

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/364756979>

O Constructo Liderança Contemporânea a partir das Mídias Sociais Virtuais. Palavras-chave: Liderança; Gerenciamento; Mídias Sociais; Abordagem Tradicional de Liderança; Abordagem C...

Article · October 2022

CITATIONS
0

READS
102

4 authors:



[Marcello Vinicius Doria Calvosa](#)

Federal Rural University of Rio de Janeiro

177 PUBLICATIONS 378 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



[Anderson Sant'Anna](#)

Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas

82 PUBLICATIONS 297 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



[Melina Pompeu de Lima](#)

8 PUBLICATIONS 6 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



[Éder De Carvalho](#)

University of São Paulo

12 PUBLICATIONS 32 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Business models and Organizational elements : An analysis on the balance between Governance and coordination in Prevent Senior [View project](#)



Projeto de Extensão O Uso de Audiobooks e Audiopapers como Facilitadores do Processo de Ensino-aprendizagem em Administração - DCAd-UFRRJ e Adm.CEDERJ - Programa de Extensão DEGECAR. Coordenação: Prof. Marcello Calvosa [View project](#)

**O CONSTRUCTO LIDERANÇA CONTEMPORÂNEA A PARTIR DAS MÍDIAS
SOCIAIS VIRTUAIS**

**THE CONTEMPORARY LEADERSHIP CONSTRUCTION FROM VIRTUAL
SOCIAL MEDIA**

*Marcello Vinicius Doria Calvosa, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro,
mvalvosa@yahoo.com.br*

Anderson de Souza Sant'Anna, Fundação Getúlio Vargas, anderson.santanna@fgv.br

Melina Pompeu de Lima, Colégio Pedro II, melinapompeu@gmail.com

Eder de Carvalho Januário, UNIFESP, eder.januario@alumni.usp.br

Resumo

Objetivo: Analisar a propagação social do fenômeno liderança a partir de postagens, publicações e conteúdo compartilhados por meio de descritores usados para expressar comportamentos tradicionais e contemporâneos nas mídias sociais virtuais.

Método: Para atingir os resultados da pesquisa um *Focus Group* foi realizado, seguido de uma série de pesquisas bibliométricas, culminando com uma pesquisa qualitativa meta-analítica.

Originalidade/Relevância: Não foi encontrado nenhum trabalho em mídia prestigiosa que examinasse a construção do fenômeno liderança a partir da análise das mídias sociais virtuais. O trabalho é relevante para acadêmicos, estudantes e gestores organizacionais que executam ou pesquisam liderança e gestão.

Principais Resultados: As mídias sociais em língua portuguesa possuem um viés mais contemporâneo sobre citações envolvendo o tema liderança do que em língua inglesa. As mídias sociais virtuais não fazem circular termos que possuem ligação com o desenvolvimento de liderança ou sua análise estratégica. O LinkedIn é a rede na qual mais circula termos tradicionais em liderança. O Twitter é a mais inovadora.

Contribuições teóricas/metodológicas: A organização e o ordenamento de uma lista de descritores que poderá ser útil para futuros pesquisadores. Como contribuição metodológica foi a proposição de um método de pesquisa que poderá ser replicado para futuras investigações sobre liderança ou tema relacionado.

Contribuições para a gestão: Tais contribuições práticas podem ser percebidas a partir de como gestores e empresas poderão se posicionar em relação ao uso de suas mídias sociais virtuais corporativas, de acordo com o tipo de mensagem e a comunicação de valor que emitirão para o seu público.

Palavras-chave: Liderança; Gerenciamento; Mídias Sociais; Abordagem Tradicional de Liderança; Abordagem Contemporânea de Liderança.

Abstract

Objective: Analyzing the propagation of the social phenomena of leadership through postings, publications and shared content through usage of descriptors that represent traditional and contemporary behaviors on social media.

Methods: Combination of focus group, bibliometric research and qualitative meta-analysis research.

Originality/Relevance: No other work was available in the relevant databasis regarding the relationship between the social construction of leadership and social media. This work is relevant to academics, students and managers that are involved in or research leadership and management.

Main findings: Social media in Portuguese has a more contemporary nature than that in English. Social networks do not spread terms linked to leadership development, nor its strategic analysis. LinkedIn is the main social network in which terms linked to such subjects get traction. Twitter is the most innovative one.

Theoretical and Methodological Contributions: The organizing and ranking of a list of descriptors that may be of use for future researchers. As a methodological contribution we highlight the proposal of a research method that will be reproduced in future investigations on leadership and associated themes.

Contributions to Management: These practical contributions can be perceived from how managers and companies will be able to position themselves in relation to the usage of corporate social media, according to the kind of message and value communication they intend to pass on to their audience

Keywords: Leadership; Management; Social Media; Classical Leadership Approaches; Contemporary Approach to Leadership

1. INTRODUÇÃO

Os primeiros estudos organizados de forma científica a respeito da temática liderança, emergentes no século XIX, buscaram identificar características inatas e atributos de grandes personalidades que caracterizavam a figura de um líder mítico. E, se pode dizer que, nos milênios anteriores, a sociedade demandava representantes que ocupassem o lugar simbólico de força, poder, carisma, influência ou encantamento. Buscava-se modelos que exprimissem os anseios da coletividade frente aos desafios ou perigos sofrido por um grupo, dados os cenários de cada época (CALVOSA, 2022; ROCHA *et. al.*, 2021). Entretanto, algumas variáveis e contingências foram adicionadas com o passar do tempo. Desde o final século passado, essas mudanças se intensificaram, principalmente, à medida em que foram alterados os padrões culturais, as formas de pensar, de agir, de escolher e a própria busca por representatividade das comunidades. Em uma perspectiva sociológica, “teorizar” sobre liderança passou a abranger uma agenda que ressalta as tecnologias em mudança, a complexidade organizacional, as

preocupações ecológicas e sociais, por serem questões que estabelecem direções futuras, tanto acadêmicas, quanto organizacionais (WHYTE *et al.*, 2022).

Por isso, os estudos sobre liderança passaram, então, a destacar o caráter situacional do fenômeno liderança e a incorporar questões prementes da sociedade contemporânea. Atualmente, demandas sociais e organizacionais avançam sobre o tema liderança. Elas envolvem solicitações e inquietudes inimagináveis há cerca de 100 anos, tais como: Perfil da Liderança na Indústria 4.0 e o seu Contexto (SANT'ANNA *et al.*, 2022); Liderança Globalmente Responsável (BARRETO; NETO; TANURE, 2013). Liderança Autêntica (BASS, 2008); Liderança baseada em Valores Pessoais e Organizacionais (FONSECA *et al.*, 2015); Liderança Feminina (FELIX da SILVA, 2020); Liderança para gerir a Diversidade (MARTINS, 2020); Liderança Aberta (LI, 2011); Liderança Espiritual (ESPINOSA *et al.*, 2017); Liderança a partir de Projetos no contexto de Riscos Ecológicos (WHYTE *et al.*, 2022); Liderança em Ambientes Virtuais (SOLOMON, 2020); 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 de 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 tema liderança o faz muitas vezes de forma essencialmente teórica ou com um caráter específico. Contudo, existem significativos movimentos culturais aos quais toda a sociedade está exposta, com alta recorrência e experimentação, que permitem vivenciar o tema liderança de forma mais plena do que em suas formas tradicionais ou com uma percepção conservadora. Uma forma de verificar esses movimentos culturais e sociais é por meio do rastreio do viés tradicional, que pode ser verificado na difusão, na propagação e na utilização em publicações científicas ou acadêmicas, de determinados descritores e expressões conservadores ligados ao tema liderança e a atuação do líder em organizações, quando presentes no registro em mídia tradicional. Por outro lado, o interesse contemporâneo pode ser analisado por meio de postagens e divulgações em mídias sociais virtuais ou publicações digitais. Proposição que será analisada neste trabalho.

As mídias sociais virtuais estão em alta há alguns anos. E, por consenso, fornecem uma rica fonte de dados para questões de pesquisa e para a sociedade (ZACHLOD *et al.*, 2022). Pessoas de todas as idades, sobretudo, indivíduos abaixo dos 30 anos, segundo as próprias estatísticas dessas mídias, costumam compartilhar informações, interesses e projeções de

CALVOSA, M. V. D., SANT' ANNA, A. S., LIMA, M. P., JANUÁRIO, E. C. 85
v19 n10 maio – agosto, 2022

consumo ou princípios correligionários em redes e plataformas, tais como: Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, blogs diversos, Snapchat e a plataforma de compartilhamento de vídeos Youtube (CALVOSA *et al.*, 2020). Esses fatos e eventos despertam o interesse em compreender como o fenômeno liderança pode se comportar, ecoar, atingir e mobilizar pessoas na atualidade. Principalmente, envolvendo as novas gerações nos surgimento, incremento ou aplicações de formas diferenciadas de tratar e vivenciar liderança.

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, as comunidades e os *stakeholders* que impulsionarão ou inibirão a manifestação de liderança em apoio ou rejeição a um líder, quer seja como fenômeno social, quer seja como parte do processo de construção das organizações (CALVOSA; FERREIRA, 2021). Assim, parece ter lógica que novas teorias sejam lançadas, a partir da constatação de novas necessidades e oportunidades do cenário organizacional e social (PATTON, 2020; WHYTE *et al.*, 2022). E, pelo que parece, um dos principais impulsionadores desse movimento são as mídias sociais digitais (CALVOSA *et al.*, 2020; ZACHLOD *et al.*, 2022). Diante desse desconforto, 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 apresenta-se pelo direcionamento, função social, construção de fenômeno e consequências que a liderança ou a falta dela poderão 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 (SAMUL, 2019; SANT'ANNA *et al.*, 2022). 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 (CAPES/MEC, 2022).

O objetivo do estudo foi analisar a propagação social do fenômeno liderança a partir de postagens, publicações e conteúdo compartilhados, por meio de descritores usados para

expressar comportamentos tradicionais e contemporâneos nas mídias sociais virtuais. Para isso, foram investigados postagens, publicações e conteúdos compartilhados por usuários, formadores de opinião, *digital influencers* e “ativistas virtuais”, a partir da recorrência de descritores usados nas abordagens tradicionais e contemporâneas do tema Liderança.

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

O líder é o indivíduo que utilizará os sistemas vigentes para obter os resultados propostos. Mas, também os modificará caso seja necessário para alcançar as metas estabelecidas (SOUZA NETO *et al.*, 2006), de modo que, de forma conceitual ou prática, a liderança está ligada à evolução e à mudança de visão do tradicional para a vanguarda (CALVOSA; FERREIRA, 2021), em busca de novos caminhos para a sustentar ou para explicar um fenômeno em andamento. Adicionalmente, Patton (2020) pondera que liderança é um conhecimento evolutivo que exige 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 e conseguir inspirar outras pessoas, que, em tese, é a atividade fim da liderança. Mas, afinal, o que é liderança? Liderança, segundo Calvosa (2022, p.33), 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, com valores revalidados por um grupo”.

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 sobre a figura de um líder. Sobre tal ponto, Calvosa (2022) pondera que os papéis, habilidades, práticas de liderança e atributos de personalidade dos líderes do século XXI combinam habilidades

técnicas, humanas e conceituais, que em diferentes graus e em diversos níveis organizacionais, aplicam novas formas de se perceber e interagir com as novas lideranças. E qual o motivo para isso? A liderança, mesmo em esferas de atuação distintas, é um fenômeno social que evolui e incorpora novos valores e crenças com o tempo. O fenômeno liderança mudou, pois as pessoas, de modo geral, líderes, liderados, colaboradores, *stakeholders*, sociedade, organizações, também mudaram.

Os modos mais tradicionais de se investigar, expressar, estudar e discutir o tema liderança envolvem reconhecer as competências de liderança, por meio de atributos e práticas do líder (BASS, 2008; AVOLIO *et al.*, 2014); relacionar a estrutura da organização com a carreira do líder empresarial (KIM; STARKS, 2016; LIMA *et al.*, 2008); analisar o comportamento do líder nas organizações e como isso afeta a competitividade organizacional (HAN; GAO, 2019); melhorar a qualidade da liderança (HAYES; BURKETT, 2020); diferenciar análises de gênero de carreira em estruturas de gestão (FELIX; da SILVA, 2020; LONGMAN *et al.*, 2018); registrar a percepção de sucesso na carreira dos gestores de alta performance (AGAPITO *et al.*, 2015); e reorganizar as estruturas de gestão, afetando a posição, a visão de futuro e o relacionamento com os *stakeholders* (SAUSEN *et al.*, 2018). Ao analisar os principais trabalhos e autores sobre o tema Liderança nas últimas décadas pode-se perceber que a maior parte dos escritores, consultores, pesquisadores e professores possuem grande viés ao tratar, discutir e publicar pesquisas em liderança, motivados por observação conservadora (BASS, 2008). Mesmo após o início do século XXI (CALVOSA, FERREIRA, 2021).

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, como refletiam a sua imagem para as suas organizações e para as demais que se espelhavam nelas. Também, para a Academia e para a sociedade. Proposição confirmada em Bagé e colaboradores (2021), quando apontam que, de forma tradicional, a liderança costuma ter ênfase no indivíduo, na organização e no mercado, negligenciando dimensões sociais e culturais. Por outro lado, indivíduos que não sofreram influência direta desses grandes líderes, políticos e figuras icônicas do século XX, sobretudo abaixo de 30 anos, que estão nesse exato momento buscando inserção no mercado de trabalho, universitários, empreendedores, jovens gestores, colaboradores recém efetivados em suas organizações, despontam como formadores de opinião em uma sociedade em movimento. Esses pensam de uma forma distinta, elegendo outros líderes e influenciadores sociais. Qual será o impacto da

forma contemporânea de perceber e pensar o mundo, simbolizada a partir desses indivíduos “hiperconectados” nas organizações e na sociedade? Os novos formadores de opinião rejeitarão de forma veemente e coletiva as estruturas tradicionais e pragmáticas? Será uma questão de tempo? Quanto tempo? Essas dúvidas são relevantes e constituem-se base para a discussão mais profunda e ampla sobre o tema liderança!

Uma questão dicotômica, que contrapõe uma visão tradicional e uma visão contemporânea sobre liderança, gira em torno da gestão como exercício do gerenciamento: o líder como um gestor solucionador de problemas de sua própria organização, com um olhar excessivamente interno, apenas para as demandas de sua empresa. Essa corrente foi majoritária nas últimas décadas do século XX (1960-2000), quando passou a perder força gradativamente para outros temas (2001-2020), que destacam o líder organizacional menos como um gestor interno, uma espécie de “supergerente”. Sobretudo, mais como uma figura que permitirá a inclusão, a diversidade, a interpretação de ambientes abstratos e um facilitador do processo liderança, uma espécie de conciliador ou fomentador de oportunidades. Gerenciar não possui as mesmas correspondências e significados que liderar (ROCHA *et al.*, 2021). 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, 2017). 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, 2019). O gerenciamento é uma herança do modelo mental predominante no século XX, consolidado durante as revoluções industriais.

O gerenciamento pode ser compreendido, conforme Calvosa (2022, p. 27), como:

“o desenvolvimento de um sistema de gestão pautado no estabelecimento de competências para exercício de funções, execução de atividades, realização de tarefas, 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”.

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 eficazes, em nossa atual sociedade, deverão compartilhar a sua visão e mundo e de futuro, afastando-se de uma abordagem tradicional de liderança, mais presente no século XX, que em última instância, significa falta de efetividade, anacronismo e aversão ao risco. Para atender as demandas atuais das organizações e da sociedade, abordagem tradicional deverá dar lugar a temas mais contemporâneos, tais como: liderança em ambientes caóticos, complexos e incertos; liderar com grande expressividade em ambientes com alta diversidade cultural, de gênero, étnica, sexual, 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 ecológica; liderança direcionada para o equilíbrio de resultados e de satisfação de interesses entre diversos *stakeholders*; liderança a partir das representações e da colaboração das comunidades (CALVOSA, 2022). A transposição de uma abordagem tradicional de liderança, simbolizada pelo uso, disseminação e aplicação do “gerenciamento” para uma abordagem contemporânea de liderança, acontecerá por uma mudança de foco do líder para preocupações futuras e coletivas, que estejam além dos interesses apenas de sua organização. A liderança deverá ser posicionada como instrumento de orientação estratégica (GARCIA *et al.*, 2021).

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, gerará uma nova postura a ser adotada em liderança 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. O cenário está mudando. O Brasil, mesmo sem tradição de acompanhar as mudanças de forma célere e de desenvolver líderes que reajam rapidamente ou que se antecipem às tendências mundiais (BAGÉ *et al.*, 2021), deverá estar atento para as novas oportunidades e para as futuras ameaças no contexto organizacional e ambiental.

Nos último anos foi registrado que para mais de 97% dos usuários, o celular é um meio de acesso possível à Internet. E mais de 96% dos usuários que utilizam a Internet, o fazem por CALVOSA, M. V. D., SANT’ ANNA, A. S., LIMA, M. P., JANUÁRIO, E. C. 90
v19 n10 maio – agosto, 2022

algum tipo de aplicativo de comunicação social (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 um levantamento realizado no ano de 2019 pela empresa de pesquisa *GlobalWebIndex*, o Brasil é o segundo no *ranking* de países que passam mais tempo nas redes sociais: 225 minutos por dia. Só perde para as Filipinas, com 241 minutos (DUARTE, 2019). Dessa forma, as mídias sociais despontam como parte da evolução da Internet, que impactam nos 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? O impacto pode ser observado na falta de efetividade dos modelos tradicionais de liderança, 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, quando comparado ao presencial. Novas formas de liderar, de investigar, de analisar ou de versar sobre o tema liderança foram possíveis e surgiram como efeito de maiores aberturas sociais e políticas em níveis mundiais. 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. O que pode significar a continuidade ou a capacidade de competir da organização no futuro. As novas tecnologias e formas de comunicação possibilitaram um acesso mais rápido e dinâmico à informação, resultando em um novo ambiente, com arranjos mais colaborativos, o que demanda uma abordagem diferente de liderança (SOBRAL; FURTADO, 2019).

As mídias sociais tem construído novas formas possíveis de liderança. Essa questão não pode ser ignorada, dado que, a primeira geração de Internet, nos idos anos 1990, era voltada a obter informação. Contudo, em pouco tempo, o objetivo passou a ser compartilhar opiniões, participar na construção de conteúdos *on-line*, formar comunidades representativas, ajudar de forma colaborativa o algoritmo “pensar” e tomar decisões como um humano faria em seu lugar. As mídias sociais virtuais são um expoente desse estágio. Redes sociais como Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, blogs diversos, Snapchat e o Youtube representam boa parte dessas mídias e retratam a disseminação diária de novas percepções, de liderança, de criação e de disseminação de conteúdo por “*creators*” que se tornam influenciadores dentro dos lares das pessoas. Apenas para título de comparação, em março de 2022, o principal influenciador

individual brasileiro Whindersson Nunes possuía quase 44 milhões de seguidores e mais de 4 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 (CALVOSA, 2022). Novos tempos, nova realidade.

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). 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 esse caminho. Ou seja, um fenômeno que se encaixa perfeitamente na definição conceitual de liderança. Sob tal perspectiva, influenciadores digitais ou virtuais, *creators* ou blogueiros são para uma parcela numerosa e relevante da sociedade, especialmente, para as gerações mais novas 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, curtidas e capacidade de influência, o que é percebido por organizações e marcas já consagradas como um mercado consumidor latente, lucrativo e interessante (CALVOSA, 2022).

O cenário atual envolve vários atores, distintos interesses, aborda a complexidade e a incerteza (WHYTE *et al.*, 2022), com uma necessidade de gestão especializada que simbolize os fundamentos e o aumento de alcance da liderança para a nova sociedade e para o rearranjo das organizações. Avolio e colaboradores (2009, 2014) 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 prejulgamentos; ser transparente em suas ações; sincero em suas opiniões, sem impô-las como uma verdade absoluta; ter humildade em reconhecer erros e rever conceitos; e compartilhar informações de modo responsável. A ideia de uma “liderança aberta” perpassa por muitos desses atributos, com o acréscimo de um fator: a presença nas 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). E por “compartilhamento” entende-se novas formas de aprender, de se relacionar, de transmitir informações, de influenciar pessoas e ser influenciado.

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, 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 será remodelar o relacionamento e adequá-lo à realidade que se impõe, envolvendo todos os *stakeholders*. Conforme Avolio, Walumbwa e Weber (2009), a abertura no compartilhamento de informações e a coparticipação são necessárias para que o líder tome decisões adequadas e inclusivas, enquanto aceita as contribuições dos seguidores.

3.2. LIDERANÇA DE OPINIÃO NAS REDES SOCIAIS

As mídias sociais transformaram o mundo em vários aspectos, demandando novas abordagens por parte de empresas e organizações. Essa realidade ajuda a explicar o porquê da 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 das pessoas se conectarem umas com as outras. Todavia, das empresas se conectarem às pessoas que consomem seus produtos/serviços (CALVOSA *et al.*, 2020).

Segundo Looy (2016), a estratégia de introduzir mídias sociais nas organizações competitivas ocorre por dois motivos: ações sociais (compartilhamento de uma opinião) e ações de negócios (ação desejada que envolve um retorno comercial). Ademais, os processos de construção psicológica dos indivíduos, enquanto pessoas ou seguidores, ocorre por meio de influências sociais (NUNES *et al.*, 2018). Ou seja, a tomada de decisão torna-se um processo coletivo, com a influência das opiniões de determinados agentes externos. Zhao e colaboradores (2018) complementam que esses agentes são líderes de opinião e podem ser encontrados em várias situações sociais virtuais. No mundo virtual, as pessoas estão sujeitas à influência dos chamados formadores de opinião, que são indivíduos capazes de influenciar outros em suas decisões de compra, atitudes e comportamento (CASALÓ *et al.*, 2018).

No cenário *on-line*, essa influência ocorre por meio de blogs, fóruns, mídias virtuais ou redes sociais. Assim, percebe-se nesse contexto 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 as relações não são presenciais, 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 ou de admiradores (CASALÓ *et al.*, 2018).

Dentre as mídias sociais mais acessadas, o Instagram se sobressai como a mais usada pelos líderes de opinião no Brasil para anunciar as suas ideias sobre produtos e serviços (ALMEIDA *et al.*, 2018; CASALÓ *et al.*, 2018; NUNES *et al.*, 2018). E o Twitter, geralmente, é o que mais se destaca no sentido de compartilhamento de informações (ZACHLOD *et al.*, 2022), como contato introdutório. Ou seja, influenciadores digitais, comumente, captam seguidores e criam relacionamento pelo Twitter, depois os influenciam e moldam as suas decisões de consumo pelo Instagram (CALVOSA, 2022). E saber disso, poderá ser útil para novos líderes e organizações que querem se tornar referência entre as suas comunidades, seus clientes efetivos e potenciais, e os influenciadores digitais. 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 na capacidade de atingir audiência mais qualificada”. Essa também foi a conclusão do 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 e de sua influência em suas comunidades de referência.

3.3. LIDERANÇA VIRTUAL

Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017, p. 512) apontam que “as constantes mudanças nos cenários econômico, social e político exigem transformações nas organizações, gerando novas abordagens e tecnologias em gestão de pessoas”. Apesar dos avanços das TIC’s, a liderança até bem 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/ou nos mesmos horários de trabalho. Os líderes podiam se comunicar por meio de diversos meios verbais e não verbais que o incremento da tecnologia deixou de abarcar. Por isso, pode-se considerar que apesar de muitos ganhos, algumas perdas também são sentidas no processo contemporâneo de liderança. Um desses impactos pode ser observado nas novas e diversas modalidades de trabalho que têm sido criadas, o que divide opiniões de empresas e colaboradores. Algumas, nem tão novas, antes, emergenciais, como adaptação às atuais demandas, necessidades, condições ambientais e de saúde pública. Porém, certamente, que alteram a dinâmica do 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 (WHYTE *et al.*, 2022).

A Liderança Virtual ou *E-Leadership*, segundo Avolio e colaboradores (2009, 2014), está relacionada aos casos nos quais o relacionamento líder-liderados não ocorre presencialmente, mas à distância, de forma remota, por meio de dispositivos eletrônicos. Para tal, faz-se necessário 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. O que inclui as características estruturais e o espírito da TIC, a natureza da tarefa e o ambiente interno e externo, que influenciam os processos de interação social (AVOLIO *et al.*, 2014). Assim, nesse momento da história, conseguimos perceber, sentir e vivenciar um novo fenômeno de liderança, no qual não há a necessidade de presença física; de grandes ideais políticos, religiosos e sociais; de relevante competência técnica; de notórias habilidades; de escalonamento a altos cargos e posições organizacionais; de senioridade; ou de formação de arquétipo ou revalidação

acadêmica - uma transição do tradicional para o contemporâneo envolvendo novas lideranças sociais e empresariais (CALVOSA, 2022).

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 ou pelas organizações, pode ser constatado em pesquisas primárias e secundárias, 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 comprovação motivou a proposição de um projeto de pesquisa em uma universidade federal do Rio de Janeiro, do qual os autores fazem parte. O objetivo central foi materializar esforços para discutir, organizar e difundir estudos, aplicações organizacionais e pesquisas científicas sobre os temas liderança e gestão, estudar os efeitos da liderança em organizações competitivas de mercado e analisar as novas demandas organizacionais na área de Ciências Sociais Aplicadas.

Especificamente para este trabalho, os esforços de pesquisa envolveram a elaboração de um método próprio e original para os fins da pesquisa. Iniciou-se com uma fase qualitativa, que foi concebida por meio de uma reunião no formato *Focus Group*, com professores pesquisadores e gestores sobre o tema liderança. O seu objetivo foi compreender os significados, aspirações e motivos, em um espaço de maior profundidade dos processos e fenômenos. A reunião ocorreu com 8 participantes, então, denominados especialistas sobre o tema liderança: 4 pesquisadores e 4 gerentes de empresas de porte grande do Rio de Janeiro. O encontro ocorreu de forma virtual, em março de 2020, organizado pelos pesquisadores do projeto de pesquisa. Os participantes cumpriram os requisitos estabelecidos como obrigatórios para a seleção: (i) experiência profissional ou acadêmica mínima de 10 anos em liderança ou gestão e (ii) ter pós-graduação como requisito acadêmico. O grupo possuía média de 37 anos de idade. Foram 1 integrante do gênero feminino e 7 do masculino. O *Focus Group* foi utilizado para aprofundar a interação e a análise, para que o grupo de trabalho exercesse influência mútua, compreensão do fenômeno e a definição do propósito. Os resultados intermediários e finais foram discutidos, analisados e transcritos, cumprindo as premissas da técnica (OLIVEIRA; FREITAS, 1998). Como resultados finais, os especialistas discutiram a evolução do tema; elucubram sobre o desdobramento e as aplicações de liderança no ambiente da academia e das organizações; apontaram as diferenças entre as aplicações presenciais e virtuais do tema

CALVOSA, M. V. D., SANT' ANNA, A. S., LIMA, M. P., JANUÁRIO, E. C. 96
v19 n10 maio – agosto, 2022

liderança; e finalmente, sinalizaram, discutiram e validaram os descritores ou expressões, em inglês, que seriam usados na posterior fase quantitativa – uma série de pesquisas bibliométricas.

Dessa forma, as 14 principais expressões ou descritores presentes em publicações científicas ou literatura acadêmica no estudo de liderança, em inglês, após a eliminação de possíveis sinônimos e expressões similares, foram definidas como: *Leader, Leadership, Management, Business Leader, Coach Leader, Managerial Leadership, Strategic Leadership, Business Leadership, Leadership Theories, Leadership Styles, Leadership Skills, Leadership Capabilities, Leadership Behaviors e Leadership Development*. O critério estabelecido foi a concordância de metade ou mais dos especialistas para cada expressão, em uma primeira rodada. E o consenso, após a sistematização e explicações por parte de algum dos especialistas, o que reduziu as 20 expressões iniciais para as 14 descritas. Como suporte teórico e base de seleção, esses descritores estão presentes com singular recorrência em palavras-chave de artigos científicos, livros, capítulos de livro e 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, Teorias de Liderança, Estilos de Liderança, Competências de Liderança, Capacidades de Liderança, Comportamentos do Líder e Desenvolvimento de Liderança*.

A partir desses resultados, a fase seguinte, quantitativa, foi iniciada. Ela envolveu uma série de pesquisas bibliométricas, nas quais foram investigados parâmetros de difusão, de propagação, de utilização em publicações científicas de descritores e de expressões ligados ao tema liderança e a atuação do líder em organizações. A disseminação e constatação de aplicação desses descritores podem ser notadas, primeiro, 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. Considerou-se, para fins da pesquisa, esse grupo de bases como repositórios e referatórios de mídia tradicional em liderança. Essas bases foram consideradas como representantes de abordagem e investigação tradicional do tema por serem canais de propagação menos sujeitos às alterações sociais e organizacionais, apesar de mídias de propagação de inovação e ciência. Contudo, não possuem a volatilidade e a velocidade de incorporação dos fenômenos que as instáveis, velozes e prementes redes sociais virtuais. Por outro lado, outra série de pesquisas bibliométricas foi realizada nas redes sociais virtuais, consideradas nessa pesquisa como bases de mídia contemporânea de liderança. Pesquisa Bibliométrica é uma técnica quantitativa e estatística que possibilita a identificação de vários padrões na produção do conhecimento (ARAÚJO, 2006).

Uslu (2019) afirma que novas abordagens ou novas teorias de liderança são formas de autorreplaciarão das teorias antigas. Mas, esse não foi o pressuposto da pesquisa. Pois, tanto o efeito das redes sociais virtuais no formato e no conteúdo da gestão e da liderança, como a forma de serem analisados os impactos do fenômeno nas organizações e na sociedade, por consenso dos especialistas da fase qualitativa da pesquisa, compreende-se quer pela percepção ontológica, que pela percepção fenomenológica, os seus efeitos são experimentados, mas não medidos e relativizados para que, por um olhar reducionista, possam ser definidos como um “velho movimento com uma nova roupagem”. Ao contrário, adotou-se como parte da construção metodológica, a visão descrita em Zachlod e colaboradores (2022), de que a análise de mídias sociais virtuais representa um campo de pesquisa ainda jovem, que não possui uma abordagem metodológica consolidada, mas que gera grande oportunidade para a compreensão de novos direcionamentos e teorias, envolvendo uma agenda de liderança e gestão. Uma forma de tentar compreender novos caminhos sociais e organizacionais, e surgimento de novas teorias.

As análises e considerações das pesquisas bibliométricas realizadas nas bases tradicionais não foram alvo desse trabalho, apesar de pertencerem ao mesmo projeto de pesquisa. Porém, pela expressividade dos resultados e relevância de seus achados, outra publicação foi realizada contendo os seus resultados finais e interessantes achados científicos. Os critérios para isso foram (i) a limitação de espaço no formato exigido para a composição das publicações científicas e (ii) a necessidade de foco, sobretudo da análise qualitativa, de compreensão do fenômeno liderança, a partir das redes sociais virtuais.

As mídias sociais virtuais de grande expressividade, citadas como mais relevantes em conteúdos digitais e ação de disseminação de influência virtual, segundo as estatísticas de março de 2022, são: Instagram (1,4 bilhão de usuários no mundo / 100 milhões no Brasil), Twitter (440 milhões usuários no mundo / 41 milhões no Brasil), Facebook (2,9 bilhões de usuários no mundo / 130 milhões no Brasil), LinkedIn (780 milhões de usuários no mundo / 51 milhões de usuários no Brasil) (BELING, 2022; LINKEDIN, 2022), apontadas como principais redes sociais virtuais atuais por alunos de graduação e pós-graduação (CALVOSA *et al.*, 2020), público jovem com até 30 anos. Foram utilizados todos os descritores catalogados no *Focus Group*. Após a investigação nas redes sociais, finalmente, como terceira e última fase da pesquisa, um estudo meta-analítico (qualitativo) 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, entre a mídias sociais virtuais. A meta-análise é um método usado para se realizar revisão sistemática que pretenda

integrar resultados de vários estudos individuais (pesquisas bibliométricas), aumentando o poder de análise de uma pesquisa primária (SACKS *et al.*, 1996). Por isso, a opção de finalizar o conjunto metodológico com uma técnica que possibilitasse avaliar o grau de heterogeneidade das bases contemporâneas individuais, em dados coletados nas análises bibliométricas.

5. CONSOLIDAÇÃO ENTRE OS ACHADOS BIBLIOMÉTRICOS NAS REDES

	Descritores com Viés Tradicional	Descritores com Viés Contemporâneo
Em Inglês	<i>Management, Managerial Leadership, Leadership Styles, Leadership Capabilities, Business Leadership, Business Leader, Leadership Theories</i>	<i>Leader, Leadership, Leadership Behaviors, Leadership Skills, Coach Leader, Leadership Development, Strategic Leadership</i>
Em Português	Gerenciamento, Liderança Gerencial, Estilos de Liderança, Capacidades de Liderança, Liderança Empresarial, Líder Empresarial, Teorias de Liderança	Líder, Liderança, Comportamentos do Líder, Competências de Liderança, Líder Coach, Desenvolvimento de Liderança, Liderança Estratégica

SOCIAIS VIRTUAIS E A COMPARAÇÃO META-ANALÍTICA

Nessa seção pretendeu-se analisar os resultados e tecer considerações sobre os Quadros 2 a 5, que foram elaborados a partir do uso da ferramenta *Buzz Monitor Trends* (trends.app.buzzmonitor.com.br). Esse *site* permite buscar expressões e descritores 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 usuários, formadores de opinião, *digital influencers* e “ativistas virtuais”. A investigação foi realizada no dia 06.jun.2020 e coletou-se dados de forma proporcional, para que a mídia social virtual LinkedIn não se fosse excluída das análises e pudesse gerar uma devida comparação. Caso a coleta fosse absoluta (envolvendo todo o histórico de cada rede), haveria um desbalanceamento devido a diferença de “idade” de cada rede. Também, pelo fato do LinkedIn oferecer a sua base de dados com periodicidade mensal (LINKEDIN, 2022). Após discussão na fase qualitativa da pesquisa, no grupo focal, os especialistas definiram que descritores possuíam maior viés e correspondência com uma visão mais tradicional sobre liderança e quais eram termos mais ligados às expressões contemporâneas sobre o tema liderança, observado no Quadro 1.

Quadro 1: Divisão dos Descritores em Aplicações Tradicionais ou Contemporâneas, após Focus Group
 Fonte: Dados da pesquisa.

Após as respectivas pesquisas bibliométricas aplicadas a cada uma das 4 redes sociais virtuais eleitas para os fins da pesquisa, os principais achados com descritores em inglês podem ser vistos distribuídos no Quadro 2:

Quadro 2: Principais Resultados da Investigação em Mídias Sociais Virtuais por termos pesquisados em inglês, em bases de dados contemporâneas

Termos pesquisados		Instagram	Twitter	Facebook	LinkedIn*	Total
1	<i>Leadership**</i>	1.096	606.753	20.464	30.002	658.315
2	<i>Management</i>	5.086	212.621	6.934	87.966	312.607
3	<i>Leader**</i>	8.177	136.596	81.351	31.708	257.832
4	<i>Leadership Skills**</i>	22	1.963	316	844	3.145
5	<i>Business Leader</i>	13	503	17	2.253	2.786
6	<i>Business Leadership</i>	6	1.284	6	862	2.158
7	<i>Leadership Development**</i>	27	202	1	687	917
Total dos 7 descritores principais		14.427	959.922	109.089	154.322	1.237.760
Total dos 14 descritores		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). ** Descritores com viés contemporâneo em liderança.

Os descritores foram divididos em dois blocos: um primário, com as 7 principais expressões e maior recorrência; e outro secundário, com as 7 expressões que não tiveram impacto global na pesquisa (que foram omitidos no quadro pela falta de relevância para a análise), quando comparados com os demais resultados. As principais análises dos resultados da investigação em mídias sociais virtuais, em inglês, foram organizadas no quadro a seguir:

Quadro 3: Análises sobre Principais Resultados da Investigação em Mídias Sociais - termos em inglês

i	Os descritores <i>Leadership Styles</i> , <i>Coach Leader</i> , <i>Strategic Leadership</i> , <i>Leadership Capabilities</i> , <i>Leadership Behaviors</i> , <i>Leadership Theories</i> e <i>Managerial Leadership</i> formaram um bloco secundário de ocorrências, possuindo nenhuma ou uma citação no Instagram, e citações inexpressivas nas outras redes.
ii	O descritor <i>Leadership</i> alternou-se entre primeiro e segundo lugares com o descritor <i>Management</i> , mostrando maior recorrência no Twitter e no Facebook, redes com maior perfil pessoal em relação as duas outras. Contudo, pela grande expressividade de recorrência no Twitter, <i>Leader</i> foi o descritor com maior relevância em relação aos demais (53,13%), seguido de <i>Management</i> (25,23%).
iii	Os descritores do bloco primário, descritos no Quadro 1, apresentam relevância de 99,90% de recorrência, quando comparados aos sete descritores do bloco secundário.
iv	Os três primeiros descritores apresentam somados a relevância de 99,18%.
v	O Twitter é a rede social virtual mais relevante pela ótica de citações de termos do tema Liderança. Ele pode apresentar uma abordagem contemporânea de difusão, circulação de conhecimentos e de publicações, com participação de 77%, seguida do LinkedIn (13%), Facebook (9%) e Instagram (1%).
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 descritores: <i>Lider Coach</i> e <i>Desenvolvimento de liderança</i> , que juntos somaram 0,09% das citações, em relação ao total de publicações.
vii	Descritores que possuem viés de comportamento estratégico em liderança não circulam nas redes sociais virtuais Instagram e Facebook, tais como: <i>Business Leadership</i> , <i>Leadership Development</i> , <i>Leadership Styles</i> , <i>Strategic Leadership</i> , <i>Leadership Capabilities</i> , <i>Leadership Behaviors</i> , <i>Leadership Theories</i> e <i>Managerial Leadership</i> . Possuem moderada ou baixa circulação no Twitter. E alta circulação no LinkedIn.
viii	Em relação à comparação dos descritores com viés tradicional ou contemporâneo, quando comparados por agrupamento, conforme exposto no Quadro 1, o LinkedIn mostrou-se como a rede mais conservadora

(maior recorrência de termos tradicionais) em relação ao uso de termos em sua base de dados e o Facebook como a mais inovadora (maior recorrência de termos contemporâneos), seguida do Twitter e do Instagram.

Fonte: autores.

Após as respectivas pesquisas bibliométricas, o mesmo procedimento anterior foi aplicado aos descritores em português, como pode ser observado no Quadro 4:

Quadro 4: Principais Resultados da Investigação em Mídias Sociais Virtuais por termos pesquisados em português, em bases de dados contemporâneas

Termos pesquisados		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	Desenvolvimento 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	Comportamento do Líder**	51	3	35	13	102
Total dos 7 descritores principais		15.165	174.957	97.252	12.597	299.971
Total dos 14 descritores		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). ** Descritores com viés contemporâneo em liderança.

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

Quadro 5: Análises sobre Principais Resultados da Investigação em Mídias Sociais – termos em português

i	Os descritores Líder Coach, Capacidades de Liderança, Estilos de Liderança, Liderança Empresarial, Liderança Estratégica, Liderança Gerencial e Teorias de Liderança formaram um bloco secundário de ocorrências, possuindo poucas citações nas redes sociais: 0,08% do total.
ii	O descritor 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 descritores 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%, seguida do Facebook (33%), Instagram (5%) e LinkedIn (4%)
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 descritores: Líder Coach e Desenvolvimento de liderança, que juntos somaram 0,30% das citações, em relação ao total de publicações.
vii	O Instagram possui a maior contribuição absoluta de descritores com viés tradicional, em português e o Twitter, a menor. O Twitter e o Facebook, nessa ordem, possuem maior amplitude de resultados e distância entre as recorrências entre termos com viés contemporâneo e tradicional.

viii	Em relação à comparação dos descritores com viés tradicional ou contemporâneo, quando comparados por agrupamento, conforme exposto no Quadro 1, o LinkedIn mostrou-se como a rede mais conservadora também em língua inglesa em relação ao uso de termos em sua base de dados. E o Twitter como a mais inovadora, seguida do Facebook e do Instagram.
-------------	---

Fonte: autores.

Ao comparar as duas investigações anteriores, nas mesmas bases, estabeleceu-se análises percentuais e pode ser constatado que houve, em inglês, 1.238.962 incorrências totais, entre postagens, conteúdos, debates e publicações. A maior parte envolveu as mídias sociais Twitter, com 77%, e LinkedIn, com 13%. Quando analisados os 14 descritores do escopo que passou a designar, para essa pesquisa, o grupo de descritores que representa o tema Liderança em publicações científicas, acadêmicas, técnicas, tecnológicas, conteúdo virtual, debates, discussões e circulação de conhecimento, que seja tácito ou explícito, mostrou que há grande concentração em recorrência de poucos termos distribuídos pelas redes sociais virtuais. O Twitter é a principal rede social virtual disseminadora de conteúdo e de circulação de termos em liderança, em inglês, seguido do LinkedIn e do Facebook, com pouca expressividade no Instagram.

Em língua portuguesa, do total de 300.203 incorrências, a maior parte envolve as mídias sociais Twitter, com 58% e Facebook, com 33% de recorrência. 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. A quantidade de publicações virtuais nas mídias sociais é 4 vezes maior em inglês. Contudo, o Instagram possui menos postagens em inglês do que em português. O Facebook tem um número aproximado em ambas as línguas. A principal diferença é o LinkedIn, que em inglês, possui cerca de 12 vezes mais publicações. Proporcionalmente, em inglês há menor amplitude (ou distância) entre as publicações tradicionais e contemporâneas no tema liderança. Em português há um comportamento social virtual mais aberto ou inovador em relação às postagens envolvendo gestão ou liderança. A ordem de disseminação de publicações nas redes sociais virtuais analisadas para a língua inglesa foi: Twitter, LinkedIn, Facebook e Instagram, enquanto para a língua portuguesa foi: Twitter, Facebook, Instagram e LinkedIn.

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 da noção de “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, uma abordagem conservadora e mecanicista que não se diferencia dos primeiros cenários da análise de gestão e de liderança como vistas desde o século XIX.

Abordagens ligadas ao século XXI (notadamente, a partir da segunda década), que apresentam contemporaneidade em nossos tempos, possuem maior aderência com temas que envolvam disseminar a liderança a partir de novas formas de convívios e relacionamentos; na inovação e nos dispositivos de TICs; nos vínculos pessoais e profissionais de forma remota, porém, com maior envolvimento emocional e com questões sociais heterogêneas; nas percepções sobre objetos de observação empresa e líder como facilitadores, não impositores; nas crenças sobre a figura do líder e sobre o seu poder de atuação a partir de interesses múltiplos e coletivos; na concentração de influência antes centradas em poucas figuras, agora pulverizada em muitos atores disseminadores do fenômeno liderança; nos novos modelos de influência e de liderança, que talvez uma abordagem tradicional não mais possua total correspondência ou validade na mente das pessoas, sobretudo, nos mais jovens.

Respondendo à questão da pesquisa presente no trabalho, com base na pesquisa realizada, pode-se inferir que há diferenças de expressão, de publicação e de interesse, quando comparadas as mídias tradicionais de publicação com as mídias sociais virtuais, em português e em inglês. Já na primeira fase da pesquisa, na abordagem qualitativa com os especialistas foi possível estabelecer uma lista de descritores com vieses conservadores e inovadores, que acreditou-se estar presente no conjunto de significados envolvendo uma tendência tradicional ou contemporânea de publicações virtuais nas mídias sociais.

A fase quantitativa, a série de pesquisas bibliométricas, mostrou que (i) o Twitter é a principal rede social de disseminação de publicações e postagens sobre liderança, com cerca de 77% do total das postagens em inglês e 58% em português. (ii) As mídias sociais virtuais em inglês possuem maior recorrência relativa de publicações com viés tradicional do que em português. (iii) Alguns descritores, cerca de metade deles em ambas as línguas, não foram relevantes para a pesquisa, mostrando uma percepção parcialmente equivocada do grupo de especialistas. (iv) As mídias sociais virtuais não fazem circular termos que possuem ligação com o desenvolvimento de liderança ou análise estratégica do tema, ou seja, as questões acadêmicas e científicas presentes na Academia não circulam com frequência nas redes sociais virtuais. (v) O LinkedIn é a rede mais conservadora em relação à circulação de termos

tradicionais em liderança, possivelmente, pela natureza dessa rede social, que está ligada à propagação de vagas, de oportunidades e de expectativas em relação ao mercado de trabalho, reafirmando que os profissionais que entram no mercado e as empresas que oferecem oportunidades de emprego ainda possuem um viés mais tradicional em relação à sociedade. (vi) O Twitter é a rede mais inovadora, o principal canal de discussão social de mudanças culturais sobre liderança, tanto em inglês, quanto em português. (vii) E o Instagram é o mais conservador, uma vez que se predispõem a ser um representante mais tradicional de estímulo ao consumo e reflexo de como o mercado e as organizações tendem a rejeitar as mudanças, conservando a sua forma de se relacionar com clientes e comunidades.

A meta-análise realizada possibilitou que a pesquisa atendesse ao objetivo proposto e compreendesse, como fenômeno em construção e investigação teórica (ontologia), que mídias sociais virtuais comportam-se como um canal disseminador das discussões em liderança, principalmente, com um viés contemporâneo. Porém, sem grande profundidade teórica ou debates que engajem mudanças profundas na forma de pensar, repensar e disseminar liderança. E que, de forma proporcional, as postagens em língua portuguesa mostram que a discussão sobre liderança é mais inovadoras do que conservadora, em comparação com a língua inglesa.

A principal contribuição teórica do trabalho foi a definição de descritores-chave, a partir de uma listagem de aderência, de quais expressões usar e quais não usar para futuras pesquisas bibliométricas e investigações sobre os temas liderança e gestão, em auxílio a jovens pesquisadores, na elaboração de material acadêmico e para novos projetos de pesquisa.

A análise de postagens, a partir de avaliação de citação dos descritores e expressões definidas pelo especialistas, não foi capaz de compreender todo o fenômeno. Tampouco, essa foi a pretensão do trabalho. Recomenda-se uma nova reunião de *Focus Group* com diferentes, mais numerosos e mais heterogêneos especialistas. Contudo, esse foi um primeiro passo para o debate e o surgimento de um senso crítico sobre o assunto do qual, os autores colocam-se à disposição para futuras interações.

As contribuições práticas e implicações para a gestão de organizações podem ser percebidas em como gestores e empresas poderão se posicionar em relação ao uso de suas mídias sociais virtuais corporativas, de acordo com o tipo de mensagem e a comunicação de valor que buscarão passar para o seu público. Por exemplo, mensagens e postagens com conteúdo transcendente, inovador, impulsionador de novos hábitos e estimulador de experiências deverão ser introduzidas pelo Twitter, seguido de um reforço pelo Facebook, se for uma empresa de língua portuguesa. O caminho contrário, reforço de campanhas

publicitárias consolidadas, marcas orientadas para a repetição de consumo e para manter experiências anteriores devem iniciar o processo pelo Instagram, pois, essa mídia social é mais conservadora em seu sistema de comunicação/compreensão de significados, o que reforça a manutenção do *status quo*.

O protagonismo do novo líder, quer seja social, político ou empresarial, dependerá de sua capacidade de analisar, investigar e interpretar o mundo em construção e em mudança ao seu redor. De escolher percorrer caminhos menos estruturados, valorizando experiências complexas, a representatividade das comunidades e as opiniões presentes nas redes sociais, que tenderão e exercer influência e pressão nos novos líderes, de forma crescente exponencial.

Entende-se que há uma limitação do estudo na fragilidade da comparação entre as bases de mídias sociais virtuais entre si, principalmente, por não haver método anterior que fosse capaz de balizar a construção metodológica proposta no trabalho. O objetivo dessa pesquisa não foi esgotar o assunto e nem ser um ponto final nas discussões sobre a evolução do tema liderança. Por isso, o trabalho não tem a pretensão de gerar generalizações. Antes, de ser um primeiro passo para na construção e evolução desse foco do tema. Recomenda-se novos estudos comparativos, em um novo recorte temporal. 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 das relações entre redes sociais virtuais e movimentos de disseminação de postagens, publicações e reforços em liderança e gestão.

REFERÊNCIAS

ADERALDO, I.; ADERALDO, C; LIMA, A. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cad. EBAPE.BR**, v. 15, Edição Especial, Art. 8, p. 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, p. 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, p. 115-137, 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170028>

ARAÚJO, C. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em Questão**, v. 12, n. 1, 2006. <http://doi.org/10.19132/1808-5245121>

AVOLIO, B.; WALUMBWA, F.; WEBER, T. Leadership: Current theories, research, and future directions. **Annual Review of Psychology**, v. 60, p. 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, p. 105-131, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>

BAGÉ, A.; FILIPPIM, E.; TONIAL, G.; PEREIRA, M. Liderança Sustentável: estudo comparativo entre organizações brasileiras e portuguesas. **Revista de Administração Unimep**, v. 19, n. 1, Jan./Abr., p. 51-72, 2021.

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**. 4a ed. New York: Free Press, 2008.

BELING, F. As 10 maiores redes sociais em 2022. **Oficina da Net**. Disponível em: <https://www.oficinadanet.com.br/post/16064-quais-sao-as-dez-maiores-redes-sociais>. Acesso: 25.fev.2022.

CALVOSA, M. **Liderança Empresarial e Estratégica**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2022.

CALVOSA, M.; FERREIRA, M. **Os Atuais Pesquisadores sobre o Tema Liderança estão presos ao Modelo Mental do Século XX?** In: XLV EnANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Curitiba, 2021.

CALVOSA, M.; CARVALHO, C.; LIMA, M.; JANUÁRIO, É. **Liderança e as Mídias Sociais Virtuais: uma visão sobre as postagens e as publicações de novos líderes e influenciadores digitais**. In: XXIII SemeAd - Seminários em Administração FEA-USP, São Paulo, 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: 23.jan.2022.

DENHARDT, R.; CATLAW, T. **Teorias da administração Pública**. Tradução Noveritis do Brasil. 2 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.fev.2022.

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, p. 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: 23.fev.2022.

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>

GARCIA, C.; POZZO, D.; BIEGELMEYER, U.; CAMARGO, M.; CRACO, T. A relação entre a orientação estratégica para o mercado e os parâmetros de qualidade: um estudo no ramo imobiliário. **Revista de Administração Unimep**, v. 19, n. 5, Set./Dez., p. 1-31, 2021.

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, p. 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>

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

KOTTER, J. **Liderando mudanças: transformando empresas com a força das emoções**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

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

LINKEDIN. 2022. LinkedIn chegou ao Brasil! Disponível em: <https://about.linkedin.com/pt-br?trk=homepage-basic_directory_aboutUrl&lr=1>. Acesso: 23.fev.2022.

LIMA, R. de; PENHA da SILVA, E.; CALVOSA, M. Uma Visão sobre Carreiras dentro da Estrutura Organizacional em Redes. **Revista Cadernos de Administração (Macaé)**, v. 1, p. 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/adm.sci8020008>

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

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>

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

MUZZIO, H. Indivíduo, liderança e cultura: evidências de uma gestão da criatividade. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, p. 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, p. 57-73, 2018. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i1.3678>

OLIVEIRA, M.; FREITAS, H. *Focus Group* – pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. **RAUSP Manag. Journal**, v. 33, n. 3, p. 83-91, 1998.

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>

ROCHA, M.; MARTHO, R.; LESSA, R.; MESSIAS, J. Tornando-se Líder: uma revisão sistemática. **Revista de Administração Unimep**, v. 19, n. 3, Set., p. 284-304, 2021.

SACKS, H.; REITMAN, D.; PAGANO, D.; KUPELNICK, B. Meta-analysis: an update. **The Mount Sinai Journal of Medicine**, New York, v. 63, n. 3, p. 216-24, 1996.

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, p. 387-399, 2017.

SANT'ANNA, A.; DINIZ, D.; CARVALHO NETO, A.; SANTOS, C.; LIMA-SOUZA, É. Professional women in the transition to the Fourth Industrial Revolution: a brazilian gaze. **Revista de Carreira e Pessoas**, v. 12, n. 1, p. 9-30, 2022. <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v12i1.49766>

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

SCHEIN, E. **Cultura Organizacional e Liderança**. 3a ed. São Paulo: Atlas, 2019.

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, p. 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>

SOUZA NETO, S.; CALVOSA, M. As Competências de Liderança: Atributos e Práticas do Líder do Século XXI, uma Pesquisa Quantitativa. **Revista de Administração da Unimep**, v. 4, n. 1, p. jan.-abr., p.68-94, 2006. <https://dx.doi.org/10.15600/rau.v4i1.234>

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

WHYTE, J.; NADERPAJOUH, N.; CLEGG, S.; MATOUS, P.; POLLACK, J.; CRAWFORD, L. Project leadership: A research agenda for a changing world. **Project Leadership and Society**, 100044, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100044>

ZACHLOD, C.; SAMUEL, O.; OCHSNER, A.; WERTHMÜLLER, S. Analytics of social media data – State of characteristics and application. **Journal of Business Research**, v. 144, p. 1064-1076, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.016>

ZHAO, Y.; KOU, G.; PENG, Y. Understanding influence power of opinion leaders in e-commerce networks: An opinion dynamics theory perspective. **Information Sciences**, v. 426, p 131-147, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.ins.2017.10.031>