

Andrews University

Digital Commons @ Andrews University

Master's Theses

Graduate Research

2017

Absent Generation: A Study on the Lack of Participation of the Leaders in Social Networks

Herbert Cleber Cadeira

Andrews University, cadeira@andrews.edu

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.andrews.edu/theses>



Part of the [Social Media Commons](#)

Recommended Citation

Cadeira, Herbert Cleber, "Absent Generation: A Study on the Lack of Participation of the Leaders in Social Networks" (2017). *Master's Theses*. 95.

<https://dx.doi.org/10.32597/theses/95/>

<https://digitalcommons.andrews.edu/theses/95>

This Thesis is brought to you for free and open access by the Graduate Research at Digital Commons @ Andrews University. It has been accepted for inclusion in Master's Theses by an authorized administrator of Digital Commons @ Andrews University. For more information, please contact repository@andrews.edu.

ABSTRACT

ABSENT GENERATION: A STUDY ON THE LACK OF PARTICIPATION
OF THE LEADERS IN SOCIAL NETWORKS

by

Herbert Cleber Cadeira

Chair: Afonso Ligório Cardoso, PhD

ABSTRACT OF GRADUATE STUDENT RESEARCH

Thesis

Andrews University

School of Education

Title: ABSENT GENERATION: A STUDY ON THE LACK OF PARTICIPATION OF THE LEADERS IN SOCIAL NETWORKS

Name of researcher: Herbert Cleber Cadeira

Name and degree of faculty chair: Afonso Ligório Cardoso, PhD

Date complete: February 2017

Purpose

This present action-research analyses the absence of participation of youth leaders from the Brazilian East Union (ULB) in social networks and propose an action plan to promote the participation of these leaders in social networks, in order to facilitate communication, strengthen bonds, and to make stronger ties with the new generations.

Method

During the action-research process, dialogs and seminars were developed with the participation of thirty (30) youth leaders of the ULB. The instrument used for data collection was a semi-structured interview and applied the content analysis technique. The theoretical references that support the actions and analyses relied on the studies of Bardin (1997),

Bergamini (2009), Castell (2004), Kellerman (2012), Lévy (1997), Prensky (2001), Recuero (2009), and Thiollent (2009b).

Results

It is concluded that the main causes of non-participation of youth leaders on social networks are: lack of preparation for the proper way of using networks, fear of exposure and the perception that is a waste of time.

Conclusions

At the end of the actions it was possible to observe an increase in participation of youth leaders in social networks and the positive effects to the organizations. Lastly, this work presents a reflexion that may be useful as basis to other simillar initiatives, not only in a religious institution, but also in other social organizations.

RESUMO

GERAÇÃO AUSENTE: UM ESTUDO SOBRE A AUSÊNCIA DE
PARTICIPAÇÃO DOS LÍDERES NAS REDES SOCIAIS

por

Herbert Cleber Cadeira

Orientador: Afonso Ligório Cardoso, PhD

RESUMO DE PESQUISA DE ESTUDANTE DE MESTRADO

Tese

Andrews University

School of Education

Título: GERAÇÃO AUSENTE: UM ESTUDO SOBRE A AUSÊNCIA DE PARTICIPAÇÃO DOS LÍDERES NAS REDES SOCIAIS

Nome do pesquisador: Herbert Cleber Cadeira

Nome e titulação do orientador: Afonso Ligório Cardoso, PhD

Data de conclusão: Febrero de 2017

Propósito

A presente pesquisa-ação analisa a ausência de participação dos líderes de jovens da União Leste Brasileira (ULB) nas redes sociais e propor um plano de ação para fomentar a participação destes líderes nas redes sociais, com o objetivo de facilitar a comunicação, fortalecer os vínculos e estreitar os laços com as novas gerações.

Método

Durante esta pesquisa-ação foram desenvolvidas rodas de diálogo e seminários de capacitação com a participação de 30 (trinta) líderes de jovens da ULB. O instrumento utilizado para a coleta dos dados foi o roteiro de entrevista, e aplicada a técnica de análise de conteúdo.

As referências teóricas, que embasaram as ações e as análises, se apoiaram nos estudos de Bardin (1997), Bergamini (2009), Castell (2004), Kellerman (2012), Lévy (1997), Prensky (2001), Recuero (2009), e Thiollent (2009b).

Resultados

Conclui-se que as principais causas da ausência de participação dos líderes de jovens nas redes sociais são: falta de preparo para usar da maneira adequada das redes, o medo da exposição e a percepção de que é perda de tempo.

Conclusão

Ao final das ações, foi possível verificar um aumento significativo da participação dos líderes de jovens nas redes sociais e os efeitos positivos para a organização. Por fim, este trabalho apresenta uma reflexão que pode servir como base para outras iniciativas semelhantes, não apenas em uma instituição religiosa, mas em qualquer outra organização social.

Andrews University

School of Education

ABSENT GENERATION: A STUDY ON THE LACK OF PARTICIPATION
OF THE LEADERS IN SOCIAL NETWORKS

A Thesis

Presented in Partial Fulfillment
of the Requirements for the Degree
Master of Arts

by

Herbert Cleber Cadeira

2017

© Copyright by Herbert Cleber Cadeira 2017

All Rights Reserved

ABSENT GENERATION: A STUDY ON THE LACK OF PARTICIPATION
OF THE LEADERS IN SOCIAL NETWORKS

A thesis
presented in partial fulfillment
of the requirements for the degree
Master of Arts

by
Herbert Cleber Cadeira

APPROVAL BY THE COMMITTEE:

Afonso Ligório Cardoso, Ph.D., Chair

Everson Muckenberger, Ph.D.

Dr. Gustavo Gregorutti, Ph.D.

Date approved

TABELA DE CONTEÚDO

LISTA DE FIGURAS	v
LISTA DE TABELAS	vi
LISTA DE ABREVIACÕES	vii
AGRADECIMENTOS	viii
Capítulos	
1. INTRODUÇÃO	1
Identificação do Problema e Questão da Pesquisa	2
Descrição do Contexto Organizacional e Pessoal	2
Objetivos do Estudo.....	3
Objetivo Geral	3
Objetivos Específicos.....	3
Justificativa do Estudo.....	4
Definição dos Termos.....	4
Organização e Estrutura do Estudo.....	5
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	7
Introdução	7
Liderança	7
Liderança e Redes Sociais	14
Liderança, Redes Sociais na Internet e as Novas Gerações.....	24
3. MÉTODO.....	31
Pesquisa-Ação: Caracterização do Método	31
Natureza do Estudo: A Pesquisa-ação Como Abordagem Metodológica	34
Caracterização da Organização e Sujeitos.....	35
Descrição dos Instrumentos de Coleta de Dados Visando o Diagnóstico.....	39
Procedimentos.....	41
Análise e Discussão dos Resultados Provindos do Seminário	45
4. DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA.....	55

Apresentação e Análise dos Resultados	55
Descrição do Plano de Ação	56
5. AVALIAÇÃO DAS AÇÕES IMPLEMENTADAS.....	59
Técnicas e Métodos de Avaliação Adotados	59
Histórico do Processo de Intervenção.....	59
Discussão dos Resultados	60
Implicações para a Pesquisa e Organização	67
6. CONCLUSÃO	70
Reflexão Concernente ao Processo da Pesquisa-Ação	71
Lições Aprendidas – Perspectiva Profissional e Pessoal.....	71
Contribuições para a Organização, Clientes, Comunidades e Área de Estudo	72
Limitações do Estudo	73
Recomendações aos Pesquisadores que Usarão a Abordagem Pesquisa-Ação	73
Sugestões Para Futuras Pesquisas.....	73
Apêndice	
A. TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	75
B. TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	76
C. ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	77
D. CERTIFICADO DA CAPITAÇÃO DO NIH.....	78
E. PROTOCOLO DA PESQUISA	79
F. APROVAÇÃO DO IRB	80
G. NUVENS DE PALAVRAS	81
LISTA DE REFERÊNCIAS.....	84

LISTA DE FIGURAS

1. Organograma do Ministério Jovem	37
2. Nuvem de palavras	54
3. Seminário Web 2.0	63
4. Seminário Os imperativos	63
5. Roda de diálogo (Grupo da ABaC - Feira de Santana)	64
6. Roda de diálogo (Grupo da AB - Cachoeira/BA).....	64
7. Página de Evento – I Campori da ULB	66
8. Grupo de Amigos - Clube de Líderes Aracnídeos.....	66
9. Página de Evento - Campori de Áreas - ABaC	67
10. Grupo de Amigos - 22 Região distrito Gleba “A”	67
11. Perfil da ULB no Facebook.....	68
12. Perfil da ULB no Twitter.....	68

LISTA DE TABELAS

1. Fases da Pesquisa-ação em situações reais nas organizações	35
2. Agrupamento das Respostas.....	43
3. Análise Categorical	44
4. Plano de Ação.....	57
5. Cronograma.....	60

LISTA DE ABREVIACÕES

CEO	Chief Executive Officer (Diretor Executivo em português)
EUA	Estados Unidos da América
IAENE	Instituto Adventista de Ensino do Nordeste
IASD	Igreja Adventista do Sétimo Dia
JA	Jovens Adventistas
GAIN	Global Adventist Internet Network
NIH	National Institutes of Health
PA	Pesquisa-ação
SRS	Site de Relacionamento Sociais
ULB	Uno Leste Brasileira

AGRADECIMENTOS

A dissertação que está em suas mãos é a minha confissão de que Deus é muito bom. Só Sua bondade e não os meus dons ou aspirações, tornou possível a conclusão deste trabalho.

Meus maiores agradecimentos são para os departamentais de jovens dos campos da União Leste Brasileira que participaram ativamente da construção do projeto de engajamento dos líderes de jovens nas redes sociais.

Sou sinceramente grato ao Dr. Martin Kuhn e ao Dr. Afonso Cardoso. Eles acompanharam de perto a preparação dos originais e em nossos encontros, mais que conduzir a reunião de orientação, eles me inspiravam a usar a pesquisa como uma ferramenta para desenvolver a minha liderança. .

Ao Pr. Geovani Queiroz, presidente da União Leste Brasileira, minha gratidão pelo apoio e confiança.

A minha filha Ana Beatriz, a nativa digital que me desafia a ser melhor cada dia.

A todos aqueles que me presentearam com livros e com ideias.

CAPITULO 1

INTRODUÇÃO

As redes sociais da internet se tornaram, na última década, o principal meio de comunicação das organizações com o seu público-alvo e alteraram significativamente a relação líder-liderado no ambiente organizacional (Jenkins, 2010; Kellerman, 2012). A presença da liderança das organizações nas redes sociais tem estreitado os laços com as novas gerações e são fundamentais para a sobrevivência de suas marcas e para a manutenção da relevância das mesmas em um mercado cada vez mais globalizado e competitivo. As novas gerações nasceram com a tecnologia na palma das mãos, e as redes sociais atuam como peça-chave para fortalecer círculos de amizade, conhecer pessoas de diferentes lugares e culturas, trocar experiências e compartilhar ideias, além de atuarem também como ferramenta de mobilização social.

Neste novo contexto, o papel dos seguidores e da natureza contextual da liderança foram alterados. Aqueles que estão liderando as novas gerações nas organizações, nas escolas ou nas igrejas, precisam entender que os avanços tecnológicos trouxeram uma nova realidade e esta nova realidade deve ser vista como uma oportunidade, que não pode ser desperdiçada. Como considera Kuzaqui (2006), liderança é “a capacidade de influenciar outros a seguir um determinado rumo, seja no sentido pessoal, seja no profissional” (p.15).

Considerando-se essa temática, foi realizada uma pesquisa-ação para analisar a ausência de participação dos líderes de jovens da União Leste Brasileira (ULB) nas redes

sociais e proposto um plano de ação para fomentar a participação destes líderes nas redes sociais, com o objetivo de facilitar a comunicação, fortalecer os vínculos e estreitar os laços com as novas gerações.

O instrumento utilizado para a coleta dos dados foi o roteiro de entrevista semi-estruturado e aplicada a técnica de análise de conteúdo de Bardin (1977). O referencial metodológico em pesquisa-ação adotado foi o de Thiollent (2009a). Do ponto de vista da metodologia utilizada, foi adotada a abordagem qualitativa, pois em uma abordagem quantitativa, aspectos que não são contemplados por um questionário de questões fechadas poderiam escapar.

Identificação do Problema e Questão da Pesquisa

O problema de pesquisa refere-se à ausência de participação dos líderes de jovens da ULB (região administrativa da igreja adventista para os estados da Bahia e Sergipe) nas redes sociais. Muitos líderes de jovens têm consciência dos benefícios do uso das redes sociais para facilitar a comunicação, estreitar os laços com as novas gerações e para a sua estratégia de engajá-los nas atividades da igreja. Porém, muitos deles, mesmo no topo da hierarquia, permanecem fora das redes. Considerando o problema de pesquisa enunciado, a questão de pesquisa é: quais as causas pelas quais os líderes de jovens da ULB não estão presentes intencionalmente nas redes sociais?

Descrição do Contexto Organizacional e Pessoal

A partir do curso da graduação em teologia, este pesquisador participou de muitos congressos, simpósios e seminários no Brasil, Peru, Estados Unidos e África do Sul, que

discutiram como liderar adolescentes e juvenis e assistiu a cursos e mini cursos nas áreas de comunicação, psicologia familiar, marketing e novas mídias.

Em março de 2010, o pesquisador foi convidado a integrar um grupo de pesquisa, formado por professores e alunos de educação e comunicação social e de outras áreas humanas, da Universidade Federal do Ceará que estuda o comportamento e as particularidades das novas mídias.

A preocupação com o uso das redes sociais, pelos líderes de jovens da ULB, não nasceu apenas num contexto de pesquisa acadêmica. Ela se abriga no interior do cotidiano do trabalho do pesquisador como pastor/líder de jovens, adolescentes e juvenis da Igreja Adventista, no desafio diário que tem enfrentado para manter as novas gerações engajadas nas atividades da igreja e tornar a igreja relevante para eles. Com o Mestrado em Liderança, surgiu a oportunidade de sistematizar, numa pesquisa acadêmica, o diagnóstico e a intervenção no departamento de jovens sobre o uso das redes sociais.

Objetivos do Estudo

O objetivo geral e os objetivos específicos estão relacionados nesta seção e delineiam nossas expectativas.

Objetivo Geral

Analisar as causas pelas quais os líderes de jovens não estão presentes intencionalmente nas redes sociais e a partir dos resultados, este trabalho proporá um plano de ação para fomentar a presença intencional dos líderes de jovens da ULB nas redes sociais, para facilitar a comunicação com as novas gerações.

Objetivos Específicos

- a) Discutir as possibilidades de uso das redes sociais por líderes organizacionais;
- Levantar os motivos, ou causas que impedem ou dificultam a inserção dos líderes de jovens da ULB nas redes sociais;
- Oferecer aos líderes da ULB informações e opções para maior inserção nas redes sociais.

Justificativa do Estudo

A relevância deste estudo está em identificar as causas pelas quais os líderes de jovens permanecem ausentes das redes sociais. A revisão de literatura sinalizou um número limitado de estudos específicos sobre intercessão entre liderança e o uso de redes sociais em língua portuguesa e poucos materiais disponíveis em inglês e espanhol.

Embora a participação dos líderes de jovens nas mídias sociais envolva grande consumo de tempo e certa dose de risco que vem do excesso de exposição, é fato que os novos líderes necessitam incluir entre suas competências a capacidade de expor estrategicamente sua própria imagem e nome nessas mídias. Cada vez mais, as novas gerações esperam os seus líderes estejam presentes no ambiente virtual, endossando com sua imagem as ações da sua organização.

Ainda justifica o estudo a necessidade de explorar as possibilidades de uso das redes sociais como estratégia para engajar as novas gerações nas atividades da igreja.

Definição dos Termos

Os termos a seguir foram utilizados nesta pesquisa, alinhados às definições abaixo:

Novas Gerações: nesta pesquisa, o termo é usado como um sinônimo de “nativos digitais”, “geração internet”, “geração Y” e “millenials”, utilizado pelos teóricos contemporâneos. No contexto da ação, se refere aos membros mais jovens da igreja adventista do sétimo dia, ou seja, os membros que tem até 30 anos de idade e que participam das atividades espirituais promovidas pela denominação.

Igreja Adventista do Sétimo Dia (IASD): denominação cristã protestante, fundada em 1863, nos Estados Unidos da América. A IASD conta atualmente com mais de 18 milhões de membros e está presente em mais de 210 países.

Redes Sociais: é uma estrutura social composta por pessoas ou organizações, conectadas por um ou vários tipos de relações, que compartilham valores e objetivos comuns.

Mídias Sociais: são sites na internet construídos para permitir a criação colaborativa de conteúdo, a interação social e o compartilhamento de informações em diversos formatos.

Organização e Estrutura do Estudo

Este trabalho está organizado de forma a propor tópicos curtos e capítulos equilibrados entre si na extensão. O primeiro capítulo traz um panorama geral da pesquisa e as razões para desenvolvimento do estudo. Por sua vez, o segundo capítulo, como parte da revisão de literatura, apresenta os estudos mais recentes sobre liderança geral, redes sociais na internet e a liderança das novas geração no contexto da cibercultura. Já no terceiro capítulo tem-se uma descrição dos procedimentos metodológicos adotados, suas justificativas e métodos, descrição dos instrumentos e coletas dos dados. Em relação aos resultados, sua descrição é apresenta no quarto capítulo. O quinto capítulo avalia o plano de ação implementado e discute os resultados. Por fim, o sexto e último capítulo traz uma reflexão concernente ao processo da

pesquisa-ação, as lições aprendidas, as limitações, as recomendações aos pesquisadores que usarão a abordagem metodológica da pesquisa-ação, sugestões para futuras pesquisas e as contribuições para a ULB e para a área de estudo.

CAPITULO 2

REVISÃO DA LITERATURA

Introdução

Nesta seção, serão revisadas as teorias de liderança, o papel das redes sociais na internet como fenômeno midiático, e a relevância da presença dos líderes nas redes sociais na internet para estreitar os laços com as novas gerações. A liderança é um campo amplo no universo do comportamento organizacional e um dos conceitos mais examinados na literatura das ciências sociais. Nos últimos anos, o estudo sobre as redes sociais também tem despertado grande interesse de pesquisadores ao redor do mundo e tem ganhado destaque na mídia e também no campo científico.

A interseção entre a liderança e as redes sociais tem recebido atenção limitada no campo da pesquisa acadêmica, mas cresce nos artigos das revistas especializadas sobre marketing de relacionamento e negócios.

Liderança

Uma revisão da literatura sobre liderança revela uma série de “escolas de pensamento” sobre o tema. Enquanto as primeiras teorias tendem a se concentrar nas características e comportamentos dos líderes de sucesso, as mais recentes começam a considerar o papel dos seguidores e a natureza contextual da liderança.

A escola dos traços foi a primeira tentativa de estudos sistemáticos sobre o fenômeno da liderança, entre os anos de 1904-1948. O teoria foi mais tarde chamada de teoria do “grande homem” e tem como base a premissa que os líderes possuem determinadas características em sua personalidade, que os determinam como líderes ou não. Dowd (1936) diz que a chamada liderança das massas não existe. Os indivíduos, em qualquer sociedade, são diferentes na inteligência, na energia e na força moral e, independentemente da direção que as massas seja influenciadas a tomar, serão sempre lideradas por uma elite superior minoritária (Bergamini, 2009; Chiavenato, 2009).

O uso do termo “homem” foi intencional, uma vez que até o final do século XX o conceito era essencialmente masculino, militar e ocidental. Dentre os inúmeros traços da personalidade que definem o líder, estão os principais traços, que são as características ou qualidades associadas com a liderança e elas existem em abundância e continuam a ser produzidos. Eles tem praticamente todos os adjetivos disponíveis no dicionário que descrevem algum atributo humano positivo ou virtuoso.

Por outro lado, a teoria comportamental, ou dos estilos, veio com a desmotivação com os resultados dos estudos que avaliavam os traços do líder. Os estudos mostraram que alguns líderes que davam certo em um lugar, não alcançam o mesmo êxito em outro. Então, os teóricos dos estilos de liderança começaram a se atentar para a forma com que os líderes agem no ambiente de trabalho. Apesar dos estudos, até então, ainda terem foco na figura do líder, o comportamento do grupo passou a ser analisado. Nesse, sentido, eles agruparam os líderes em dois grupos: Líderes orientados para pessoas e líderes orientados para as tarefas. O enfoque dos estilos de liderança surgiu no início do século 50, buscando explorar o que um bom líder faz (Bergamini, 2009).

O modelo mais popular que tem em vista estudar a liderança sob a combinação de estilos é a grade gerencial (Grid Gerencial) de Blake e Mouton, citados por Maximiano (2006), que confere valores aos estilos de liderança de acordo com o direcionamento, para pessoas ou tarefas.

Por sua vez, as teorias situacionais ou contingenciais pressupõem que não existe um estilo único de liderança, nem mesmo uma característica determinante válida para qualquer situação (Chiavenato, 1999).

A teoria situacional considera as variantes situacionais como determinantes para o estilo de liderança. Por exemplo, enquanto algumas situações podem exigir um estilo autocrático, outros podem precisar de uma abordagem mais participativa. Propõe também que pode haver diferenças nos estilos de liderança necessárias em diferentes níveis na mesma organização. A liderança, então, é o resultado das exigências situacionais. São os fatores situacionais e não de linhagem que determinam a emergência do líder. O surgimento de um grande líder é o resultado do tempo, do lugar e das circunstâncias (Bergamini, 2009).

Para que a liderança seja adequada, conforme entende Silva (2001), precisa fundamentar-se nas situações sobre as quais será aplicada. Nesse sentido, Maximiano (2006) afirma que para haver eficácia o estilo de liderança deve se ajustar à situação. Essa teoria busca resolver qual o estilo se ajusta a qual situação.

Na abordagem das teorias contingencial, esta tem uma visão mais ampla que inclui fatores contingentes sobre a capacidade líder e outras variáveis dentro da situação. Ela é um refinamento do ponto de vista da situação e se concentra na identificação das variáveis situacionais que melhor predizem o estilo de liderança mais adequado ou eficaz para servir as circunstâncias particulares. A eficácia de um líder, orientado para a tarefa ou para as relações, depende da situação. Os programas de formação em liderança, desenvolvidos a partir desta

teoria, ajudam o líder a identificar a sua orientação e a ajustar-se às situações (Maximiano, 2006).

A teoria transacional entretanto enfatiza a importância da relação entre líder e seguidores, enfocando os benefícios mútuos derivados de uma forma de “contrato” pelo qual o líder oferece coisas como recompensas ou reconhecimento em troca do compromisso ou a lealdade dos seguidores (Maximiano, 2006). Para Marinho (2006) “em contraste com as teorias anteriores, cujo enfoque central se concentrava na figura do líder, as teorias transacionais estudam o intercâmbio de influência no relacionamento entre líderes e liderados, valorizando o papel do liderado no fortalecimento do líder e de seu vínculo com a equipe”.

Maximiano (2006) reforça essa posição:

A liderança transacional baseia-se no princípio de que o desempenho e a competência devem ser recompensados segundo algum critério. O líder transacional estabelece metas e oferece incentivos para sua realização. Tanto o gerente quanto o funcionário (ou líder e liderado), em uma relação transacional, enxergam o trabalho como um sistema de trocas entre contribuições e recompensas. A troca tende a ser racional, sem o fundo emocional que caracteriza a liderança carismática (p. 305).

Esse mesmo autor demonstra algumas recompensas que podem ser oferecidas pelo líder transacional, como: promoções, aumentos salariais, autonomia e liberdade no uso do tempo, atendimento às solicitações, dentre outras. Os dois tipos de recompensa, psicológica e material, devem ser equilibrados. Em certas situações, a recompensa material é mais eficaz e em outras a psicológica (Maximiano, 2006).

A teoria transformacional focaliza a mudança e o papel da liderança na previsão e execução da transformação do desempenho organizacional. O foco do líder, nesse caso, é motivar e inspirar os seus seguidores para a ação, aproveitando as oportunidades e enfrentando as adversidades (Maximiano, 2006). Para Marinho (2006), “a liderança transformacional

acontece quando líderes e liderados interagem entre si de tal maneira que tanto os líderes quanto os seguidores são elevados a um nível maior de motivação e moralidade em decorrência dessa interação”.

Os seguidores se conectam com o líder quando ele compartilha a sua visão. O líder de êxito gasta tempo para estar com seus liderados e as mudanças não acontecem por imposição e sim por convicção.

Em oposição à ideia transformacional do líder, Heifetz (2009) desenvolveu a teoria adaptativa de liderança. No modelo de liderança idealizado por Heifetz o líder não tem o papel de transformação, mas sim de adaptação diante dos desafios que o grupo necessita enfrentar. Essa teoria, cujo o foco está na mudança, tem por objetivo trabalhar a auto-estima dos indivíduos para que seja possível um acréscimo moral em toda a coletividade, principalmente pela atuação do líder, de maneira enfática, objetiva, e acima de tudo, carismática.

Por fim, em 1977, Robert Greenleaf começou a escrever sobre liderança servidora. A liderança servidora, segundo Marinho (2006, p. 14) propõe “um modelo oposto ao que é praticado por alguns modelos convencionais que apresentam o líder com herói, ...como se o líder fosse uma pessoa dotada de poderes mágicos associados ao seu carisma e habilidades superiores” (p. 14).

Uma forma simples de identificar a diferença entre o modelo de liderança convencional e a liderança servidora é observar se o líder “está mais empenhado em proporcionar o bem-estar da equipe e dos liderados do que em conquistar seu próprio sucesso ou projeção pessoal” afirma Marinho (2006, p. 15).

Bergamini (1997) aponta ainda dois aspectos comuns às definições de liderança: Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-

se de um processo de influencia exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores.

Como se observa nesta revisão das teorias de liderança, houve uma mudança no papel dos seguidores e a natureza contextual da liderança. Esta mudança de perspectiva se deu em grande medida pelo advento das novas tecnologias, dado ao fato, que elas encurtam as distâncias e levam informação às distâncias mais remotas com rapidez, eficiência e a baixo custo. Este novo contexto vem permitindo que os indivíduos caminhem no mesmo patamar de relevância que outras instituições e organismos, tornando o indivíduo capaz de influenciar e modificar a realidade que até então se conhecia.

Cada indivíduo (seguidores ou liderados) é um agente que difunde informação e, simultaneamente, um nó na vasta teia de informação. É neste contexto que surge também o conceito de ciberespaço, que Lévy (1997) define como um espaço de comunicação aberto pela interligação mundial dos computadores e das memórias informáticas, ou seja, é o espaço onde as informações digitais circulam, permitindo às pessoas a construção e partilha de inteligência coletiva. Este ciberespaço contribuiu para a eliminação dos custos de comunicação, além do tempo e da distância. Em consequência, “essa verdadeira revolução na qual as informações são obtidas e disseminadas contribuiu para a consolidação da chamada ‘sociedade da informação’, que caracteriza o século XXI” (Matias, 2005, p. 118).

Este espaço virtual, disposto pelo meio de tecnologia, mudou a relação de poder, o indivíduo está, de fato, se reaproximando do centro do poder, denominado, por Beck (1995), como subpolítica. É possível parafrasear Beck (1995), e chamar esta aproximação do centro de poder de *sub-liderança*. Afinal, os indivíduos têm agora o poder de rápida mobilização, criada pelas tecnologias, que Castells (2009) denomina de auto-comunicação de massas, e uma nova e significativa mudança na relação de poder entre os líderes e seus liderados (seguidores). Para

Barbara Kellerman (2015), vivemos um período sem precedentes em que os líderes e subordinados têm quase os mesmos poderes.

Para Kellerman (2015), não há líder sem, no mínimo, um seguidor - o que é óbvio. Entretanto, a moderna indústria da liderança, hoje com um quarto de século, é fundada na tese de que o líder pesa muito - enquanto seus seguidores, quase nada. Os seguidores foram considerados por muito tempo com um grupo amorfo, homogêneo e com isto, muitos líderes das organizações, não percebe por exemplo, que o seguidor que funciona no piloto automático é totalmente distinto daquele altamente dedicado. Para a autora,:

Numa era de organizações horizontais interconectadas e de equipes multifuncionais de trabalhadores do conhecimento, nem sempre é óbvio quem, exatamente, está seguindo (ou, a bem verdade, quem está liderando) - e como. Relações de subordinação estão mudando. A toda hora surgem novas ferramentas e abordagem à gestão de talentos. Uma confluência de mudanças - culturais e tecnológicas em particular - veio influenciar aquilo que os subordinados querem e como se comportam, sobretudo em relação a seus supostos superiores". (Kellerman, 2015, para. 4)

Os líderes precisam reconhecer a importância de entender melhor aqueles que o seguem. A pesquisadora Kellerman (2015) criou depois de anos de estudo e observação, uma tipologia que utiliza um único e determinante critério para alinha seguidores: seu grau de envolvimento. Ela classifica os seguidores segundo sua posição num continuum que vai de não sente e não faz absolutamente nada a exibe fervoroso compromisso e profundo envolvimento. Ela ressalta que o nível de envolvimento do seguidor determina a natureza da relação entre superior e subordinado.

Kellerman (2015) faz a seguinte consideração sobre isso:

Um bom seguidor agirá em apoio ao bom líder (eficaz e ético) e em oposição ao mau líder (ineficaz e antiético). Um bom seguidor investe tempo e energia para formar uma opinião embasada sobre seu líder a causa que este defende. Em seguida, age de maneira adequada. (on-line).

Sobre liderança, reconhece-se que os avanços tecnológicos trouxeram uma nova realidade na relação/interação entre os líderes e seus seguidores, agora mediados por computador em ambiente virtual, denominado ciberespaço. As organizações nortearam, nas últimas cinco décadas, suas estratégias para alcançar melhores resultados nos estudos sobre o papel formal do líder e sua relação com o desempenho da organização. Atualmente, estes estudos não se limitam ao comportamento e atributos do líder, mas analisam o impacto da posição social dos líderes nas redes sociais na internet.

Liderança e Redes Sociais

A importância dos processos e dos vínculos relacionais envolvidos na interação do líder com os seus seguidores (liderados) foi analisada na seção anterior. A partir de agora, será apresentada uma interseção entre a liderança e a redes sociais em pesquisas realizadas por consultorias nos últimos 5 (cinco) anos.

A liderança em seu sentido mais amplo tem muitas vezes sido conceituada como um processo de influência em direção a um resultado. As relações sociais, portanto, provêm aos líderes a base necessária para exercer influencia social na realização dos objetivos organizacionais e individuais.

Para Kellerman (2012), os líderes ainda estão se adaptando a era da conexão. Todavia, no contexto atual é indispensável que o líder se conecte por meio das redes sociais na internet e usá-las para trocar informações com profissionais, clientes. No entanto, alguns “estão desperdiçando a oportunidade de liderar e gerenciar um ciberespaço” (Kellerman, 2012, p. 53), ação que pode ajudar no processo de conhecimento do novo paradigma da liderança centrado no seguidor.

Sendo assim, esta nova perspectiva ou foco da liderança traz à tona a dependência dos relacionamentos sociais, mudando a perspectiva dos atributos individuais em direção a um foco nos relacionamentos, colocando assim a liderança diretamente no papel de um compromisso social. Nesta perspectiva de rede, a ênfase está na interdependência organizacional da ação que é refletida por uma rede de laços, ou influência, e até mesmo determina a direção, velocidade e profundidade de uma atividade planejada. A investigação sobre a intersecção de liderança e redes sociais complementa o conhecimento de liderança como um processo social complexo e dinâmico.

Kellerman (2012) aponta a tecnologia como um instrumento a favor dos liderados; em sua concepção, três elementos da tecnologia contribuíram para a mudança na relação da liderança: a informação, a expressão e a conexão. Com os aparatos tecnológicos, a informação não é mais trocada, mas “partilhada, disseminada e difundida, o potencial de impacto é significativo” (Kellerman, 2012, p. 42).

A internet com suas diversas aplicações assumiu um papel fundamental, como instrumento comunicacional na vida contemporânea “para trabalho, conexões pessoais, informações, entretenimento, serviços públicos, política e religião” (Castells, 2011, p. 9). Ainda para o autor, a internet está organizando a nova sociedade: “é o equivalente ao que foi a fábrica ou a grande cooperação na era insdustrial” (Castells, 2011, p.287).

A participação dos líderes nas redes sociais também vem sendo estudada, especialmente por consultorias em todo o mundo e anualmente são divulgados novos dados. A CEO.com (2014) apresentou o seu report anual *Social Ceo Report* que revelou que as redes sociais são uma cidade fantasma virtual para a maioria da elite de Diretores Executivos (CEO) no mundo com uma conta nessas plataformas, considerando os números embaraçosamente baixos sobre o seu grau de atividade nelas. A pesquisa desmontou que pouco mais de 68 %

dos CEOs na lista Fortune das 500 maiores empresas, nem têm sequer presença nas redes sociais, de acordo com o estudo. Perto de 66% dos cerca de 160 CEOs têm conta em redes sociais, mas só se envolvem mais frequentemente em uma delas. Desses dois terços, a LinkedIn consegue merecer a preferência de 74%. O CEO do Facebook, Mark Zuckerberg é o único CEO da lista Fortune 500 com conta em todas as cinco principais redes: Facebook, Twitter, LinkedIn, Google+ e Instagram. Mas o seu último “tweet” foi publicado há quase três anos, e por isso não se pode dizer que esteja usando o microblog ativamente (CEO.com, 2014).

CEO.com (2014) também informou que os números da rede social LinkedIn, aquela que tem a maior capacidade de atração entre os executivos entre as principais redes, caiu 8% desde o ano início de 2013, enquanto as outras quatro redes monitoradas pela registaram ganhos anuais significativos. A Google+ mostrou um salto de 60% a partir de 2013, mas para os pesquisadores, os números ainda são baixos e eles denominam esta rede como uma “terra desolada”. É significativo também, que apenas 8,3 %, ou 42, dos CEO têm contas no Twitter, e apenas 69% deles publicaram mensagens ativamente nos últimos 100 dias. O número de CEO nesta rede social cresceu 46% desde 2013, mas a sua atividade global na plataforma cresceu apenas 1% (CEO.com, 2014).

Um outro estudo sobre a participação dos líderes (executivos) com as redes sociais foi feito pela Mid-marketing Index (2015). Ela investigou as empresas com faturamento de US\$ 100 milhões a US\$ 3 bilhões mostra que 6 entre 10 dirigentes das corporações, ou 59%, não utilizam qualquer tipo de rede social. A pesquisa demonstrou também que apenas 19% dos CEOs usam as redes sociais para comunicação interna e externa. 12% deles priorizam a comunicação com clientes e outros stakeholders, enquanto 11% utilizam as redes só para se comunicar com os empregados.

Um estudo conduzido pela consultoria americana Band Fog (2013), *CEO, Social Media and Leadership*, revelou que mais de 80% dos entrevistados acreditam que é importante que os CEOs se engajem com clientes nas mídias sociais. Além disto, mais de 50% dos participantes da pesquisa afirmou também que o engajamento em mídias sociais torna presidentes de empresas líderes mais eficazes. BrandFog (2014) realizou uma outra pesquisa, chamada *The Global Social CEO* que ouviu 1.000 funcionários de companhias de todos os portes e diversos segmentos nos Estados Unidos e Reino Unido. Para 61% dos participantes britânicos e 71% dos norte-americanos, as organizações cujo seus executivos falam sobre seus negócios, marca e valores nas redes sociais são mais confiáveis do que outras comandadas por líderes que não têm esse hábito. Seguindo esta mesma tendência, 61% dos entrevistados americanos e 50% dos britânicos afirmaram, na posição de clientes, ter mais tendência a comprar de empresas lideradas por executivos que comunicaram claramente os seus valores pessoais por meio de mídias sociais (Brand Fog, 2014).

Os dados apresentados acima ganham mais força quando comparados com a pesquisa realizada pela Chadwick Martin Bailey (2010) que mostra que 50% dos consumidores estão mais estimulados a comprar de empresas depois de as seguir ou acompanhar o principal executivo no Twitter. A International Business Machines (IBM) também constatou, em pesquisa, que somente 16% dos CEOs usam as mídias sociais para se conectar com seus clientes. A IBM acredita que em cinco anos este índice subirá para 57%.

A pesquisa da Brand fog (2013) levantou também a opinião dos empregadores e os dados foram bem semelhantes aos dos clientes. Nos EUA, 77% dos empregados acreditam que os seus líderes que usam as redes socais conseguem criar um canal para o engajamento autêntico com os públicos de relacionamento da companhia. Eles acreditam também que esse relacionamento acaba refletindo nos resultados. Cerca de 89% dos entrevistados americanos e

79% dos britânicos ouvidos, entendem que ter uma política séria de mídias sociais permite que a liderança das empresas ande de forma proativa e não apenas reaja diante dos desafios dos negócios.

Os dados obtidos pela Brand Fog (2013) são semelhantes a pesquisa da CEO.com (2014), que investigou a lista de executivos da revista americana Fortune 500. A influência dos executivos que usam redes sociais, para 94% dos entrevistados, impulsiona a marca. De acordo o mesmo levantamento da Brand Fog (2013), tanto nos EUA quanto no Reino Unido, mais de dois terços (85% e 75%, respectivamente) dos entrevistados concordam que as redes sociais já se tornaram um instrumento essencial para a estratégia de comunicação e relações públicas dos líderes.

Percebe-se então, que os líderes das organizações que não estão usando as redes sociais de nenhum modo, ou apenas as utilizam internamente, deveriam estar atentos para os significantes benefícios de ser proativo na estratégia de comunicação das mídias sociais.

Para a Mid-marketing Index (2015), essa comunicação é crítica para empresas de grande porte e não significa que possa ser invasiva para os CEOs”, como eles, provavelmente, acreditam e temem.

As redes sociais na internet são parte do fenômeno da midiatização, uma das características da cibercultura. Elas mudaram significativamente a relação entre líderes e liderados, dado o fato que parte dos relacionamentos agora se dão em um novo espaço. Este novo espaço é chamado pelo estudioso Pierre Lévy de Ciberespaço. O ciberespaço é o novo meio de comunicação que surge da interconexão mundial de computadores. “O termo não só especifica a infraestrutura material da comunicação digital, como o universo oceânico das informações que ele abriga, assim como os seres humanos, que navegam e alimentam esse universo” (Lévy, 1999, p.17).

O ciberespaço pode ser visto também como uma nova esfera pública de conversação onde o “mundo da vida” amplia o capital social, recria as formas comunitárias, identitárias (público), e amplia a participação política. A função conversacional das mídias pós-massivas pode servir como fator privilegiado de resgate da coisa pública, embora não haja garantias. (Lemos 2009, p. 27)

Para Fausto Neto (2007), as mídias se converteram numa realidade mais complexa em torno da qual se constituiria uma nova ambiência, novas formas de vida, e interações sociais atravessadas por novas modalidades do trabalho e do sentido.

Segundo Martino (2012) em linhas gerais, a midiatização pode ser entendida como o conjunto das transformações ocorridas na sociedade contemporânea, relacionadas ao desenvolvimento dos meios eletrônicos e virtuais de comunicação.

Nesse sentido, Sodré (2006) pensa a midiatização como uma tendência à virtualização das relações humanas, presente na articulação do múltiplo funcionamento institucional e de determinadas pautas individuais de conduta com as tecnologias da comunicação.

Para Gomes (2006), o processo de midiatização é um fenômeno social que, transcende o universo do midiático, articulando com a problemática das mediações.

O termo “rede social” foi cunhado entre os anos de 1950, para mostrar os padrões dos laços, incorporando os conceitos tradicionalmente usados, quer pela sociedade, quer pelos cientistas sociais: grupos bem definidos (ex.: tribos, famílias) e categorias sociais (ex.: gênero, grupo étnico). O desenvolvimento dos estudos sobre redes sociais se apoiou na teoria dos seis graus de separação, criada em 1967 por Instaley Milgram, segundo a qual são necessárias apenas a ligação de seis amigos para que duas quaisquer outras pessoas estejam, também, ligadas (Nascimento, 2008). Esta teoria, apesar de distante no tempo, mantém ainda a aplicabilidade dos seus conceitos, na medida em que as ferramentas sociais da Web 2.0

possibilitam a conectividade, a troca e a partilha de informação entre pessoas, criando comunidades e relações com amigos de amigos.

Uma outra base para o estudo das redes sociais é a teoria dos grafos, proposta pelo matemático Leonard Euler, que segundo Recuero (2005) é a representação de nós conectados por arestas, que em conjunto formam uma rede. Em teoria, na estrutura das redes sociais os atores sociais se caracterizam mais pelas suas relações do que pelos seus atributos (gênero, idade, classe social). Estas relações tem uma densidade variável, a distância que separa dois atores é maior ou menor e alguns atores podem ocupar posições mais centrais que outros. Este fenômeno é explicado por alguns teóricos apontando a existência de laços fortes e fracos, onde se encontram os atores que não podem comunicar entre si a não ser por intermédio dum terceiro (Freeman, 2006).

A partir da teoria dos grafos, Erdős e Rényi propuseram a teorização dos grafos randômicos para descrever a formação das redes sociais (Recuero, 2005). O processo de formação dos nós era randômico, ou seja os nós se conectavam aleatoriamente. Também para Watts (2003), as redes sociais eram aleatórias, já que as conexões entre os nós de uma rede eram estabelecidas de forma aleatória.

Em resumo, as redes sociais surgiram para integrar membros com interesses e ideologias ligados pela relevância de um determinado assunto e para proporcionar integração e interatividade através de comunicação e compartilhamento de conteúdo. “Uma rede social é sempre um conjunto de atores e suas relações” (Recuero, 2009, p. 69).

Em outras palavras, Garton, Haythornthwaite, & Wellman (1997) diz que “quando uma rede de computadores conecta uma rede de pessoas e organizações, é uma rede social” (p. 1).

Desse modo, a pesquisadora mencionada define os Sites de Redes Sociais (SRS) como uma consequência da apropriação das ferramentas de comunicação mediada pelo computador por parte dos atores sociais. Essa mediação tecnológica gerou outras formas de estabelecer relações sociais em que as pessoas adaptaram-se, por meio da utilização da rede, a outros padrões de interação e sociabilidade, assim criando novas formas de organização social (Recuero, 2009).

Estruturas sociais construídas e modificadas pelos atores através de ferramentas de comunicação proporcionadas pelos sistemas, incluindo-se aí o aparecimento das redes sociais e, aqui compreendidas como grupos de indivíduos (atores). ...Nesses espaços, são construídas conversações síncronas e assíncronas que têm diferentes efeitos sobre a estrutura da rede social (Recuero, 2009, p. 122).

As redes sociais podem ser organizadas em diferentes categorias: redes de relacionamento (Facebook, Google+, Myspace, Instagram); redes profissionais (LinkedIn); redes comunitárias (redes sociais em bairros ou cidades); redes políticas. Para Capraa (2008), organizar as redes sociais em categorias permite uma análise da forma como as organizações desenvolvem a sua atividade, como os indivíduos alcançam os seus objetivos ou medir o capital social – o valor que os indivíduos obtêm da rede social.

Recuero (2009) inclui também na categoria de redes de relacionamentos os chamados fotologs (como Flickr e Fotolog), os weblogs, as ferramentas de microblogging (como Twitter e Plurk), mas afirma que o extinto Orkut e o Facebook, são consideradas as redes sociais mais destacados na sociedade. Para a pesquisadora os sites de redes sociais possuem mecanismos de individualização, como a personalização e construção do eu por meio de um perfil pessoal, além de darem visibilidade às redes sociais de cada ator e possibilitarem que eles construam interações nesses sistemas por meio de comentários e outros recursos.

O aplicativo WhatsApp também é considerado uma rede social. Já que o termo “rede social” é definido como uma estrutura social composta por pessoas ou organizações, conectadas por um ou vários tipos de relações, que compartilham valores e objetivos em comum. Sendo assim, o WhatsApp não pode ser caracterizado apenas com aplicativo de troca de mensagens. Através dele é possível compartilhar várias situações (através da troca de mensagens, fotos, vídeos), construir relações e é possível também afirmar que o aplicativo tem ajudado seus usuários a atingir um objetivo em comum, já que muitas empresas utilizam o Whatsapp para a comunicação entre os seus funcionários.

Diante dos dados apresentados, é possível concluir que grande parte dos líderes tem um perfil nas redes sociais, mas permanece ausente das mesmas por causas que carecem de investigação, mas é certo que estão desperdiçando a oportunidade de se comunicar com os seus seguidores.

Um recente estudo (Segura, 2010) indicou os 10 motivos pelos quais os executivos não mantem um blog ou não participarem das redes sociais, como segue: 1) Falta de tempo; 2) Medo de entrar em discussões polêmicas; 3) Percepção de que não é relevante; 4) Insegurança de até onde vai a conversa; 5) Insegurança para escrever; 5) Risco de imagem; 6) Vazamento de informação; 7) Medo de dizer que não deu certo; 8) Imagem perante os colegas executivos; 9) A comunidade não está preparada.

Segura (2010) defende fortemente a relevancia da participação dos líderes das organizações nas mídias sociais. Ainda para o pesquisador, os 10 (dez) motivos poderiam ser resumidos em 2 (dois) motivos básicos: (1) Porque os executivos acham que vão perder tempo; e (2) Porque têm medo do diálogo.

Comentando a pesquisa, Segura (2010) diz:

Apesar de algumas preocupações exageradas e o tradicional receio de entrar em algo novo, eu adorei descobrir que ninguém citou a velha questão da perda de produtividade. Isso foi muito bom. O mito da perda de produtividade é algo que sempre me incomoda. Outra coisa boa é que todos falaram que está cada vez mais impossível não ter um blog ou negligenciar as redes sociais. Foi bom saber que eles estão incomodados com a distância das redes. Enfim, todos têm que consciência que terão que entrar nas redes em breve. (Segura, 2010, para. 3).

Para a pesquisadora Maria de Lourdes Rosalem, professora de gestão de pessoas do Ibmecc-DF, entrevistada para a reportagem *CEOs que amam e odeiam a exposição nas redes sociais* do jornal Valor Econômico, os gestores dizem que não exploram ferramentas dessa natureza na internet porque querem evitar discussões, polêmicas e situações desagradáveis perante subordinados ou clientes. Além disso, são repelidos pela pouca relevância dos assuntos tratados nas plataformas. Ela acredita que com o passar dos anos e a chegada de uma geração altamente conectada, essa prática será mais difundida no alto escalão (Saraiva, 2015). Mas ressalta que os líderes das organizações precisam seguir algumas regras de conduta na comunicação virtual. Exposições pessoais podem prejudicar o profissional, assim como a linguagem utilizada, críticas e o vazamento de informações confidenciais (Saraiva, 2015), conclui.

A reputação sempre foi uma das preocupações da liderança. Os líderes são pessoas de destaque na sociedade e, como consequência disto, eles estão expostos o tempo todo. É inegável, portanto, que como pessoas de destaque, a vida do líder passa a ser de interesse público e, se o código de ética da organização não for atendido, a possibilidade de uma revolta contra o seu poder é possível e realizável e o risco a imagem da organização pode ser fortemente comprometido. Mas é preciso ressaltar, que o líder não pode ter medo de se expor, ele precisa ter cautela. A ausência de participação nas redes sociais é um desperdício de

oportunidade, como já destacou Kellernam (2015), ao tratar do novo papel da liderança que leva em conta o potencial dos relacionamentos com os seguidores.

Liderança, Redes Sociais na Internet e as Novas Gerações

As novas gerações estão crescendo em uma realidade mediada pelas tecnologias digitais, que permitem acesso abundante à informação, comunicação e lazer a qualquer momento e de qualquer lugar. A vida digital veio para transformar todos os aspectos do cotidiano, da sociedade e do que podemos chamar de modernidade. Entre estas mudanças radicais, destacam-se a altíssima velocidade e a leveza com que se transmitem a informação e o conhecimento.

Para Trivinho (2007) a velocidade é um fenômeno social, violento e paradigmático da cibercultura. Ainda segundo o autor, neste contexto de violência dromocrática, o indivíduo passa a ser classificado como “dromoapto” ou “dromoinapto”, isto é, os que são e os que não são capazes de se adaptarem à velocidade e às práticas da cultura digital, respectivamente.

Neste sentido, Trivinho (2007) ressalta que a velocidade há muito deixou ser somente este objetivo das ciências exatas para se transformar em um fenômeno social. Ele ressalta que a vida humana na contemporaneidade, pode ser definida como civilização mediática avançada e completa que o acesso às tecnologias “vem apagando a diferença entre a lógica do mundo do trabalho e a lógica do mundo do lazer, fazendo com que a atmosfera sociocultural em que se desenrola a vida se torne uma encenação homogênea e única”. (Trivinho, 2007, p. 92).

As novas gerações prezam muito o fator velocidade, pois, elas estão acostumadas com a rapidez dos suportes, em apenas um clique, elas já têm em mãos todas as informações que lhes são necessárias. (Calliari & Motta, 2012). Isto se deu, em grande medida, pelo

aparecimento e o crescimento do número de tecnologias que agora fazem parte do cotidiano deles, em especial os smartphones e tablets.

A intensificação do uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e da internet pelas novas gerações, em todos os campos da vida, tem favorecido o surgimento de uma cultura e diferenciado a maneira como se vive na contemporaneidade das demais épocas da história humana. “Esse *“locus temporal”* é denominado pela teoria da comunicação e pela teoria social contemporânea de cibercultura” (Trivinho, 2001, p. 67).

Deve-se então compreender, conforme Trivinho (2007), que o termo cibercultura não se resume apenas ao mundo virtual, mas a toda a existência contemporânea, e acrescenta:

A principal confusão a ser desfeita em relação ao conceito de cibercultura reside no fato de que a sua empiria não constitui exclusividade interna ao cyberspace. ... A cibercultura equivale a um processo histórico-social bem mais complexo do que supõe a pesquisa especializada. Ela já está pressuposta no contexto a priori de relação com os media interativos e como capital cognitivo a eles necessário. É assim que, como categoria de época, ela se confunde, imanentemente, com o cenário material, simbólico e imaginário contemporâneo. (Trivinho, 2007, pp. 66-67).

Sendo assim, é possível caracterizar a contemporaneidade como uma sociedade regida pela virtualização e informatização da vida em todas as suas dimensões. Ela está aquém e além da rede virtual, o ciberespaço. Entretanto, é, no mundo virtual que grandes revoluções vêm sendo processadas e fortalecidas. A virtualidade é hoje elemento essencial da vida real das pessoas (Castells, 2011). Além disso, cada vez mais atividades humanas coletivas se realizam em um “espaço virtual de comunicação integrado a espaço físico efetivo” (Lemos & Lévy, 2010, p. 110). Nessa perspectiva, dizem os autores, aspectos de nossa vida, como o trabalho e o lazer, estão cada vez mais ligados a uma ou mais comunidades e/ou redes sociais.

Nesta perspectiva, pode-se então afirmar que as novas gerações praticamente desconhecem como era a vida antes da popularização massiva da internet. Isto justifica o

grande abismo geracional, já que a maior parte das pessoas nascidas antes da década de 80, não conseguem acompanhar a velocidade das transformações e o desenrolar de novas tecnologias. Ao mesmo tempo, as novas gerações já nasceram com a tecnologia na palma das mãos, conectados 24 (vinte e quatro horas). Elas não conseguem compreender a vida sem a internet, pois já nasceram numa época em que o ciberespaço já estava consolidado. Não somente para as novas gerações, mas para a maior parte da humanidade, a virtualidade e o ciberespaço constituem elemento fundamental da identidade (Castells, 2011; Lévy, 2004; Prensky, 2001; Trivinho, 2007)

Mark Prensky (2001), educador e estudioso dos games, chama de “nativos digitais”, a geração de jovens nascidos a partir da disponibilidade de informações rápidas e acessíveis na grande rede de computadores – a Web. Prensky (2011) enxerga uma nova geração, que pensa e se comporta diferente de seus pais e professores, e que tem uma nova forma de entender o mundo.

Para Prensky (2001), os nativos são aqueles que nasceram e cresceram cercados pelas novas tecnologias: “...passaram suas vidas inteiras cercados por e usando computadores, videogames, players de música, câmeras de vídeo e celulares, além de outros brinquedos e ferramentas da era digital” (Prensky, 2001, p. 1).

Neste contexto, o pesquisador denomina aqueles que não nasceram na era digital de “imigrantes digitais”. Os imigrantes digitais aprenderam a lidar com as novas tecnologias, mas ainda conservam restrições. Prensky (2001) compara as restrições dos imigrantes e seu “pé no passado” ao sotaque de imigrantes que chegam a um novo país, mas de alguma forma querem manter suas raízes.

O “sotaque do imigrante digital” pode ser visto em coisas como recorrer a Internet para buscar informação em segundo lugar, e não em um primeiro momento, ou em ler o manual

de um programa ao invés de assumir que o próprio programa vai nos ensinar a usá-lo. As pessoas mais velhas se socializaram de uma forma diferente de seus filhos, e estão em processo de aprendizagem de uma nova língua. E uma língua aprendida mais tarde, os cientistas confirmam, vai para uma parte diferente do cérebro (Prensky, 2001, p. 2).

Ainda segundo Prensky (2001), os imigrantes e os nativos digitais não são necessariamente divididos por idade, e sim por seu contato com as novas tecnologias.

Os jovens da Geração Internet, neste trabalho denominados de nova geração, cuja idade varia entre 11 e 35 anos, nasceram cercados pelas TCIs, cresceram em meio à revolução das comunicações e se adaptaram a tudo isso com uma naturalidade impressionante (Prensky, 2001).

A cultura participativa é um fenômeno global. Jovens de todo o mundo estão abraçando os recursos de expressão e distribuição dos computadores para criar e compartilhar seu próprio material cultural. Em todo o planeta, eles estão misturando suas tradições folclóricas com as, agora globalmente acessíveis, formas de acesso às expressões digitais que não poderiam ser imaginadas pelas gerações anteriores (Jenkins, 2010, p.1).

Para Prensky (2001), em alguns anos, os nativos digitais serão a maioria da população. Mas, ele reconhece que a divisão entre nativos e imigrantes digitais pode se dar por outras razões que não a idade dos jovens. Os nativos e imigrantes digitais são termos que explicam as diferenças culturais entre os que nasceram na era digital e os que não, e a diferença de comportamento dentro da cibercultura.

Os nativos digitais se sentem confortáveis com computadores, smartphones e tablets, já os imigrantes digitais estão visivelmente desconfortáveis com as novas tecnologias (Prensky, 2001).

O certo é que as diferenças no acesso e na fluência da linguagem digital produzem inquietações nos líderes, justamente porque boa parte destes líderes está no topo das organizações, mas faz parte do grupo, denominado por Prensky (2001), como imigrantes

digitais. E eles estão ausentes das redes sociais, como observado na seção anterior, ausência esta que os pesquisadores da Ceo.com denominaram “terra desolada”, quando se referiam ao Google +.

Todavia, convém salientar que as novas gerações estão presentes ativamente nas redes sociais. O jovem internauta brasileiro possui, em média, perfil em não uma, mas seis redes sociais. As mais populares são: Facebook (96% dos entrevistados possuem perfil), YouTube (79%), Skype (69%), Google+ (67%) e Twitter (64%). Mas eles não estão só presentes, com perfis que às vezes se tornam inativos. Os internautas interagem cada vez mais e navegar por estas redes é um hábito de 90% de jovens de todo o país com idade entre 15 e 32 anos. Boa parte do acesso às redes ocorre em dispositivos móveis (Morais, 2014). Os nativos digitais são apaixonados por tudo que é novo e tecnologicamente atraente, assim como têm atração pelas mídias e ferramentas que os permitem transmitir informação.

Considerando este aspecto, as diferenças entre o imigrante digital e os nativos digitais, Moura (2010) ressalta que o que se verifica, também, é que o imigrante digital prefere continuar a experimentar os programas que conhece e explorar amplamente as suas potencialidades, enquanto que o nativo digital parece estar mais disposto a experimentar o que é novo e desconhecido. Isso talvez não seja devido a um conhecimento inato do funcionamento interno do software, mas porque estão acostumados a ver e a querer experimentar coisas novas que saem regularmente. De uma forma geral, será sempre uma minoria a estar disposta a assumir risco e inovar.

A Folha de S. Paulo (2014) publicou um levantamento feito pela empresa de cibersegurança Anti-Virus Guard (AVG) que o Brasil possui 55% da população conectada à internet (dados referendado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2012). O uso da internet por crianças e adolescentes cujos pais usam a rede é de 97%, já com

relação à presença dos filhos de pais usuários de internet no Facebook: a taxa brasileira é de 54%, mais que o triplo da média dos demais países (16%) e nove vezes superior à da Austrália (Folha de S. Paulo, 2014). Esses dados mostram que as novas gerações brasileiras possuem um alto índice de inclusão digital. Cerca de 43 milhões de usuários acessam a internet através de dispositivos móveis no Brasil, já um levantamento feito em 2013 indicou que para os brasileiros o WhatsApp é o aplicativo favorito, seguido do WeChat e o Facebook Messenger (Folha de S. Paulo, 2014).

Como indicado no quadro das diferenças entre os nativos e imigrantes digitais, uma das características das novas gerações é a habilidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo. Para Calliari e Motta (2012), os jovens Y costumam passar nove horas trabalhando, cinco navegando na internet, cinco no Facebook, ou trocando mensagens, e três ouvindo música, além de gastar duas horas jogando videogame, mais duas vendo tevê, mais duas enviando torpedos, ou falando ao celular, três horas estudando e oito horas dormindo. Com base nisso podemos observar como um dia para geração Y equivale por dois, pois se somarmos isso chega-se a 46 horas.

Os recursos tecnológicos, sem dúvida, viabilizam essa capacidade de realizar múltiplas tarefas ao mesmo tempo. Porém, cientes de que recursos estão à disposição de todos, sabemos também que a intimidade com tais meios é atributo de poucos, dentre eles o grupo inteiro dos ípsilon (Calliari & Motta, 2012).

As novas gerações também estão dispostas a se engajar em uma causa. Sendo assim, os líderes que travam um diálogo verdadeiro e trocam informações com sinceridade conseguem muito mais engajamento (Calliari & Motta, 2012). A adesão das novas gerações às causas sociais, por exemplo, se dá em razão da preocupação que eles têm com o mundo em que vão viver no futuro. A palavra chave para as novas gerações é engajamento. Para gerar

engajamento, os líderes precisam estar dispostos a ouvir os jovens, por que como afirma

Calliari e Mota (2012):

No Brasil ainda mais, pois somos um país muito jovem. E se aqui, a voz do povo é a voz de Deus...bem, então Deus nunca falou tão alto, tão rápido e com gírias tão curiosas como agora. Nossa faixa produtiva nunca esteve tão larga e são majoritariamente os ípsilons que, hoje, consomem, votam, trabalham, pensam, discutem, enfim, influenciam o perfil do nosso planeta. Sim, eles são mais influentes do que qualquer outra geração. Já foram, em parte, criados para influenciar e, desde criança, acostumaram-se a ser ouvidos e a tomar parte das decisões domésticas e por meio da tecnologia. Agora, produtivos, não é de se estranhar que transfiram para o mundo esse hábito (p. 18).

Sendo assim, a mudança na maneira com os líderes e suas organizações lidam com as redes sociais precisa passar a ser parte dos seus processos administrativos. A imagem das organizações nas redes sociais, são ativos intangíveis de grande valor e precisam ser constantemente monitorada. A presença dos líderes e de suas organizações nas redes sociais precisa ser intencional, a fim de estreitar os laços com as novas gerações. A presença nas redes sociais deixa de ser uma opção, para ser a sobrevivência de suas marcas e a manutenção da relevância das mesmas em um mercado cada vez mais globalizado e competitivo.

CAPITULO 3

MÉTODO

Pesquisa-Ação: Caracterização do Método

Uma busca do termo “pesquisa-ação” (PA) nos bancos de dados de teses e dissertações na rede mundial de computadores leva o pesquisador a identificar diversas denominações relacionadas à PA, como: investigação-ação, pesquisa participativa, pesquisa-ação participativa e prática reflexiva. É possível também encontrar inúmeros autores que consideram todos esses termos como sinônimos, enquanto outros indicam diferenças importantes entre eles.

Franco (2005) ressalta que desde a sua origem, associada aos estudos de Lewin, a pesquisa-ação sofreu diferentes incorporações teóricas, tanto relacionadas ao seu conceito quanto à sua prática, que resultaram em muitas interpretações distintas e geraram um mosaico de abordagens metodológicas variadas que, comumente, são denominadas como pesquisa-ação.

A principal questão entre as diversas denominações encontradas sobre pesquisa-ação está, segundo Thiollent (2009a) em entender se os termos “pesquisa-ação” e “pesquisa participante”, são sinônimos. O pesquisador brasileiro, que é amplamente utilizado na comunidade científica mundial, afirma que a diferença básica entre elas é justamente a ação que modifica a situação “porque a pesquisa-ação, além da participação, supõe uma forma de

ação planejada de caráter social, educacional, técnico ou outro, que nem sempre se encontra em propostas de pesquisa participante” (Thiollent, 2008, p. 9).

Ainda de acordo com Thiollent (2000), toda pesquisa-ação é do tipo participante, porém nem toda pesquisa participante é uma pesquisa-ação. Porque em alguns casos, a pesquisa participante é um tipo de pesquisa baseada numa metodologia de observação participante na qual os pesquisadores estabelecem relações comunicativas com pessoas ou grupos da situação investigada com o intuito de serem melhor aceitos. Neste caso, a participação é sobretudo participação dos pesquisadores e consiste em aparente identificação com os valores e os comportamentos que são necessários para a sua aceitação, pelo grupo considerado. Já uma pesquisa pode ser qualificada de pesquisa-ação quando houver realmente uma ação por parte das pessoas ou grupos implicados no problema sob observação.

Thiollent (2009a) define PA como:

Um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo [...] Uma pesquisa pode ser qualificada de pesquisa-ação quando houver realmente uma ação por parte das pessoas ou dos grupos implicados no problema sob observação. Além disso, é preciso que a ação seja uma ação não-trivial, o que quer dizer uma ação problemática merecendo investigação para ser elaborada e conduzida (pp. 16-17).

Na pesquisa-ação, o pesquisador começa o trabalho a partir de um problema específico identificado em ambiente real. Devido a essa característica, a descrição do problema deve considerar não apenas o problema analisado, como também o contexto no qual o problema está inserido.

Sendo assim, a pesquisa-ação “consiste essencialmente em acoplar pesquisa e ação em um processo no qual os atores implicados participam, junto com os pesquisadores, para

chegarem interativamente a elucidar a realidade em que estão inseridos..”. (Thiollent, 2009a, p.15). O “ator” é entendido como qualquer grupo de pessoas dispendo de certa capacidade de ação coletiva consciente em um contexto social delimitado, podendo designar tanto os grupos informantes no meio de uma organização quanto os grupos formalmente constituídos, e “participação” é encarada como propriedade emergente do processo e não como a priori.

O método de pesquisa-ação possui tanto o objetivo de pesquisar, ampliando o conhecimento científico acerca do problema pesquisado, quanto de agir, trazendo benefícios para a organização ou comunidade na qual a pesquisa é realizada (Filippo, 2008). Dessa forma, a essência do método está na composição entre teoria e prática.

As principais características da pesquisa-ação sob a ótica de Thiollent (2000, p.16) estão resumidas abaixo:

a) há uma ampla e explícita interação entre pesquisadores e as pessoas implicadas na investigação;

b) desta interação resulta a ordem de prioridade dos problemas a serem pesquisados e das soluções a serem encaminhadas sob forma de ação concreta;

c) o objetivo de investigação não é constituído pelas pessoas e sim pela situação social e pelos problemas de diferentes naturezas encontrados nesta situação;

d) o objetivo da pesquisa-ação consiste em resolver ou, pelo menos, em esclarecer os problemas da situação observada;

e) há, durante o processo, um acompanhamento das decisões, das ações e de toda a atividade intencional dos atores da situação;

f) a pesquisa não se limita a uma forma de ação (risco de ativismo): pretende-se aumentar o conhecimento dos pesquisadores e o conhecimento ou o ‘nível de consistência’ das pessoas e grupos considerados.

Em resumo, na PA os pesquisadores são ativos no processo de desenvolvimento da pesquisa e acompanhamento, avaliação e construção da realidade do caso.

Natureza do Estudo: A Pesquisa-ação Como

Abordagem Metodológica

A estratégia de pesquisa adotada neste trabalho foi uma pesquisa do tipo social, com base empírica, denominada metodologicamente PA. O referencial metodológico em PA adotado foi o de Thiollent (2009b). Do ponto de vista da metodologia utilizada, foi adotada a abordagem qualitativa, pois em uma abordagem quantitativa, aspectos que não são contemplados por um questionário de questões fechadas poderiam escapar. Na revisão de literatura realizada, não se identificou, tanto em publicações nacionais como internacionais, um grande conjunto de artigos e livros sobre o tema da pesquisa.

Com a escolha dessa metodologia, o pesquisador teve um papel ativo durante a realização da pesquisa, sendo desenvolvida em um contexto organizacional real, no caso, uma das regiões administrativas da Igreja Adventista do Sétimo Dia, sediada no nordeste do Brasil. Esse método proporciona que os atores da organização e os investigadores se envolvam conjuntamente na resolução de um problema específico; nesse caso, o a ausência de participação dos líderes de jovens da ULB nas redes sociais.

Conforme o método de Thiollent (2009b), a estrutura da PA possui cinco fases, apresentados na Tabela 1 abaixo:

Tabela 1

Fases da Pesquisa-ção em situações reais nas organizações

1	Diagnóstico para identificar um problema na organização;
2	Planejamento da ação, considerando as ações alternativas para resolver o problema.
3	Execução das ações, com seleção do roteiro de ação.
4	Avaliação das consequências da ação.
5	Aprendizagem específica e identificação dos ensinamentos da experiência, como retorno ao ponto de partida para evidenciar o conhecimento generalizável adquirido sobre o problema.

Fonte: Thiollent (2009b)

A fim de atingir uma compreensão dos documentos, resultantes da pesquisa, num nível além da leitura comum, optamos, também, pela metodologia de análise de conteúdo, que tem como base a análise qualitativa e quantitativa de toda classe de documentos e textos como proposto por Bardin (2007). O método vem sendo usado amplamente no campo das investigações sociais. Nesta pesquisa foi usada a análise qualitativa das entrevistas.

Considerando-se a metodologia de PA para o desenvolvimento da pesquisa e da análise de conteúdo para a compreensão dos documentos, os campos teóricos e práticos envolvidos, as decisões e deduções se basearão em resultados das aplicações adotadas em relação à problemática estabelecida.

Caracterização da Organização e Sujeitos

Esta PA foi realizada na ULB, região administrativa da igreja adventista do sétimo dia para os estados da Bahia e de Sergipe. O relatório da secretaria da ULB apresentado em setembro de 2015 informou que os adventistas do sétimo dia nos estados da Bahia e Sergipe somam 199,353 (cento e noventa e nove mil, trezentos e cinquenta e três) mil membros, dos quais 89,649 têm até 30 anos de idade. Neste trabalho, eles foram denominados “novas gerações”.

A igreja adventista acredita, conforme encontra-se no seu guia administrativo para as igrejas locais, chamado de “Manual da Igreja”, que “a estrutura da igreja, sob a orientação do Espírito Santo, é vital para o desenvolvimento dos membros e para o cumprimento da missão da Igreja. Ela é o esqueleto do corpo eclesiástico” (Manual da Igreja, 2010, p. 96). Os oficiais, os departamentos e as organizações auxiliares são os elementos mais importantes da estrutura e da organização da igreja. Ainda segundo o Manual da Igreja, “Todas as igrejas devem recorrer aos serviços dos departamentos e organizações a fim de cuidarem dos seus membros e realizarem a missão dada por Cristo” (p. 97).

As novas gerações também têm um departamento que trabalha para dar suporte aos ministérios desenvolvidos pelos jovens de até 30 anos. Até julho de 2015, o departamento se chamava *Ministério da Juventude Adventista ou Departamento JA* e a partir da última assembleia da conferência geral da igreja Adventista do Sétimo Dia, órgão máximo da denominação, que se reuniu em San Antonio no Texas, o departamento passou a se chamar Ministério Jovem. “O objetivo do departamento JA deve ser o envolvimento de todos os jovens em atividades que os liguem mais à igreja e os preparem para o serviço cristão” (Manual da Igreja, 2010, p. 116).

Desde que foi estabelecida, em novembro de 2012, a ULB vem implementando diversas ações para envolver as novas gerações nas atividades promovidas pela igreja. Os

Líderes de jovens têm papel importante na estrutura da igreja, pois são eles que coordenam as atividades espirituais e sociais direcionadas para este público em suas respectivas cidades ou regiões.

A Figura 1, apresenta o fluxo da informação no ministério jovem da ULB, do topo da hierarquia da organização até o público alvo, no caso, os jovens da igreja. Os participantes da pesquisa exercem as funções de diretor de departamento do campo e de coordenadores de área do Ministério Jovem da ULB. O director de campo trabalha em tempo integral para a denominação e coordena todas as atividades em uma macro-região. O coordenador de área é voluntário e dedica especialmente os finais de semana para coordenar as atividades que envolvem os jovens em suas regiões ou para auxiliar o departamental do campo em eventos que envolvam todas a macro-região.

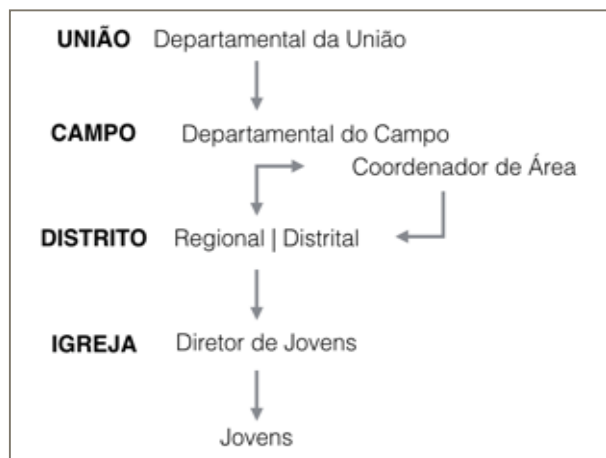


Figura 1. Organograma do Ministério Jovem

Um documento denominado *Funções e Atribuições dos Coordenadores - Áreas*, publicado pela departamento de jovens da ULB no Guia Líderes da ULB (2015) afirma que:

A figura do coordenador de área é de total necessidade para o funcionamento da engrenagem perfeita nas áreas do Ministério Jovem. O trabalho desenvolvido por eles requer bastante dinamismo, espontaneidade, capacidade, atualização e dedicação por parte dos que foram chamados como voluntários para servir.... O objetivo principal do coordenador deve ser o assessoramento ao trabalho do departamental em suas muitas atividades e projetos, tanto no dia a dia, como em circunstâncias especiais como, congressos, camporis, cursos de capacitações e etc (p. 3).

O documento é concluído com a seguinte nota:

O prestígio, respeito e admiração por parte dos liderados, deve nascer de um trabalho feito com responsabilidade, dedicação, amor pelo que faz e convicção de sua missão como líder na igreja de Deus e não simplesmente por sua posição (Guia Líderes da ULB, 2015, p. 4).

Sendo assim, os coordenadores de áreas, mesmo sendo voluntários, são considerados líderes importantes dentro da organização e serão incluídos, ao lado dos departamentais de campo, como atores nesta investigação, a fim de se chegar nas causas da ausência de participação dos líderes de jovens da ULB nas redes sociais.

Este pesquisador, ao iniciar a pesquisa, atuava como director do departamento de jovens da ULB. O problema da pesquisa estava diretamente ligado a sua rotina na organização. A equipe do Ministério Jovem da ULB quando a pesquisa foi iniciada, era formada por 8 (oito) departamentais de campos, e cerca de 200 coordenadores de área, que estavam sob a liderança direta do pesquisador. No entanto, no meio do percurso, ao iniciar a implementação do plano de ação, ele foi transferido para uma nova função dentro da organização. Atualmente, desenvolve suas atividades de liderança como pastor sênior da igreja do campus da Faculdade Adventista da Bahia, uma instituição educativa mantida pela ULB na cidade de Cachoeira/BA. A igreja do Campus tem cerca de 2.300 membros e mais de 65% deles têm até 30 anos de idade.

Descrição dos Instrumentos de Coleta de

Dados Visando o Diagnóstico

Cada etapa, incluindo a aplicação das entrevistas, respeitou os critérios denominados por Thiollent (2009b) de “fase exploratória”. As principais tarefas relacionadas com as entrevistas da fase exploratória foram ordenadas, conforme define Thiollent (2009b, p 50):

1) Preparação do roteiro de entrevista (entrevista qualitativa a ser aplicada em amostra intencional de 20 pessoas).

2) Preparação do trabalho da equipe dos entrevistadores.

3) Aplicação de roteiro de entrevista.

4) Análise e interpretação das respostas.

5) Relatório de análise das entrevistas.

6) Retorno do relatório aos entrevistados.

O propósito desta etapa consistiu em detectar, nas verbalizações dos participantes, os cinco ou seis problemas principais que se encontram na situação e eleger os dois ou três problemas julgados prioritários, que necessitam maior investigação, e as quais serão aplicadas possíveis ações coletivas, (Thiollent, 2009b). Os passos foram seguidos e a pesquisa seguiu para a fase principal.

Como parte principal da coleta de dados foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas com os líderes de jovens (departamentais e coordenadores de área), da ULB.

Para Boni & Quaresma (2005):

As entrevistas semi-estruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador deve

seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal. O entrevistador deve ficar atento para dirigir, no momento que achar oportuno, a discussão para o assunto que o interessa fazendo perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o informante tenha “fugido” ao tema ou tenha dificuldades com ele. Esse tipo de entrevista é muito utilizado quando se deseja delimitar o volume das informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema, intervindo a fim de que os objetivos sejam alcançados (p. 75).

Outro aspecto apontado por Boni & Quaresma (2005), para que a entrevista seja bem sucedida, depende muito do domínio do entrevistador sobre as questões previstas no roteiro. O conhecimento ou familiaridade com o tema evitará confusões e atrapalhos por parte do entrevistador, além disso, perguntas claras favorecem respostas também claras e que respondem aos objetivos da investigação.

Outros autores, como Triviños (1987) e Manzini (1990/1991) também se propõem a definir e caracterizar o que vem a ser um entrevista semi-estruturada:

Segundo Triviños (1987) a entrevista semi-estruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes. O foco principal seria colocado pelo investigador-entrevistador. Complementa o autor, afirmando que a entrevista semi-estruturada “... favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade ...” além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações (Triviños, 1987, p. 152).

Para Manzini (1990/1991, p. 154), a entrevista semi-estruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, esse

tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

Há semelhanças na definição entre os autores, principalmente no que se refere à necessidade de perguntas básicas e principais para atingir o objetivo da pesquisa. Dessa forma, Manzini (2003) salienta que é possível um planejamento da coleta de informações por meio da elaboração de um roteiro com perguntas que atinjam os objetivos pretendidos. O roteiro serviria, então, além de coletar as informações básicas, como um meio para o pesquisador se organizar para o processo de interação com o informante.

O roteiro da entrevista foi composto de 12 (doze) questões e tinha como propósito principal, investigar as causas da ausência de participação dos líderes de jovens da ULB nas redes sociais.

Procedimentos

A fim de cumprir os aspectos éticos-legais, o pesquisador participou do curso de capacitação, através da internet, “Protecting Research Participants” para pesquisas com seres humanos, uma exigência legal do governo dos Estados Unidos, onde a universidade está situada. Após completar com êxito o processo, o pesquisador recebeu a certificação pelo the National Institute of Health (NIH). Em seguida, o pesquisador solicitou à administração da ULB, autorização para pesquisar no contexto organizacional da sede da igreja adventista nos estados da Bahia e de Sergipe. Após a autorização pelo responsável legal da ULB, o projeto foi submetido ao Quadro de Revisão Institucional da Andrews University e depois de aprovação, a pesquisa foi iniciada.

Após os passos acima descritos, o pesquisador fez o convite aos líderes de jovens da ULB para participarem da entrevista. A fim de reunir todos os participantes da pesquisa em ao

mesmo tempo, se aproveitou a realização do I Encontro de Coordenadores de Áreas do Ministério Jovem da ULB, que aconteceu nos dias 22 a 24 de maio de 2015 na Pousada Ecológica, situada no município de Andaraí/BA.

Os participantes da pesquisa assinaram um termo de consentimento de entrevista (anexo 01). Logo após, eles tiveram 60 (sessenta) minutos para responder às questões propostas no roteiro individual, por escrito, e logo depois interagiram com o entrevistador e com os demais participantes da entrevista. A interação entre os participantes durou cerca de 50 (cinquenta) minutos e teve como facilitador o autor da pesquisa. Os diálogos reforçaram as hipóteses levantadas e revisaram as questões presentes do roteiro de entrevista semi-estruturado. O diálogo não foi gravado e a análise do conteúdo se limitou apenas as entrevistas com cada participante.

A resposta dada em cada questão pelos participantes foi digitada e passou a formar um banco de dados, organizado em uma planilha digital do numbers. Nessa etapa, a identificação dos entrevistados foi preservada. Em vez do nome do entrevistado ou nome do cargo, utilizou-se um código numérico. Os participantes receberam um código (de 1 a 30).

Após o agrupamento das respostas na planilha, de cada participante por linha, colocamos todas as questões paralelas, onde foi possível analisar as respostas de cada participante e comparar com os demais e assim fazer uma leitura integral das respostas, tentando compreender o conhecimento do grupo acerca da temática, conforme Tabela 2 abaixo:

Tabela 2

Agrupamento de respostas

ENTREVISTADOS	Questão 03	Questão 04	Questão 05
1	Especialistas acreditam que o uso das redes sociais potencializa o relacionamento entre líderes e liderados. Você concorda com essa opinião? Por quê?	Na sua opinião, o uso das redes sociais pode desencorajar a comunicação face a face?	Você tem medo da exposição gerada nas redes sociais? Pode dá um exemplo que confirme a sua opinião?
ENTREVISTADOS	Questão 03	Questão 04	Questão 05
2	Sim. Porque nem sempre podemos estar perto dos nossos liderados e com as redes sociais é possível nos relacionarmos ainda que distante e com várias pessoas ao mesmo tempo.	Não totalmente. Algumas vezes as pessoas mantém a mesma comunicação, mas outras vezes as pessoas quando você encontra pessoalmente, te parecem estranhas.	Sim. Tenho medo, não coloco certos tipos de fotos e nem coloco tudo que estou fazendo, não gosto de fazer pedidos de oração o colocar o que fiz durante o dia por exemplo.
3	Creio que ajuda a estreitar vínculos que a distancia impossibilitaria. Nesse ponto de vista, sim, as redes sociais potencializam o relacionamento. Em partes, sim. Eu tenho postado mensagens que ajudam algumas pessoas que estava precisando ouvir ou ver. A partir daí conhecemos mais as pessoas.	Sim. Tenho sido testemunha disso. Muitos amigos tem deixado a convivência social, entretanto mantém conectados o tempo todo. Em parte, sim e em outras não. Sim porque ficamos mais acomodados com a facilidade de encontrar mais rápido e sem precisar sair de casa.	Sim. Uma vez exposto um determinado conteúdo nas redes, será quase impossível retirá-lo. Devemos ter extremo cuidado com o que postamos. Posso dizer que não. Eu sempre posto coisas consistente e eu posto o que os meus amigos podem ou outras públicos podem ver.

Em seguida, foi realizada uma releitura de cada resposta, buscando identificar elementos estruturadores dos discursos proferidos pelos participantes sobre o assunto pesquisado, de forma que pudessem ser decompostos em categorias e subcategorias, proporcionando o eixo para análise dos mesmos, conforme apresentado detalhadamente na Tabela 3 abaixo:

Tabela 3

Análise categorial

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Consciência dos benefícios do uso das redes sociais	Facilita a comunicação Potencializa os relacionamentos /Interação Velocidade da Informação Encurta as distâncias Promoção das atividades
Ausência de participação / não participação intencional	Somente para informação Ver o que os outros postam Somente para vídeos
Falta de preparo para usar de maneira adequada	Falta de treinamento Pouca habilidade Novas redes socais surgem Uso limitado
Medo da exposição	Cuidado com segurança pessoal e da família Medo de escrever errado Medo dos boatos Medo das criticas
Percepção de que é perda de tempo	Existem outras prioridades Atrapalha o trabalho É preciso usar com moderação Gasto excessivo de tempo

Para continuidade da pesquisa, foi realizado um seminário para analisar os dados e o traçar as ações que seriam implementadas. Para Thiollent (2009b) é possível compreender o importante papel desta ferramenta para o desenvolvimento de uma pesquisa-ação:

“O seminário central reúne os principais membros da equipe de pesquisadores e membros significativos dos grupos implicados no problema sob observação. O papel do seminário consiste em examinar, discutir e tomar decisões acerca do processo de investigação... O seminário centraliza todas as informações coletadas e discute as interpretações. Suas reuniões dão lugar a “atas” com informações reunidas, e dentro da perspectiva teórica adotada, o seminário elabora diretrizes da pesquisa (hipóteses) e diretrizes de ação submetidas à aprovação dos interessados, que serão testadas na prática dos atores considerados” (Thiollent, 2009b, p.63).

Por fim, houve a implementação e a avaliação da ação.

Análise e Discussão dos Resultados

Provindos do Seminário

A análise dos dados se deu a partir da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2007). Para o autor, a análise de conteúdo pode ser sintetizada como uma manipulação das mensagens, tanto do seu conteúdo quanto da expressão desse conteúdo, para colocar em evidência indicadores que permitam inferir sobre outra realidade que não a mesma da mensagem.

Ainda, segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo, é compreendida em três etapas básicas:

- a) a pré-análise;
- b) exploração do material; e
- c) tratamento dos dados e interpretação.

A pré-análise refere-se a seleção dos materiais e à definição dos procedimentos metodológicos que serão seguidos. Já a exploração do material trata do implementar de tais procedimentos. Sendo assim, já definidos os procedimentos metodológicos, passaremos a partir de agora para o exploração do material, já estruturados em categorias, buscando a última

etapa que diz respeito a interpretação das causas da ausência de participação dos líderes de jovens nas redes sociais.

Partimos da sistematização de cinco categorias que representam o eixo em torno do qual o propósito da pesquisa se articula, a saber: a consciência dos benefícios do uso das redes sociais; a ausência de participação; a falta de preparo para usar de maneira adequada; o medo da exposição; a percepção de que é perda de tempo.

Com relação à categoria *a consciência dos benefícios do uso das redes sociais*, foram identificadas nas falas dos entrevistados: *Entrevistado 1* “ficarmos mais próximo... falar a mesma linguagem com eles”, *Entrevistado 2* “comunicação rápida e eficaz”, “atingir um grande número de pessoas”, *Entrevistado 5* “relacionamento pessoal mais aberto”, *Entrevistado 16* “Acelerar o processo de comunicação”, e *Entrevistado 23* “influência sobre a juventude”.

O potencial de impacto é significativo quando a informação é compartilhada nas redes sociais, como indicado por Kellerman (2012), os entrevistados já entenderam isto e a comunicação rápida aparece na maior parte das falas como sendo o maior benefício uso das redes sociais, como em *Entrevistado 4* “atingir um grande número de pessoas”, *Entrevistado 9* “resposta rápida” e *Entrevistado 16* “Acelerar o processo de comunicação”.

Os entrevistados reconhecem também, que a participação nas redes sociais estreita os laços relacionais e potencializa a promoção das atividades que eles lideram no departamento de jovens, como aparece em: *Entrevistado 5* “Facilita a aproximação...relacionamento pessoal mais aberto”, e em *Entrevistado 10* “que me aproxima dos meus liderados mesmo distante”. Lévy (1999, p.51) reconhece que que o ciberespaço “encoraja um estilo de relacionamento quase independente dos lugares geográficos. Embora ressalte que isto não é uma novidade absoluta, já que isso também podia ser verificado pelo uso de telefones e até

mesmo por meio de correspondências, o autor destaca, no entanto, que: “As particularidades técnicas do ciberespaço permitem que os membros de um grupo humano (que podem ser tantos quantos quiserem) se coordenem, cooperem, alimentem e consultem uma memória comum, isto quase em tempo real, apesar da distribuição geográfica e da diferença de horários” (Lévy, 1999, p.51).

Quanto a composição da categoria ausência de participação intencional, destacam-se a fala do Entrevistado 4, onde encontramos o uso das mídias sociais somente para divulgação de conteúdo. “Eu costumo usá-la quando vejo necessidade de divulgar algo; como um aviso ou divulgar um evento”, ao mesmo tempo que ele vê benefício no uso da ferramenta, ele claramente rejeita os relacionamentos on-line, ao dizer: “Essas coisas (redes sociais) estão acabando com os relacionamentos, com o contato físico e olho no olho, o que para mim é muito importante”. O mesmo pode ser verificado nas falas do *Entrevistado 12* “Utilizo para compartilhar e para visualizar assuntos, vídeos, outros”, *Entrevistado 20* “Sempre posto os evento da igreja”, *Entrevistado 28* “Ferramenta de divulgação e mobilização”, e *Entrevistado 30* “Uso como consumidor de conteúdo e produtor de conteúdo”

Uma leitura superficial das falas dos entrevistados pode levar o leitor a pensar que o problema desta pesquisa, a ausência de participação dos líderes de jovens da ULB, não existe. Entretanto, é preciso diferenciar o uso das mídias sociais, da participação intencional em uma rede social.

Uma rede social, como definido na revisão da literatura, é um grupo de pessoas que se relacionam e tem interesses comuns. Esta definição acabou ganhando um novo significado na internet, o que já foi denominado de “relationship site” (sites de relacionamento), hoje conhecidos como redes sociais on-line ou redes sociais na internet. A

presença em uma rede social se dá pela participação em grupos, listas e comunidades dentro dos sites de redes sociais, ou de uma plataforma de mídias sociais.

As redes sociais na Internet, também conhecidas como redes sociais digitais, compreendem ferramentas de comunicação, interação e sociabilização mediadas pelo computador, ou, nas palavras de Recuero (2009), dinâmicas interações sociais mediadas pelo computador e “capazes de gerar fluxos de informações e trocas sociais.

Já as mídias sociais são definidas como a produção de muitos para muitos, ou seja, a criação de conteúdos de modo descentralizado e sem o controle editorial das mídias clássicas.

Não obstante seu conceito anteceda o surgimento da rede mundial de computadores, o termo mídias sociais (social media) passou a ser cunhado após o surgimento da Internet, que possibilitou a expansão do alcance dessa produção de conteúdos (Telles, 2012).

Mídias sociais, nesse contexto, podem ser conceituadas como ferramentas online que proporcionam a exteriorização de conteúdos produzidos de forma descentralizada, provocando a interação social a partir do compartilhamento de informações, opiniões, conhecimentos e perspectivas, exteriorizados por meio de textos, imagens, vídeos e áudios (Recuero, 2009)

Telles (2012) distingue as redes sociais das mídias sociais de acordo com o foco da ferramenta: se interação social, deve ser considerada rede social, se compartilhamento de conteúdo, deve ser classificada como mídia social. Nessa toada, entende que as redes sociais são uma espécie de mídias sociais. Para o autor, redes sociais, que outrora eram chamadas de sites de relacionamento, são ambientes que tem por finalidade a reunião de pessoas que, uma vez inscritas, podem expor seu perfil com dados como textos, fotos, mensagens e vídeos, além de interagir com outros membro.

Embora, as definições dos termos sejam semelhantes, dado ao fato que são ferramentas que estão disponíveis na internet. Altermann (2010) percebe a mesma tênue diferença entre

redes sociais e mídias sociais, conforme o objetivo principal da rede: criação de relacionamentos ou difusão de conteúdo. O Twitter pode ser usado como mídia social, tendo objetivo apenas difundir conteúdo, ao mesmo tempo em que o microblog pode ser usado como rede social, apenas para seguir amigos e conversar entre eles.

Recuero (2009), do mesmo modo, confere essa acepção mais ampla para as redes sociais, a partir das suas conexões estabelecidas entre os atores sociais. Para Recuero (2009), as redes sociais transformaram-se na nova mídia, sobre a qual a “informação circula, é filtrada e repassada; conectada à conversação, onde é debatida, discutida e, assim, gera a possibilidade de novas formas de organização social baseadas em interesses das coletividades” (p. 24).

Sendo assim, a participação em uma rede social envolve a criação de relacionamentos com pessoas que têm interesses comuns. Nestes sites ou aplicativos, as pessoas estão em redes de amigos, organizadas em comunidades, listas de amigos, grupos de amigos, páginas de interesses comuns e fóruns de discussão. O líder que decide participar intencionalmente das redes sociais na internet, decide entrar em uma comunidade, onde as pessoas falam, ouvem, perguntam, respondem, discutem, trocam experiências, e esperam que o líder seja aquele que mostra o caminho. Os relacionamentos nas redes sociais não são virtuais, eles são cada vez mais a vida real dos líderes e dos seus seguidores.

A categoria acima analisou a participação não intencional dos líderes da ULB nas redes sociais e concluiu que eles estão presentes, mas não estão participando intencionalmente nas redes sociais para criar relacionamentos e estreitar os laços com as novas gerações, mas estão usando as mídias sociais para divulgar os eventos da igreja e comunicar de forma mais rápida as informações ao seu público, sendo assim as próximas categorias tratarão especificamente das causas da ausência de participação. A primeira delas, *a falta de preparo para usar de maneira adequada*.

Os entrevistados que afirmaram saber usar as redes sociais de maneira adequada foram aqueles que participaram de treinamentos promovidos pela igreja ou por alguma outra organização, como no caso do *Entrevistado 6* “Eu aprendi técnicas importantes em um evento que foi promovido no IAENE”, *Entrevistado 9* “Tudo que eu aprendi foram nos treinamentos promovidos pela igreja” e *Entrevistado 17* “Eu sei usar. Fui treinado na faculdade”, mas a maior parte revelou ter limitações para usar as ferramentas próprias de cada rede social, como nos casos do *Entrevistado 3* “Eu acho que não sei usar adequadamente”, *Entrevistado 5* “Possuo algumas limitações para interagir via twitter”, *Entrevistado 11* “Nem sei usar todas as funcionalidades, especialmente os grupos e comunidades” e *Entrevistado 23* “Conseguo administrar meu perfil, mas só”.

Estas limitações apresentadas nas falas acima são características dos imigrantes digitais. Eles naturalmente não estão aptos para lidar com as novas tecnologias. Diferente deles, os nativos digitais falam com fluência a linguagem digital. Eles não precisam de treinamento para usar as novas ferramentas tecnológicas, pois são parte do seu cotidiano. A habilidade de um nativo digital, pode ser comparada com a habilidade que alguém tem de falar, viver e se comportar dentro da sua própria cultura.

Os imigrantes digitais, grupo ao qual pertence a grande maioria dos líderes de jovens da ULB, precisam ser treinados para falar com fluência a linguagem digital. Eles podem ser como os estrangeiros que chegam para morar em um novo país e precisam aprender a língua, entender a cultura, conhecer as direções e até mesmo adaptar a sua rotina e o seu comportamento, a nova realidade. Contudo, é preciso reconhecer que o surgimento constante de novas redes sociais e também constante migração de seus usuários para a rede social do momento, torna-se um desafio quase inatingível o uso adequado pelos líderes de jovens de cada rede social.

Existe também uma resistência muito grande por parte dos líderes em expor sua imagem nas redes sociais. Este medo está relacionado com preocupações como a questão de reputação, o vazamento de dados estratégicos, e uma preocupação excessiva com produtividade.

O medo da exposição, a quarta categoria, foi observada nas falas do Entrevistado 1: “Tenho medo. Não coloco certos tipos de fotos e nem coloco tudo que estou fazendo. Não gosto de fazer pedidos de oração nas redes sociais por exemplo”. É muito comum no ambiente da igreja adventista, um membro da igreja partilhar uma necessidade e pedir para que os seus irmãos na fé, orem por eles. Mas o entrevistado 1 parece inseguro em fazer isto no ambiente virtual, ela demonstra também ter medo que suas fotos ou uma informação sobre a sua rotina gere algum tipo de risco à sua imagem ou que informações sobre sua vida sejam usadas inadequadamente. Sentimentos semelhantes aparecem nas falas dos entrevistados:

Entrevistado 4 “Devemos ter cuidado com aquilo que é divulgado e acredito que devemos ter cuidado até com quem você se relaciona nessa rede de amigos”, *Entrevistado 8* “Eu tenho muito medo. Pois a posição de liderança faz com que os de dentro da igreja e os de fora estejam observando”. *Entrevistado 16* “Medo de ter minha conta hackeada e utilizada de forma a difamar a minha imagem”. e *Entrevistado 19* “Não faço post de minha vida pessoal”.

Em relação ao medo, os pesquisadores Gabriel Rosa e Benedito Santos, da Universidade de Brasília (UNB) realizaram uma pesquisa com usuários do facebook e chegaram à seguinte conclusão:

o medo de se expor, seja emocionalmente, seja profissionalmente ou até mesmo fisicamente, é um aspecto demasiado relevante na forma como as pessoas exibem dados sobre suas identidades e participam nas interações proporcionadas pelo *site*. Sobre esse aspecto, os entrevistados que participaram da pesquisa que originou este estudo relataram ser cautelosos na exposição de suas vidas íntimas para evitarem possíveis utilizações indevidas de seus dados, para não se exporem emocionalmente, para não se

comprometerem em suas vidas profissionais e para não exporem detalhes cotidianos que possam deixá-los vulneráveis, particularmente no que concerne às situações de violência urbana, como roubos, assaltos e sequestros. (Rosa & Santos, 2014, p. 3).

Os entrevistados 7, 9, 10, 12, 14 e 30 relataram experiências, deles ou de conhecidos, sobre a exposição nas redes sociais que trouxeram consequências negativas e em alguns casos houve um prejuízo significativo para a liderança. O fato de que a comunidade religiosa, os jovens e os pais dos jovens visualizem aspectos relacionados à vida pessoal de cada líder presente nas redes sociais incomoda os entrevistados, como é percebido nas falas do *Entrevistado 20* “não posso compartilhar algo que comprometa, pois os pais são meus amigos”, *Entrevistado 25* “pode ser escândalo para alguns irmãos” e *Entrevistado 30* “Conheço líderes que, por conta do conteúdo que postaram nas redes sociais acabaram sendo rotulados”.

Outro fator relevante que pode ser incluído nesta categoria é o medo do diálogo, especialmente em não ter as respostas para algumas perguntas feitas nas redes sociais, como destacado anteriormente por Segura (2010).

Na fala do entrevistado 19 “Não faço post de minha vida pessoal”, e também do *Entrevistado 22* “A vida se torna um livro aberto” surge o conflito entre a vida pública e privada. West, Lewis e Currie (2009 citado por Rosa e Santos, 2014, p.4) afirmam que os *sites* de redes sociais, como o *Facebook*, criaram uma noção ambígua da antiga dicotomia entre público e privado. Para os referidos autores, o advento desses *sites* gerou uma reestruturação nos domínios da vida privada, que passaram a ser expostos parcialmente e para distintas audiências de acordo com as opções de privacidade escolhidas pelos usuários. Em decorrência dessa exposição parcial ou total no *Facebook*, percebe-se que existe medo do usuário em se comprometer pelo que expõe na rede.

Finalmente, a quinta categoria trata da percepção de que ao usar as redes sociais os líderes estão perdendo tempo. Neste sentido, destacam-se as falas do *Entrevistado 3* “Porque tem momentos que eu poderia estar fazendo algo mais importante”, *Entrevistado 4* “Em parte, porque temos que “ver” e resolver outras coisas...”, *Entrevistado 14* “Porém muitas vezes em que estou nas redes sociais, sinto que estou perdendo meu tempo que poderia ser usado para a comunhão e estudo da palavra”, *Entrevistado 24* “muitas vezes rouba nosso tempo tão precioso” e *Entrevistado 26* “Tem momentos que nos rouba a atenção, quando viajamos demais nos conteúdos”.

No campo da produtividade, diversas pesquisas já foram realizadas para entender se o uso das redes sociais diminui a produtividade no trabalho. Há quem acredite que elas estão diminuindo a produtividade, mas uma pesquisa realizada por Nandhakumar (2013), professor de sistemas da informação na Warwick Business School, no Reino Unido, contraria esta pressuposição. Para Nandhakumar (2013), as ferramentas sociais, como o Facebook, Twitter, LinkedIn e Skype, aceleram o cumprimento de metas e o tempo de resposta de funcionários a clientes. Ele destaca também que as ferramentas sociais tornam possível que profissionais trabalhem e colaborem com seus colegas mesmo quando estão fora do escritório. A teoria de Nandhakumar é conhecida como co-presença virtual. (Exame, 6 de Abril de 2013).

Ao contrário do que alguns entrevistados afirmaram, as redes sociais na internet não podem mais ser mais entendidas como uma mera perda de tempo ou como algo exclusividade das novas gerações. Estar conectado passa a ser uma necessidade do líder.

Nesta perspectiva, Terra (2011) ressalta que o próprio conceito de juventude está mudando: “Ser jovem é acima de tudo ter atitude jovem ... mesmo a idade que caracteriza a juventude já mudou: os 40 anos de hoje são os 30 de ontem, os 30 anos são os novos 20 ... [os

CAPITULO 4

DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA

Apresentação e Análise dos Resultados

Nesta seção apresentam-se os resultados da pesquisa. Primeiramente, serão destacadas as causas da ausência de participação dos líderes de jovens da ULB nas redes sociais e em seguida uma interpretação, a partir do ponto de vista do pesquisador, dos dados obtidos.

A análise do conteúdo das entrevistas revelou que os líderes de jovens da ULB tem consciência dos benefícios do uso das redes sociais como estratégia para potencializar a comunicação e estreitar os laços com as novas gerações. E, demonstrou ainda, que um número significativo deles, mantêm perfis nas principais plataformas de mídias sociais, como o Facebook, o Twitter e o Instagram e conta no aplicativo de mensagens WhatsApp, mas havia uma notável ausência de participação em comunidades, grupos e listas com o propósito de gerar relacionamentos, o que caracteriza participação não intencional nas redes sociais, como discutido nas sessões anteriores.

Sendo assim, o diagnóstico é: os líderes de jovens da ULB estão ausentes das redes sociais pelas seguintes causas:

- (1) Falta de preparo para usar as redes sociais da maneira adequada;
- (2) O medo da exposição gerado pelas redes sociais; e
- (3) Percepção de que usar redes sociais é perda de tempo.

Com o diagnóstico em mãos, foi realizado um seminário a fim de apresentar aos participantes da entrevista e aos líderes da ULB os dados e propor a implementação de um plano de ação. Além de informativo, o objetivo desta apresentação, foi conscientizador. (Thiollent, 2009b). O seminário foi realizado com a participação dos 30 (trinta) participantes da pesquisa e o diagnóstico foi apresentado em cerca de 45 (quarenta e cinco) minutos. Após a apresentação, o pesquisador abriu a palavra para os demais participantes do seminário que apresentaram os seus pontos de vista livremente. A duração total do seminário foi de 120 (centro e vinte) minutos.

Descrição do Plano de Ação

Após a análise dos dados, houve o planejamento da ação. Esta etapa teve por base as entrevistas transcritas e analisadas no seminário e envolveu a implementação das ações através da capacitação, rodas de diálogo e acompanhamento da criação de comunidades, grupos e listas nas redes sociais pelos participantes da pesquisa.

Conforme a metodologia de Thiollent (2009b), “a fase de ação reúne vários objetivos práticos: difundir os resultados, definir objetivos por meio de ações concretas, apresentar propostas que serão negociadas entre as partes interessadas, implementar ações-piloto, que posteriormente, após a avaliação, poderão ser assumidas e estendidas pelos próprios atores sem a participação dos pesquisadores” (Thiollent, 2009b, p. 66).

Todos os objetivos práticos indicados por Thiollent (2009b) foram seguidos nesta pesquisa. Após o levantamento dos dados e a realização do seminário, o pesquisador se reuniu com os diretores do departamento de jovens dos campos da ULB, com a presença do presidente da ULB, e apresentou o plano de ação. Após ampla discussão, os participantes

chegaram a um acordo sobre a proposta, e feitos alguns ajustes no cronograma, se iniciou a implementação do plano de ação no território da ULB.

Tabela 4

Plano de ação

OBJETIVO DO ESTUDO	Analisar as causas pelas quais os líderes de jovens permanecem ausentes das redes sociais e propor um plano de ação para fomentar o uso das redes sociais por estes líderes, para facilitar a comunicação com as novas gerações.					
IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA	Ausencia de participação dos líderes de jovens da ULB nas redes sociais					
COLETA DOS DADOS	O instrumento utilizado para a coleta dos dados foi o roteiro de entrevista semi-estruturado.					
AÇÃO	OBJETIVO	EXECUÇÃO	PRAZO	RESPONSÁVEIS	AValiação (MÉTODO)	RESULTADOS ESPERADOS
Realizar seminário de capacitação	Treinar os líderes de jovens no uso adequado das redes sociais	Palestra no Encontro de Coordenadores de área da ULB	Maio/2015	Herbert Cleber Cadeira Convidado: Rodrigo Dorval	Feedback dos entrevistados	Que os líderes desenvolvam habilidade para usar de maneira adequada as redes sociais
Promover rodas de diálogo	Discutir o medo da exposição gerada pelas redes sociais e a percepção que é perca de tempo	Reunião departamentais e coordenadores de área nos campos	Nov/2015	Herbert Cleber Cadeira e departamentais dos campos	Feedback dos entrevistados	Maior participação dos líderes em comunidades, grupos e listas de amigos
Incentivar a criação de comunidades, grupos e listas de amigos nas principais redes sociais	Potencializar a comunicação das atividades do ministério jovem e estreitar os laços com as novas gerações	Monitor as principais redes sociais	Até Jan/2016	Herbert Cleber Cadeira	Mapeamento	Criação de grupos e páginas ou perfil de eventos nas principais redes sociais

Nesta fase, o pesquisador foi transferido para um nova área de atuação dentro da organização, mas continuou coordenando o plano de ação proposto. É válido ressaltar que os conceitos presentes na revisão de literatura contribuíram para a construção do plano de ação, que é apresentado na Tabela 4 abaixo:

CAPITULO 5

AVALIAÇÃO DAS AÇÕES IMPLEMENTADAS

Técnicas e Métodos de Avaliação Adotados

O plano de ação estabelecido para mudar a realidade da ausência de participação dos líderes de jovens da ULB nas redes sociais foi avaliado nesta etapa através da realização de um segundo seminário, onde se buscou avaliar se os diretores de campo e coordenadores de área tinham desenvolvido habilidade para usar as redes sociais de maneira adequada, se houve crescimento na participação e se foram criadas comunidades, grupos e páginas de eventos nas principais plataformas de redes sociais, como proposto. Estas melhoras passaram a ser vistas com sendo o produto final do plano de ação.

Histórico do Processo de Intervenção

A implementação do plano de ação ocorreu dentro do cronograma proposto. Uma atenção especial foi dada para as dificuldades que apareceram no decorrer da pesquisa. Cada etapa leva a outra; portanto, planejamento, implementação e a avaliação, se desenvolveram de modo contínuo ao longo do tempo. Como ressalta Thiollent (2000, p. 47) “O planejamento de uma Pesquisa-ação é muito flexível. Contrariando a outros tipos de pesquisa, não se segue uma série de fases rigidamente ordenadas. Há sempre um vaivém entre várias preocupações a serem adaptadas em função das circunstâncias e da dinâmica interna do pesquisador no seu relacionamento com a situação investigada”.

Nessa etapa, aconteceram diversas conversas com os departamentais dos campos sobre a ação planejada. Ajustes na dinâmica das ações foram sugeridas por meio de feedbacks de alguns entrevistados.

Na Tabela 5 está disposto o cronograma, respeitando a metodologia de Thiollent (2009b):

Tabela 05

Cronograma

FASE	PROCEDIMENTO	EXECUÇÃO
Fase Exploratória	Aplicação do roteiro de entrevista semi-estruturado com departamentais de jovens e coordenadores de área da ULB	Maio/2015
	Análise do conteúdo das entrevistas	Maio/2015
	Seminário pra apresentação do diagnóstico	Maio/2015
Fase Principal	Formação do grupo permanente	Maio/2015
	Fase de Ação (Planejamento)	Maio/2015
	Divulgação dos resultados	Jun/2015
	Implementação da ação	Jun-Dez/2015
	Fase de avaliação	Dez/2015

Discussão dos Resultados

Após concluir o ciclo de implementação das ações, um seminário foi realizado para ouvir os *feedbacks* e entender quais foram as melhorias para a organização e também para os sujeitos que participaram da pesquisa.

Abaixo, segue o *feedback*, dado após seis meses do início das ações (seminários de capacitação e rodas de diálogo e incentivo para a criação de comunidades, grupos, e páginas de eventos), por dezesseis participantes da pesquisa (entrevistados), acerca das mudanças experimentadas. Os fragmentos nos discursos seguintes servem como sustentação dos resultados apresentados:

“Ficar sem o WhatsApp é ficar sem se comunicar. Aprendi usar os grupos e também as listas de transmissão”. *Feedback - 1*

“Há menos de cinco anos ouvi de um aluno que não ter e-mail, era não ter dignidade. Hoje, não ter whatsapp e perfil no face é não existir. Eu tenho participado de comunidades e grupos que envolvem os líderes e também os meus jovens”. *Feedback - 2*

“Eu estou em 38 grupos e recebo mais de 500 mensagens por dia. Agora, estou mais hábil com os aplicativos. Eu uso as minhas redes e me comunico com as meus grupos através do meu smartphone”. *Feedback - 3*

“Eu ainda tenho medo de escrever errado. Tenho mais preocupação no face do que no WhatsApp na hora de escrever. Eu criei grupos para facilitar a comunicação com os meus líderes de região e com meus diretores. Também criei comunidades no face dos participantes dos eventos que realizei este semestre”. *Feedback - 4*

"As palavras têm outro tom no Facebook. Tenho cuidado com o que posto nos grupos. O grupo do campori de Barretos é dos que mais uso!" *Feedback - 5*

“A ferramenta potencializou os nossos eventos e através das redes sociais, eu tenho conseguido influenciar e alcançar mais pessoas. Eu envio todos os dias mensagem para os meus grupos e para as minhas comunidades e sinto que elas tem beneficiado vidas. Sempre recebo retorno das pessoas que lêem as minhas postagem e muitas delas compartilham. E não posso esquecer, o Facebook me ajuda a lembrar os aniversários”. *Feedback - 6*

“Estou usando menos o face. Uso cada vez mais o WhatsApp para questões pessoais e também para as atividades do trabalho”. *Feedback - 7*

“Criamos grupos para promover orações em horários específicos. A turma parava onde estava para orar. Serviu para fortalecer a vida devocional dos participantes. Eu fui ajudado também”. *Feedback - 8*

“Agora, temos mais envolvimento e integração com diretores através das redes sociais. As igrejas onde os meus clubes estão sediadas são distantes uma das outras, mas criei um grupo do acampamento “super conselheiro” e as amizades entre os clubes que participaram se fortaleceu”. *Feedback - 9*

“Uso mais e melhor. Ainda me policio muito na hora de postar. Porém, me sinto mais seguro em postar fotos desde do treinamento. Eu aprendi a selecionar melhor as fotos que eu posto nas redes e isto me traz segurança. Não posto locais onde as fotos foram feitas, para não criar um problema segurança”. *Feedback - 10*

“Na posição que nós estamos precisamos cuidar mais com aquilo q postamos. Nós somos referência! Não sou bom em língua portuguesa. Tenho dificuldade em digitar e isto ainda limita muito a minha participação nos grupos, mas já participo de vários e tenho procurado interagir com a juventude”. *Feedback - 11*

“Eu via a participação em grupos ou eventos do face como uma perda de tempo, mas após a capacitação, eu entendo que como líder eu preciso participar. Os meus jovens estão lá, então, eu preciso estar lá também”. *Feedback - 12*

“Todo mundo aqui tem grupos e também tem criado eventos no face, mas a palavra-chave nas redes sociais ainda continua sendo cautela. Circula muita notícia falsa nos grupos”. *Feedback - 13*

“Estou usando com mais frequência as redes sociais depois do treinamento na chapada diamantina. Quando voltei de lá, comprei logo um celular melhor e instalei os aplicativos. Gosto mais do face, porque tem muita coisa legal para compartilhar com os meus grupos. As vezes copio ou salvo do face e compartilho nas minhas outras redes sociais”. *Feedback - 14*

“Todos os coordenadores da nossa associação tem grupos no whatsapp com os diretores e criaram comunidades no face dos eventos. A interação está bem legal, especialmente com o uso das hashtags, que unificam todas as postagens do evento”. *Feedback - 15*

“São os meninos que estão me apresentando as novas redes sociais. Eu continuo fazendo cursos para aprimorar o uso dos aplicativos. Os grupos de regionais e diretores funcionam muito bem e tenho conhecido gente nova também”. *Feedback - 16*

A realização do seminário de capacitação teve como objetivo treinar os líderes de jovens no uso adequado das redes sociais. As palestras foram ministradas pelo pesquisador e pelo jornalista Rodrigo Dorval, da R Dorval Tecnologia, no I Encontro de Coordenadores de Área da ULB que aconteceu em Andaraí/BA, em maio de 2015. Os temas das palestras foram:

1. Os imperativos das novas gerações - Herbert Cleber Cadeira
2. Web 2.0 - Rodrigo Dorval

As Figuras 3 e 4 abaixo são parte do registro fotográfico do evento:



Figura 3. Seminário Web 2.0



Figura 4. Seminários Os Imperativos

A habilidade pra usar de maneira adequada as redes sociais foi o resultado esperado da ação e pode ser verificado nos feedbacks 1 “...Aprendi usar os grupos e também as listas de transmissão”, 10 “Uso mais e melhor...”, 14 “Estou usando com mais frequência as redes sociais depois do treinamento... comprei logo um celular melhor e instalei os aplicativos”, e 16 “...Eu continuo fazendo cursos para aprimorar o uso dos aplicativos”.

As rodas de diálogo tiveram o objetivo de serem espaços de troca de experiências e aprofundamento do tema. Elas foram fundamentais no processo da PA. O resultado esperado era a conscientização dos líderes da necessidade de participar das redes sociais interagindo em grupos do WhatsApp, comunidades no facebook e Google + , e listas de amigos no twitter e no Instagram, para potencializar o relacionamento com as novas gerações. Entre os temas discutidos, como agir nas redes sociais e como administrar o perfil, se destacaram. As Figuras 5 e 6 são fotos feitas durante as rodas de diálogo.



Figura 5. Roda de diálogo (Grupo da ABaC - Feira de Santana/BA)



Figura 6. Roda de diálogo (Grupo da AB - Cachoeira/BA)

É preciso ressaltar que a participação dos líderes de jovens nas redes sociais envolve grande consumo de tempo e uma certa dose de risco que vem do excesso de exposição, mas é fato que os líderes dos próximos anos deverão incluir entre suas habilidades a capacidade de expor estrategicamente sua própria imagem e nome nessas mídias. Cada vez mais, os jovens esperam que os seus líderes estejam presentes no ambiente virtual, endossando com sua imagem as ações da igreja.

O aumento na participação nas redes sociais on-line através dos SRS e dos aplicativos disponíveis nos smartphones ficou evidente nas falas dos seguintes respondentes: 2 “Eu tenho participado de comunidades e grupos que envolvem os líderes e também os meus jovens”, 3 “Eu estou em 38 grupos e recebo mais de 500 mensagens por dia”, 4 “Eu ainda tenho medo de escrever errado. Tenho mais preocupação no face do que no WhatsApp na hora de escrever”, 5 “O grupo do campori de Barretos é dos que mais uso!”, 6 “Eu envio todos os dias mensagem para os meus grupos e para as minhas comunidades e sinto que elas tem beneficiado vidas”, 10 “Agora, temos mais envolvimento e integração com diretores através das redes sociais”, 11 “Na posição que nós estamos precisamos cuidar mais com aquilo q postamos. Nós somos referência! Não sou bom em língua portuguesa. Tenho dificuldade em digitar e isto ainda limita muito a minha participação nos grupos, mas já participo de vários e tenho procurado interagir com a juventude”, e 12 “Eu via a participação em grupos ou eventos do face como uma perda de tempo, mas após a capacitação, eu entendo que como líder eu preciso participar. Os meus jovens estão lá, então, eu preciso estar lá também”.

Finalmente, a criação de grupos, comunidades e páginas de eventos foi o resultado esperado do incentivo que foi dado aos participantes da pesquisa. Eles trabalharam intencionalmente para criar mais relacionamentos entre os jovens de suas respectivas regiões, e o resultado está no feedback de pelo menos três dos participantes da pesquisa, como segue: 8

“Criamos grupos para promover orações em horários específicos. A turma parava onde estava para orar. Serviu para fortalecer a vida devocional dos participantes. Eu fui ajudado também”.

13 “Todo mundo aqui tem grupos e também tem criado eventos no face...” e 15 “Todos os coordenadores da nossa associação tem grupos no whatsapp com os diretores e criaram comunidades no face dos eventos. A interação está bem legal, especialmente com o uso das hashtags, que unificam todas as postagens do evento” (grifo nosso).

Abaixo estão imagens nas Figuras 7, 8, 9 e 10 destes grupos criados pelos participantes da pesquisa:



Figura 7. Página de Evento – I Campori da ULB - Disponível em: <https://www.facebook.com/events/1481307468866565/>



Figura 8. Grupo de Amigos – Clube de Líderes Aracnídeos Disponível em: <https://www.facebook.com/CamporiDeAreasABaC/?fref=ts>



Figura 9. Página de Evento – Campori de Áreas – ABaC
Disponível em <https://www.facebook.com/groups/682856758503560/?fref=ts>



Figura 10. Grupo de Amigos – 22 Região distrito Gleba “A”
<https://www.facebook.com/groups/1455607968044502/?fref=ts>

Implicações para a Pesquisa e Organização

Analisando a repercussão, o interesse e entusiasmo que os líderes de jovens da ULB demonstraram durante a implementação das ações, e mesmo pelo feedback apresentado acima, foi possível perceber que as ações alcançaram os resultados esperados, que era a participação dos líderes de jovens da ULB nas redes sociais.

A ULB vem se empenhando para aumentar significativamente a participação dos seus líderes nas redes sociais, através de investimentos na área de comunicação, como o estabelecimento de centros de mídia em cada sede regional, contratação de jornalistas para monitorar as redes sociais, e também em treinamento das equipes de comunicação e demais líderes da igreja em programa como o Global Adventist Internet Network (GAIN), que foi realizado em outubro de 2016 no campus da Faculdade Adventista da Bahia e teve a participação de mais 2 (dois) mil estudantes e que contou também com a presença de vários de líderes assalariados e voluntários do seu território.

A ULB mantém perfis nas principais plataformas de mídias sociais, como facebook, Instagram, twitter e youtube para conversar com os seus membros e interessados na mensagem adventista e também para partilhar conteúdo religioso, conforme estão registradas nas Figuras 11 e 12 abaixo:



Figura 11. Perfil da ULB no Facebook



Figura 12. Perfil da ULB no Twitter

As ações implementadas trouxeram melhorias significativas na comunicação entre os líderes e seus liderados no contexto da ULB como descrito no feedback apresentado pelos

participantes da pesquisa. Além disso, a participação dos líderes de jovens nas redes sociais é também um passo importante para que a ULB alcance as novas gerações.

CAPITULO 6

CONCLUSÃO

A presente pesquisa não teve como motivação ser determinante em seus resultados nem tão pouco esgotar o tema abordado. Analisar as causas pelas quais os líderes de jovens permanecem ausentes das redes sociais e propor um plano de ação para fomentar o uso das redes sociais por estes líderes, a fim de facilitar a comunicação com as novas gerações, constituíram a base sobre a qual a pesquisa foi estruturada.

A pesquisa revelou que os líderes que não participam intencionalmente das redes sociais são pessoas que não tiveram treinamento adequado, tem medo da exposição ou risco da imagem e a percepção de que usar redes sociais é perda de tempo. Na revisão da literatura, se fez uma intercessão entre os estudos sobre liderança e das redes sociais na internet e se avaliou como elas estão influenciando o comportamento comunicativo das novas gerações. Com o intuito de gerar maior engajamento entre o pesquisador e os participantes da pesquisa, a fim de encontrar uma solução para o problema, utilizou-se a metodologia da pesquisa ação conforme indicado por Thiollent (2009a). Foram respeitadas todas as etapas da fase exploratória e da fase principal. O pesquisador coletou os dados por meio de entrevistas semi-estruturadas com 30 (trinta) líderes de jovens (departamentais de jovens e coordenadores de área) da ULB. As entrevistas foram transcritas, organizadas em categorias e analisadas segundo o método de análise de conteúdo de Bardin (1977).

Nesse contexto, o plano de ação foi implementado com o objetivo de treinar os líderes para usar as redes sociais da maneira adequada, aumentar a participação dos líderes em comunidades, grupos e listas de amigos e incentivar a criação de grupos, comunidades e páginas dos eventos do ministério jovem para criar relacionamentos e estreitar os laços com as novas gerações em todas as regiões do território da ULB.

Reflexão Concernente ao Processo da Pesquisa-Ação

A PA permitiu um melhor entendimento prático do problema, um maior conhecimento sobre o mesmo e o relacionamento entre ambos. Como campo de pesquisa, justificou-se o uso da PA a fim de encontrar uma solução para o problema detectado. Portanto, a PA foi realizada no sentido de fomentar a participação destes atores nas redes sociais, trazendo melhorias significativas para a organização. Além disso, o pesquisador explorou as principais causas para a ausência de participação dos líderes nas redes sociais na internet e através dos seminários e das rodas de diálogo foi possível trabalhar intencionalmente com os participantes para que eles mudassem o seu comportamento e se tornassem os promotores da mudança em outros níveis da organização.

Lições Aprendidas – Perspectiva Profissional e Pessoal

Na perspectiva profissional, esta PA contribuiu para que o pesquisador compreendesse que o comportamento organizacional pode ser alterado através de ações planejadas e discutidas com todos os envolvidos. Durante os seminários, foram feitas alterações significativas no planejamento inicial, como resultado do *feedback* dos participantes. A própria natureza da PA já contempla estas mudanças no percurso, mas o pesquisador permaneceu resistente às mudanças até o segundo seminário, onde ficou claro que as ações não seriam implementadas com sucesso, se não houvesse flexibilidade no processo.

Em uma perspectiva pessoal, o pesquisador avançou no conhecimento metodológico da PA e também do tema estudado e aprendeu que a mudança de comportamento dos indivíduos dentro de uma organização é determinante para a mudança do próprio comportamento organizacional. No caso, o novo comportamento adquirido pelos líderes de jovens nas redes sociais, leva a ULB a mudar o seu comportamento nas redes sociais e exigirá mais investimentos nas áreas de gerenciamento das novas mídias, produção de conteúdo e treinamentos dos demais líderes de departamentos da organização

Contribuições para a Organização, Clientes, Comunidades e Área de Estudo

A contribuição da pesquisa foi de proporcionar para os líderes da ULB uma proposta para fomentar o uso das redes sociais na internet pelos líderes e assim aproximar a organização de uma parte significativa de seu público, cerca de 45%, formada pelas novas gerações. No que se refere ao impacto da participação dos líderes de jovens nas redes sociais na internet, sob a perspectiva dos jovens, fica o desafio para novas pesquisas.

A contribuição mais significativa para o pesquisador foi o entendimento de que a PA é um meio eficaz para a mudança organizacional. A PA proporcionou um notável aprendizado técnico e metodológico para o pesquisador, participantes e para a organização.

Durante o experimento, pesquisador, participantes da pesquisa e os líderes da organização foram estimulados a conhecer mais sobre a metodologia da PA. Foram também utilizados e discutidos exemplos deste processo durante os seminários.

Limitações do Estudo

A pesquisa foi direcionada para o departamento de jovens da ULB, especificamente para os líderes que atuam como departamentais de campo e coordenadores de área, os demais departamentos e funções não foram investigados.

Recomendações aos Pesquisadores que Usarão a Abordagem Pesquisa-Ação

Recomenda-se que os pesquisadores que usarão a abordagem PA sejam flexíveis durante o processo de implementação das ações e que as etapas metodológicas sejam aplicadas fielmente.

Mais do que levantar os problemas da organização, o interesse do pesquisador deve ser a solução de um problema específico. Deve haver uma profunda reflexão sobre o mesmo que justificará a ação. Dessa forma, os principais membros envolvidos na pesquisa precisam compreender e participar juntos do processo de intervenção, caso o contrário o plano de ação não será implementado com sucesso.

Sugestões Para Futuras Pesquisas

Para pesquisas futuras sugere-se investigar o impacto da participação dos líderes nas redes sociais na internet, sob a perspectiva dos jovens. E, responder se há benefícios para a imagem da igreja, quando os líderes estão presentes nestas redes, e se há um maior engajamento dos jovens nas atividades da igreja que têm seus líderes participando atividade das redes sociais.

Como sugestão para os pesquisadores, recomendo o uso da PA para diagnosticar e solucionar outros problemas em outras áreas da igreja.

APÊNDICES

APÊNDICE A
TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO



IGREJA
ADVENTISTA
DO SÉTIMO DIA

União Leste
Brasileiro

ISMAR PRATES, 819
Portão
42.700-000 – Lauro de Freitas – BA
Telefone: + 55 (71) 2202-6450
<http://www.ulb.adventistas.org.br>

15 de janeiro de 2015.

Conselho de Revisão Institucional
Andrews University
4150 Unidade Administrativa, Sala 210
Berrien Springs, MI 49104-0355

Caro IRB,

Eu li e aprovei o estudo, intitulado "A geração ausente: Líderes fora do contexto. Um estudo sobre a ausência de participação dos líderes de jovens nas redes sociais.", de Herbert Cleber Cadeira e dar consentimento para o estudo a ser realizado na União Leste Brasileira.

O pesquisador me informou da finalidade, métodos e procedimentos do estudo, como contidos no formulário de consentimento informado. Tenho a honra de dar esta carta como prova da autorização concedida para a pesquisa a ser realizada.

Por favor, não hesite em contatar-me se você precisar de informações adicionais.

Geovani Souto de Queiroz
Presidente ULB
geovani.queiroz@adventistas.org.br
+55 (71) 2202-6450

APÊNDICE B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Andrews University
MA Leadership Program
Herbert Cleber Cadeira

Termo de Consentimento

Declaro, para os devidos fins, que aceito participar no projeto de pesquisa:

A geração ausente: Líderes fora do contexto. Um estudo sobre a ausência de participação dos líderes de jovens nas redes sociais, cujo o objetivo é identificar as razões pelas quais os líderes de jovens permanecem ausentes das mídias sociais e propor um plano de ação para aumentar o uso das novas mídias por estes líderes, para facilitar a comunicação com as novas gerações.

Assim,

Declaro minha concordância, de livre e espontânea vontade, em participar do estudo, concedendo entrevistas e tomando parte em discussões de grupo;

Declaro estar ciente de que as informações obtidas através das entrevistas e discussões de grupos serão utilizadas apenas para fins acadêmicos.

Declaro estar ciente de que não será feita qualquer avaliação de desempenho pessoal na descrição e detalhamento do referido processo;

Declaro que fui esclarecido quanto a confidencialidade e anonimato quanto à minha identidade.

Declaro estar ciente que minha participação contempla nas etapas seguintes, a saber, análise dos resultados, proposta de melhoria nos processos e avaliação dos resultados das implementações.

Declaro que foi-me garantida a manutenção das minhas funções e atribuições profissionais independente das informações que apresentar e independente do meu envolvimento nas discussões de grupo.

Lauro de Freitas, 01 de março de 2015.

Nome:

RG:

Assinatura

APÊNDICE C

ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DA ENTREVISTA

1. Qual a sua relação com as mídias sociais?
2. Há benefícios para o líder em utilizar as mídias sociais?
3. Especialistas acreditam que o uso das redes sociais potencializa o relacionamento entre líderes e liderados. Você concorda com essa opinião? Por quê?
4. Na sua opinião, o uso das redes sociais pode desencorajar a comunicação face a face?
5. Você tem medo da exposição gerada nas redes sociais? Pode dá um exemplo que confirme a sua opinião?
6. Você sabe usar as redes sociais? Se não, quais são as suas maiores limitações?
7. Usar redes sociais é uma perda de tempo para você?
8. Onde você usa as suas redes sociais?
9. Como você acredita que o uso de redes sociais afetar a maneira como você lidera?
10. Você acredita que usando as novas mídias você está mais apto para liderar os seus jovens e para engajá-los nas atividades da igreja?
11. Com relação ao líder, qual é o seu papel perante tantas modificações na forma como os jovens se relacionam e se comunicam em decorrência das novas tecnologias da informação?
12. Na sua visão, quais são os principais desafios da liderança na atualidade?

APÊNDICE D

CERTIFICADO DA CAPITAÇÃO DO NIH



APÊNDICE E

PROTOCOLO DA PESQUISA

PROTOCOLO DE PESQUISA

Pesquisador: Herbert Cleber Cadeira

Título: A geração ausente: Líderes fora do contexto. Um estudo sobre a ausência de participação dos líderes de jovens nas redes sociais.

1. **Breve Descrição:** O objetivo desta pesquisa-ação é identificar as razões pelas quais os líderes de jovens permanecem ausentes das mídias sociais e propor um plano de ação para aumentar o uso das novas mídias por estes líderes, para facilitar a comunicação com as novas gerações.
2. **Métodos:** A pesquisa será qualitativa e se desenvolverá sob o método de análise de conteúdo em trinta entrevistas feitas com os líderes (departamentais e coordenadores) do Ministério Jovem da Bahia e de Sergipe.
3. **Duração da Pesquisa:** O convite para a entrevista será feito em Março de 2015 e as entrevistas acontecerão nos dias 21 a 24 de maio de 2015. As entrevistas terão duração de 1 hora, porém os entrevistados poderão prolongar a entrevista, caso seja necessário.
4. **Descrição dos Participantes a serem Recrutados:** Serão recrutados 30 (trinta) entrevistados acima de 18 anos, a saber, 8 departamentais e 22 coordenadores do ministério de jovem da União Leste Brasileira.
5. **Como os Participantes serão Recrutados:** Os indivíduos serão recrutados através de contato pessoal e e-mail. Todos atuam diretamente no setor pesquisado e estarão participando do Concílio de Coordenadores do Ministério Jovem da União Leste Brasileira que acontecerá em Salvador nos dias 21 a 24 de Maio de 2015.
6. **Benefícios da Pesquisa aos Recrutados:** Não há nenhum benefício direto para o participante.
7. **Proteção do Bem Estar e Direitos Humanos dos Participantes:** Todos os participantes desta pesquisa serão adultos qualificados acima de 18 anos, os quais serão capazes de ler e entender os seus direitos definidos no Termo de Consentimento.
8. **Confidencialidade e Proteção dos Participantes:** O resultado das entrevistas será utilizado exclusivamente para atender os objetivos da pesquisa.
9. **Riscos:** Não existem riscos.
10. **Descrição dos Meios utilizados para Minimizar os Riscos:** Caso o participante identifique algum risco pessoal, poderá cancelar a entrevista.

APÊNDICE F

APROVAÇÃO DO IRB



April 6, 2015

Herbert Cleber Cadeira
Tel: +55 (71) 91041173
Email: pr.herbertcleber@me.com

RE: APPLICATION FOR APPROVAL OF RESEARCH INVOLVING HUMAN SUBJECTS
IRB Protocol #: 15-060 Application Type: Original Dept.: Leadership
Review Category: Expedited Action Taken: Approved Advisor: Martin Kuhn
Title: Absent generation: Leaders out of context. A study on the lack of participation of the leaders in social networks.

This letter is to advise you that the Institutional Review Board (IRB) has reviewed and approved your IRB application of research involving human subjects entitled: "*Absent generation: Leaders out of context. A study on the lack of participation of the leaders in social networks*". IRB protocol number 15-060 under Expedited category. This approval is valid until April 6, 2016. If your research is not completed by the end of this period you must apply for an extension at least four weeks prior to the expiration date. We ask that you inform IRB whenever you complete your research. Please reference the protocol number in future correspondence regarding this study.

Any future changes (see IRB Handbook pages 10-11) made to the study design and/or consent form require prior approval from the IRB before such changes can be implemented. Please use the attached report form to request for modifications, extension and completion of your study.

While there appears to be no more than minimum risk with your study, should an incidence occur that results in a research-related adverse reaction and/or physical injury, (see IRB Handbook page 11) this must be reported immediately in writing to the IRB. Any project-related physical injury must also be reported immediately to the University physician, Dr. Reichert, by calling (269) 473-2222. Please feel free to contact our office if you have questions.

Best wishes in your research.

Sincerely

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Mordekai Ongo".

Mordekai Ongo
Research Integrity & Compliance Officer

Institutional Review Board - 4150 Administration Dr Room 322 - Berrien Springs, MI 49104-0355
Tel: (269) 471-6361 Fax: (269) 471-6543 E-mail: irb@andrews.edu

Figura 17 – Respostas da Questão 05



Figura 19 – Respostas da Questão 07



Figura 21 – Respostas da Questão 09



Figura 23 – Respostas da Questão 11

Figura 18 – Respostas da Questão 06



Figura 20 – Respostas da Questão 08



Figura 22 – Respostas da Questão 10



Figura 24 – Respostas da Questão 12

LISTA DE REFERÊNCIAS

- Altermann, D. (2010). *Qual a diferença entre redes sociais e mídias sociais?* Retirado de <http://www.midiatismo.com.br/comunicacao-digital/qual-a-diferenca-entre-redes-sociais-e-midias-sociais>
- Araujo, A. (1999). *Coach: M parceiro para o seu sucesso*. (13ª ed.). São Paulo, BR: Editora Gente.
- Bailey, C. M. (2010). *Why social media matters 2010*. Retirado de http://www.cmbinfo.com/cmb-cms/wp-content/uploads/2010/04/Why_Social_Media_Matters_2010.pdf.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa, DL: Edições 70.
- Bardin, L. (2007). *Análise de conteúdo*. São Paulo, BR: Edições 70.
- Beck, U. (1995). *Ecological politics in the age of risk*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Bergamini, C. (1997). *A motivação nas organizações*. São Paulo, BR: Atlas.
- Bergamini, C. (2007). *Psicodinâmica da vida organizacional*. Motivação e Liderança. São Paulo, BR: Atlas.
- Bergamini, C. (2009). *Liderança: Administração do sentido*. São Paulo, BR: Editora Atlas.
- Bíblia Sagrada. (1999). *Revista e atualizada*. São Paulo, BR: Sociedade Bíblia do Brasil.
- Boni, V. & Quaresma, J. (2005). *Aprendendo a entrevistar: Como fazer entrevistas em ciências sociais*. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC. Vol 2. N. 1(3), Janeiro-julho/, p 68-80. Retirado de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/viewFile/18027/16976>
- Borges, B. S. (2014). *Juventude, trabalho e educação superior. A geração y em análise*. Retirado de <http://penelope.dr.ufu.br/handle/123456789/3996>
- Brand Fog. (2013). *CEO, social media and leadership*. Retirado de http://www.brandfog.com/CEOSocialMediaSurvey/BRANDfog_2013_CEO_Survey.pdf
- Brand Fog. (2014) *The global social ceo survey*. Retirado de http://www.brandfog.com/CEOSocialMediaSurvey/BRANDfog_2014_CEO_Survey.pdf

- Calliari, M. & Motta, A. (2012). *Código y: Decifrando a geração que está mudando o país*. São Paulo, BR: Évora.
- Capraa, F. (2008). Vivendo redes. In F. Duarte, C. Quandt, Q. Souza, *O tempo das redes* (pp. 365-369). São Paulo, BR: Perspectiva.
- Castells, M. (1999). *A sociedade em rede, a Era da informação*. São Paulo, BR: Paz e Terra.
- Castells, M. (2004). *A galáxia da internet*. Lisboa, DL: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Madrid, ES: Alianza Editorial.
- Castells, M. (2011). *A sociedade em rede: A era da informação: Economia, sociedade e cultura*. São Paulo, BR: Paz e Terra.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos*. (9ª ed.). São Paulo, BR: Atlas.
- CEOs que amam e odeiam a exposição nas redes sociais*. (2015). Retirado de <http://www.valor.com.br/carreira/4075036/ceos-que-amam-e-odeiam-exposicao-nas-redes-sociais>
- CEO.com. (2014). *Global social CEO report*. Retirado de <http://www.ceo.com/social-ceo-report-2014/>
- Clara, M. (2013). *Palavras, palavras, palavras*. Retirado de <http://humanidadesdigitais.org/2013/05/10/palavras-palavras-palavras/>
- Conferência Geral da Igreja Adventista do Sétimo Dia. (2010). *Manual da igreja*. Tatuí, BR: Casa Publicadora Brasileira.
- Covey, S. R. (2004). *O 8o hábito: Da eficácia à grandeza*. São Paulo, BR: Editora Campos.
- Deans, P. C. (2008). *Social software and web 2.0 technology trends*. New York, NY: Information Science Reference.
- Dowd, J. (1936). *Control in human societies*. New York, NY: Appleton-Century.
- Does active social media engagement start with the CEO?* Retirado de <http://www.lisapetrilli.com/tag/ceo-social-media-quotes/>
- Exame. (2013). *Redes sociais atrapalham ou melhoram a produtividade?* Retirado de <http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/redes-sociais-atrapalham-ou-melhoram-a-produtividade>
- Fausto Neto, A. (2007). Contratos de leituras: Entre regulações e deslocamentos. In *Revista Diálogos Possíveis*, 6(2), 7-27.

- Fausto Neto, A. (2015). Fragmentos de uma “analítica” da midiatização. *Revista Matrizes*, 1(1), 89-105. 2007a. Retirado de <http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/MATRIZES/article/viewFile/5236/5260>
- Filippo, D. D. R. (2008). *Suporte à coordenação em sistemas colaborativos: Uma pesquisa-ação com aprendizes e mediadores atuando em fóruns de discussão de um curso a distância*. Retirada de http://www2.dbd.pucrio.br/pergamum/biblioteca/php/mostrateses.php?open=1&arqtese=0410868_08_Indice.html
- Folha de S. Paulo. (2014). *Uso do Facebook por crianças no Brasil é triplo da média mundial. Caderno de Tecnologia*. Retirado de <http://www1.folha.uol.com.br/tec/2014/01/1401800-uso-do-facebook-por-criancas-no-brasil-e-triplo-da-media-mundial-diz-estudo.shtml>
- Franco, M. A. S. (2005). *Pedagogia da pesquisa-ação*. São Paulo, BR: Educação e Pesquisa.
- Freeman, L. (2006). *The development of social network analysis*. Vancouver, BC: Empirical Press.
- Garton, L., Haythornthwaite, C., & Wellman, B. (1997). Studying online social networks. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(1). Retirado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1083-6101.1997.tb00062.x/full>
- Giacomele, S. (2015). *Relatório/resumo: A internet no Brasil em 2015*. Retirado de <http://blog.pmweb.com.br/a-internet-no-brasil-em-2015/>
- Gomes, P. G. (2006). *Filosofia e ética da comunicação na midiatização da sociedade*. São Leopoldo, BR: Ed. Unisinos.
- Guia de Líderes da ULB. (2015). *Funções e atribuições dos coordenadores – areas*. Lauro de Freits, BR: União Leste Brasileira.
- Heifetz, R. A. & Linsky, M. (2002). *Guia de sobrevivência para líderes*. Retirado de http://solidonorte.com/files/escuela_popular/Heifetz_Linsky%20Manual%20de%20su%20pervivencia%20para%20lideres.pdf
- Heifetz, R. A., Linsky, M., & Grashow, A. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Jenkins, H. (2010). *Transmedia generation*. Retirado de http://henryjenkins.org/2010/03/transmedia_generation
- Kellerman, B. (2012). *O fim da liderança: Como a liderança mudou e de que forma podemos resgatar a sua importância*. Rio de Janeiro, BR: Editora Campus Elsevier.

- Kellerman, B. (2015). O que todo líder precisa saber sobre seus seguidores. *Harvard Business Review*. Retirado de <http://hbrbr.com.br/o-que-todo-lider-precisa-saber-sobre-seus-seguidores/>
- Kilduff, M. & Tsai, W. (2003). *Social networks and organizations*. Newberry Park, CA: Sage.
- Kuazaqui, E. (2006). *Liderança e criatividade em negócios*. São Paulo, BR: Thomson Learning.
- Lemos, A. (2009). Nova esfera conversacional. In A. Marques, C. T. Costa, D. Künsch, *Esfera pública, redes e jornalismo* (pp. 9-30). Rio de Janeiro, BR: E-Papers.
- Lemos, A. & Lévy, P. (2010). *O futuro da internet: Em direção a uma ciberdemocracia planetária*. São Paulo, BR: Paulus.
- Lévy, P. (1997). *Cibercultura*. Lisboa, DL: Instituto Piaget.
- Lévy, P. (1999). *Cibercultura*. São Paulo, BR: 34.
- Lévy, P. (2004). O ciberespaço e a economia da atenção. In A. Parente, *Tramas da rede. Novas dimensões filosóficas, estéticas e políticas da comunicação* (pp. 174-188). Porto Alegre, BR: Sulina.
- Manzini, E. J. (1990/1991). *A entrevista na pesquisa ocial*. São Paulo, BR: Didática.
- Manzini, E. J. (2003). Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. In M. C. Marquezine, M. A. Almeida, S. Omote, *Colóquios sobre pesquisa em educação especial* (pp. 361-386). Londrina, BR: Eduel.
- Marinho, R. M. (2006). *Liderança uma questão de competência*. São Paulo, BR: Editora Saraiva.
- Martino, L. M. S. (2012). Mediação e midiatização da religião em suas articulações teóricas e práticas um levantamento de hipóteses e problemáticas. In N. Jacks, J. Janotti Júnior, M. A. Mattos, *Mediação & Midiatização* (pp. 219-243). Salvador: EDUFBA; Brasília, DF: Compós
- Matias, E. F. P. (2005). *A humanidade e suas fronteiras: Do estado soberano à sociedade global*. São Paulo, BR: Paz e Terra.
- Mattila, M., Nandhakumar, J., Rossi, M., & Hallikainen, P. (2012) *Enterprise systems as coordinating tool in large scale distributed development*. ECIS 2012 Proceedings. Paper 96.
- Maximiano, A. C. A. (2006). *Teoria geral da administração: Da revolução urbana à revolução digital* (6th ed.). São Paulo, BR: Atlas.

- Mid-marketing Index (2015). *More CEOs are using social media—But are they getting it right?*. Retirado de <http://chiefexecutive.net/more-ceos-lean-into-social-media-some-politely-some-precariously/>
- Morais, R. P. (2014). *Redes sociais são essenciais como estratégia de marketing digital*. Retirado de <http://www.emarket.ppg.br/estrategias-de-marketing-digital-redes-sociais/>
- Moura, A. (2010). *Apropriação do telemóvel como ferramenta em mobile learning: Estudos de caso em context educativo*. Retirado de <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/13183/1/Tese%20Integral.pdf>
- Nascimento, J. S. (2008). Relacionamento virtual: Uma reflexão a partir da teoria Aristotélica da amizade. *Prometeus Filosofia Em Revista*, 1(2), 25-33.
- Northouse, P. G. (2012). *Leadership: Theory and practice* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- O Estado de S. Paulo. (2013) *Um terço dos brasileiros tem Facebook*. Retirado de <http://blogs.estadao.com.br/link/um-terco-dos-brasileiros-tem-facebook/>
- Oliveira, S. (2009). *Geração y: Era das conexões, tempo de relacionamentos*. São Paulo, BR: Clube de Autores.
- Oliveira, S. (2010). *O nascimento de uma nova versão de líderes*. São Paulo, BR: Integrare.
- Patrício, M. R. V. & Gonçalves, V. M. B. (n.d.) *Utilização educativa do Facebook no ensino superior*. Retirado de <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/2879/4/7104.pdf>
- Pereira Júnior, J. R. (2010). *O lugar do estado e do indivíduo no capitalismo informacional globalizado*. Retirado de <http://www.funag.gov.br/ipri/btd/index.php/10-dissertacoes/601-o-lugar-do-estado-e-do-individuo-no-capitalismo-informacional-globalizado>.
- Prensky, M. (2001). *Digital natives digital immigrants*. Retirado de <http://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf1b>.
- Prensky, M (2011). *Não me atrapalhe, mãe – Eu estou aprendendo!* São Paulo, BR: Phorte.
- Recuero, R. (2005). *Redes sociais na internet: Considerações iniciais*. Revista E-Compôs. Brasília, BR. Retirado de <http://pontomidia.com.br/raquel/intercom2004final.pdf>.
- Recuero, R. (2009). *Redes sociais na internet*. Porto Alegre, BR: Sulina.
- Rosa, G. A. M. & Santos, B. R. (2014). Facebook: Negociação de identidades e o medo da violência. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 66 (1), 18-32.

- Santaella, L. (2004). Sujeito, subjetividade e identidade no ciberespaço. In L. Leão, *Derrivas: Cartografias do ciberespaço* (pp. 45-54). São Paulo, BR: Annablume; Senac.
- Santos, R, A, S. dos. (2007). *Os estilos de liderança e suas inter-relações com os tipos de poderes*. Retirado de http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2007_tr630470_0375.pdf
- Saraiva, J. (2015). CEOs que amam e odeiam a exposição nas redes sociais. *Valor Econômico*, 1, 10-15.
- Segura, M. (2010). *Cadê seu presidente?* *Revista Época*. Retirado de <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMII85233-16363,00-CADE+SEU+BLOG+PRESIDENTE.html>
- Silva, L. N. (2001). *Líder sábio: Novo perfil de liderança do terceiro milênio* (2ª ed.). Rio de Janeiro, BR: Record.
- Sodré, M. (2006). Eticidade, campo comunicacional e midiaticização. In D. Moraes, *Sociedade midiaticizada* (pp. 21-31). Rio de Janeiro, BR: Mauad X.
- Subramaniam, N., Nandhakumar, J., & Baptista, J. (2013) Exploring social network interactions in enterprise systems: The role of virtual co-presence. *Information Systems Journal*, 23(6), 475-499.
- Tavares, V. B. A. (2011). *O papel das redes sociais na primavera Árabe de 2011: Implicações para a ordem internacional*. Retirado de <http://www.mundorama.net/2012/11/06/o-papel-das-redes-sociais-na-primavera-arabe-de-2011-implicacoes-para-a-ordem-internacional-por-viviane-brunelly-araujo-tavares/>
- Telles, A. (2012). *A revolução das mídias sociais: Cases, conceitos, dicas e ferramentas*. São Paulo, BR: M. Books do Brasil.
- Terra, J. C. (2011). *Varejo 2.0: Um guia para aplicar redes sociais aos negócios*. Rio de Janeiro, BR: Elsevier.
- Thiollent, M. (2000). *Metodologia da pesquisa-ação*. (6ª ed.). São Paulo, BR: Cortez.
- Thiollent, M. (2008). *Metodologia da pesquisa-ação*. (15ª ed.). São Paulo, BR: Cortez.
- Thiollent, M. (2009a) *Metodologia da pesquisa-ação*. (16ª ed.). São Paulo, BR: Cortez.
- Thiollent, M. (2009b). *Pesquisa-ação nas organizações*. (2ª ed.). São Paulo, BR: Atlas.
- Trivinho, E. (2007). *A dromocracia cibercultural: Lógica da vida humana na civilização mediática avançada*. São Paulo, BR: Paulus.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo, BR: Atlas.

- Vigano, A. V. (2005). *Relação entre estilo gerencial e grau de satisfação do grupo de trabalho*. Retirado de <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/128397>
- Watts, D. J. (2003). *Six degrees. The science of a connected age*. New York, NY: W. W. Norton & Company.
- West, A., Lewis, J., & Currie, P. (2009). Students' Facebook "friends": Public and private spheres. *Journal of Youth Studies*, 12(6), 615-627.