admsci8020008>

LOOY, A. **Social Media Management: Techn. & Strat. for Creating Business Value.** Switzerland: Springer, 2016.

MANDELLI, M.; GALANTE, I. **O poder dos influenciadores digitais.** 2019. Disponível em <www1.folha.uol.com.br/educacao/2019/11/o-poder-dos-influenciadores-digitais.shtml>. Acesso: 27.jun.2020.

MARTINS, L. Strategic Diversity Leadership: The Role of Senior Leaders in Delivering the Diversity Dividend. **Journal of Management**, July.2020. <https://doi.org/10.1177/014920632093964>

MBURO, L. Significance of Authenticity in Developing a Successful Leadership Practice, **African Research Journal of Education and Social Sciences**, v. 7, n. 1, pp. 108-116, May.2020. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3837548>

MELLO, K. *et al.* **Gestão de Carreira: Barreiras e Diferenças para a Entrada e Permanência da Mulher no Mercado de Trabalho.** In: VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - VI SEGET. Resende, 2009.

MUZZIO, H. Indivíduo, liderança e cultura: Evidências de uma gestão da criatividade. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, pp. 107-124, Jan/Fev.2017. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160039>

NUNES, R.; FERREIRA, J.; FREITAS, A.; RAMOS, F. Efeitos das recomendações de líderes de opinião em mídias sociais sobre a intenção de compra de seus seguidores. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios (RBGN)**, São Paulo, v.20, n.1, pp. 57-73, 2018. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i1.3678>

PATTON, W. The many faces of leadership: leading people and change in Australian higher education. **Journal of Educational Administration and History**, v. 52, n. 2, Apr.2020. <https://doi.org/10.1080/00220620.2020.1793740>

RODRIGUES, P.; DEWES, F. Percepções de Gestores Masculinos sobre Liderança Feminina. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica – RAEE**, n. 11, 2019.

SAMUL, J. The Research Topics of Leadership: Bibliometric Analysis from 1923 to 2019. **International Journal of Educational Leadership and Management**, v. 9, n. 2, 2020. <https://doi.org/10.17583/ijelm.2020.5036>

SANKARAN, K.; AHMED, M. Leadership and Information Technology. In **Leadership Today: Practices for Personal and Professional Performance.** Joan Marques Satinder Dhiman Editors. Springer, pp. 387-399, 2017.

SAUSEN, F.; ROSSETTO, C.; BEHLING, H. Tipologias de inovação: um estudo exploratório em organizações empreendedoras. **Revista de Administração IMED**, v. 8, n. 2, pp. 183-202, Dez.2018. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i2.2969>

SCHEIN, E. **Cultura Organizacional e Liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.

SOBRAL, F.; FURTADO, L. A liderança pós-heroica: tendências atuais e desafios para o ensino de liderança. **RAE - Revista de Administração de Empresas FGV EAESP.** São Paulo, v. 59, n. 3, pp. 209-214, 2019. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190306>

SOLOMON, D. The Worth of Steady Digital Team Formation Strategy A Case Study of Bruce Tuckman's Model in Software Industry. **Advance: Social Sciences & Humanities.** July.2020. <https://doi.org/10.31124/advance.12644939.v1>

THEOPHILO, M. A Contribuição da Liderança Feminina nas Estratégias de Gestão. **Revista Diálogos Acadêmicos**, v. 7, n. 2, 2018.

USLU, O. “A General Overview To Leadership Theories From a Critical Perspective”. **Marketing and Management of Innovations**, v. 1, pp. 161-172, 2019. <https://doi.org/10.21272/mmi.2019.1-13>.