

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

**ESTRATÉGIA EMPRESARIAL NA SOCIEDADE EM REDE:
O OLHAR FEMININO DA ALTA GESTÃO SOBRE O PAPEL DAS REDES
SOCIAIS DIGITAIS**

MARIA MAZZARELLO PEREIRA VELOSO

SÃO PAULO
2018

MARIA MAZZARELLO PEREIRA VELOSO

**ESTRATÉGIA EMPRESARIAL NA SOCIEDADE EM REDE:
O OLHAR FEMININO DA ALTA GESTÃO SOBRE O PAPEL DAS
REDES SOCIAIS DIGITAIS**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de pesquisa: Sustentabilidade

Orientador: Prof. Dr. Mario Monzoni Neto

SÃO PAULO
2018

Veloso, Maria Mazzarello Pereira.

Estratégia empresarial na sociedade em rede: o olhar feminino da alta gestão sobre o papel das redes sociais digitais / Maria Mazzarello Pereira Veloso. - 2018.

198 f.

Orientador: Mario Monzoni Neto

Dissertação (MPGC) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Sociedade da informação. 2. Redes sociais. 3. Planejamento estratégico. 4. Liderança. 5. Mulheres de negócios. I. Monzoni Neto, Mario. II. Dissertação (MPGC) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 007::396.5

MARIA MAZZARELLO PEREIRA VELOSO

**ESTRATÉGIA EMPRESARIAL NA SOCIEDADE EM REDE:
O OLHAR FEMININO DA ALTA GESTÃO SOBRE O PAPEL DAS
REDES SOCIAIS DIGITAIS**

Trabalho Aplicado apresentado à
Escola de Administração de Empresas
de São Paulo da Fundação Getulio
Vargas, como requisito para a
obtenção do título de Mestre em
Gestão para a Competitividade.

Linha de pesquisa: Sustentabilidade

Data da aprovação

17/09/2018

Banca examinadora:

Prof. Dr. Mario Monzoni Neto
(orientador)
FGV-EAESP

Prof. Dr. Eduardo Diniz
FGV-EAESP

Prof. Dr. Massimo Di Felice
USP

À minha mãe, razão de minha existência.
*“Eu tenho tanto pra lhe falar, mas com
palavras não sei dizer como é grande o
meu amor por você...”*

Roberto Carlos

O meu sincero “muito obrigada” a cada pessoa que passou na minha vida. Não tenho dúvida de que o ser humano que sou hoje é fruto da minha rede e dessas conexões, do compartilhamento, do aprendizado e das marcas deixadas. E que me dão forças para cada manhã viver a beleza de ser um eterno aprendiz.

*“Nenhum problema pode ser resolvido pelo
mesmo grau de consciência que o gerou.”*

Albert Einstein

RESUMO

Desde os primórdios o homem se utiliza da tecnologia e das relações sociais para evoluir. Na pós-modernidade, não é diferente. A sociedade se depara com grandes desafios globais e climáticos que impactam o planeta e toda a vida que nela habita. Em paralelo, a feminização do mundo e a revolução tecnológica e digital traz grandes transformações nas relações: promove uma sociedade cada vez mais hiperconectada e colaborativa. Na confluência dessas duas tendências globais urge uma *nova ecologia*. Neste contexto, as empresas são entendidas como parte do ecossistema e aliadas no plano de proteger o planeta. O propósito deste trabalho é apresentar o estudo em que se buscou identificar como a alta gestão empresarial feminina percebe as redes sociais digitais e as integram em estratégias. Pressupõe-se, assim, que a sociedade contemporânea em rede demanda uma nova habilidade empresarial, de forma a continuar a criar valor de maneira sustentável. A abordagem pensa a estratégia empresarial como parte de um sistema complexo, que as novas tecnologias alteram as condições *habitativas* e as redes sociais digitais são parte dessa arquitetura complexa. Em adição, essa abordagem pretende discutir a maturidade requerida para a sustentabilidade das estratégias empresariais, identificar o papel da gestão empresarial e, também, de que forma o feminino se insere nesse contexto. Para isso foi realizada uma pesquisa qualitativa de Análise Multi Estudos de Casos, utilizando-se de análises documentais, análises preliminares de redes e entrevistas com a alta gestão feminina (entre diretoras, presidentes e presidente de conselho) de oito empresas de diversos setores (varejo, tecnologia, indústria, comunicação), nacionais e multinacionais que operam no Brasil. Pode-se dizer que na atual visão da alta gestão feminina, uma liderança empresarial transformacional que considere as mudanças tecnológicas e uma visão holística de futuro são necessárias para traçar estratégias que tornarão a empresa perene. E, com isso, conclui-se, com base neste estudo, que, para o contexto do Brasil, ainda não se consegue detectar a *feminização* da gestão empresarial e uma visão de *nova ecologia* de rede sendo transformada em estratégia sustentável.

Palavras-chave: feminino; feminização; ecologia de redes; nova ecologia digital; social em rede; rede social digital; ecossistema; estratégia empresarial; estratégia; sustentabilidade na estratégia; sustentabilidade; alta gestão; alta liderança; liderança.

ABSTRACT

From the earliest times human uses technology and social relations to evolve. And in contemporary times, it is no different. Society is faced with major global and climatic challenges that impact the planet and all the life that inhabits it. In parallel, the feminization of the world and the technological and digital revolution brings great transformations in relations: it promotes an increasingly hyperconnected and collaborative society. At the confluence of these two global trends a *new ecology* urge. In this context, companies are understood as part of the ecosystem and allied in the plan to protect the planet. The purpose of this paper is to present the study in which it was sought to identify how the top female management perceives digital social networks and integrates them into strategies. It is assumed, therefore, that the contemporary network society demands a new management ability, in order to continue to create value in a sustainable way. The approach thinks of business strategy as part of a complex system, that new technologies change the living conditions, and digital social networks are part of this complex architecture. In addition, this approach aims to discuss the maturity required for the sustainability of business strategies, to identify the role of business management, and also how the feminine inserts in this context. For this purpose, a qualitative study of Multi-Case Analysis was carried out, using documentary analysis, preliminary analysis of networks and interviews with the top female management (among directors, presidents and chairman) of eight companies from different sectors (retail, technology, industry, communication), national and multinational companies operating in Brazil. It can be said that in today's vision of top female management, a transformational business leadership that considers technological change and a holistic vision of the future is necessary to outline strategies that will make the company perennial. And with this, it was concluded, based on this study, that, for the context of Brazil, the *feminization* of business management and a vision of *new network ecology* being transformed into a sustainable strategy.

Keywords: feminine; feminization; network ecology; new digital ecology; social network; digital social network; ecosystem; business strategy; strategy; sustainability in strategy; sustainability; high management; high leadership; leadership.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa das pontes de Königsberg e representação gráfica de Euler	40
Figura 2 – Os três diagramas de rede de Paul Baran, de 1964.....	41
Figura 3 – Modelo ecossistêmico de maturidade.....	51
Figura 4 – Modelo de Valor Sustentável	52
Figura 5 – Quatro tipos de organização.....	53
Figura 6 – Grafos gerados com o NodeXL: (a) grafo completo e (b) grafo filtrado. .	75
Figura 7 – Análise de comunicação em redes e correlação com temas centrais do estudo	77
Figura 8 – Roteiro para o processo de análise das evidências utilizado em estudos de caso	81
Figura 9 – Empresas e maturidade ecossistêmica	108
Figura 10 – Visão geral na matriz de criação de valor por hierarquia.....	110
Figura 11 – Grapho de rede de relacionamento da Empresa Pau-amarelo no Facebook utilizando-se o NodeXL	139
Figura 12 – Grapho de rede de relacionamento da Empresa Ipê-peroba no Facebook utilizando-se o NodeXL.....	140
Figura 13 – Visualização de dados dos temas de estratégia, sustentabilidade e redes sociais digitais tratados na rede da empresa, nas principais plataformas sociais, utilizando-se o Watson Analytics for Social Media.....	140
Figura 14 – Grapho de rede de relacionamento da Empresa Araucária no Facebook utilizando-se o NodeXL.....	141
Figura 15 – Visualização de dados dos temas de estratégia, sustentabilidade e redes sociais digitais tratados na rede da empresa, nas principais plataformas sociais, utilizando o Watson Analytics for Social Media.....	141
Figura 16 – Grapho de rede de relacionamento da Empresa Pau-brasil no Facebook utilizando-se o NodeXL.....	142
Figura 17 – Visualização de dados dos temas de estratégia, sustentabilidade e redes sociais digitais tratados na rede da empresa, nas principais plataformas sociais, utilizando o Watson Analytics for Social Media.....	142
Figura 18 – Grapho de rede de relacionamento da Empresa Imbuia no Facebook utilizando-se o NodeXL.....	143
Figura 19 – Visualização de dados dos temas de estratégia, sustentabilidade e redes sociais digitais tratados na rede da empresa, nas principais plataformas sociais, utilizando o Watson Analytics for Social Media.....	143
Figura 20 – Grapho de rede de relacionamento da Empresa Jequetibá-branco no Facebook utilizando-se o NodeXL	144

Figura 21 – Visualização de dados dos temas de estratégia, sustentabilidade e redes sociais digitais tratados na rede da empresa, nas principais plataformas sociais, utilizando o Watson Analytics for Social Media.....	144
Figura 22 – Grapho de rede de relacionamento da Empresa Bicuíba no Facebook utilizando-se o NodeXL.....	145
Figura 23 – Visualização de dados dos temas de estratégia, sustentabilidade e redes sociais digitais tratados na rede da empresa, nas principais plataformas sociais, utilizando o Watson Analytics for Social Media.....	145
Figura 24 – Visualização de dados dos temas de estratégia, sustentabilidade e redes sociais digitais tratados na rede da empresa, nas principais plataformas sociais, utilizando o Watson Analytics for Social Media.....	146

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Média de horas que se permanece na Internet por dia, em países do mundo	35
Tabela 2 – Estrutura de criação de valor	53
Tabela 3 – Estrutura organizacional	54
Tabela 4 – Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa	68
Tabela 5 – Caracterização dos entrevistados	80
Tabela 6 – Categorias de análise	82
Tabela 7 – Perfil das entrevistadas	87
Tabela 8 – Alinhamento com estratégia (estágios), maturidade e mudança	115
Tabela 9 – Alinhamento com <i>nova ecologia</i> , redes sociais digitais, estratégia e relacionamento	116
Tabela 10 – Alinhamento com <i>nova ecologia</i> de rede, liderança e o feminino	117
Tabela 11 – Empresa Pau-amarelo	147
Tabela 12 – Empresa Ipê-peroba	147
Tabela 13 – Empresa Araucária	147
Tabela 14 – Empresa Pau-brasil	148
Tabela 15 – Empresa Imbuia	148
Tabela 16 – Empresa Jequetibá-branco	148
Tabela 17 – Empresa Bicuíba	148
Tabela 18 – Empresa Canela-sassafrás	149
Tabela 19 – Quadro geral do estudo de caso da Empresa Pau-amarelo	150
Tabela 20 – Quadro geral do estudo de caso da Empresa Ipê-peroba	155
Tabela 21 – Quadro geral do estudo de caso da Empresa Araucária	161
Tabela 22 – Quadro geral do estudo de caso Empresa Pau-brasil	168
Tabela 23 – Quadro geral do estudo de caso da Empresa Imbuia	175
Tabela 24 – Quadro geral do estudo de caso da Empresa Jequetibá-branco	180
Tabela 25 – Quadro geral do estudo de caso da Empresa Bicuíba	185
Tabela 26 – Quadro geral do estudo de caso Empresa Canela-sassafrás	190

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	18
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	22
2.1 Contemporaneidades que nortearão as organizações o futuro.....	22
2.1.1 Antropoceno e sustentabilidade do planeta.....	22
2.1.2 A tecnologia e a sociedade.....	24
2.1.3 Pós-modernidade e as transformações da sociedade.....	28
2.1.4 Novas formas de relacionamento	30
2.1.5 Uma nova forma ecológica	31
2.2 Redes sociais digitais – uma sociedade hiperconectada	34
2.2.1 Compreendendo redes sociais digitais	37
2.2.2 Tipos de redes sociais digitais, o arranjo e as suas ligações	39
2.3 Empresas e a sociedade em rede.....	43
2.3.1 Empreendimento global sustentável.....	45
2.3.2 O papel da alta gestão.....	55
2.3.3 O feminino	59
3 METODOLOGIA	65
3.1 Pergunta de pesquisa	65
3.2 Método de estudo de caso	66
3.3 Procedimentos de pesquisa	70
3.3.1 Revisão bibliográfica.....	71
3.3.2 Pesquisa documental	72
3.3.3 Coleta de dados das redes sociais digitais	73
3.3.4 Entrevistas semiestruturadas.....	77
3.3.5 Análise de dados	81
3.3.6 Escopo do estudo	84
3.3.7 Problemas éticos e limitações	84
4 ESTUDO DE CASO – EMPRESAS	86
4.1 Empresa Pau-amarelo (A).....	88
4.2 Empresa Ipê-peroba (B).....	90
4.3 Empresa Araucária (C).....	92
4.4 Empresa Pau-brasil (D).....	95
4.5 Empresa Imbuia (E)	98
4.6 Empresa Jequetibá-branco (F).....	100

4.7 Empresa Bicuíba (G).....	102
4.8 Empresa Canela-sassafrás (H)	104
5 MULTUESTUDOS DE CASOS	106
6 ANÁLISE DE DADOS.....	113
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	113
REFERÊNCIAS	123
APÊNDICE I – ESBOÇO DO QUESTIONÁRIO	137
APÊNDICE II – ANÁLISE DE DADOS DE REDES SOCIAIS DIGITAIS COM NODEXL E IBM WATSON ANALYTICS FOR SOCIAL MEDIA.....	139
APÊNDICE III – CÓDIGOS DE REFERÊNCIA PARA OS ESTUDOS DE CASO .	147
APÊNDICE IV – QUADRO GERAL DAS ANÁLISES DO ESTUDO DE CASO	150

1 INTRODUÇÃO

Por milhões de anos, a humanidade viveu como os animais. Então aconteceu algo que desencadeou o poder de nossa imaginação. Aprendemos a conversar e aprendemos a ouvir. O discurso permitiu a comunicação de ideias, permitindo que os seres humanos trabalhem juntos para construir o impossível. As maiores realizações da humanidade surgiram falando e as maiores falhas ao não falar. Não precisa ser assim. Nossas maiores esperanças poderiam se tornar realidade no futuro. Com a tecnologia à nossa disposição, as possibilidades são ilimitadas. Tudo o que precisamos fazer é garantir que continuemos conversando (Stephen Hawking).

Estudos mostram que, desde a revolução industrial, uma nova era surgiu, a era do antropoceno, na qual as ações humanas se tornaram o principal impulsionador das mudanças ambientais globais (CRUTZEN, 2002; STEFFEN et al., 2007; ROCKSTRÖM et al., 2009). E nesse desequilíbrio o homem se afastou da natureza devido à sua ambição, competitividade, desejo de dominação e pelo progressismo racional, características predominantemente masculinas (MURARO; BOFF, 2002; MAFFESOLI, 2010, 2012).

Por outro lado, na sociedade contemporânea, grande parte da socialização ocorre numa dimensão virtual, possível e impulsionada pelas novas tecnologias, que transcende o tempo e o espaço (CASTELLS, 2002). Essa dimensão da sociedade em rede tem um papel importante na transformação do conhecimento e nas dinâmicas de inovação na nossa contemporaneidade (DI FELICE, 2011). Assim, a sociedade em rede integrada em tempo real passa a exercer pressões sobre as estruturas organizacionais (DI FELICE, 2009; SANTAELLA, 2010) e a criar uma nova dimensão relacional (LEVY, 1999) que exige que as empresas saiam da sua centralidade (DI FELICE, 2009).

A confluência dessas duas tendências globais impulsiona grandes transformações e surge uma *nova ecologia* (*ibidem*). Sabendo da emergência e as oportunidades sem precedentes dessa *nova ecologia* e, que cabe à gestão empresarial entender e navegar nessa nova era – não apenas para criar vantagens estratégicas para suas organizações, mas também para ajudar a construir o futuro sustentável em que todos querem viver.

Ao passo que, estudos apontam que tanto a ecologia (CAPRA, 1996, 1997, 2014) e as redes (MAFFESOLI, 2010; TAPSCOTT E WILLIAMS, 2007) apresentam

características femininas, ao mesmo tempo que a pós-modernidade traz o retorno à natureza essencial das coisas e a feminização do mundo (MAFFESOLI, 2012) e que empresas com presença de mulheres na alta gestão tem maior compromisso com o desenvolvimento sustentável (RODRIGUEZ-ARIZA et Al., 2017) são mais inovadoras e apresentam melhores resultados (MCKINSEY, 2007; LE MONDE, 2008; CATALYST INC, 2007).

Diante disso, foi levantada a necessidade de responder o seguinte problema de pesquisa: “como a alta gestão feminina percebe as redes sociais digitais e como as integram (ou incorporam) em suas estratégias empresariais sustentáveis?”

Para esclarecer a questão acima, foi realizada uma pesquisa qualitativa por meio do método multiestudo de casos, com a alta gestão feminina de oito empresas em diferentes segmentos e porte – atuantes no mercado brasileiro (varejo, tecnologia, indústria, comunicação e propaganda) nacionais e multinacionais que operam no Brasil. Buscando identificar as convergências e as divergências entre os temas abordados.

Já existem estudos que correlacionam redes sociais digitais e os desafios das organizações. Estes estudos focam em comunicação (RUSSEL; ROSA, 2012), (KAUFMAN 2015), ou nas questões de marketing (BITTER; GRABNER-KRAUTER.; BREITENECKER, 2009); ou na gestão de crises (DEKAY, 2012) ou nas análises das redes (RECUERO, 2009, 2014, 2017) ou no conhecimento (SILVA, 2007). Para responder uma lacuna nos estudos analisados, a contribuição deste trabalho é buscar entender de que forma essa *nova ecologia* de rede – ecossistema social atópico e interativo – se relaciona com a sustentabilidade das estratégias empresariais, a partir do olhar feminino, associando, assim, as questões da feminino, da alta gestão, os níveis de maturidade e a transformação necessárias.

O estudo divide-se em seis capítulos: 1º: Introdução; 2º: referencial teórico (revisão da literatura); 3º: metodologia aplicada; 4º: apresentação dos estudos de caso; 5º apresentação do multiestudo de casos; 6º: análise dos dados; e, na última parte, as considerações finais.

Na segunda parte, será feita uma revisão da literatura que se iniciará procurando entender sobre as contemporaneidades que nortearão as organizações do futuro – antropoceno, limites planetário e sustentabilidade do planeta, tecnologia e sociedade, pós modernidade e as transformações da sociedade, as novas formas

de relacionamento e a *nova ecologia*. Também nesse capítulo se buscará entender a sociedade reticular, as redes sociais digitais e a cibercultura. Finalizando o capítulo, será realizado o aprofundamento das questões entre empresa e sociedade em rede – empreendimento global sustentável, o papel da alta gestão e o feminino.

Buscou-se entender a “nova complexidade” (DI FELICE, 2009) e a “feminização” do mundo (MAFFESOLI, 2010) percorrendo alguns autores como Zygmunt Bauman (1998, 1999, 2001), Edgar Morin (2003, 2011), Bruno Latour (2004, 2014), Michel Maffesoli (2006, 2010, 2012, 2014), Massimo Di Felice (2009, 2011-2012, 2013, 2014), Mackey e Sisodia (2014) e Bhat e Sisodia (2016) baseando-se no conceito de ecologia de rede (*ibidem*, 2013a). Um novo tipo de ecossistema, onde todos os membros/componentes (humanos, dispositivos, circuitos, meio ambiente, matérias-primas etc.) são induzidos a sair da própria condição e do próprio nível de equilíbrio para adquirir sua própria alteração por meio do diálogo e da contaminação (*ibidem*, 2009); onde a vida em rede transcende as condições e hierarquias tradicionais da sociedade e do mercado. Logo a abordagem deste estudo pensa a estratégia empresarial fundamentada em um sistema hipercomplexo, sinérgico e reticular, e que as novas tecnologias alteram as condições habitavas e as redes sociais digitais parte dessa arquitetura complexa (*ibidem*, 2012).

Na terceira parte, após um entendimento mais aprofundado da temática relacionada acima, será apresentada a metodologia adotada para este estudo, composta por uma pesquisa qualitativa com a alta gestão feminina de empresas em diferentes segmentos e porte. O capítulo explica a escolha da metodologia adotada, os procedimentos de pesquisa, a coleta e análise dos dados e as limitações da pesquisa.

Na quarta parte, é apresentado cada caso e a visão das entrevistadas das oito empresas selecionadas. Na quinta parte será apresentado do estudo de multi casos, seguida da sexta, buscando, assim, analisar todos os dados e confrontar as visões coletadas com o referencial teórico, em resposta à pergunta de pesquisa.

E na última parte, serão apresentadas as considerações finais do estudo e algumas sugestões para futuros estudos na área.

Pretende-se com este estudo detectar a “feminização” da gestão empresarial e sua visão da *nova ecologia* de rede sendo transformada em estratégia empresarial sustentável.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Contemporaneidades que nortearão as organizações o futuro

2.1.1 Antropoceno e sustentabilidade do planeta

"Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não mais lutando por dinheiro e poder, então nossa sociedade poderá enfim evoluir a um novo nível" (HARARI, 2018, p. 1).

Desde a sua origem, há aproximadamente 4,6 bilhões de anos, a Terra seguiu uma evolução determinada pelas forças geológicas. Ao longo dessa jornada, passou por transformações significativas em sua crosta e atmosfera (ARTAXO, 2014). A vida tem se modificado passando por várias revoluções: a agrícola, a do conhecimento, a industrial e, desde a metade do século XX, a revolução tecnológica (HARARI, 2018).

Na visão de Redman (1999), os humanos sempre impactam, mas foi o início da Revolução Industrial, na segunda metade do século XVIII, que um novo agente de mudança se somou às transformações geológicas (STEFFEN *et al.*, 2007). O rápido crescimento populacional associado ao uso excessivo de recursos naturais fez com que indicadores de saúde da terra saíssem da região segura (ARTAXO, 2014).

A partir de 1950, o desenvolvimento humano e suas implicações no ecossistema terrestre crescem exponencialmente e são comparadas às forças geofísicas que dão forma a nosso planeta (STEFFEN *et al.*, 2004). Paul Crutzen, laureado com o prêmio Nobel de Química (1995), popularizou o termo ao afirmar que “parece apropriado atribuir o termo ‘antropoceno’ ao presente, em muitos aspectos, época geológica, dominada pelo homem, suplementando o Holoceno – o período quente dos últimos 10 a 12 milênios” (CRUTZEN, 2002, p. 23). “Atualmente, uma grande fração das áreas continentais sem gelo é ocupada por atividades humanas como agricultura e urbanização, entre outras” (ARTAXO, 2014, p. 14).

Apesar de suas ciladas, o conceito de Antropoceno oferece uma via poderosa, se usado de maneira sensata, de evitar o perigo de naturalização ao mesmo tempo em que assegura que o antigo domínio do social – o domínio do “humano” – seja reconfigurado como sendo a terra dos Terráqueos ou dos Terranos. Como a língua de Esopo, ele pode transmitir o pior – ou o que ainda é pior, transmitir mais do mesmo –; isto é, o movimento de vai e volta entre, de um lado, a “construção social da natureza” e, de outro, a visão reducionista dos humanos feitos de carbono e água, forças

geológicas entre outras forças geológicas, ou, ainda, lama e poeira sobre lama e poeira. Mas esse conceito pode também chamar nossa atenção para o fim do que Whitehead chamou de “bifurcação da natureza”, ou a recusa da separação entre Natureza e Humanidade que tem paralisado a ciência e a política desde a aurora do modernismo (LATOURET, 2014, p. 12).

Para Steffen *et al.* (2015), além disso, tratar humanos como um todo único e monolítico ignora-se o fato de que a Grande Aceleração¹ foi, até muito recentemente, quase inteiramente conduzida por uma pequena fração da população humana situada, sobretudo, nos países desenvolvidos. Por conseguinte, nas últimas décadas, o conceito de sustentabilidade ambiental foi se desenvolvendo, e uma ciência emergiu discutindo os aspectos da análise do sistema terrestre para a sustentabilidade. (SCHELLNHUBER *et al.*, 2005; STEFFEN *et al.*, 2007).

Outro conceito discutido ao longo dos últimos anos é o “*Planetary Boundaries*”. O conceito de limites operacionais planetários apresenta um conjunto de nove parâmetros dentro dos quais a humanidade pode continuar a se desenvolver e prosperar para as futuras gerações. Nesses trabalhos, tais limites planetários seguros foram avaliados para nove parâmetros relevantes: 1) mudança do clima; 2) integridade da biosfera; 3) redução da camada de ozônio; 4) acidificação dos oceanos; 5) uso de água doce; 6) fluxo bioquímico; 7) alteração no território; 8) carga de aerossol atmosférico e 9) novos contaminantes (ROCKSTRÖM *et al.* 2009a, 2009b; STEFFEN *et al.* 2015). Para Latour (2015, p. 13), os limites planetários e a mudança de era trazem grandes consequências e limites para a própria sociedade: “os sonhos que poderiam ser alimentados no Holoceno não se sustentam no tempo do Antropoceno”.

Os próximos 50 anos trarão o Grande Desacoplamento² ou o Grande Colapso³? Na visão de Steffen *et al.* (2015), os últimos dez anos dos gráficos da Grande Aceleração mostram sinais de ambos, mas não conseguem distinguir entre esses cenários ou outras possibilidades. A busca pelo crescimento na economia

¹ “O termo *Grande Aceleração* foi usado pela primeira vez em um grupo de trabalho de uma Conferência de Dahlem de 2005 sobre a história da relação humano-ambiente (Hibbard *et al.*, 2006). (...) A *Grande Aceleração* visa capturar a natureza holística, abrangente e interligada das mudanças pós-1950, varrendo simultaneamente as esferas socioeconômica e biofísica do Sistema Terrestre, abrangendo muito mais do que a mudança climática” (STEFFEN *et al.*, 2015).

² Grande Desacoplamento é a grande desvinculação do impacto das atividades humanas do sistema terrestre biofísico (STEFFEN *et al.*, 2015).

³ Grande Colapso refere-se à possibilidade de manter-se ou acelerar o padrão de crescimento socioeconômico atual, vindo a causar o colapso do sistema biofísico da Terra (*ibidem*).

global continua, mas a responsabilidade por seus impactos no sistema terrestre não foi tomada, a administração planetária ainda precisa emergir. (*ibidem*).

2.1.2 A tecnologia e a sociedade

Uma técnica não é boa, nem má (isto depende dos contextos, dos usos e dos pontos de vista), tampouco neutra (já que é condicionante ou restritiva, já que de um lado abre e de outro fecha o espectro de possibilidades). Não se trata de avaliar seus 'impactos', mas de situar as irreversibilidades às quais um de seus usos nos levaria, de formular projetos que explorariam as virtualidades que ela transporta e de decidir o que fazer dela". (LÉVY, 1999, p.26)

Pelo estudo da evolução histórica das técnicas desenvolvidas pelo homem, colocadas dentro dos contextos socioculturais de cada época, podemos compreender melhor a participação ativa do homem e da tecnologia no desenvolvimento e no progresso da sociedade, pois "sociedade não pode ser entendida ou representada sem suas ferramentas tecnológicas" (CASTELLS, 2016).

Na visão de Lemos (2010) apesar das intensas mudanças nas últimas décadas, a evolução dos processos técnicos confunde-se com a origem do próprio homem. Desde os primórdios, com a produção de instrumentos e artefatos, o homem passou a interagir com o ambiente.

A imersão do homem no mundo tecnológico ganhou força na modernidade (SHINN, 2008). Com a Revolução Industrial ocorre a transformação da técnica para tecnologia. "Tecnologia é a técnica evoluída, fruto de ideias surgidas no passado e que ao longo dos anos foram modificadas, atualizadas e aprimoradas" (Freitas apud PERINI, 2009), principalmente após 1970, início da terceira Revolução Industrial, quando o conhecimento científico e a pesquisa deram um salto gigantesco. (FREITAS, 2018). O filósofo Álvaro Vieira Pinto, em seu livro *O Conceito de Tecnologia*, aborda uma oportunidade de mudança pela técnica:

Até o momento levaram os homens a criarem máquinas para as colocarem a seu serviço, facilitando a produção econômica, desde a alavanca simples até os mais complicados meios mecânicos, químicos ou elétricos de uso generalizado da época moderna (VIEIRA PINTO, 2005, p. 7).

Para Marshall McLuhan (2007) assim como a televisão representou o fim da "Galáxia de Gutenberg" – um sistema de comunicação dominado pela mente

tipográfica e pela ordem do alfabeto fonético – surge uma nova época chamada de “Era da Eletrônica” a partir das mudanças geradas por uma nova mídia, a extensão da consciência humana por meio da eletricidade. E assim, de alguma forma mesmo sem conhecê-la, McLuhan profetiza a Internet e a era digital. Essa mudança de tempo é descrita por Morin em seu livro *Educar na Era Planetária*:

A era planetária começa entre o final do século XV e o início do XVI com a descoberta da América por Colombo, a circunavegação ao redor do globo por Magalhães, a descoberta copernicana de que a terra é um planeta que gira ao redor do sol. A era planetária desenvolveu-se através da colonização, a escravidão, da ocidentalização e, também da multiplicação das relações e interações entre as diferentes partes do globo. Iniciada em 1990, a época denominada de globalização estabeleceu um mercado mundial e uma rede de comunicações que se ramificou intensamente por todo o planeta (MORIN, 2003. p. 11).

Para Castells (2016), a internet é um novo sistema eletrônico de comunicação de alcance global, integrando todos os meios de comunicação e surpreendentemente desenvolvido por novos tipos de comunidades ou redes. Em seu livro *Tecido de Nossas Vidas*, afirma:

A introdução da informação e das tecnologias da comunicação baseadas no computador, e particularmente a Internet, permite as redes exercer sua flexibilidade e adaptabilidade, e afirmar assim sua natureza revolucionária. (...) Isso resulta numa combinação sem precedentes de flexibilidade e desempenho de tarefa, de tomada de decisão coordenada e execução descentralizada, de expressão individualizada e comunicação global, horizontal, que fornece uma forma organizacional superior para a ação humana (CASTELLS, 2003, pp. 7-8).

Como contraponto a essa visão, Cupani (2013) questiona a utilização pura e simples da tecnologia em se pensar alternativas e questões humanas básicas. “De modo geral, é melhor ou pior em sentido, a vida em sociedade tecnológica? O que se ganha em eficiência, velocidade, produtividade, novidade, não se perde acaso em espontaneidade, serenidade, qualidade, tradição?” (pp. 12- 13).

Steffen *et al.* (2005) festejam o rápido crescimento dos dispositivos de telecomunicações móveis no mundo em desenvolvimento como um excelente exemplo de quebra do padrão de crescimento socioeconômico global. E, que espera que outros saltos tecnológicos possam contribuir a evitado colapso do sistema terrestre.

Outra questão apresentada pelo Fórum Econômico Mundial (2018) é que é preciso atentar-se que essas evoluções não ocorrem no mundo de forma homogênea, em razão das disparidades tecnológicas decorrentes do grau de desenvolvimento dos países (países desenvolvidos e subdesenvolvidos). E por isso, alerta que é importante mapear as transformações globais para explorar e dar sentido às complexas forças motrizes que impulsionam a mudança transformacional em economias, indústrias, questões globais e suas próprias iniciativas.

Com a Web 2.0 – A era social – muda o paradigma da comunicação digital. A mudança de conteúdo estático dos sites para o conteúdo gerados pelos usuários. (ENDERS etc. al, 2008). TIM O'Reilly, criador do termo, define a Web 2.0 para empresas: “é o entendimento de que a rede (Internet) é a plataforma. Sobre esta plataforma de rede as regras para negócios costumam ser diferentes e sua principal regra é: “Usuários agregam valor! Entendendo como construir seus bancos de dados, eles ficam melhores quanto mais as pessoas o usam, é na verdade o segredo das origens de toda empresa 2.0”. (O'REILLY, 2017)

A *Internet of Things*⁴ (IoT) preconiza que objetos físicos se interconectam entre si por redes sem fio e se comunicam usando a Internet, permitindo o surgimento de aplicações que poderão se beneficiar dos novos tipos de dados, serviços e operações (ATZORI et al. 2010). 90% dos dados no mundo de hoje foram criados apenas nos últimos dois anos, e há agora mais assinaturas de telefone celular no mundo do que pessoas. (IEA, 2017).

O mundo ainda está na era da IoT, mas com a evolução da tecnologia, a criação de processadores menores e produtos mais eficientes em relação ao armazenamento de dados, a digitalização, o baixo consumo de energia e o preço acessível permitirão cada vez mais que todos os objetos estejam conectados à rede. Quando o mundo alcançar essa época, será a nova era, a da *Internet of Everything*⁵ – IoE. A principal adição que a IoE introduz no conceito de IoT é a conexão de rede combinada de pessoas, processos, dados e coisas (CISCO, 2014).

Gartner, em 2012, no relatório “A Internet da inovação em tudo transformará os negócios”, já indicava que as próprias pessoas se tornariam nodos na Internet. Vermesan *et al.* (2013) previu que “o envolvimento do usuário na conscientização da

⁴ Internet das Coisas.

⁵ Internet de Tudo.

IoT poderia se basear no paradigma da Rede Social, onde os usuários interagem com as entidades do mundo real de interesse por meio do paradigma da rede social”.

Já o *Environmental Defense Fund* – EDF (2018) enxerga grandes possibilidades nessa junção entre tecnologia e inovações tecnológicas e como ambas dão às corporações (privadas, não governamentais e governamentais) novas capacidades e as tornam parcerias mais poderosas. E completa: sensores, análise de dados, aprendizado de máquina e blockchain são apenas alguns dos avanços que impulsionam o crescimento não só dos negócios, mas da gestão ambiental. E que essa nova onda, a qual é chamada de 4ª Onda Ambientalista, tem tudo a ver com líderes empresariais, tecnológicos, financeiros e políticos, organizações sem fins lucrativos, defensores e comunidades que trabalham em conjunto para ampliar as soluções ambientais para o máximo impacto.

Para o Fórum Econômico Mundial – WEF um dos mais poderosos fatores de transformação tecnológica está associado às redes sociais digitais. É a sua crescente criação, coleta e uso de dados. Com o desenvolvimento de sensores eficazes e o surgimento da chamada Internet das Coisas – IoT, que pode conectar vários dispositivos em algoritmos estrategicamente escritos é possível uma tomada de decisão muito mais complexa e rápida.

Toda vez que uma pessoa ou uma coisa se conecta ao mundo digital, ela contribui para a expansão dos mais novos recursos globais – que, como os oceanos ou o espaço exterior, são um recurso compartilhado. Isso apresenta oportunidades e benefícios sem precedentes em termos de infraestrutura, aplicativos e dados, mas também apresenta vários problemas e dilemas espinhosos. Instituições, mecanismos e modelos existentes podem não ser capazes de responder efetivamente ao ritmo das mudanças nos novos bens comuns digitais, ou à sua natureza relativamente distribuída. A colaboração global na solução de problemas relacionados poderia garantir um futuro digital sustentável e inclusivo (WEF, 2018).

Manuel Castells, em seu livro *A sociedade em rede*, alerta que os resultados oriundos do uso da tecnologia dependem do seu uso, ou seja, estão nas mãos da própria sociedade:

Sem dúvida, a habilidade ou inabilidade de as sociedades dominarem a tecnologia e, em especial, aquelas tecnologias que são estrategicamente decisivas em cada período histórico, traça seu destino a ponto de podermos dizer que, embora não determine a evolução histórica e a transformação social, a tecnologia (ou sua falta) incorpora a capacidade de transformação das sociedades, bem como os usos que as sociedades, sempre em um

processo conflituoso, decidem dar ao seu potencial tecnológico (CASTELLS, 2016, p. 66).

2.1.3 Pós-modernidade e as transformações da sociedade

Ao invés de um momento utópico, vivemos em um tempo que é visto como o fim – mais exatamente, logo após o fim – de todo ideal... Uma ilusão do fim talvez, e não mais ilusória do que a convicção de trinta anos atrás, que estávamos no limiar de uma grande transformação positiva da cultura e da sociedade. Não, não é uma ilusão, eu acho. (Susan Sontag)

A época atual é chamada por muitos pensadores como uma era da “pós-modernidade”. O termo foi popularizado em 1979 pelo pensador francês Jean-François Lyotard. Esse é o período em que todas as grandes narrativas (visões de mundo) entram em crise e os indivíduos estão livres para criar tudo novo (LYOTARD, 2002).

Segundo Vieira e Vieira (2004), o termo pós-modernidade sintetiza as transformações da sociedade, principalmente nas últimas décadas do século XX, alicerçadas por signos e novos modelos mentais, e de adaptação às novas realidades, que deixam para trás os padrões da revolução industrial e vão se alicerçando em eventos capazes de um novo ordenamento das relações.

Na sociedade e na cultura contemporânea [...] a questão da legitimação do saber coloca-se em outros termos. A grande narrativa perdeu sua credibilidade, seja qual for o modo de unificação que lhe é conferido: narrativa especulativa, narrativa de emancipação (LYOTARD, 2004, p. 69).

Como bem nos assegura Bauman (1998), o tempo presente é uma continuação da modernidade, em que a fixidez da época anterior é substituída pela volatilidade. Esse tempo também é caracterizado pela "vontade de liberdade", o eterno dilema entre segurança e liberdade; a sociedade em um estado de "interregno"; as formas com que aprendeu a lidar com os desafios não funcionam mais; há uma consciência de um fracasso das utopias da modernidade; a sociedade vivendo de reagir às crises. Uma desmontagem acelerada da sociedade e da vida humana, que caracteriza como uma “modernidade líquida”.

Para Maffesoli (2012) a pós-modernidade é marcada pela simbiose entre tecnologia e o “arcaico” – do não racional, tudo aquilo que nos constitui, dos sentimentos, dos afetos. É o fim de uma utopia redentora e instalação da ideia que o

mundo é feito de lúdico. A pós-modernidade, para o sociólogo francês, é uma chave de leitura para se compreender a sociedade contemporânea em relação ao “temporalidade do presente” e aos “afetos”, principalmente a partir das experiências das tribos urbanas, que mobilizam suas identidades e socialidade (estar com) em torno do emocional, aspectos sociais que apontam para a saturação da Razão, um valor base da modernidade. Sendo assim, para esse autor

pensar a pós-modernidade, em certo sentido, significa pensar as transformações das leituras sobre a relação do intelecto, que olha o mundo de fora, com o cotidiano, onde tudo é vivido como intensidade imediata. Retorno da potência selvagem. Potência que vem de longe e reencontra nova vitalidade nas práticas juvenis, nos agrupamentos esportivos, nas histerias musicais e outras aglomerações religiosas. Através de todos esses fenômenos, é a selvageria da natureza que se exprime. Atitudes radicais, ou seja, que retomam relações com essas raízes profundas que constituem a cadeia sem fim que liga um século a outro. Cadeia que o progressismo acreditava romper” (Maffesolli, 2017).

Como se pode verificar nessa citação, a pós-modernidade está relacionada a uma nova forma de pensar e viver, impactada pela perda de fronteiras, de um mundo está cada vez mais tecnológico; novas formas de se relacionar e se sociabilizar criando novas formas comunicativas e, também, a necessidade para que instituições e organizações se ajustem aos novos tempos e “por meio das quais os indivíduos e os grupos se expressam e se constituem” (IANNI, 2000, p. 112). Trazendo reflexões dos efeitos que essas mudanças na sociedade, aliado às novas tecnologias provocam no jeito de viver, trabalhar e produzir, mudanças que ocorrem a longo prazo e que afetam todas as instituições. Modelos de gestão utilizados como referência na evolução das organizações modernas, já não se mostram tão eficazes. Logo, novos tempos exigem novas teorias organizacionais e novas formas de pensar as organizações (HATCH, 1997). Novos negócios que traduzam uma nova maneira de ser da sociedade.

Enfim, para Maffesoli (2014), a pós-modernidade é, portanto, a expressão da crise da ideia de filosofia como construtora da verdade, da crise da ideia de certeza e da crise das utopias. Portanto, evoca-se, assim, para a necessidade de novos negócios que traduzam essa nova maneira de ser da sociedade. Surgem: a indústria 4.0, Internet das coisas (IoT), Sistemas Cyber-físicos, Internet de serviços e Fábricas inteligentes. O coletivo emerge em detrimento ao individualismo na elaboração de projetos, como nas empresas emergentes (startups) – nas quais é mais importante é

a equipe que fez a acontecer do que quem teve a ideia inicial. O sentimento de pertencer a uma comunidade – tribo – ao alugar a sua casa ou, apenas, um quarto pelo do Airbnb, dirigir o seu carro, algumas horas, com a Uber, etc., usando a criatividade para ganhar dinheiro com o Kickstarter. O “glocalismo” – o globalismo, mas atenuado ou domesticado pela renovada importância do localismo parece dar o mote dos novos aplicativos (app) de entretenimento utilizando inteligência artificial e dados multidirecionais (rede) e muitos outros aplicativos ligado a causas, como o Cataka.

2.1.4 Novas formas de relacionamento

Os relacionamentos encontram os desafios e as necessidades de transformação coerentes com a nossa época (DEANDRADE; HIME, 2009). Como bem pontuado por Maffesoli (2006) o relacionamento, é também, um fenômeno social e coletivo. E, na pós-modernidade, para desvendar os mistérios da relação Eu-Outro é preciso retomar ao tripé do mecanismo de participação mágica: tribalismo, magia e ecologia.

Para Bauman (2001) na “modernidade líquida” – como ele chama o tempo presente – os laços da sociedade acontecem em rede, não mais em comunidade. E alerta que os relacionamentos passam a ser chamados de conexões, que podem ser feitas, desfeitas e refeitas. Os indivíduos estão sempre aptos a se conectarem e desconectarem conforme vontade, o que traz a dificuldade de manter laços a longo prazo.

Uma coisa é certa: vivemos hoje em uma dessas épocas limítrofes na qual toda a antiga ordem das representações e dos saberes oscila para dar lugar a imaginários, modos de conhecimento e estilos de regulação social ainda pouco estabilizados. Vivemos um destes raros momentos, em que, a partir de uma nova configuração técnica, quer dizer, de uma nova relação com o cosmos, um novo estilo de humanidade é inventado (LEVY, 1993, p. 17).

Como colocado em seu livro *Saturação*, Maffesoli (2010) afirma que na pós-modernidade a hierarquia e as fronteiras se diluem, que a “viralidade” está na ordem do dia, e os meios de comunicação interativa têm grande importância no favorecimento da “epidemia da pós-modernidade”. Os contornos de um imaginário se desenharam cada vez mais nítidos e perfilaram-se as novas formas de solidariedade

tomam o lugar de um contrato social demasiado racional. E com isso, o pacto mais emocional, próprio das tribos pós-modernas, tende a retomar o vigor novo.

As características desse novo tempo altamente conectado, veloz, marcado por incertezas, mas de retorno ao sensível, da harmonização com os cosmos, da quebra de barreiras entre o que público e o que o privado, do individualismo, ao mesmo tempo que o virtual expressa no desejo de estar junto, das tribos, das ciberculturas, dessa realidade complexa faz emergir uma nova maneira de se relacionar da sociedade (LYOTARD, 2002; BALMAUN, 2001; MAFFESOLI, 2012).

Nesse contexto, quais as chances de sobrevivência de organizações tradicionais que buscam direcionar e disciplinar as interações, com um padrão ainda piramidal e hierárquico? Para Bauman (2001), nessa nova realidade só se adaptam aqueles que são fluidos, ambíguos e em estado constante de transformação. Segundo Mac (2010) ao contrário, cada vez mais, tem prosperado organizações com propósitos de adaptabilidade, horizontais e que respondem com a velocidade que o mundo demanda, por exemplo, Zappos, Southwest Airlines, Twitter e SquareSpace.

2.1.5 Uma nova forma ecológica

“A revolução não acontece quando a sociedade adota novas tecnologias – acontece quando a sociedade adota novos comportamentos” (Shirky, 2012, p.137).

Com o Renascimento, ganhou força a noção antropocêntrica de mundo (o homem no centro do universo) em oposição à uma visão teocêntrica (Deus no centro de tudo). Ambas visões focam na relação entre homem e fé, deixando a natureza e os animais como secundários e colocados a serviço do homem e das religiões (CAMPBELL, 1983; RAE, 2014).

Para Di Felice (2011-2012), o social reticular de uma inteligência planetária supera o limite da concepção do social restrita às relações humanas e provoca a crise do antropocentrismo.

Norbert Wiener (1894-1964), conhecido como o fundador da cibernética, propunha analisar as partes em sua relação com o todo, rompendo a lógica cartesiana e se aproximando dos estudos de rede. Sua teoria foi precursora de duas

outras teorias: Teoria Geral dos Sistemas e a Teoria da Complexidade (GOMES *et al.*, 2014).

Na Teoria Geral dos Sistemas – TGS, desenvolvida nas décadas de 40 e 50, Bertalanffy (1975, p. 20) proclamava-se que,

de uma maneira ou de outra, somos forçados a tratar como complexos com “totalidades” ou “sistemas” em todos os campos de conhecimento. Isto implica uma fundamental reorientação do pensamento científico.

Já a Teoria da complexidade é defendida por Edgar Morin (2011, p. 13), em sua obra *O Método*:

(...) a complexidade é um tecido (complexus: o que é tecido junto) de constituintes heterogêneas inseparavelmente associadas: ela coloca o paradoxo do uno e do múltiplo”. Num segundo momento, a complexidade é efetivamente o tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos, que constituem nosso mundo fenomênico.

Na visão de Di Felice (2011-2012), utilizando-se da ecologia e do pensamento de Capra (1996, p. 45) que afirma que “na natureza, não há ‘acima’ ou ‘abaixo’, e não há hierarquias. Há somente redes aninhadas dentro de outras redes”, tanto a Teoria Geral de Sistemas quanto a Teoria da Complexidade são limitadas, pois elas não superam completamente a oposição entre as partes (teoria do TAR)⁶.

Segundo Gomes *et al.* (2014), o conceito de ecologia surgiu com pensamento sistêmico por meio de estudos de comunidades de organismos com foco em compreender as relações que interligam os organismos na concepção de um ecossistema. Para Capra e Luisi (2014) entender ecologia é entender o lar terrestre e as teias de organismos estão interligados por relações de alimento (biosfera, ecossistema, ambiente natural e comunidade ecológica). Passando-se a compreender os sistemas vivos também como redes e consequentemente uma nova perspectiva das hierarquias da natureza. “Ecologia é redes... Entender ecossistemas será, em última análise, entender redes” (PATTEN *apud* CAPRA, 1996, p. 45).

Neste sentido, a *Ecosofia* - neologismo formado pela junção das palavras ecologia e filosofia - defende a busca por uma dimensão ecossistêmica e

⁶ A Teoria Ator-Rede – TAR, desenvolvida a partir de 1980, é uma teoria social que busca alinhamentos com a ciência, tecnologia e sociedade (LATOUR, 2012).

não mais antropocêntrica das relações do homem com o meio ambiente, além de propor um diálogo entre biologia, filosofia e sociologia (NAESS, 1995; GUATTARI, 2009; MAFFESOLI, 2010). Com um diferencial, a *ecossófia* que Maffesoli (2010) defende, é a harmonia e o fim da obsessão pelo progresso a qualquer custo, o retorno ao “arcaísmo”, ao enraizamento, o retorno à natureza essencial das coisas. O que ele chama de “invaginação do sentido”, significando uma feminização do mundo.

Já para Di Felice (2014), a nova forma ecológica vai além da disseminação de uma nova sensibilidade, mas está associada à difusão de uma outra cultura tecnológica. E que falar de sustentabilidade é se referir às culturas e interações em rede; e as redes digitais exprimem, além de uma nova forma comunicativa, um outro tipo de complexidade, não mais sistêmica, mas interativa e conectiva.

A IoE ao permitir a conexão em rede de pessoas, processos, dados e coisas (CISCO, 2014), produz, ao mesmo tempo, uma quantidade infinita de informações (Big data), criando interações delineadoras de uma nova condição habitativa e de uma inédita ecologia transorgânica, ao mesmo tempo, uma nova sensibilidade ecológica e uma cultura da interdependência (DI FELICE, 2012).

Eis que a reflexão necessária não é apenas um pensar sobre as novas dimensões comunicativas do social, limitando-se às relações que acontecem na superfície terrestre, nas dimensões antropomórficas da civitas, mas ela tem por objetivo, também, a descrição das relações que ocorrem abaixo da superfície, hoje determinantes para a construção do imaginário social e dos conflitos do presente. Referimo-nos às matérias-primas, às escolhas energéticas e às dimensões do imaginário ecológico da nossa época. Mas, ao mesmo tempo, o estudo do social reticular deverá contemplar também a dimensão aérea e atmosférica do social, ou seja, a dimensão dos satélites e da comunicação, a dos espaços wireless como, também, aquela das interações tecnopoéticas do social que atravessam o subsolo (cabos e banda larga), seguem por via aérea (telefonia celular, etc.) ou avançam internamente através das formas elétricas e digitais do nosso imaginário contemporâneo. Delineia-se, portanto, uma percepção pós-humanista, reticular e ecossistêmica que revela as fronteiras contemporâneas do pensamento social nos contextos conectivos, que, como sempre acontece nos processos que produzem transformações do pensamento, será nos processos que produzem transformações do pensamento, será considerado um desafio para alguns e uma tolice para outros (DI FELICE, 2012, p. 34).

O autor deixa claro na citação acima, que, por sua complexidade, as redes digitais podem ser definidas como uma nova “arquitetura de inteligência” ou “inteligência coletiva”. E que se trata de um ecossistema social atópico e interativo, e por isso seria um erro atribuir às redes o papel somente de mídia, ou seja, de instrumento de comunicação de informação.

A rede social toma uma nova dimensão como impulsionadora e criadora de tecnologias em todas as áreas das ciências. O grande desafio é entender essa *nova ecologia* e como lidar com “humanos e não humanos da vida coletiva” (LATOURETTE, 1998, p. 2). Vê-se, pois, que essa realidade da *nova ecologia* de redes redefine profundamente toda a sociedade e suas instituições. Surge um social inédito, conectado e invisível (DI FELICE, 2012) no lugar do que seria antes pura linearidade (SODRE, 2002, p. 14).

Um sistema complexo vivo como um indivíduo, um bioma ou uma organização podem ser analisados nas suas interações com outros sistemas igualmente abertos, enquanto trocam matéria, energia, informações com o ambiente exterior, influenciando-o e sendo por ele influenciados. Assim, o ambiente de um sistema será sempre o conjunto arbitrário de elementos que, uma vez sofrendo uma mudança na sua organização, afetam o sistema e se modificam pela sua interação com ele, tendendo a se auto organizar. Se um sistema não está em equilíbrio, se apresenta um comportamento dinâmico, significa que está passando por um processo transformador e tende a buscar um rearranjo interno. Daí decorre que, à medida que muda o ambiente que os circunscreve, os sistemas buscam adaptar-se – eles se transformam a fim de sustentarem o seu funcionamento, porém em condições diversas de organização e interação (DI FELICE *et al.*, 2011, p. 70).

2.2 Redes sociais digitais – uma sociedade hiperconectada

Diamantes não brilham por que os átomos que os constituem brilham, mas devido ao modo como estes átomos se agrupam em um determinado padrão. O mais importante é frequentemente o padrão e não as partes, e isto também acontece com as pessoas (Marc Buchanan, 2012, p.25).

Importante ressaltar que as redes sociais existem desde que existe sociedade humana. Fica evidente quando Aristóteles afirma “não menos estranho seria fazer do homem feliz um solitário, pois ninguém escolheria a posse do mundo inteiro sob a condição de viver só, já que o homem é um ser político e está em sua natureza o viver em sociedade” (ARISTÓTELES, 1973, IX, 9, 1169 b 18/20). Segundo Fialho (2015), em 1954, o antropólogo britânico John A. Barnes foi o primeiro que cunhou o termo “rede social” para ciências sociais, de forma a significar relação entre pessoas e grupos sociais. Fica evidente que para compreender a sociedade e as transformações da contemporaneidade é importante compreender o fenômeno das redes sociais.

Castells (2003) em *A Galáxia da Internet* afirma que chegamos à Era da Informação: a rede, que tem como base a Internet, a força para mover a informação por toda a sociedade e viabilizar a comunicação de muitos com muitos e em escala global. Ainda se refere à Internet como criadora de um novo padrão de comunicação e o surgimento de uma nova cultura. Porém, não deixa de alertar para a possibilidade do aprofundamento de desigualdade e exclusão social. Enfim, todos os domínios da vida social estão sendo modificados por uma vida em rede.

Desde então, o tempo médio gasto na Internet vem crescendo e hoje, de acordo com o Globalwebindex (2018), em média, uma pessoa passa 23,4 horas por mês on-line (Tabela 1). A pesquisa avaliou usuários de 16 a 64 anos de idade a partir de qualquer dispositivo.

Tabela 1 – Média de horas que se permanece na Internet por dia, em países do mundo

País	Número de horas gasta	Porcentagem do tempo gasto
Tailândia	9h38	40,2%
Filipinas	9h29	39,5%
Brasil	9h14	38,5%
Indonésia	8h51	36,9%
África do Sul	8h32	35,6%
Malásia	8h27	35,2%
México	8h17	34,5%
Argentina	8h12	34,2%
Egito	8h10	34,1%
Taiwan	7h49	32,6%

Fonte: adaptado de Globalwebindex (2018).

Conforme demonstrado, é interessante notar que, mesmo que redes sejam consideradas formas antigas de agregação humana, há um fato que se sobrepõe: a passagem da utilização da Internet como meio de conexão e de comunicação de todos para todos, que transcende o tempo e o espaço em escala global, influenciando e transformando todas as relações sociais (LEVY, 1999).

Não parece haver razão para se acreditar que de alguma forma a Internet exclui pessoas, pois os dados mostram que, no ano de 2010, 1,8 bilhão de pessoas

estavam conectadas à rede e, segundo o Relatório Digital 2018 da We Are Social e Hootsuite, hoje existem 4.021 bilhões de pessoas (53%) em todo o mundo usando a Internet, e um quarto de bilhão de novos usuários estiveram on-line pela primeira vez nos últimos 12 meses. A África registrou as taxas de crescimento mais rápidas, com um aumento de 20% em relação ao ano anterior.

Segundo os dados levantados pelo We Are Social e pelo Hootsuite, o Brasil é o terceiro país que mais fica on-line: são, em média, 9h14 todos os dias. O crescimento das redes sociais no Brasil têm sido destaque internacional. A revista americana Forbes, em setembro de 2013 (DEMERS, 2013), publicou que “o país mais populoso da América do Sul, o Brasil, também está emergindo como um dos mais experientes de mídia social da região. 79% dos utilizadores da Internet no Brasil estão agora em redes sociais, taxas próximas às dos EUA”. No Brasil, o 5º país do mundo em número de usuários de Internet, 37% da população usa as redes sociais e 71% deles são ativos – índices maiores que da América Latina e mesmo do mundo. São mais de 80 milhões de internautas, conectados às redes sociais quase 10 horas por mês (BRASIL CONECTADO, 2013).

Logo, é importante compreender que a Internet deve ser pensada como uma nova relação entre o homem e a tecnologia que se apresenta muito mais complexa do que se imagina e que, em breve, segundo previsões da Singularity University (2016), estaremos diante de uma sociedade hiperconectada, com três milhões de pessoas, crescendo para sete bilhões. Conforme afirma Di Felice (2014), “ainda estamos aprendendo e desenvolvendo um novo *modus faciendi* onde desafios estimulantes surgem a cada momento”. Nesse sentido, vamos exemplificar a sociedade reticular como um mundo conectado, mundo de Gaia, uma nova condição habitativa reticular pela qual não existe externalidade na biosfera, não existe algo externo ao sujeito, porque o sujeito é parte de toda essa biosfera que o compõe e que, ao mesmo tempo, ele a compõe. A visão reticular ou ecossistêmica – ecossistema não apenas como um sistema vivo, do ponto de vista biológico, mas como um sistema cognitivo, a partir de uma visão interdisciplinar (SILVA, 2014).

Segundo Prensky (2001) os jovens da geração Y, a primeira geração de nativos digitais, chega à maturidade, estes que cresceram cercados por tecnologias digitais, com uma nova forma de pensar e agir que os diferenciariam das gerações

mais velhas, impondo mudanças disruptivas aos mercados e empresas. Jue, Marr e Kassotakis (2010, p. 31) entendem que,

claramente, essa geração não será como as outras no que se refere a propósitos, motivação, perspectivas e expectativas. Eles valorizam o aprendizado contínuo, a confiança e a flexibilidade. É mais provável que os milênios vejam o mundo como um ecossistema interdependente e interconectado.

Assim, pode-se dizer que as redes sociais mudaram a forma como as pessoas se relacionam com o mundo. Nesse contexto, fica claro que o mundo está em transição para uma sociedade que cada vez mais vive e se relaciona em rede. “Onde quer que encontremos sistemas vivos (...), estão arrançados à maneira de rede” (CAPRA, 1997, p. 77).

Kerckhove (2009) afirma que a Internet interliga as pessoas por um sistema elétrico integrado e a todo seu conteúdo. E que as pessoas passam a ser elas mesmas as produtoras de sua identidade, tornando o planeta a ser a extensão de si próprio por meio da interconectividade global. E afirma:

A transparência global surge da distribuição instantânea das notícias e do acesso a todo o mundo através das mídias. Pode ser uma espécie de ilusão, mas é uma ilusão muito poderosa porque propõe o mundo inteiro como um campo da consciência, a par da nossa própria consciência e das entidades sociais. E para os que acusam as telecomunicações de serem a última forma de colonização, gostaria de recordar que os colonizadores são sempre as primeiras vítimas da tecnologia colonial, normalmente porque não se mantêm a par do impacto psicológico da tecnologia que estão usando para a colonização (KERCKHOVE, 2009, p. 201).

2.2.1 Compreendendo redes sociais digitais

Uma unidade global organizada de interrelações entre elementos, ações ou indivíduos (MORIN, 1977, p. 102).

A oportunidade de geração de laços sociais por meio da comunicação realizada por meio do computador evidencia uma reconfiguração das relações sociais estabelecidas e a serem estabelecidas. Redes sociais são atores em interação, são trocas sociais, e não ferramentas (FRANCO, 2008), que reinventam as maneiras de nos comunicarmos e de adquirirmos conhecimento. Para Lévy (1999) essas transformações dão outros contornos de uma cultura, que denomina “cibercultura”.

“Mutação tecnológica” e não revolução tecnológica. (...) Mutação tecnológica parece-nos expressão mais adequada do que “revolução”, já que não se trata exatamente de descobertas linearmente inovadoras, e sim da mutação tecnológica do avanço científico, que resulta em hibridação e rotinização de processos de trabalho e recursos técnicos já existentes sob outras formas (SODRÉ, 2002, p. 13).

O ciberespaço, segundo Lévy (1999), é um novo meio onde acontece novas formas de comunicação, de sociabilidade e de interação devido a interconexão mundial de computadores. Em suma, o ciberespaço é o ambiente e a Internet uma das infraestruturas que sustenta o ciberespaço.

Para Levy (1999) no ciberespaço d -se a formação de uma inteligência coletiva que se forma por conta da interação entre as pessoas que, como sujeitos individuais que são têm a sua própria inteligência acumulada em suas vivências pessoais e promovem o intercâmbio dessas ideias nos espaços virtuais. Ninguém tem todo o conhecimento, cada um contribui com uma parte.

Logo, na visão de Levy (1999), a cibercultura é a expressão da aspiração de construção de um laço social, que não é fundamentado em links territoriais, nem relações de poder, mas por meio de compartilhamento e cooperação. Para Lemos (2008), a cibercultura é fruto da relação entre a sociedade, a cultura e as novas tecnologias digitais. Para Diniz (2008) a cibercultura permite que movimentos culturais tenham sentidos.

Maffesoli (2012, p. 98), para exemplificar o que ele chama de “contaminação eletrônica”, troca e compartilhamento cita que “mesmo com os erros grosseiros e malfeitos que se conhecem, a Wikipédia é o ápice, símbolo, se á que existe, de que o saber não vem mais do alto, que ele não emana mais de um poder vertical, mas se espalha a imagem do poder da base, de uma maneira horizontal”. E que o ciberespaço “  um laço de contornos indefinidos, infinito...onde se elabora o encontro com o outro, onde se fortalece o corpo social”.

Ao observarmos a velocidade de expansão das informações publicadas no ciberespaço, deparamo-nos com uma quantidade enorme, que impossibilita acompanhar o ritmo de sua expansão. “A velocidade de disseminação da Internet em todo o mundo deve transformá-la efetivamente na decantada superestrada da informação” (PINHO, 2003, p. 49).

Para Recuero (2014) é importante esclarecer e frisar que site não é a rede. E que site é apenas um suporte apropriado pelos grupos sociais e cujos efeitos são construídos pelo complexo universo de negociação de normas e formas de interação.

Na visão de Marteleto (2001, p.72), as redes sociais digitais representam “um conjunto de participantes autônomos, unindo ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados” e “caracterizada fundamentalmente pela sua horizontalidade, isto é, pelo modo de inter-relacionar os elementos sem hierarquia” Costa *et al.* (2003, p. 73).

Pode-se dizer que a estrutura relacional da rede influencia as formas e as modalidades das interações, conferindo-lhes características e resultados diversos. Existem vários tipos de abordagens que buscam compreender e enfocam de que forma acontecem essas interações, desde caracterizar por modelos matemáticos, por modelos que focam nas dinâmicas e sua complexidade, até por modelos que estudam os impactos sociais. A importância de caracterizar a rede é para conhecer como ela funciona e quais são suas abrangências e seus impactos.

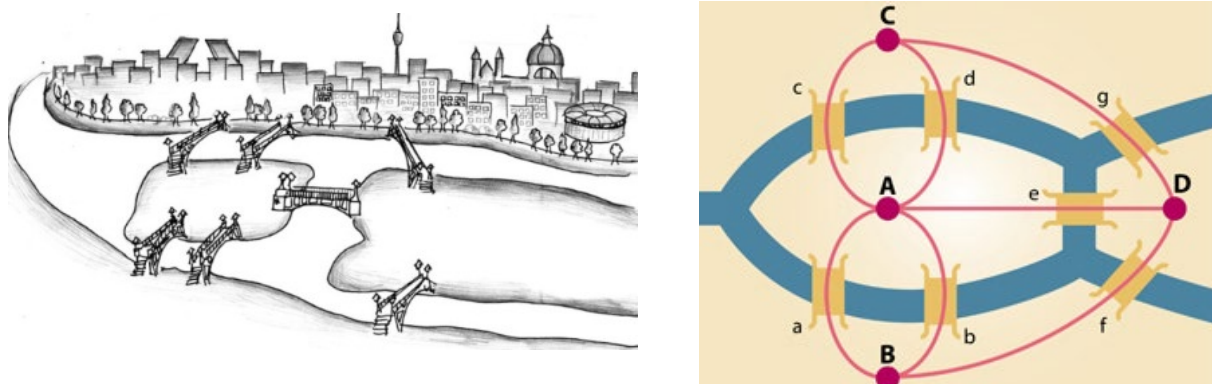
2.2.2 Tipos de redes sociais digitais, o arranjo e as suas ligações

O projeto da inteligência coletiva supõe o abandono da perspectiva do poder. Ele quer abrir o vazio central, o poço de clareza que permite o jogo com a alteridade, a quimerização e a complexidade labiríntica (LÉVY 1998, pp. 211-212).

“Estudar redes sociais (...) é estudar os padrões de conexões expressos no ciberespaço. É explorar uma metáfora estrutural para compreender elementos dinâmicos e de composição dos grupos sociais” (RECUERO, 2009, p. 22). E essa abordagem de rede fornece ferramentas para estudo de aspectos sociais no ciberespaço e completa que dois elementos das redes sociais, atores e conexões, formam o capital social.

Ainda segundo Recuero (2009), a visão reticular não é nova. Ela começou a ser abordada no século XVIII por Leonhard Paul Euler, matemático e físico suíço, que publicou um artigo no qual questionava se seria possível atravessar as sete pontes de Königsberg de uma só vez e voltar ao mesmo ponto de partida. Em seu estudo, cria o primeiro teorema da Teoria dos Grafos.

Figura 1 – Mapa das pontes de Königsberg e representação gráfica de Euler



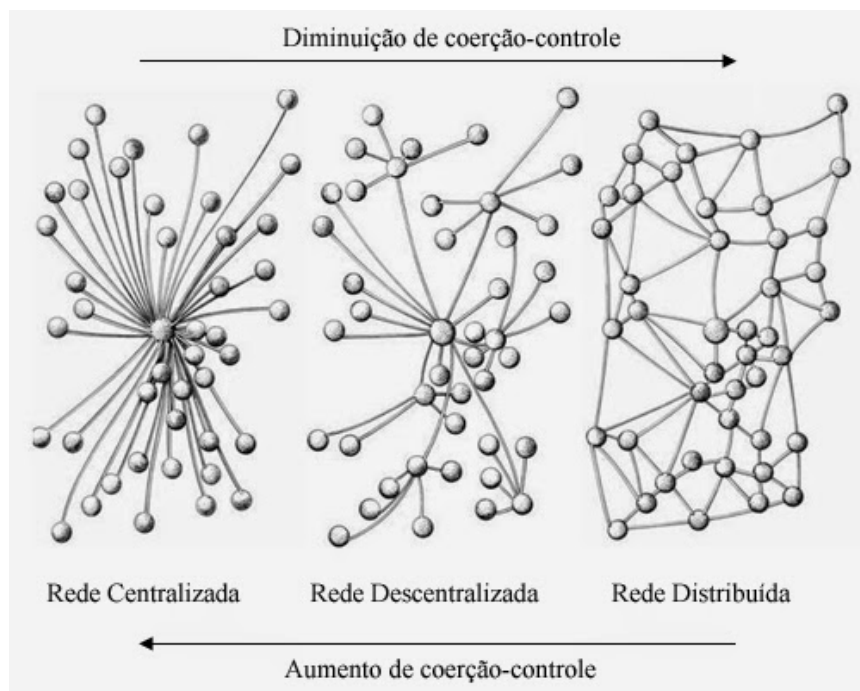
Fonte: adaptado de Kadesch (1997).

Existem diferentes formas de caracterizar as redes. Essa caracterização desvenda suas abrangências, modos de funcionamento, campos de incidência e necessidades de alianças. Conforme Silva (2015), as redes sociais digitais são caracterizadas pelos seus elementos, dimensão, topologias, tipologias, sistemas, de suas dinâmicas e de suas propriedades.

Recuero (2009) afirma que “redes são metáforas estruturais”. Logo, o estudo topológico de redes trata do estudo das suas estruturas. Franco (2008) aponta que as topologias são essenciais para compreensão das redes sociais.

Segundo Franco (2008), por razões de clareza e visualização, a formulação estrutural informativa elaborada por Paul Baran em 1964 para resposta às vulnerabilidades do sistema de comunicação militares durante a Guerra Fria são a base para o estudo de estruturas. Como mostrado na figura 2, os modelos por Baran apresentavam três dinâmicas distintas de organização (topologias) de redes: redes centralizadas, descentralizadas e distribuídas.

Figura 2 – Os três diagramas de rede de Paul Baran, de 1964



Fonte: InterAção, 2015.

No primeiro modelo, as redes são centralizadas e ocorrem sérios riscos de não se obter constância e permanência na medida em que dependem de um centro unificador para estabelecer a dinâmica relacional entre todos os demais pontos. Para Baran, essa rede tem forma de estrela e seria a forma mais inadequada para manter a comunicação, pois basta acabar com o nó central para destruir toda a comunicação. Esse nó central é identificado como *hub*, ou conector. Na ausência desse único ponto, a rede torna-se inviável. Apesar de não ser o modo mais desejável, a maioria das redes inicia com essa formatação (UGARTE, 2012).

O segundo modo de organização refere-se às redes descentralizadas. Para Baran, se houvesse um ataque, seria possível acabar com parte da rede, mas não a destruir completamente. O grupo de nós mais conectado, entre os outros, é identificado como *cluster*. Dentro desse espectro, elas seriam de qualidade intermediária, pois, apesar de descentralizarem consideravelmente as articulações e os fluxos informacionais, ainda dependem de nodos localmente centralizados para que esse trânsito flua (*ibidem*).

Por fim, as redes distribuídas são aquelas que não apresentam nodos de intersecção entre seus diferentes pontos, como explica Franco (2008). Não existe

valoração de hierarquia entre esses nós. Todos os nodos são de igual centralidade e importância e, desta forma, a comunicação e as ações podem fluir de maneira orgânica e volátil por todos os pontos da rede (UGARTE, 2012).

Vitalik Buterin, o criador do Ethereum, plataforma blockchain que funciona como um computador mundial para aplicações descentralizadas, propõe um diagrama muito semelhante, mas com as classificações “descentralizadas” e “distribuídas” trocando de lugar. Com a seguinte definição: *centralizada*: um nó faz tudo; *distribuída*: nó distribuído funciona para subnós e *descentralizada*: nó só são conectados a pares. E afirma que um ponto chave sobre a descentralização é que não existe um ponto central de controle. Grandes aplicativos e serviços de Internet são distribuídos, mas a maioria é centralizada porque a empresa que os executa pode alterar ou interromper o sistema. (BUTERIN, 2017).

Santaella (2014) afirma que a resiliência de uma rede “está intrinsecamente ligada à capacidade que uma rede tem de resistir a ataques, e tal capacidade é proporcional ao grau de descentralização da rede”.

Segundo Recuero (2009), as redes sociais são definidas por dois elementos: os atores (nós, vértices ou pontos de um grafo – pessoas, instituições ou grupos e suas conexões), e o que está entre os atores (arestas ou linhas que ligam os nós de um grafo – interações ou laços sociais).

Para Di Felice (2013) a ideia de conexão – interação social entre os atores – substitui a ideia de agregação, evidente que compreender as redes sociais digitais constitui um grande desafio devido à “complexidade de uma arquitetura reticular e interdependente.”

As relações sociais atuam na construção dos laços sociais (GARTON, HAYTHORNWAITE E WELLMAN, 1997) e dependem apenas do pertencimento dos atores sociais a um local, instituição ou grupo (BREIGER, 1974). “Os laços fortes são aqueles que se caracterizam pela intimidade, pela proximidade e pela intencionalidade em criar e manter uma conexão entre duas pessoas, por outro lado, os laços fracos, caracterizam-se por relações esparsas, que não traduzem proximidade e intimidade” (RECUERO, 2009, p.41). Quantos mais laços ou conexões houver entre os atores (nós), menos poder se consegue exercer sobre eles, ou seja, de todos para todos. “O poder é uma medida de não rede”, segundo Augusto Franco (2009).

O capital social é formado pela reação entre atores e suas conexões das redes. As conexões recíprocas e confiáveis conectadas com em rede durável constituído das reações coletivas e que pode ser direcionado em benefício de m único indivíduo – estabelece laços para benefício próprio e ao coletivo, ao compartilhar, onde a valorização está no próprio benefício da rede. (BOURDIEU, 1983; COLEMAN, 1988; PUTNAM, 2000; RECUERO, 2009; DI FELICE, 2012).

Para Jane Jacobs (1961), o capital social – fator sistêmico do desenvolvimento – é resultado dos laços invisíveis e conexões ocultas que liga as pessoas, nada mais é que as redes sociais. E é categórica ao afirmar que “redes são o capital social urbano insubstituível” (JACOBS, pp. 150-151).

É importante salientar que tanto na natureza como na sociedade as redes são inerentemente dinâmicas, em razão das mudanças que a rede sofre no decorrer do tempo, da mudança de comportamento de seus elementos, das conexões entre os elementos, das interações entre os elementos, gerando alterações em suas estruturas. Ou seja, as redes são sempre redes vivas (BORGATTI & CROSS, 2003; RECUERO, 2009).

2.3 Empresas e a sociedade em rede

O tempo é a nova religião da nossa era. A nova sociedade opera em tempo real. O que antes costumava levar três anos, e depois três meses, e depois três dias, e então três horas, e então três minutos, agora leva três segundos, aproximadamente zero (NORDSTRÖM E RIDDERSTRALE, 2001, p. 84).

Segundo Castells (1999), o desafio das empresas na era digital é entender que a sociedade em rede se organiza diferentemente da sociedade industrial. E mostra como a sociedade e a economia sofrem impacto com as novas possibilidades tecnológicas, principalmente com o surgimento da Internet, com a formação de uma nova economia que é informacional, global e em rede. O autor acrescenta que a produtividade depende da capacidade de se gerar, processar e aplicar a informação, na qual a concorrência é feita em uma rede global de interação entre as redes de empresas. A informação e o conhecimento, então, são as bases da produção e crescimento de bens.

Para Di Felice (2012) é importante compreender que as redes digitais criam uma arquitetura social naturalmente descentralizada, logo, assumir a lógica de rede

significa descentralizar. E é categórico ao afirmar que todas as instituições que têm uma constituição vertical – a maioria, portanto – estão sendo desafiadas a uma nova oportunidade.

Lévy e Lemos (2010) *apud* Kaufman (2015) discorre como a sociedade da informação impacta a sociedade industrial em três eixos fundamentais: a estrutura em rede (informação, comunicação), as redes sociais (relações sociais, comunicação) e a globalização (desterritorialidade, mundialização).

As fronteiras das empresas tradicionais foram afetadas pela difusão das tecnologias da informação e comunicação. As redes são um novo tipo de organização que surge como resposta à crescente incerteza, ao aumento do risco e do custo de processamento de informações. Esse cenário faz com que as empresas busquem relações mais colaborativas, envolvendo cooperação e confiança, e o uso da tecnologia possibilita ampliar os limites da sua rede (BENDER, 2004; FEIJÓ E VALENTE, 2004; SILVA e FERREIRA, 2007).

Já na visão de Furlan e Marinho (s.d.), pode haver impactos positivos e negativos do envolvimento de uma empresa nas redes sociais. Os aspectos positivos estão relacionados por serem geralmente gratuitas, simples e diretas, atingem um grande público e é praticamente imediato; quanto maior o capital social mais as pessoas falarão positivamente, além do que é uma excelente ferramenta de *feedback* para que a empresa analise o que pode ser melhorado em seus produtos/serviços para satisfazer os seus consumidores/clientes. Enquanto que os impactos negativos estão relacionados com a possibilidade de que as redes podem acarretar na imagem e reputação da empresa, pois uma crise mal resolvida pode trazer consequências irreparáveis, por isso a necessidade de manter-se vivos nas redes. Não basta criar um site ou um perfil, é necessário monitorar as redes.

Para Tapscott e Williams (2007) o grande desafio das empresas na era digital é deixarem de funcionar na velha base da sociedade industrial e passarem a utilizar os cinco princípios centrais da nova economia, que são: colaboração, abertura, compartilhamento de propriedade intelectual, interdependência e integridade. Entrar em uma nova fase – aquilo a que chamam o modelo “Wikinomics”. Wikinomia é a arte, e a ciência da inovação colaborativa. Será a mudança mais profunda na estrutura das corporações em um século. Vai mudar o modo como inovamos, o modo como criamos bens e serviços. Como a Internet reduz brutalmente custo da

colaboração, as pessoas podem se juntar e criar valor, sem o sistema tradicional de hierarquias

Benkler (2006) traz uma visão mais ampliada das redes sociais digitais e que entende que a informação, o conhecimento e a cultura são centrais para a liberdade e o desenvolvimento humano. Logo, o desafio das empresas, na era digital, é compreender e interagir com a abertura da Internet que possibilita uma série de práticas sociais e econômicas comuns que difundem o poder na sociedade e permite que um número muito maior e um grupo mais diversificado de pessoas participe da produção da cultura, a produção de bens econômicos e de informação e da democracia.

Neste sentido, DonTapscott, em sua *Carta aos CEOs: Abrace a segunda era da Internet*, foca nas possibilidades e oportunidades oferecidas pelas novas tecnologias:

(...) os negócios não podem ter sucesso em um mundo que está falhando. Talvez a maior oportunidade na Segunda Era da Internet seja libertar-nos das garras de um paradoxo de prosperidade preocupante. A economia está crescendo, mas menos pessoas estão se beneficiando. Este problema está por trás da agitação social, extremismo, populismo, demagogia e pior – de Brexit a Donald Trump – que está afligindo as economias modernas. Em vez de tentar resolver o problema da crescente desigualdade social apenas através da redistribuição, podemos mudar a maneira pela qual a riqueza – e a oportunidade – são pré-distribuídas, pois pessoas de todos os lugares, de fazendeiros a músicos, podem usar essa tecnologia para compartilhar mais a riqueza que eles criam (KROMANN REUMERTS, 2017 p. 4).

O que demanda das empresas é a competência de conhecer a nova realidade: o tecido e se reorganizar, entendendo que faz parte de um todo (MORIN, 2011), para que seja capaz de inovar e, com isso, operar, crescer e se multiplicar. Nessa direção, as organizações e as suas lideranças devem remover os obstáculos à conectividade e à interatividade, inclusive conectar-se à inteligência da rede (LEVY, 1999) e formar superfícies dialogantes e ecossistêmicas (DI FELICE, 2012), para que passe a atuar como um organismo vivo (CAPRA, 2003).

2.3.1 Empreendimento global sustentável

O problema essencial nas organizações hoje é uma falha em distinguir o planejamento da estratégia. Planejar é programar, não descobrir. O planejamento é para tecnocratas, não para sonhadores. Dar aos

planejadores a responsabilidade de criar estratégias é como pedir a um pedreiro que crie a Pietà de Michelangelo (HAMEL, 1996).

A palavra “estratégia”, empregada no século XVIII por Paul Gédéon Joly de Maizeroy, tem sua origem na Grécia, *στρατηγία* (*stratēgia*, arte de comandar exércitos), em que *στρατού* é *stratós* (exército) e *οδηγήσα* é *ágein* (dirigir). Ou seja, a arte de comandar à distância, e consequentemente com maior probabilidade de propor ações e posições que vençam a batalha. Sendo assim, a visão da liderança tem um papel essencial. A estratégia empresarial é um arquétipo de coesão que liga metas a ações (MINTZBERG E QUINN, 2001).

Pode-se dizer que a estratégia empresarial é essencial para o sucesso das organizações e tem suas bases no conflito. Neste contexto, como afirma Porter (2004), fica claro que cada empresa tem uma estratégia competitiva para fortalecer o seu posicionamento favorável no mercado. O mais importante é compreender as forças competitivas, seus encadeamentos e como afetam o setor e organização. Não é exagero afirmar que os benefícios da estratégia se expandem além do mercado, corroborando com a unicidade e fortalecimento interno das organizações. Em todo esse processo, pode-se dizer que estratégias empresariais criam uma posição vantajosa para a organização em relação ao ambiente em que estão inscritos.

Conforme verificado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009), a estratégia empresarial pode ser uma “faca de dois gumes”. Os autores deixam claro que definir estratégia empresarial não é simples e requer várias definições, entre elas: estratégia como plano e padrões, estratégia como algo deliberado e emergente, estratégias como posições e perspectivas e estratégia como um truque. Trata-se inegavelmente de definir o seu papel em termos gerais, como o de fixar direção, concentrar esforços, definir a organização e favorecer a coerência. Seria um erro, porém, atribuir ao líder o título de super-herói, o iluminado que concebe grandes ideias e, ao contrário, sua grande função é justamente juntar e conectar as pequenas peças de um quebra-cabeça em constante mutação, confirmando a famosa citação de Peter Drucker (1985) sobre inovação não ser fruto de genialidade, mas de trabalho duro e focado.

Assim, reveste-se de relevância a criatividade e o estado mental da organização. Sob essa óptica, ganha particular importância a ideia de que o sucesso está correlacionado com a capacidade das organizações de entenderem as

transformações sociais e se adaptarem ao mesmo tempo em que buscam vantagem competitiva.

Pode-se dizer que tanto Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009) quanto Porter (2004) concordam que a estratégia empresarial é vital para as organizações. Porém, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel têm uma visão muito crítica sobre as teorias de Porter ao afirmar que engessam as organizações, limitam a inovação e a diferenciação. Para os autores, é importante que as estratégias empresariais estejam alinhadas com as transformações que estão ocorrendo no mundo, como revolução tecnológica, globalização e os seus grandes desafios, as questões climáticas, as transformações sociais etc. Assim, preocupa o fato de que, para Porter, estratégia se resume a competitividade, isso porque, nesse novo contexto, o que é necessário não é um pequeno ajuste ao processo de planejamento tradicional, mas uma nova base filosófica. "O segredo sujo do setor de estratégia é que ele não tem uma teoria de criação de estratégias" (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2009, p. 115).

Décadas atrás, a sustentabilidade e as preocupações ambientais surgiram à medida que os estudos científicos começaram a descobrir os danos causados ao planeta pelo desenvolvimento e pela indústria. Existem vários modelos e estudos que propõem implementar estratégias de sustentabilidade: Hart e Milstein (2004), Hart (2006), Porter e Kramer (2011), Zadek (2004) Eccles, Perkins e Serafeim (2012), Mosher e Smith (2015), Mackey e Sisodia (2014), entre outros, com pontos comuns como liderança, valor ou propósito, identificação do cenário, cultura, *stakeholders* externos e internos e transparência. Além disso, grandes empresas de consultoria, incluindo EY, Deloitte, Accenture, PwC e KPMG, apoiam a implementação de estratégias sustentáveis e definem níveis de maturidade.

Segundo Hart (2006), estratégia empresarial sustentável é a que harmoniza os grandes desafios mundiais, tais como exclusão social e degradação ambiental, e a criação de riqueza para os acionistas. Já na visão de Porter e Kramer (2011), estratégia empresarial sustentável é o que cria valor compartilhado (CVC), o que garante competitividade, onde a geração de valor econômico atende as questões socioambientais que são parte de seu *core* da empresa.

Na visão de Mackey e Sisodia (2014), autores do livro *Capitalismo Consciente*, estratégia empresarial sustentável integra os interesses de todas as partes interessadas, desenvolvendo e promovendo líderes conscientes e construindo uma

cultura de confiança responsabilidade e cuidado, a partir da ideia de ser um todo e satisfazer a todos. Ou seja, permite “transformar o mundo e elevar a humanidade a novos patamares de bem-estar espiritual e emocional, vitalidade física e abundância material” (MACKEY E SISODIA, 2014, p. 32)

DesJardins (2016) cita como exemplo um crescente reconhecimento da necessidade de formulação da estratégia empresarial sustentável e interdependências entre as metas empresariais e os grandes desafios mundiais. Porém transformar essa constatação “em iniciativas concretas, permanece altamente desafiador” (ENGERT E BAUMGARTNER, 2015).

Ainda para Mackey e Sisodia (2014, p. 286),

um dia, praticamente todas as empresas irão funcionar com uma orientação para seus propósitos maiores, integrando os interesses de todas as partes interessadas, desenvolvendo e promovendo líderes conscientes e construindo uma cultura de confiança responsabilidade e cuidado.

Nesse sentido, reconhece que a variável mais importante para a produtividade é a qualidade dos relacionamentos interpessoais, o que reforça uma famosa frase de Peter Drucker (1985) sobre estratégia ser um prato cheio de café da manhã para cultura, ou seja, estratégia não pode estar desalinhada com cultura.

Como já mencionado, a esses fatores se junta a confluência de duas tendências globais: as transformações digitais e a crise ecológica e climática que impulsionam grandes mudanças na sociedade e sugerem uma “nova ecologia” (DI FELICE, 2009). Para Maffesoli (2012), está ocorrendo uma reconfiguração social a partir das mudanças que a evolução da técnica traz para cotidiano.

Neste ambiente complexo e ambivalente, o filósofo americano Edward Freeman, que criou a Teoria dos *Stakeholders*⁷, alerta sobre a necessidade de se criarem novas narrativas de negócios mais integradas a fim de resolver problemas e descobrir como fazer algo melhor; todos, empresa, consumidores, funcionários, comunidades, investidores etc., devem cooperar e cocriar. Os negócios precisam

⁷ A Teoria dos Stakeholders, difundida por Freeman (1984) a partir da publicação da obra *Strategic Management: a stakeholder approach*. Apresentada como uma nova maneira de pensar a gestão estratégica da organização em contraposição à teoria da Firma, e tem o marco teórico ao definir *stakeholders* e o papel que os gestores possuem dentro da organização. “*Stakeholders* são grupos ou indivíduos que podem influenciar ou serem influenciados pelas ações, decisões, políticas, práticas ou objetivos da organização (...)”.

focar em ser o que é chamado de *community builder*, ou seja, que ajudem a construir comunidades. (FREEMAN, 2017).

Segundo Moore (2006), os mercados e as hierarquias dominaram o pensamento sobre organização econômica por mais de sessenta anos. E afirma que emerge uma terceira forma, a forma organizativa do ecossistema. Entendendo que ecossistema de negócios pode ser entendido com uma rede de nichos interdependentes e que o que o faz mais interessante é a possibilidade de ser “abertos” para todo mundo.

Ora, em tese, conforme explicado, as estratégias empresárias devem estar alinhadas com os desafios que são postos e interconectada com uma multiplicidade de fatores e componentes ambientais internos e externos. Para serem bem-sucedidas, as corporações devem aprender como se abrir para o mundo: as estratégias precisam levar em conta toda a comunidade de pessoas, assim como as outras espécies com as quais dividimos o planeta (FARIN E HART, 2006, p. XXVI).

O empreendimento global sustentável representa, assim, o potencial para uma nova atitude do setor privado em relação ao desenvolvimento que cria negócios sustentáveis e simultaneamente eleva a qualidade de vida dos pobres do mundo, respeita a diversidade cultural e conserva a integridade ecológica do planeta para gerações futuras. Para fazer tal contribuição social e, ao mesmo tempo, criar valor para os acionistas, será preciso muita imaginação e uma novo enfoque para estratégia de negócios (*ibidem*, p. XXVI).

Tapscott e Ticoll (2003), em *A Empresa Transparente*, afirmam que: “Armado com novas ferramentas para encontrar informações sobre assuntos que afetam seus interesses, os *Stakeholders* agora examinam a empresa como nunca antes, informam outras pessoas e organizam respostas coletivas. A corporação está ficando nua.” (TAPSCOTT E TICOLL, 2003, p. 1). Logo, é importante compreender que mudanças incrementais não serão suficientes; “se precisa de muita imaginação e um novo enfoque” (FARIN E HART, 2006, p. XXVI).

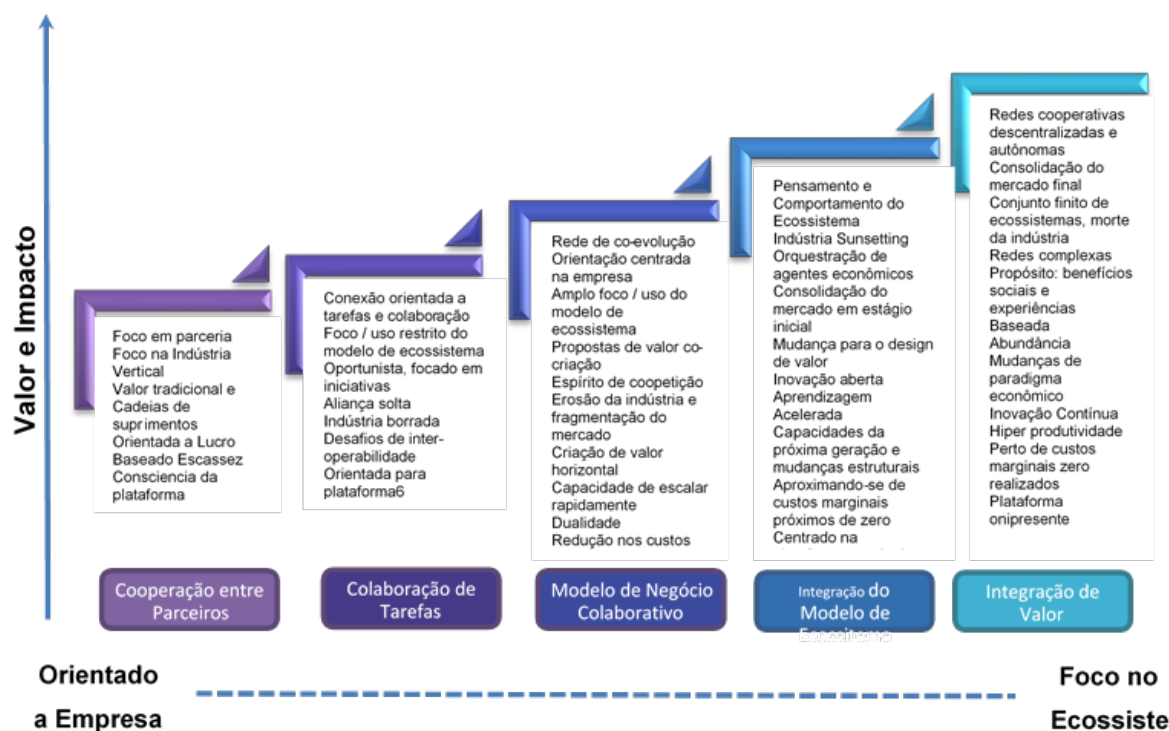
A necessidade de compreender os processos de mudança organizacional tem se tornado crítica, uma vez que dramáticas alterações na tecnologia, economia, sociedade e política estão reconfigurando a dinâmica ambiental (EILON, 1993; GERSICK, 1991).

Em *The Zero Marginal Cost Society*, Jeremy Rifkin prevê que a evolução da tecnologia (a Internet das coisas) será tão intensos/eficientes e o crescimento exponencial das energias renováveis reduzirão o custo marginal a zero em toda a cadeia de valor, fazendo com que os bens e serviços essencialmente com preços muito baixos, fundando uma economia colaborativa e altamente conectada, em uma nova forma de gerar riqueza – o *Collaborative Commons*. (RIFKIN, 2014)

Recentemente, algumas empresas começaram a mudar o foco estratégico, do desempenho de empresas individuais para o desenvolvimento de estratégias baseadas em ecossistemas de negócios (LIN E WANG, 2015; MARKUS E LOEBBECKE, 2013). Em outras palavras, a estratégia baseada em ecossistema tenta obter vantagem competitiva para as empresas, enriquecendo um ecossistema de negócios ou construindo um ecossistema de negócios sustentável por meio de uma colaboração e Coevolução dos membros do ecossistema (IANSITI E LEVIEN, 2002; LIN, KUNG E WANG, 2015; MOORE, 1996).

A Tata Consultancy Services – TCS (2017) propõe um Modelo de Maturidade de Ecossistema que mapeia a progressão para o tipo de cenário de negócios futuro colaborativo. Onde afirma que existe uma jornada de aprendizado para alcançar o modelo ecossistêmico – sendo o pensamento ecossistêmico uma característica das empresas da geração futura (NextGen) (TCS, 2017). O caminho para os futuros ecossistemas é pavimentado pelas ações das partes interessadas nas próximas décadas. Os relacionamentos ponto a ponto levam à criação de valor e captura para todos os participantes do ecossistema. À medida que o pensamento tradicional cede, os ecossistemas resultantes têm o potencial de avançar em direção aos bens comuns colaborativos descritos por Rifkin (2014). A figura 3 descreve cinco estágios de progressão.

Figura 3 – Modelo ecossistêmico de maturidade



Fonte: TATA Consultancy Services (2017).

No estágio inicial da cooperação com parceiros, os negócios são específicos do setor e centrados na empresa. Valor tradicional e cadeias de suprimento, orientação para o lucro e consciência da plataforma dominam. Depois disso, as empresas amadurecem para colaboração de tarefas. À medida que a plataforma e o foco no ecossistema se ampliam, o modelo de negócios de colaboração toma forma. Agregadores de rede e produtores modulares, como Uber e Airbnb, nascem da fragmentação do mercado e da criação horizontal de valor. Isso é seguido pela integração do modelo do ecossistema e pela orientação da criação de valor integrado. Os proprietários de plataformas avançam para criar o valor final por conta própria, por meio do pensamento ecossistêmico, cocriação, inovação aberta e centralização de plataforma. No nível mais alto de maturidade, as empresas alcançam integração de valor. Existem redes descentralizadas e cooperativas. Para conseguir isso, o pensamento do ecossistema requer uma mudança abrangente, que reconheça a importância dos esforços colaborativos para criar possibilidades não lineares.

Conforme afirma Hart (2011), em *Creating Sustainable Value*, as grandes empresas devem atuar nos negócios sociais e inclusivos se quiserem ser sustentáveis, delimitando sustentabilidade no contexto da estratégia de negócios e

ligando criação de valor financeiro a escalas substanciais. Ao considerar os desafios sociais globais, deve-se usar a imaginação para gerar valor financeiro à resolução dos problemas ou eles nunca serão superados. O quadro de valor sustentável que liga diretamente os desafios sociais de sustentabilidade global para a criação de valor por uma empresa, criado por Hart e Milstein (2004, p. 71), é apresentado na figura 4.

Figura 4 – Modelo de Valor Sustentável



Fonte: adaptado de Hart e Milstein (2004, p.71).

De forma semelhante ao modelo matriz de criação de valor sustentável, proposto por Hart e Milstein (2004), o professor Sangkyu Rho, da Universidade de Seul, em seu livro *Organic Business* (2016), propõe uma matriz com quatro tipos de organização, porém, leva em consideração redes, cooperação, compartilhamento e ecossistema. Conforme Rho (2016), a nova ecologia de rede traz mudanças nas organizações, tanto na forma como o valor é criado, como na estrutura da organização, e propõe classificá-las em uma matriz de criação de valor: (empresa fechada – rede aberta) *versus* estrutura organizacional (hierarquia – rede).

Figura 5 – Quatro tipos de organização

Fonte: Rho (2018).

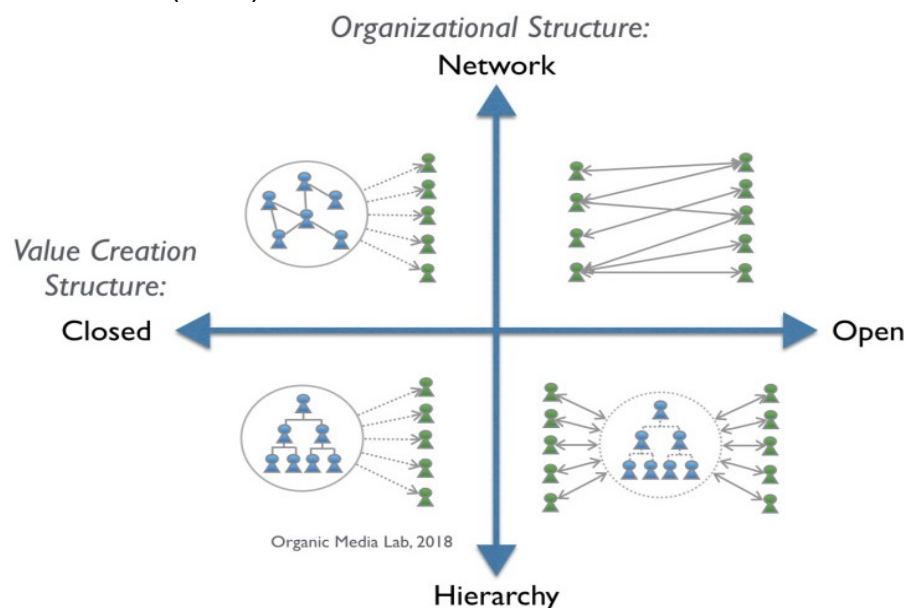


Tabela 2 – Estrutura de criação de valor

	Baseado na Empresa	Ecossistema
Relacionamento	Empregado x cliente	Cliente como empregado
Função	Produzir e vender x Comprar e consumir	Ajudar uns aos outros, compartilhar e experimentar valor
Objetivo	Maximização do valor da empresa x Maximização do valor do cliente	Metas compartilhadas/alinhadas

Fonte: adaptado de Rho (2018).

Segundo Rho (2016), a primeira mudança é que o centro do valor mudou de um nó (nó/coisa/dispositivo) para um link (link/conexão/rede). Porém, o pensamento linear faz com esse conceito (Que o centro do valor tenha mudado de nó para link) não seja aceito facilmente. O pensamento centrado no conteúdo, o pensamento centrado na plataforma e o pensamento voltado para publicidade e marketing são

exemplos disso. O que acontece nesse processo é o desaparecimento das fronteiras: todos olham para uma direção e cria, compartilha e experimenta valor.

Tabela 3 – Estrutura organizacional

	Baseado na Empresa	Ecossistema
Relacionamento	Chefe x empregado	Pessoa para pessoa (<i>peer to peer</i>)
Função	Comando e controle x Fazer e reportar	Ajudar uns aos outros para se ajudar
Objetivo	Meta determinada	Metas compartilhadas

Fonte: adaptado de Rho (2018).

Outra mudança é a mudança organizacional. A estrutura organizacional está se movendo da estrutura hierárquica para a estrutura de rede. O fato de a organização estar em rede significa que a relação hierárquica desaparece. Líderes existem, mas não há patrões que os comandem e controlem (BRAFMAN E BECKSTROM (2006) *apud* Rho (2018)).

Uma organização de rede é uma estrutura que permite a tomada de decisões e ações a serem tomadas sem a aprovação do supervisor. Portanto, é adaptável ao meio ambiente e pode evoluir constantemente. No entanto, para que essa estrutura funcione corretamente, todos os membros devem ter um valor compartilhado (ajuste constante) para ver uma direção. Zapos é um exemplo representativo de uma transição de uma organização hierárquica para uma estrutura de rede, mostrando que essa mudança não é uma mudança organizacional, mas uma mudança em toda a organização, da premissa básica de uma organização para instituições e culturas.

A seguir, estão detalhados os quadrantes da Matriz Organizacional de Rho (2016) conforme apresentado na figura 5.

- 1º Quadrante – Hierarquia/Fechada: a maioria das organizações é baseada em uma hierarquia e tem limites claros entre funcionários e clientes.

- 2º Quadrante – Rede/Fechada: a estrutura dentro da organização é baseada em rede, mas os limites entre funcionários e clientes ainda são claros.
- 3º Quadrante – Hierarquia/Aberta: Organização Híbrida – é uma organização em que a hierarquia e a rede coexistem. Baseia-se em uma estrutura organizacional tradicional, mas coexiste com redes criadas por clientes como funcionários. Embora as fronteiras legais entre funcionários e clientes sejam claras, na realidade, os clientes são funcionários. A vantagem dessas organizações é que elas podem criar efeitos de rede (com a ajuda de clientes) em pequena escala e possibilitar negócios de tamanho ilimitado, mas a maior parte do valor criado pelos clientes é dominado pelas empresas. Amazon, Facebook, Uber e Tesla, que são abordados na série Organic (mídia, negócios e marketing), são exemplos típicos. Em agosto de 2018, havia apenas 30.000 funcionários no Facebook, mas mais de 2,2 bilhões de usuários criam o valor do Facebook como funcionários. No entanto, utilizando uma propriedade de usuários do Facebook.
- 4º Quadrante: Rede/ Aberta: Organização sem Organizações – não é mais um funcionário, cliente, chefe ou subordinado, e todos são associados. É uma “organização sem organizações” porque qualquer um pode participar e sair a qualquer momento. Essa organização também é conhecida como organização autônoma descentralizada (DAO), que é um exemplo representativo de uma organização baseada em cadeia de blocos, como Bitcoin e Ethereum, e inclui projetos de *software* de código aberto, como o Linux.

2.3.2 O papel da alta gestão

“Os analfabetos do século XXI não serão aqueles que não sabem ler e escrever, mas aqueles que não podem aprender, desaprender e reaprender” (Alvin Toffler).

Conforme Bass (1990, p. 11), “existem quase tantas definições de liderança como existem pessoas que têm tentado definir este conceito”.

Para Peters (1989), com o ambiente imprevisível de hoje, a liderança precisa ser capaz de prosperar em meio à mudança e às incertezas. Outro ponto importante é que os líderes precisam inspirar credibilidade. “O papel da liderança é descobrir e desenvolver novos talentos e, muitas vezes, isso significa confrontar antigos conceitos” (*ibidem*, p. 36).

Segundo Barreto *et. al* (2013), foi a partir dos anos 1980, que o conceito de liderança evoluiu e se transformou. As teorias sobre liderança saíram de uma visão centrada em maximizar os sistemas de produção, passando pela liderança do foco no desempenho da empresa passando a olhar mais os liderados, à liderança como catalizador de resultados e busca de oportunidade e, mais recentemente caracterizaram o líder como um administrador do sentido (BERGAMINI, 1994; BRYMAN, 1996). De forma geral as novas abordagens destacam que liderar é um fenômeno altamente complexo, e engloba as relações dinâmicas entre o líder, os sistemas social e organizacional em que atua.

Schein (1992) e Bass e Avolio (1993) reforçam o papel das lideranças na articulação e no fortalecimento da cultura, Para Covey (2002) na liderança deve existir consistência e coerência entre dizer e fazer pelo líder, e que a confiança será a peça fundamental para ligar líder e liderado. De acordo com Silva (1998), a liderança compartilhada significa que todos os membros da equipe são responsáveis por todas as práticas de liderança: inspirando uma visão compartilhada; desafiando o processo; capacitando os outros a agirem; encorajando a emoção e modelando o caminho. Para Freeman (2010), a responsabilidade da liderança é operacionalizar para que todos os interesses caminhem juntos.

Na visão de Jack Welch (2015), os princípios da liderança são os mesmos. Ou seja, motivar as pessoas dentro de sua esfera de influência e suas operações, atualmente está esfera de decisão ampliada e incluem investidores, partes interessadas e parceiros, mais horizontal e mais rápida. O foco da liderança deve ser liderar e motivado como um membro da equipe, em vez de hierarquizar e definir incentivos; e, de uma forma muito simples, define como principais responsabilidades: diretor executivo de significado, diretor executivo vassoureiro, diretor executivo de diversão; e possuir um gene de generosidade no sangue, como principal característica do líder.

Bennis e Burt (1985) e Solomon (2017), A liderança deve acompanhar as rápidas estruturas sociais e tecnológicas do momento para fazerem algum sentido e funcionarem com eficiência. Há quase duas décadas, os planejadores militares cunharam um acrônimo para capturar a natureza de um mundo cada vez mais imprevisível e dinâmico, eles chamaram de VUCA – sigla em inglês para volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade ininterruptas. Por isso, em um momento em que as transformações sociais e culturais se organizam em redes e conectadas diretamente às novas tecnologias, é necessário que as organizações entendam essa necessidade e identifiquem pessoas capacitadas para serem líderes dessa geração e novo estilo de negócios (SHINEIDER, 2018).

Para Lisa Kay Solomon (2017), diretora executiva de práticas transformacionais da Singularity University, as habilidades críticas que os líderes devem aprender para navegar com sucesso para o mundo em rápida mudança têm quatro pilares: futurista – ter a capacidade de ver os dados atuais e imaginar novas possibilidades e cenários – inovadores – ter a coragem de assumir riscos e estar aberto a novas ideias – tecnólogo – monitora as tendências tecnológicas e as implicações éticas, morais e sociais que a tecnologia trará para as indústrias – e humanitárias – usam suas habilidades para impactar a vida das pessoas e da sociedade como um todo e o compromisso com a transparência, responsabilidade social e desempenho são tão forte quanto com resultados financeiros.

Empresas que se tornam ágeis formam e modificam equipes nos conhecidos modelos de tribos, *squads*⁸, *chapters*⁹ e *guilds*¹⁰. Qual a liderança adequada a essas novas estruturação de equipe? Don Tapscott, autor de *Wikinomics*, questiona: “À medida que as empresas se tornam mais parecidas com redes, a gestão também mudará e os CEOs inteligentes liderarão essa mudança. Como você efetivamente gerencia talentos fora de seus limites?” (KROMANN REUMERTS, 2017, p. 4).

⁸ Modelo Scaling Agile, proposto pela Spotify 2012. *Squad* é um grupo de até oito profissionais multifuncionais que possuem um objetivo em comum, como entregar o aplicativo de cartão múltiplo ou fazer a arquitetura da nova abertura de contas. Para cumprir sua missão, eles devem ter autonomia para tomar decisões, ter todos os membros necessários com as habilidades necessárias e apoio dos seus líderes (KNIBERG E IVARSSON, 2012).

⁹ Os *chapters* são estruturas transversais aos *squads*, normalmente, ocupado pelos os setores tradicionais de suporte da empresa, como infraestrutura, telefonia etc. Os responsáveis pelos *chapters* geralmente são os líderes técnicos.

¹⁰ As *guilds* são menos setorializadas que os *chapters*, mas possuem objetivo semelhante e mais amplo (geralmente, são responsáveis por garantir cultura e estratégia).

Entende-se que essas mudanças não acontecem em um vazio, e sim em um processo de transformação em que a liderança precisa adquirir novos padrões de pensamento, e, como todo processo de mudança, encontrará resistências (HERNANDEZ E CALDAS, 2001).

Na visão de Rho (2016), as organizações tradicionais têm uma estrutura hierárquica baseada em relacionamentos hierárquicos, enquanto as organizações de rede têm uma estrutura de rede baseada em relacionamentos entre pares. Nessa conjuntura, o traço de liderança necessário é aquele que conecta, que faz redes, que abraça, que compartilha e media diálogo e que direciona a organização a aumentar os graus de inter-relação de suas estruturas, ficando mais tramada por dentro e mais conectada para fora.

Logo a ênfase maior passa a ser dada aos elementos “flexíveis” da liderança – os traços de personalidade, atitudes e comportamentos que permitem às pessoas ajudarem os outros a atingirem um objetivo comum ou propósito compartilhado. Ou seja, um aspecto relacional que é a base das teorias Transformacional e Transacional de Liderança (Bass, 1990; Souza, 2012).

A abordagem “transformacional” parte do pressuposto de que o líder é capaz de formar, mudar comportamentos, reconhecer-se como agente de mudança e por meio de suas atitudes e exemplos, se desafia, inspira e fecha lacunas de modo que os liderados assimilem as necessidades e os objetivos organizacionais para alcançar resultados (BASS, 1990, 1997; AVOLIO & BASS, 2004; WRIGHT, 2000).

Já os líderes transacionais se limitam a resolver os problemas para alcançar os objetivos traçados. Nota-se, portanto, que a abordagem transacional é altamente instrumental, isto é, o interesse do líder está direcionado para os resultados concretos alcançados pela equipe liderada, busca uma melhor eficiência e eficácia em suas operações e utiliza a autoridade de seu cargo, para trocar recompensas como pagamento e status pelos esforços de trabalho da equipe (*ibidem*).

Don Tapscott questiona a alta liderança:

O desafio mais importante que o CEO enfrentou em meados dos anos 90 foi o início da Internet. Mais uma vez o gênio da tecnologia escapou da garrafa, desta vez com maior força e implicações. Você está preparando sua empresa? (KROMANN REUMERTS, 2017 p. 4).

Como este estudo foca na visão da alta liderança feminina, faz-se necessário discutir a questão do feminino no contexto da nova configuração da sociedade NA contemporaneidade (pós-modernidade) e no exercício da liderança.

2.3.3 O feminino

Não é o fim do mundo. É o fim de um mundo... É o retorno do sagrado (Michel Maffesoli, 2012).

Ainda nos dias de hoje, a cultura empresarial é predominantemente “masculina” (ADLER, 2002; BEKELE E WORKU, 2008; KINYANJUI, 2008; ELAM E TERJESEN, 2010).

Outra questão que se discute é se os estilos de liderança masculina e feminina são melhores ou piores, mais ou menos eficazes (Adler, 2002). É claro que a liderança feminina é uma coisa e, outra, é como ela é percebida. Estudiosos desse assunto concordam que as atividades de gestão de homens e mulheres são percebidas de forma diferente e sugeriram que as mulheres têm estratégias diferentes das dos homens (MACCOBY E JACKLIN, 1974; POWELL, 1999; YEAGER, 1999, TINKER, 1987; e DOWNING, 1990).

Na óptica do capitalismo consciente defende uma abordagem na condução dos negócios e, o papel do capitalismo como gerador de desenvolvimento econômico e social – e não apenas de lucro – a questão da liderança é de fundamental importância. Identificando a necessidade de uma liderança integral, inclusiva e equilibrada entre as diversas polaridades: energia do masculino e feminino, ativo e passivo, coração e razão (BHAT E SISODIA, 2016).

Para Maffesoli (2012), hoje, a sociedade vive as consequências do desequilíbrio, da sua lógica de dominação masculina e da racionalidade míope:

Foi mesmo possível dizer (Heidegger) que foi essa autoprodução do homem, essa tônica colocada na construção, algo paranoica e desenfreada, que produziu o perigo da autodestruição. Curioso paradoxo de um cosmos de dominante racional que acaba, de modo quase inelutável, em um possível caos. Concepção progressista do cosmos que esqueceu que o Kosmos, em um conhecimento mais equilibrado, via a si mesmo como o ajuste regulado da terra e do céu, do humano e do divino. Talvez seja esse conhecimento que renasce como uma espécie de ecosofia (MAFFESOLI, 2010, p. 101).

Segundo o autor, a supervalorização dos aspectos representados pelo masculino, tendeu a conduzir a uma inflação espiritual do ego e do racional, o que naturalmente conduziu a sociedade a um distanciamento de todas as qualidades simbólicas do feminino, e que são representadas pelo inconsciente – intimamente associado à receptividade, à nutrição, ao recolhimento. Considerando, tal como Kimmel (1998), que tanto a masculinidade quanto a feminilidade hegemônica, produzidas pela sociedade patriarcal, são invisíveis àqueles que tentam obtê-las como ideais de gênero, pode-se dizer que atualmente há uma maior consciência crítica das experiências e visões de mundos consideradas específicas de homens e mulheres (GOLDENBERG, 2000, p. 34).

A partir do século XVIII, se estabeleceu o contrato social de essência racional, privilegiando o cérebro e domesticando as paixões e marginalizando as emoções. Esse contrato social está sob todos os aspectos totalmente saturado. A lei do Pai: a de um Deus único, ou do Estado onipotente, a do patriarcado e da predominância masculina, está superada. (MAFFESOLI, 2010, p. 52).

Para Maffesoli (2010), o tripé moderno era trabalho, racionalismo e progressismo.

(...) Utilitarismo próprio da economia moderna, para eliminar os afetos, os humores, os sentimentos fundamentais do animal humano. Este, inicialmente sob o olhar de um Deus superior, passou, a seguir, a ficar sob o olhar de um Estado não menos onisciente. Em ambos os casos, a verticalidade da Razão soberana era o fundamento da vida social. (MAFFESOLI, 2010, p. 64).

Com bem pontuado por Muraro & Boff (2002), chegamos onde estamos pois, não só, mas de maneira mais enfática, desde a revolução industrial que o homem (e aqui no sentido restrito da palavra) com o propósito de “desenvolvimento”, busca dominar o mundo, apoderando-se dos segredos da natureza para servirem aos interesses dos humanos.

Nos últimos cinquenta anos, munido de imenso aparato tecnocientífico, o homem, mais que a mulher, levou até as últimas consequências este seu propósito. Isto gerou um impasse fundamental para o seu próprio futuro e para a vida do nosso planeta (MURARO & BOFF, 2002, p. 20).

Segundo o conceito de *ying* e *yang* da filosofia chinesa, e de *anima* e *animus* da psicologia de Carl Gustav Jung, existem duas forças fundamentais opostas e complementares: o princípio feminino e o masculino. Os principais valores que regem os aspectos mais masculinos são: autonomia, direito e justiça. Já o perfil feminino está mais atrelado ao cuidado, relacionamento e responsabilidade. Porém, apesar disso, os dois pólos psíquicos existem tanto no homem, como na mulher (Koss, 2000). Carl Jung¹¹ usou o termo Eros¹² feminino para denotar o fundamento básico da psicologia feminina (JUNG, 1977).

Na ânsia de serem aceitas socialmente, ao longo dos anos, desde o movimento feminista, as mulheres começaram a imitar os homens na forma de ser, adotando os papéis masculinos, perdendo, assim a identidade feminina (HARDING, 1985). Além de ter incorporado a ideologia da sua inferioridade, assim como o sentimento interno de fragilidade da sua constituição e a impotência de ser um indivíduo, e por isso, nega os valores femininos e adotam os masculinos, tornando-se seres sem alma (CAVALCANTI, 1993).

Muitas ainda têm abordagens de liderança que são “mulheres liderando como homens, com resultados previsivelmente infelizes para elas próprias e para as organizações que lideram”, lamentam Bhat e Sisodia (2016). O mesmo vale para os homens, que, segundo os autores, também não observam suas “qualidades inatas femininas”. Portanto, sob essa influência da anima do homem, a mulher como objeto das emoções e fantasias masculinas é destinada a corresponder às imagens projetadas por ele (KOSS, 2000).

Para Maffesoli (2010), a Ecosofia destaca a saturação do antropocentrismo e do individualismo e é, justamente, numa oposição a esse ideário instrumental, para bem captar a nova relação com a “terra-mãe”, que se inicia com o reconhecimento da diversidade; da feminização do mundo, que não se trata mais do feminino, mas da “feminitude” – até mesmo os homens participam desses valores (Maffesoli, 2010). E ainda afirma que o tripé pós-moderno é criação ou criatividade, razão sensível e

¹¹ Carl Gustav Jung (Kesswil, 26 de julho de 1875 – Küsnacht, 6 de junho de 1961) foi um psiquiatra suíço. Utilizando-se do conceito de “complexos” e do estudo dos sonhos e de desenhos, Jung passou a se dedicar profundamente aos meios pelos quais se expressa o inconsciente.

¹² O psiquiatra C. G. Jung estudou a psique masculina e feminina e concluiu que os homens possuem o *anima* no seu inconsciente, que é uma caricatura do Eros feminino.

progressividade. A ambição e a competitividade são características masculinas enquanto a empatia e a inteligência emocional são femininas:

É assim que será possível, em seu sentido etimológico e em seu sentido pleno, compreender a metamorfose em curso. Ela que nos faz passar de um progressismo (que foi vigoroso, que deu bons resultados, mas que se torna um pouco doentio) para uma progressividade que reinveste em “arcaísmos”: povo, território, natureza, sentimentos, humores... que pensávamos ter deixado para trás. É isso a invaginação do sentido (MAFFESOLI, 2010, p. 62).

Na visão de Capra e Luisi (2014) o feminino traz na sua essência o espírito de conservação, cooperação e comunidade. Por esta razão, a ascensão da percepção feminista associada à movimentos em direção à sustentabilidade ecológica podem gerar uma profunda mudança de pensamento e de valores. E pesquisas concordam que existe uma relação positiva entre a presença de mulheres na alta gestão e o compromisso em desenvolvimento sustentável da empresa (RODRIGUEZ-ARIZA *et al.*, 2017).

Estudos realizados por Korn Ferry (2017) baseados no Emotional and Social Competence Inventory – ESCI demonstram que mulheres apresentam 11 das 12 competências da inteligência emocional (autogestão, autocontrole emocional, orientação para realização, perspectiva positiva, adaptabilidade, empatia, consciência organizacional, influência, coach e mentor, gestão de conflitos, liderança inspiradora, trabalho em equipe) e que utilizam mais consistente, na resolução de problemas, o autoconhecimento emocional 86% das vezes e empatia 45% das vezes que os homens.

(...) A feminilidade de uma mulher mostra uma força e vitalidade, uma presença iniciadora muito mais vívida que a feminilidade da alma de um homem que, apropriadamente, é secundária a seu ego. A feminilidade de uma mulher apresenta maior amplitude e variação, mais flexibilidade e definição que a função alma a serviço do ego do homem, como passagem para o self (ULANOV *apud* KOSS, 2000, p.198).

Embora a visão dominante seja a masculina (*gender effect*), alguns autores apontam para a existência de uma "vantagem feminina", implicando que as mulheres são mais capazes de construir relacionamentos com clientes em culturas mais focadas em relacionamentos pessoais, como em Ásia e América Latina (ADLER 2002). “Um número significativo de gestoras mulheres no topo das organizações

apresenta melhores resultados em aspectos como inovação, *accountabilities* e rentabilidade em relação aos concorrentes do mesmo setor” (MCKINSEY, 2007). “Empresas com maiores proporções de mulheres executivas enfrentam melhor as turbulências de mercado – não apenas com mulheres no topo das empresas, mas também em outras posições executivas” (LE MONDE, 2008). “As companhias da Fortune 500 com 3 ou mais mulheres no board apresentam vantagens significativas de performance sobre aquelas com menos” (CATALYST INC, 2007).

Estudo realizado por Jha e Sarangi (2018) em mais de 125 países, incluindo o Brasil, mostrou que a corrupção é menor onde mais mulheres participam do governo e é na formulação de novas políticas que podem ter um impacto significativo sobre a corrupção. Segundo Sarangi “isso deve-se ao fato de que mulheres formuladoras de políticas tendem a favorecer políticas que melhoram coisas como a provisão de bens públicos, saúde, educação e bem-estar infantil” (G1, 2018)

De acordo com o estudo *Global Leadership Forecast* da DDI, *The Conference Board* e EY (2018) a diversidade, especialmente entre os gêneros, aumenta o resultado final de uma empresa. Essa conclusão foi possível após analisar os dados demográficos de mais de 2.400 organizações em 54 países e encontrar que empresas com maior diversidade de gêneros relataram que têm duas vezes mais chances de ter seus líderes trabalhando juntos para criar novas soluções e oportunidades, 1,5 vez mais propensos a trabalhar em silos de uma organização e exibir uma cultura de crescimento e 1,7 vez mais chances de ter liderança forte. No geral, o estudo revelou que a diversidade de gêneros contribuiu para que essas empresas tivessem uma probabilidade 1,4 vez maior de ter um crescimento lucrativo sustentado.

Vale aqui ressaltar que, embora as estatísticas mostrem que as competências femininas são cada vez mais valorizadas no ambiente corporativo, ainda é visível a falta de equilíbrio entre os perfis dentro das organizações. Em estudo realizado pela SpencerStuart do Brasil, apenas dez mulheres no Brasil são presidentes de conselho de 187 empresas listadas em Bolsa de São Paulo. (SPENCERSTUART, 2017)

Para que possamos enfrentar a realidade futura, torna-se fundamental o resgate dos aspectos femininos. Esse seria o início da conquista do equilíbrio entre este e o masculino, dando início à era dos afetos (MAFFESOLI, 2010), é como enfatiza Gilberto Gil (1979) em *Super Homem, a canção*:

Um dia
 Vivi a ilusão de que ser homem bastaria
 Que o mundo masculino tudo me daria
 Do que eu quisesse ter
 Que nada
 Minha porção mulher, que até então se resguardara
 É a porção melhor que trago em mim agora
 É que me faz viver
 Quem dera
 Pudesse todo homem compreender, oh, mãe, quem dera
 Ser o verão o apogeu da primavera
 E só por ela ser
 Quem sabe
 O Super-homem venha nos restituir a glória
 Mudando como um deus o curso da história
 Por causa da mulher

É o que defende Nilima Bhat e Raj Sisodia no livro *Liderança Shakti – O equilíbrio do poder feminino e masculino nos negócios*. Para eles, homens e mulheres guardam dentro de si características do sexo oposto que não devem ser desprezadas. Muito pelo contrário: “pode preferir nossos estilos de liderança tradicionalmente masculinos ou tradicionalmente femininos, mas isso significa que somos basicamente seres divididos, operando a partir da metade de nós mesmos” (BHAT E SISODIA, 2016, p. XIX), argumentam. “Como resultado, nós mal operamos, porque a energia só flui quando ambas as polaridades são aproveitadas” (*ibidem*).

O equilíbrio do mundo depende desse casamento interno, quando ele for possível de ser vivido, a relação entre o homem e a mulher será mais rica e criativa (CAVALCANTI, 1993).

3 METODOLOGIA

Este capítulo explica a escolha da metodologia adotada, os procedimentos de pesquisa, coleta e análise dos dados e as limitações da pesquisa. Em primeiro lugar, será retomada a pergunta de pesquisa. Em seguida, será apresentada a metodologia de pesquisa utilizada (estudo de casos múltiplos), destacando-se sua adequação ao presente estudo, bem como suas limitações. Em terceiro lugar, descreve-se o passo a passo realizado para a formulação da matriz conceitual que serviu de base para análise das empresas. Por fim, apresentam-se os procedimentos de pesquisa, coleta e análise dos dados e as limitações do presente estudo.

3.1 Pergunta de pesquisa

De acordo com Oliveira (2002), uma pesquisa estabelece compreensões, com o objetivo de encontrar respostas para as indagações e questões que existem em todos os ramos do conhecimento. Já na visão de Cervo (2002), a pesquisa deve ser voltada para a solução de problemas teóricos ou práticos empregando processos científicos e que parte dessas dúvidas ou problemas é a busca de respostas. Conforme Prodanov e Freitas (2013, p. 51), “a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos”, em razão do caráter tangível e atendendo ao contexto estratégico empresarial em longo prazo.

Este estudo tem por finalidade realizar uma pesquisa aplicada, uma vez que utilizará conhecimento da pesquisa básica para resolver problemas. O problema de pesquisa deste estudo é: como a alta liderança percebe redes sociais digitais e integra como estratégia empresarial com o intuito entender as novas relações que emergem entre as redes sociais digitais e as organizações empresariais e de que forma essas relações afetam a estratégia empresarial e a sua sustentabilidade. Para atingir essas duas questões principais, outros objetivos secundários também foram observados, tais como:

1. Verificar o papel das redes sociais nas estratégias empresariais sustentáveis;

2. Entender a maturidade das estratégias empresariais sustentáveis em uma sociedade reticular;
3. Verificar as mudanças necessárias na empresa para se adaptar a essas transformações;
4. Entender o papel e perfil da liderança nessa nova realidade; e
5. Verificar se o perfil feminino é importante nessa nova realidade.

Especificamente, a abordagem das duas questões principais será feita por meio da descrição das convergências e divergências destes elementos: redes sociais digitais, contemporaneidades que norteiam as organizações, estratégias empresariais sustentáveis, e o papel da liderança.

3.2 Método de estudo de caso

A abordagem deste estudo se baseia em informações qualitativas, pois busca fonte direta para coleta de dados, interpretação de fenômenos e atribuição de significados. Para Deslauriers (1991), em uma pesquisa qualitativa, o objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativa; não importa o tamanho: o mais importante é a capacidade de produzir novas informações. Preocupa-se com aspectos que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. Tal aproximação “propicia a construção de novas abordagens, revisão e criação de novos conceitos e categorias durante a investigação” (MINAYO, 2010, p. 57).

Ainda que este estudo tenha um caráter predominantemente qualitativo, Robson & Foster (1989) afirmam que é inapropriado se pensar estritamente em termos de pesquisa qualitativa *versus* pesquisa quantitativa. Existem ocasiões em que uma abordagem se torna mais aplicável e outras em que os dois tipos de pesquisa assumem papéis complementares.

Para um melhor tratamento dos objetivos e melhor apreciação e exploração desta pesquisa, observou-se que ela é classificada como pesquisa exploratória em razão da necessidade do uso de fontes bibliográficas no momento em que se fez uso de materiais já elaborados: livros, artigos científicos, revistas, documentos eletrônicos e enciclopédias na busca e alocação de conhecimento, e para que fosse possível

descrever sobre como a alta liderança percebe redes sociais digitais e integram como estratégia empresarial, correlacionando tal conhecimento com abordagens já trabalhadas por outros autores. Uma pesquisa é de natureza exploratória, segundo Gil (2007), quando envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram (ou têm) experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Dessa forma, este tipo de estudo visa proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que se possa formular problemas mais preciosos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores (GIL, 1999, p. 43).

Ainda que este estudo tenha utilizado vários métodos de coleta de dados dentro da pesquisa exploratória, é importante aqui o detalhamento mais aprofundado da base dessa dissertação, que é o estudo de caso. Esse método foi escolhido porque é útil para explorar um novo tópico de pesquisa ou para desenvolver e validar uma teoria baseada em um fenômeno observado (EISENHARDT, 1989; EISENHARDT E GRAEBNER, 2007), ajudando a trazer à tona considerações contextuais importantes que não são reveladas por outros métodos (BROMLEY, 1986).

Segundo Yin (2001, p. 32), “o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Para Benbasat, Goldstei e Mead (1987), estudos de caso podem efetivamente representar o mundo real e oferecer uma boa oportunidade para desenvolver uma teoria baseada em experiências reais.

Benbasat *et al.* (1987) fornecem os seguintes critérios como áreas de pesquisa adequadas no método de estudo de caso:

1. Um estudo de caso pode ser usado para fazer uma teoria aplicar novos conhecimentos à prática;
2. Um estudo de caso é útil para encontrar respostas a perguntas do tipo “por que” e “como”, enquanto se compreendem as características e complexidades de uma determinada prática. Yin (2001) enfatiza ser a estratégia mais escolhida quando o pesquisador possui pouco controle sobre os eventos pesquisados;

3. o método de estudo de caso pode ser usado para examinar tópicos de pesquisa pouco explorados.

Conforme Yin (2001), para se utilizar cada estratégia, devem-se observar três condições: o tipo de questão de pesquisa, a extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais efetivos e o grau de enfoque em acontecimentos históricos em oposição a acontecimentos contemporâneos. A tabela 4 demonstra, com maior clareza, as principais diferenças entre estudo de caso e outras estratégias.

Tabela 4 – Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

Estratégia	Forma da questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais?	Não focaliza acontecimentos contemporâneos?
Experimento	como, por que	sim	sim
Levantamento	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim
Análise de arquivos	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim/não
Pesquisa histórica	como, por que	não	não
Estudo de caso	como, por que	não	sim

Fonte: Cosmos Corporation *apud* Yin (2001).

Yin (2001, p. 61) apresenta quatro tipos básicos de estudo de caso:

1. Projetos de caso único holístico – unidade única de análise e único caso;
2. Projetos de caso único incorporado – unidades múltiplas de análise e único caso;
3. Projetos de casos múltiplos holísticos – unidade única de análise e múltiplos casos;
4. Projetos de casos múltiplos incorporados – unidades múltiplas de análise e múltiplos casos.

Adicionalmente, esse estudo de caso se caracteriza por estudo de casos múltiplos, por contemplar mais de uma empresa, e holístico, já que o projeto holístico

é recomendado quando “não é possível identificar nenhuma subunidade lógica e quando a teoria em questão subjacente o estudo de caso é ela própria de natureza holística” (YIN, 2001, pp. 64-74). Bromley (1986, p.1) *apud* Yan (2015, p. 213), por sua vez, salienta que “toda pesquisa de estudo de caso começa no mesmo ponto: o desejo de produzir uma compreensão detalhada ou profunda de um único ‘caso’ ou de um pequeno número deles”.

De acordo com Siggelkow (2007), estudos de caso podem ser usados para fins de motivação, inspiração e ilustração. “Motivação” refere-se ao uso de um caso para explicar por que o pesquisador está motivado a estudar um determinado fenômeno. A “inspiração” implica que o pesquisador desenvolva indutivamente uma teoria a partir de um caso. A “ilustração” usa um caso para apoiar uma afirmação conceitual como um exemplo. Inspiração e ilustração diferem em que o primeiro desenvolve uma teoria, enquanto o segundo explica uma teoria ou afirmação. Em um estudo de caso para desenvolver uma teoria ou obter inspiração, as amostras devem ser coletadas usando amostragem teórica (EISENHARDT E GRAEBNER, 2007).

Eisenhardt (1991) menciona que de quatro a dez casos diferentes são aceitáveis como amostra para múltiplos estudos de caso. Segundo Malhotra (2001, p. 304), “para projetos de pesquisas exploratórias, tais como os que utilizam pesquisa qualitativa, o tamanho da amostra é comumente pequeno”.

Estudos sobre participação de redes sociais digitais em ecossistemas de negócios permanecem nos estágios iniciais. Este estudo emprega o método de estudo de caso para fins de inspiração.

Adicionalmente, o estudo seguiu o método indutivo, ou seja, a teoria emerge à medida em que são reconhecidos padrões de relações entre construtos no caso e entre casos (CHIMA, 2005; EISENHARDT, 1989; EISENHARDT E GRAEBNER, 2007; LEE *et al.*, 2007; SIGGELKOW, 2007; YIN, 2005). Como não existe uma teoria já consolidada para o tema estudado, não seria adequado utilizar o método dedutivo.

Outro método possível poderia ser o hipotético-dedutivo, em que se definem hipóteses para a pergunta formulada e se tenta falseá-la por meio de testes. Apesar de ser um dos métodos mais utilizados nas ciências sociais aplicadas, não foi possível elaborar uma hipótese adequada para o tema estudado, que ainda carece de investigação (EISENHARDT E GRAEBNER, 2007; GIL, 2008).

3.3 Procedimentos de pesquisa

De acordo com Eisenhardt (1989), Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002), Yin (2005) e Bryman (2008), os principais instrumentos de coleta de evidências para estudos de casos são entrevistas, consultas a arquivo e análise de documentos, observação, conversas informais e artefatos físicos.

Esse trabalho analisou oito casos, ou seja, com múltiplos casos, uma vez que são os mais desejáveis “quando a intenção da pesquisa é a descrição de fenômeno, a construção de teoria ou o teste de teoria” (OLIVEIRA, 2013, p. 148). Segundo Pozzebon e Freitas (1998) os resultados de estudos que analisam múltiplos casos, dependem consideravelmente do “poder de integração do pesquisador, de sua habilidade na seleção do local e dos métodos de coleta de dados, bem como de sua capacidade de fazer mudanças no desenho de pesquisa de forma oportuna”. Logo, buscou-se confrontar os achados com os dados das empresas e de suas interações nas redes sociais.

A utilização de múltiplas fontes, a triangulação dos dados e evidências das diversas fontes é um critério que aumenta a credibilidade e a confiabilidade dos resultados (ALVESMAZZOTI E GEWANDSZNAJDER, 2004; MARTINS, 2008; VOSS, TSIKRIKTSIS E FROHLICH, 2002; YIN, 2005). Em outras palavras, a partir da coleta de dados de diferentes perspectivas e de diferentes fontes, por meio do cruzamento de uma fonte com a outra, a “constatação é mais forte e melhor sustentada” (sic) (EISENHARDT, 1989). Nesse sentido, Zanelli (2002, p. 86) destaca que é importante

verificar se o conteúdo de uma verbalização tem correspondência com uma fonte documental. Posteriormente, a análise é feita com o olhar em alternância para os dados, para os conceitos ou teorias que a literatura apresenta sobre aqueles assuntos e para a articulação que o pesquisador percebe como lógica na construção discursiva.

Esse estudo de casos utilizou revisão bibliográfica, dados sobre as empresas e entrevistas semiestruturadas com alta liderança, trabalhos acadêmicos, relatórios de negócios, artigos de notícias e sites da empresa. Por se tratar de redes sociais digitais, além desses dados, foram utilizados dois softwares de visualização, coleta de dados e análise de redes sociais digitais das empresas envolvidas no estudo de caso. No âmbito deste projeto, foram escolhidos dois softwares: *NodeXL* e *Watson*.

Para realização desta pesquisa, utilizaram-se as fontes primárias, visto que temos em posse dados ainda não estudados oriundo dos questionários e por meio de grafos das redes sociais. Segundo Mattar (2014, p. 90), “dados primários são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados e que são coletados com o propósito de atender as necessidades específicas da pesquisa em andamento”; e, fontes secundárias, em razão da pesquisa e coleta de informações bibliográficas pautadas no assunto objeto de estudo.

Todas essas, em maior ou menor grau, como poderá ser verificado mais à frente, foram utilizadas neste estudo. O aspecto diferenciador do estudo de caso “reside em sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações” (YIN, 2001, p. 27).

3.3.1 Revisão bibliográfica

A pesquisa bibliográfica ora realizada está inserida no levantamento da literatura pertinente à pesquisa maior (BRUNELLI, MACEDO-SOARES, ZOUAIN *et al.*, 2010), que engloba este trabalho. De acordo com Kerlinger (1980, p. 17), “teoria é uma exposição sistemática das relações entre um conjunto de variáveis. É a explicação de um fenômeno particular, ainda que amplo”.

No que concerne especificamente a esta pesquisa, o presente estudo pesquisou teorias relacionadas a:

- Antropoceno e sustentabilidade do planeta para entender os principais impactos e danos causados pelo homem ao meio ambiente na atualidade;
- Tecnologias e a sociedade de forma a ter uma visão geral de evolução tecnológica, principalmente após a Revolução Industrial;
- Pós-modernidade e transformações da sociedade, para entender as novas formas de relacionar e viver, entre o homem e a natureza;
- Redes sociais digitais e sociedade em rede;
- Estratégias empresariais sustentáveis;
- O papel da alta liderança; e
- Feminino da ecologia, nas redes, na sociedade pós-moderna e nas empresas.

Nesse contexto, a pesquisa utilizou, principalmente, livros, artigos científicos e outras publicações reconhecidas como científicas. Esse procedimento apresenta a vantagem de dar acesso a uma ampla gama de conteúdo. Por outro lado, é importante o uso de fontes confiáveis, para evitar a reprodução de erros cometidos por pesquisas anteriores (GIL, 2002).

Essa etapa do trabalho seguiu o método proposto por Villas, Macedo-Soares e Russo (2008), que recomendam iniciar um levantamento bibliográfico a partir da análise dos *rankings* de jornais científicos. São três as etapas-chave que caracterizam o método: (1) levantamento das fontes iniciais a serem analisadas, baseando-se nos *rankings* das publicações científicas; (2) seleção dos artigos e análise dos textos, com a relação das palavras-chave e dos autores; e (3) seleção de novos documentos a partir da análise das referências bibliográficas dos documentos previamente selecionados, além de livros pertinentes à temática do estudo em questão. Esse procedimento é fundamental para toda a pesquisa acadêmica, pois fornece conteúdo do que já foi estudado em relação ao tema. Isso auxilia tanto para estruturar o projeto quanto para nortear as discussões do trabalho (SILVA, 2005).

Essa pesquisa não cita o nome de nenhuma das empresas de maneira específica, já que todas solicitaram confidencialidade das informações durante a entrevista. Algumas bibliografias não científicas foram utilizadas na ausência de peças científicas com o conteúdo necessário.

3.3.2 Pesquisa documental

De acordo com Gil (2002), apesar de se assemelhar à revisão bibliográfica, a pesquisa documental utiliza materiais de fontes mais diversificadas e que ainda não receberam tratamento analítico científico. Algumas das vantagens desse procedimento são: a utilização de informações ricas e estáveis, a não exigência de contato com todos os sujeitos envolvidos no processo de construção dos documentos e a possibilidade de verificar os conteúdos.

Yin (2001) reforça que o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes: 1) os documentos são úteis para verificar informações tais como grafia, nome, citações que podem ter sido

mencionados na entrevista; 2) os documentos podem fornecer outros detalhes específicos para corroborar as informações obtidas por meio de outras fontes, ou contradizer algum dado prévio, o que indica razões claras e específicas para pesquisar o tópico de estudo com mais profundidade; 3) é possível se fazer inferências a partir de documentos, que, no entanto, devem ser tratadas somente como indícios que valem pena serem investigados mais a fundo, em vez de serem tratadas como descobertas definitivas, já que as inferências podem se revelar mais tarde como sendo falsas indicações.

Os principais documentos analisados nesse estudo foram: políticas, relatórios de investimento, código de conduta, relatório de sustentabilidade e *websites* das empresas estudadas. Essas são consideradas fontes secundárias, por já terem passado por análises dentro das empresas (GIL, 2002).

3.3.3 Coleta de dados e análise de dados das redes sociais digitais

Seguindo a estratégia de triangulação de métodos de um estudo de casos múltiplos, esta pesquisa também realizou um levantamento complementar por meio de duas ferramentas de análise de redes sociais com o objetivo de identificar algumas características e métricas das redes das empresas analisadas. A visualização de redes facilita uma análise quantitativa ou qualitativa das redes sociais e descrevem características de uma rede por intermédio de sua representação visual.

Segundo Recuero (2017), podemos coletar dados de modo qualitativo ou quantitativo. Cada uma das formas de coleta tem vantagens e desvantagens. Formas qualitativas permitem ao pesquisador uma percepção maior dos atores sobre suas relações. Já formas mais automáticas retiram essa subjetividade das relações. A melhor forma depende dos objetivos da pesquisa e do tamanho da rede a ser coletada.

Para esse estudo, será utilizada a coleta de dado quantitativa. Segundo Recuero (2017), as coletas quantitativas de dados geralmente focam em bases de dados pré-existentes (por exemplo, dados de interação de ferramentas de mídia social). Da mesma forma, é possível utilizar ferramentas de coleta de dados já existentes, desde que o pesquisador conheça o funcionamento da ferramenta, da base de dados e suas limitações.

Conforme Recuero (2017), essas ferramentas de coleta automática de dados são denominadas *crawlers*. Há alguns tipos de *crawlers* disponíveis publicamente. A maioria deles é focado em ferramentas específicas ou banco de dados específicos cuja estrutura é mais ou menos estável (como o Twitter e o Facebook, por exemplo).

Este estudo vai analisar o comportamento das redes sociais digitais das empresas na plataforma Facebook – escolhida por ser a de maior presença para todas as empresas, bem como a ocorrência de temas como cooperação, estratégia, sustentabilidade.

Para tal, existem diversos programas que permitem a visualização dos grafos para um melhor entendimento do problema. No âmbito desse projeto, foram escolhidos dois *softwares* de análise de redes: NodeXL e IBM Watson Analytics for Social Media. O primeiro por ser um dos melhores sistemas para análises simples, por não precisar de servidor, por ter uma interface bastante amigável, por funcionar como um *layer* para o Excel e por apresentar um *crawler* para Facebook (RECUERO, 2017). Optou-se pelo segundo porque tudo ocorre na nuvem; não há requisitos de *software* nem de *hardware*, fácil definição de temas e métricas – critérios e assuntos detalhados em métricas distintas que podem ser usadas para melhorar a análise e pela multiplicidade de opções visuais que possibilita ao utilizador customizá-la.

Recuero (2017) traz à baila uma questão fundamental para ser considerada na coleta de dados que é a da privacidade dos atores. E completa sobre a importante anonimizar os dados coletados, dificultando o reconhecimento de atores individuais de modo que possam ser prejudicados pela pesquisa.

Assim, as próximas subseções são dedicadas ao detalhamento das ferramentas analisadas, sendo que cada uma é descrita de acordo com a seguinte ordem: ideias gerais e principais características, métricas calculadas e considerações finais.

3.3.3.1 NodeXL

A coleta de dados foi feita por meio do NodeXL¹³ (SMITH *et al.*, 2009), um *template* desenvolvido para trabalhar com Excel 2007 e 2010, com o intuito de ajudar o usuário a explorar grafos de maneira mais fácil. O principal objetivo do NodeXL é

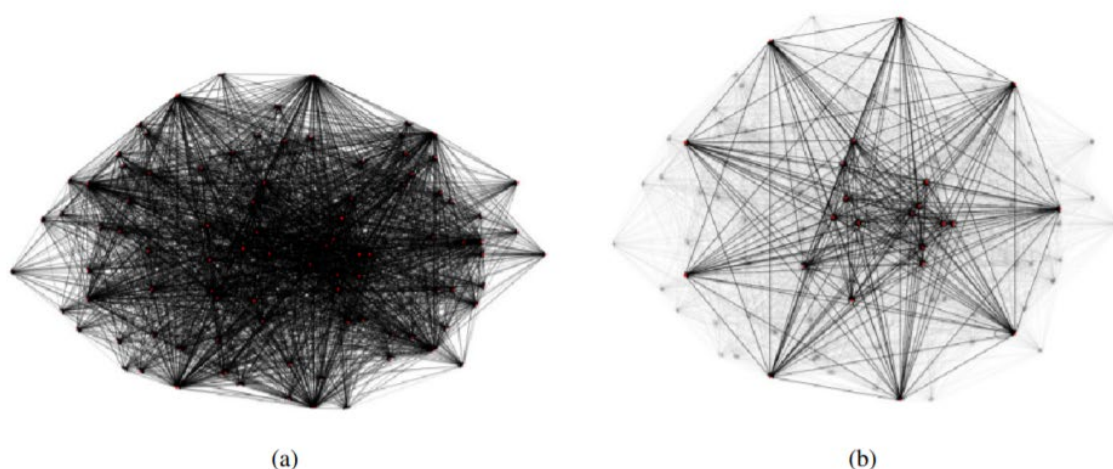
¹³ <https://nodexl.codeplex.com>.

facilitar a usabilidade de forma que não seja necessário programar ou ser profissional em manipulação de grafos e seus dados. Para gerar os grafos, basta especificar no programa a página ou o grupo do qual se deseja coletar os dados.

O NodeXL é adequado para estudos de caso pontuais e focados. É bastante fácil de usar se o usuário já tem algumas noções básicas de análise de redes e compreende o que está visualizando na análise que está criando. O NodeXL permite que o usuário possa alterar algumas características dos seus componentes, tais como: largura, cor, nível de transparência das arestas ou ainda cor, tamanho, posição e até as imagens que representam os nós. Possui várias métricas, mas a visualização dos dados é um pouco limitada, com poucos algoritmos. É útil para trabalhar com grafos pequenos (até 20 mil nós); acima disso, começa a ficar muito lento (RECURO, 2017).

Além disso, por ser um template desenvolvido para Excel, só pode ser utilizado no Windows. O NodeXL permite importar e exportar dados nos formatos: GraphML, Pajek, UCInet e matrizes, o que constitui uma vantagem em usar o NodeXL. A coleta de dados foi feita por meio do NodeXL, que permite o *crawling* dos *tweets* a partir da REST API. Essa API limita as buscas a até cerca de 18 mil interções. A coleta foi realizada entre 2017 e 2018.

Figura 6 – Grafos gerados com o NodeXL: (a) grafo completo e (b) grafo filtrado.



Fonte: Smith *et al.*, 2009.

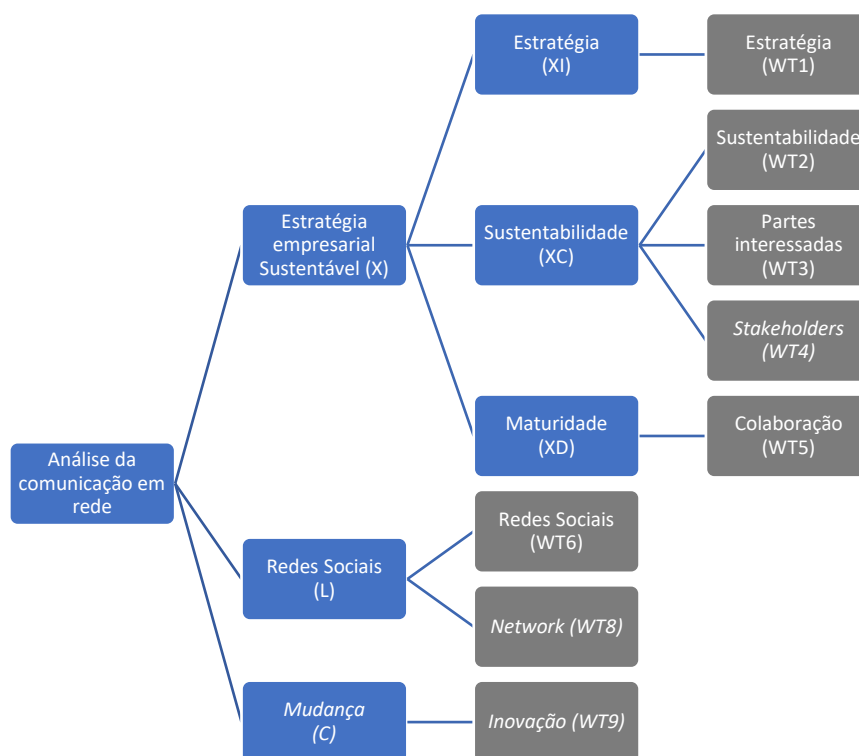
3.3.3.2 IBM Watson Analytics for Social Media

O IBM Watson Analytics for Social Media percorre o tráfego das redes sociais e cria visualizações de dados automaticamente, permitindo descobertas excepcionalmente ricas em *insights*, tudo na nuvem. Identifica um assunto e obtém rapidamente um conteúdo relevante, mostrando relacionamentos e padrões interessantes. É possível obter facilmente a vibração do público, obter maior visibilidade sobre um assunto ou mercado e comparar resultados com outras fontes de dados para obter novos *insights* derivados de diferentes visualizações de informações.

Com o objetivo de identificar se os conteúdos (temas) mencionados neste estudo eram comunicados, tratados e discutidos nas redes sociais digitais pelas empresas e com que frequência, e depois poder correlacioná-los com os temas principais do estudo como mostrado na figura 7, foi realizada uma análise quantitativa utilizando-se o IBM Watson Analytics for Social Media, em razão da grande quantidades de dados a serem processados. A coleta de dados foi feita identificando-se o nome das empresas como o tópico principal e os oito temas (palavras-chave): estratégia, sustentabilidade, partes interessadas, *stakeholders*, colaboração, redes sociais, *network* e inovação.

No IBM Watson Analytics for Social Media, foi selecionado que a coleta fosse realizada nas seguintes fontes (redes sociais digitais): Reddit, fóruns, *reviews*, Facebook, vídeos e blogs, durante o período de um ano completo, entre 7 de janeiro de 2017 até 7 de janeiro de 2018.

Figura 7 – Análise de comunicação em redes e correlação com temas centrais do estudo



Fonte: a autora.

3.3.4 Entrevistas semiestruturadas

Entrevista é um procedimento de coleta de informações sobre determinado tema científico, realizada por iniciativa do entrevistador, destinada a fornecer informações pertinentes a um objeto de pesquisa (MINAYO, 1994). Essa técnica é considerada eficiente para coletar dados empíricos de qualidade. É uma técnica que envolve duas pessoas, em que uma formula a questão e a outra a responde (GIL, 2002). Por outro lado, as informações podem ser enviadas pelo ponto de vista do entrevistado. Nesse contexto, o uso de mais de um caso e a análise de diversos documentos buscam reduzir esse risco (EISENHARDT E GRAEBNER, 2007).

Este estudo utilizou entrevistas semiestruturadas: ocorre em cima de um roteiro previamente estruturado e é apoiado em teorias e hipóteses. Porém, tem o objetivo de deixar o entrevistado à vontade para melhor organizar as suas ideias e as próprias respostas. Para Manzini (1990/1991), esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e, como ressalta SELLTIZ *et al.* (1974) as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas). Os

questionários não estruturados são mais difíceis de serem comparados (SELLTIZ *et al.*, 1974; YIN, 2001).

Para a construção desse esboço do questionário, é necessário considerar que: as perguntas devem estar relacionadas com o problema, não se devem incluir perguntas cujas respostas podem ser obtidas de formas mais precisas por outros meios, as perguntas devem ser objetivas e claras, o número de perguntas deve ser limitado e as primeiras questões devem ser mais simples do que as últimas (GIL, 2002).

Para Yin (2001), as entrevistas devem sempre ser consideradas apenas como relatórios verbais. Como tais, estão sujeitas a velhos problemas, como preconceito, memória fraca e articulação pobre ou imprecisa. Novamente, uma abordagem razoável a essa questão é a utilização de outras técnicas, como a análise de documentos “que podem corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes” (YIN, 2005, p. 112).

Para as entrevistas, utilizou-se um questionário estruturado com dez perguntas relacionadas ao assunto do estudo e desenvolvido com base na revisão bibliográfica. O apêndice A apresenta o esboço do questionário utilizado nas entrevistas com as empresas.

Primeiramente, foi realizada uma reunião prévia inicial presencial/por telefone, com duração de quinze minutos, com o objetivo de efetivar o convite formal para participar da entrevista, explicar o projeto de pesquisa e os seus objetivos. Essa técnica é recomendada para estudos com número limitado de participantes (HAMILTON E BOWERS, 2006).

Segundo, para garantir a profundidade das respostas, e em razão da agenda dos entrevistados, inclusive viagens nacionais e internacionais e disponibilidade de tempo, as entrevistas foram realizadas por e-mail. No período de entrevista, entre 23 de fevereiro de 2018 até 10 de março de 2018 (período de mais disponibilidade das executivas), o e-mail foi enviado e foi dado um prazo de retorno de uma semana. A vantagem das entrevistas por e-mail é que a coleta de dados pode ocorrer a qualquer momento e de maneira conveniente para o participante e o pesquisador, mesmo em fusos horários ou grandes distâncias (ROBERTS E WOODS, 2000).

A pesquisa qualitativa tem sido historicamente caracterizada por encontros presenciais e a interação social entre pesquisador e participante tem sido vista como

crítica para a construção de dados (SEYMOUR, 2001). O corpo humano foi identificado como central para o desenvolvimento e a manutenção de encontros sociais (GOFFMAN, 1959), com qualidades de voz, linguagem corporal e expressões faciais vistas como adicionadas” camadas de significado à comunicação humana” (SEYMOUR, 2001, p. 156). No entanto, entrevistas por e-mail podem ter benefícios similares para pessoas que podem achar entrevistas presenciais inconvenientes ou difíceis de serem realizadas. Entrevistas por e-mail podem proporcionar oportunidades para pessoas com várias circunstâncias terem acesso à participação na pesquisa, incluindo pessoas com necessidades de cuidados pessoais, fadiga ou dificuldade de concentração, pais com filhos pequenos em casa, trabalhadores em turnos (MANN E STEWART, 2000), populações socialmente marginalizadas (MANN E STEWART, 2000; NICHOLSON, WHITE E DUNCAN, 1998) e pessoas que estão geograficamente isoladas do pesquisador (LAKEMAN, 1997).

Os questionários foram enviados por e-mail separadamente para cada executiva. As respostas foram recebidas, catalogadas e analisadas pela pesquisadora. Para Mann & Stewart (2000), as entrevistas por e-mail também são convenientes para os participantes. Eles podem escrever quantas vezes quiserem, quando quiserem e onde quiserem. Em comparação a uma única entrevista face a face, entrevistas por e-mail oferecem aos participantes uma “oportunidade muito mais generosa de expressar seus pontos de vista e influenciar os resultados da pesquisa” (SEYMOUR, 2001, p. 152), pois têm a chance de “limpar” suas respostas antes de enviá-las e ter tempo para refletir sobre elas, o que muitas vezes leva a respostas mais detalhadas, ponderadas e ricas do que as possíveis no ambiente imediato de uma entrevista presencial (MANN E STEWART, 2000; MCCOYD E KERSON, 2006, p. 397).

As entrevistas foram realizadas com a alta gestão das empresas que ocupam cargo de gerência geral, presidência ou presidência do conselho de administração diretamente envolvida com a definição das estratégias das empresas. Foram selecionadas oito executivas (CEOs e conselheiras) de diferentes organizações nacionais ou multinacionais com operação no Brasil. A seleção foi feita levando-se em consideração o nível hierárquico ocupado na organização e a relevância na definição da estratégia da empresa. São profissionais que convivem com o tema e têm papel decisivo nos direcionamentos empresariais.

Para o estudo, foram selecionadas executivas mulheres a fim de se obter a visão estratégica do feminino e alinhar a pesquisa com a pós-modernidade (MAFFESOLI, 2010).

Todas as empresas e as entrevistadas solicitaram confidencialidade. Visando à preservação de sua identidade, os nomes não foram identificados. Para as empresas, foram adotados pseudônimos. A tabela 4 caracteriza as entrevistadas:

Tabela 5 – Caracterização dos entrevistados

Empresa	Empresa Pau-amarelo	Empresa Ipê-peroba	Empresa Araucária	Empresa Pau-brasil	Empresa Imbuia	Empresa Jequitibá-branco	Empresa Bicuiba	Empresa Canela-sassafrás
Cargo da executiva	Sócio-diretora	General manager Latin America	CEO	Diretora geral	CEO	CEO	Presidente Latin America	Presidente do Conselho de Administração
Idade	>60	>40	>50	>30	>40	>40	>50	>60
Data de envio do e-mail (entrevista)	23 de jan. de 2018 1:41 PM	23 de jan. de 2018 às 07:02 AM	5 de Mar de 2018 3:32 PM	5 de Mar de 2018 3:30 PM	23 Jan de 2018 1:35 PM	23 de Jan de 2018 1:44 PM	5 de Mar de 2018 8:01 AM	5 de Mar 5 de 2018 8:14 AM
Data de retorno do e-mail (resposta entrevista)	31 de jan. de 2018 6:48 PM	31 de jan. de 2018 07:11 PM	07 de mar de 2018 0:15 PM	7 de Mar de 2018 3:02 PM	28 Jan de 2018 11:24 AM	5 de Fez de 2018 8:58 PM	6 de Mar de 2018 7:53 PM	7 de Mar de 2018 10:05 AM

Fonte: a autora.

A técnica de amostragem é não probabilística, segundo Malhotra (2001), por não utilizar uma seleção aleatória. A amostra foi definida por julgamento, em que os elementos são selecionados com base no julgamento do pesquisador.

O entrevistador, exercendo seu julgamento ou aplicando sua experiência, escolhe os elementos a serem incluídos na amostra, pois os consideram representativos da população de interesses, ou apropriados por algum motivo (MALHOTRA, 2001, p. 307).

A amostra foi realizada com empresas em diferentes ramos de atividade, com diferentes números de funcionários, com mulheres de gerações diferentes nas posições de topo das organizações, mesmo que esse número seja bastante restrito. Segundo pesquisa da StuartSpence (2017), a participação das mulheres entre líderes empresariais ainda é pequena. Mesmo as empresas com maior índice de diversidade têm apenas 10% de mulheres no seu corpo executivo, contra 1% entre as que estão nas últimas posições.

A abordagem adotada foi direta, revelando às respondedoras dos questionários o objetivo do projeto.

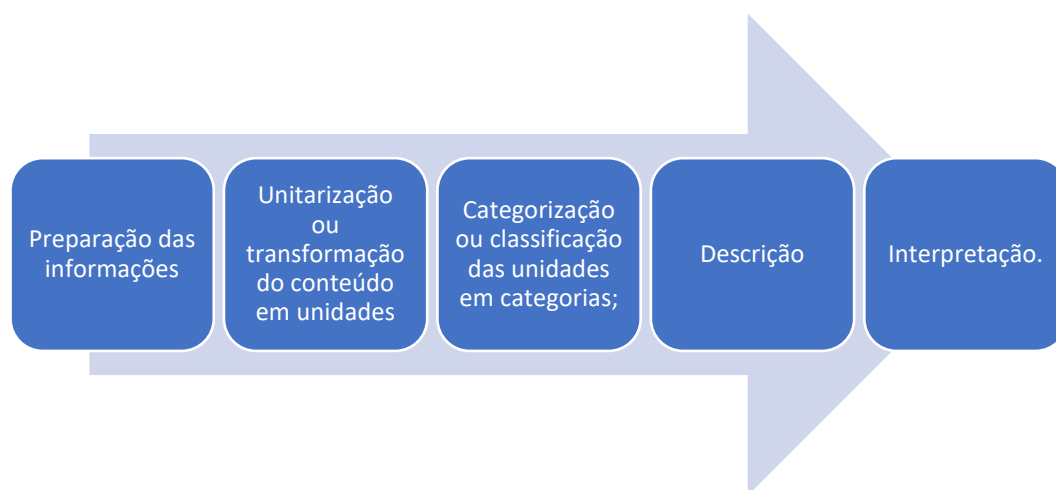
Com respostas recebidas dos questionários semiestruturados, foi possível perceber que, mesmo com um texto introdutório sobre o tema, as respostas das entrevistadas não foram influenciadas e tinham seu livre pensamento.

3.3.5 Análise de dados

Segundo Borges, Hoppen e Luce (2009, p. 886), a análise de dados consiste em “examinar, categorizar, tabular e recombina os elementos de prova, mantendo o modelo conceitual e as proposições iniciais do estudo como referências”. Não existe um padrão ou formato específico (EISENHARDT, 1989), porém possibilita “reinterpretar as mensagens e atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum” (MORAES, 1999, p.8). Porém, antes de efetuar a análise comparativa dos vários casos, é fundamental se familiarizar com padrões únicos de cada caso, antes de buscar a generalização por meio deles. Isso permitirá ao pesquisador o entendimento profundo necessário para realizar uma análise com cruzamento dos casos (EISENHARDT, 1989).

Este estudo foi dividido em dois blocos de análises de dados complementares. Uma qualitativa, de análise de conteúdo cujo processo, segundo Moraes (1999), deve seguir cinco etapas, conforme a figura 8.

Figura 8 – Roteiro para o processo de análise das evidências utilizado em estudos de caso



Fonte: a autora.

Primeira etapa: consiste em preparação e organizar as informações. Este consiste em: identificar as diferentes amostras de informação a serem analisadas e codificar os materiais (números ou letras).

No presente estudo, foram analisados documentos (relatórios e *website*), entrevistas e resultados dos dados quantitativos das análises das redes. As empresas receberam codinomes, os temas e as entrevistas. Cada empresa recebeu uma identificação (letra entre parênteses). Os temas relevantes para pesquisa foram classificados em categorias de análise (item e identificados por letras) e eixos temáticos (subitens, identificados por letras), conforme tabela de código (tabela 6).

Tabela 6 – Categorias de análise

Categorias de análise	Eixos temáticos
Caracterização da empresa (I)	-
	Questões gerais (XI)
	Riscos: impacto da sociedade em rede e tendências globais (XX)
	Visão de longo prazo (XL)
	Visão de sustentabilidade (XC)
Estratégias organizacionais (X)	Maturidade (XD)
	Questões gerais (LI)
	Redes sociais digitais (LX)
Papel das redes sociais (L)	Interação e comunicação com redes (LL)
Mudanças organizacionais (C)	-
	Questões gerais (DI)
	Perfil (DL)
Liderança (D)	Feminino (DD)
Visão geral (M)	

Fonte: a autora.

Segunda etapa: consiste em unitarização, ou seja, definir a unidade de análise. Para o estudo, a unidade de análise final será o parágrafo.

Terceira etapa: é a de categorização, onde se agrupam os dados considerando a parte comum existente entre eles.

Quarta etapa: é a de descrição para cada uma das categorias apresentadas em forma de tabela-síntese, de forma que expresse o conjunto de significados presentes nas diversas unidades de análise. Na tabela, também será inserida a interpretação dos dados de análises quantitativas das redes.

Quinta etapa: consiste na compreensão mais aprofundada do conteúdo por meio da inferência e interpretação com fundamentação teórica e/ou dos dados.

Foi realizado um segundo bloco de análise quantitativo das redes, para enriquecer os resultados, as pesquisas foram realizadas na internet e utilizados *crawlers* para identificar a presença e interação da empresa nas redes sociais digitais como Facebook, LinkedIn e Twitter, bem como o grau de interatividade em suas próprias redes sociais. Para analisar os dados coletados pelo *crawler*, utilizamos dois softwares: NodeXL e IBM Watson Analytics for Social Media. Os dois sistemas auxiliaram no cálculo de variáveis e na construção dos grafos e gráficos.

O NodeXL foi utilizado para análise da rede do Facebook de cada empresa estudada para o cálculo de conexões e os nós, desenho das redes, cálculo de grau de centralização e outros dados das redes observadas conforme descrito no Apêndice II.

A análise de dados foi feita utilizando-se a parte de análise do próprio NodeXL, que, a partir dos parâmetros apontados pela pesquisadora, calcula os graus de centralidade especificados e as métricas de centralidade: *indegree*, *betweenness* e *eigenvector*. Essa análise foca o perfil oficial no Brasil das empresas no Facebook.

A visualização dos dados, que será apresentada neste trabalho por meio de grafos, foi realizada com o NodeXL.

O IBM Watson Analytics for Social Media foi utilizado para analisar as redes. O programa é uma extensão para o Excel que permite utilizar e analisar os dados abertos e públicos das redes sociais abertas de Facebook ou Twitter das empresas estudadas.

3.3.6 Escopo do estudo

Esse trabalho analisou oito casos, ou seja, com múltiplos casos, uma vez que são os mais desejáveis “quando a intenção da pesquisa é a descrição de fenômeno, a construção de teoria ou o teste de teoria” (OLIVEIRA, 2013, p. 148). Os resultados de estudos que analisam múltiplos casos, segundo Pozzebon e Freitas (1998), dependem consideravelmente do “poder de integração do pesquisador, de sua habilidade na seleção do local e dos métodos de coleta de dados, bem como de sua capacidade de fazer mudanças no desenho de pesquisa de forma oportuna” (OLIVEIRA, 2013, p. 146). Logo, buscou-se confrontar os achados com os dados dos grafos de cada empresa e de suas interações nas redes sociais.

Foi selecionado o caso de oito empresas com operação no Brasil com mulheres na alta gestão. Importante ressaltar que mulheres ocupam cargo de presidente em apenas 18% das empresas do Brasil, segundo a pesquisa Panorama Mulher 2018 (TALENSES-INSPIER, 2018). Apenas dez mulheres no Brasil são presidentes de conselho de 187 empresas listadas em Bolsa de São Paulo, conforme estudo realizado pela SpencerStuart do Brasil (2017).

Para garantir a relevância de um estudo de caso, é necessária a seleção de casos possíveis e adequados que destaquem e ampliem a teoria que está sendo construída (EISENHARDT E GRAEBNER, 2007). Além da questão da liderança feminina, outras questões foram determinantes para escolha do caso: lideranças em de gerações diversas, empresa multinacional e nacional, profissional e familiar, segmento e porte (pequena, média e grande). De acordo com Creswell (1997), a seleção de casos é crucial em um estudo de caso, e a seleção de casos extremos pode ajudar a validar os resultados.

3.3.7 Problemas éticos e limitações

Em relação às limitações da metodologia de estudo de caso, há algumas quanto à coleta e ao tratamento dos dados. A mais recorrente diz respeito à impossibilidade de generalização estatística dos resultados. Entretanto, ao realizar o estudo de casos múltiplos, utilizando-se várias fontes de dados, é possível buscar

uma generalização analítica para o grupo pesquisado. Além disso, devido ao número reduzido de pesquisas sobre redes sociais digitais e estratégias empresariais sustentáveis e, particularmente em relação ao feminino, graças à adoção de métodos e arcabouços teóricos já testados em outras pesquisas em diferentes indústrias, a possível generalização analítica resultante deste trabalho pode contribuir para o desenvolvimento de outros estudos nessa linha de pesquisa. Além disso, os instrumentos de coleta de dados também apresentam algumas limitações.

Os questionários podem ser respondidos de maneira subjetiva pelos entrevistados, utilizando algum viés específico. Outro risco potencialmente enfrentado por este trabalho consiste na possibilidade de deturpação na interpretação das perguntas pelos entrevistados.

Para aumentar a confiabilidade do trabalho, foi realizado um confronto das informações, pela triangulação dos dados, com objetivo de neutralizar essas limitações e promover informações mais fidedignas.

Para finalizar, ressalta-se a dificuldade para a coleta de dados documentais referentes às empresas, em consequência da ausência de informações públicas disponíveis em algumas empresas.

Outra questão importante, que precisa ser observada, são os estudos de análise de redes sociais – ARS das redes sociais digitais, as limitações dessa abordagem e as questões éticas. Um dos primeiros problemas diz respeito ao anonimato dos dados. Embora na prática os sites de rede social explicitem que seu conteúdo está sendo (em sua maioria) publicado, ou seja, tornado público e que, naqueles em que opções de privacidade são oferecidas (como o Facebook) o único conteúdo que poderá ser buscado nas APIs é o público, há que se argumentar a dificuldade de compreensão dos públicos em geral das consequências desse ato. Assim, teve-se o cuidado de não publicar ou analisar nenhuma informação ou dado que tenham sido publicadas por nenhuma pessoa. (RECUERO, 2014)

A ARS tem um foco empírico, logo o método e o estudo dos dados é extremamente relevante. Outras limitações dizem respeito aos limites impostos pelas ferramentas, tanto na coleta quanto na análise de dados. No caso está se utilizando da ferramenta NODEXL (já discutida suas vantagens e limitações anteriormente). A própria API da qual os dados são extraídos, por exemplo, pode oferecer limitações que precisam ser claramente identificadas. (RECUERO, 2014)

4 ESTUDO DE CASO – EMPRESAS

Visando à preservação da identidade das entrevistadas e de suas empresas, nenhuma das partes foi identificada.

A tabela 7 apresenta o perfil das entrevistadas e a caracterização geral de cada empresa, bem como a presença ou não de cada empresa na internet e em plataformas sociais.

Nos estudos de caso da Empresa, foram analisados:

1. Dados primários: entrevista semiestruturada com a alta liderança conforme a tabela 7 e a análise quantitativa de dados coletados das redes sociais digitais conforme descrito no item 3. Os gráficos dos programas NodeXL e IBM Watson Analytics for Social Media estão apresentados no Apêndice II.
2. Dados secundários: realizou-se análise documental dos materiais contidos no site do grupo empresarial, código de conduta, publicações ou artigos elaborados pela empresa ou seus funcionários e publicações em redes sociais. Para melhor identificação/visualização dos resultados, além de manter a confidencialidade da empresa sem perder as referências, elas foram renomeadas conforme Apêndice III.

Para cada empresa foi estruturado um quadro geral do estudo de caso quanto a sua estratégia empresarial, papel das redes sociais digitais, mudanças organizacionais, liderança, e visão da alta liderança feminina, como esses temas se relacionam e são percebidos e integrados como estratégia empresarial pela alta gestão feminina. Nela, estão destacados os diferentes temas coletados por análises primárias e secundárias.

Tabela 7 – Perfil das entrevistadas

Empresa		Empresa Pau-amarelo (A)	Empresa Ipê-peroba (B)	Empresa Araucária (C)	Empresa Pau-brasil (D)	Empresa Imbuia (E)	Empresa Jequitibá-branco (F)	Empresa Bicuíba (G)	Empresa Canela-sassafrás (H)
Cargo da Executiva		Sócio-diretora	General Manager Latin America	CEO	Diretora geral	CEO	CEO	Presidente Latin America	Presidente do Conselho de Administração
Faixa etária		>60	>40	>50	>30	>40	>40	>50	>60
Número de funcionários no Brasil		201 a 500	Mais de 10.000	201 a 500	51 a 200	201 a 500	51 a 200	2001 a 3000	Mais de 10.000
Ramo de Atividade		Marketing e publicidade	Tecnologia da informação e serviços	Marketing e publicidade	Serviços financeiros digitais	Varejo	Administração de consórcios veículos pesados	Indústria	Varejo e Comércio
Nacional/multinacional		Nacional	Multinacional	Multinacional	Multinacional	Multinacional	Multinacional	Multinacional	Nacional
Tipo de administração		Familiar	Profissional	Profissional	Profissional	Profissional	Profissional	Profissional	Familiar
Presença em web, plataformas sociais ou redes	Website	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim
	Fale conosco	sim	sim	sim	-	sim	sim	-	-
	Facebook	sim	sim	sim	sim	-	-	sim	sim
	Twitter	sim	sim	sim	-	-	-	sim	sim
	Instagram	sim	-	sim	-	-	-	-	sim
	LinkedIn	sim	sim	-	-	sim	-	sim	-
	Youtube	sim	sim	sim					
	Trend Me	sim	-	-					
	Comunidade	-	sim	-	sim	-	-	-	sim

Fonte: a autora.

4.1 Empresa Pau-amarelo (A)

O quadro geral das análises do estudo de caso da Empresa Pau-amarelo está apresentado nos Apêndice III – Tabela 11 e Apêndice IV – Tabela 19.

Na visão da Entrevistada 1, as redes sociais digitais devem ser inseridas na estratégia empresarial “não se trata de escolha. Ou abraçamos o novo, como empresa e profissionais, ou seremos relegados à irrelevância” (ENTREVISTADA 1, 2018).

Com a análise das informações, foi possível identificar que, de maneira geral, a visão estratégica da alta liderança (“as novas estratégias terão imperativamente que ser desenhadas a partir do mapeamento e entendimento das novas dinâmicas sociais, comportamentais, culturais, econômicas e mercadológicas impostas pela sociedade em rede”) e a estratégia da organização (“em sintonia com a reinvenção do mundo”) estão alinhadas. Ao analisar quantitativamente as práticas empresariais, principalmente em relação à presença em rede – análise da página da empresa no Facebook, com a ferramenta NodeXL –, encontra-se uma interação em rede muito baixa e, da mesma forma, ao analisar o conteúdo das interações da empresa com suas redes (IBM Watson Analytics for Social Media) não foi identificada nenhuma interação com temas como estratégia, sustentabilidade, *stakeholders*, colaboração, inovação e redes digitais,.

Ao analisar a estratégia empresarial utilizando-se o conceito da TCS (2017), conclui-se que a empresa se encontra no estágio inicial de maturidade, da cooperação com parceiros, representada na Figura 8. O que se confirma com a seguinte afirmação da executiva:

O diferencial crítico será justamente a capacidade de manter a vitalidade dos organismos jovens, que se adaptam de forma contínua às mudanças e condições do ambiente externo, em ciclos ininterruptos de iteração e aprendizado” e “para apoiar o processo de transformação e gestão a empresa implementou uma plataforma de comunicação para dar sustentação à estratégia” (ENTREVISTADA 1, 2018).

Em relação às redes sociais digitais, a executiva entende que as “redes sociais ampliam de forma exponencial possibilidades” (*ibidem*), ao mesmo tempo que constata que, para a empresa, as redes “são fundamentais para a gestão de marca,

marketing e negócios”. Ou seja, uma visão focada em marketing, mais restrita, que as inúmeras possibilidades levantadas própria executiva da empresa.

Mesmo com a visão da executiva sobre a necessidade de modelos operacionais, buscar convergir os pilares da sustentabilidade do planeta com a sustentabilidade da organização e a necessidade de prestação de contas e transparência no processo de gestão das organizações e o papel da redes sociais digitais nesse processos; ao analisar a Empresa Pau-amarelo, pela Matriz de estratégia proposta por Rho (2016), está se enquadra no quadrante inferior esquerdo – Hierarquia/Fechada. Ou seja, tradicional e que não atua em rede, representada na Figura 11. O que converge com a matriz de criação de valor sustentável de Hart e Milstein (2004), com estratégia voltada para dentro e com foco em minimizar resíduos e emissões, como se pode constatar no site da empresa, que apresenta um selo de carbono neutro (apesar de não ter sido possível encontrar documentação que suporte essa afirmação), sem nenhuma outra informação que aponte o contrário.

Em relação à mudança organizacional, a empresa identifica-se como “Pessoas e Negócios em Transformação”, com propósito de ajudar a transformar a organização a partir de cada indivíduo, de dentro para fora, numa jornada que será certamente longa e desafiante (ENTREVISTADA 1, 2018). Ou seja, uma mudança em toda a organização.

A executiva entende que é necessário uma reflexão profunda sobre as atitudes e habilidades, principalmente da alta gestão, para que possam enfrentar os desafios do século 21. E que um perfil que preze a cooperação, trabalho coletivo e visão de médio e longo prazo são cruciais. Reforçando que a cooperação e trabalho em equipe são atributos do feminino, e ressalta o valor dos atributos femininos para atuar em uma sociedade em rede (*ibidem*):

O necessário resgate das características do feminino nas organizações é necessário e será um trabalho desafiante, uma mudança cultural de envergadura, a ser empreendida por mulheres e homens dispostos a abandonar paradigmas e preconceitos ultrapassados, como paciência, humildade e perseverança (ENTREVISTADA 1, 2018).

Por outro lado, existem comentários nas redes sociais que identificam a empresa como sendo sem diversidade: “Ambiente pouco diverso, sem mulheres em cargos de chefia, sem negros e LGBTs” (EMPRESA PAU-AMARELO, 2018d).

4.2 Empresa Ipê-peroba (B)

O quadro geral das análises do estudo de caso da Empresa Ipê-peroba está apresentado no Apêndice III – Tabela 12 e Apêndice IV – Tabela 20.

Para a executiva, a estratégia tem que considerar as redes sociais digitais, pois essas podem impactar “a imagem e reputação, nos dias de hoje, dependem de como a empresa se insere nas plataformas sociais, e da qualidade do conteúdo que compartilha e oferece” (ENTREVISTADA 2, 2018).

Com a análise das informações foi possível identificar a visão da alta liderança sobre estratégia digital:

Digital refere-se a conexões, mas inteligência digital ou inteligência artificial, como dizem algumas pessoas, refere-se a muito mais do que isso. Essa próxima década será sobre como combinar tudo isso e tornar-se um negócio cognitivo. É o surgimento de uma nova era. A estratégia da organização é desenvolver/aplicar tecnologias – inteligência artificial, soluções em nuvem, Internet das Coisas e *blockchain* – para promover inovações e em favor do progresso do país e da sociedade (EMPRESA IPÊ-PEROBA, 2018a).

Ao analisar as práticas empresariais, observa-se que a Empresa Ipê-peroba é em empresa de tecnologia com uma plataforma em nuvem com soluções de análises de dados cognitivas em rede aberta para desenvolvedores, além de redes fechadas e blogs, com foco em desenvolvedores, clientes e parceiros.

A análise da sua presença em rede com público em geral (análise da página da empresa no Facebook, com a ferramenta NodeXL), encontra uma interação muito baixa, tendo em vista que, é uma empresa de inovação e tecnologia. Já ao analisar o conteúdo das interações da empresa com suas redes abertas e públicas (IBM Watson Analytics for Social Media), a inovação emerge como o tema mais falado, em aproximadamente 14% das situações, o que era de se esperar por a empresa se identificar como uma empresa de inovação. Logo depois, o tema estratégia, com quase 4%, e os temas redes sociais/*network* e sustentabilidade, mencionados em torno de 1% dos casos. Outros temas, como *stakeholder*, partes interessadas, *network* e colaboração não foram mencionados.

Ao fazer a análise da maturidade da Empresa Ipê-Amarelo utilizando-se o conceito da TCS (2017), chega-se à conclusão que a empresa se encontra no estágio

de maturidade entre *colaboração de modelo de negócio e integração do modelo de ecossistema*. Isso se confirma com a seguinte afirmação da executiva: “as organizações precisam ter culturas ágeis, com capacidade de rápida transformação e adaptação” (ENTREVISTADA 2, 2018).

A executiva entende que a “sociedade em rede é fundamental para que haja um melhor entendimento das necessidades, expectativas, opiniões e desejos dos clientes” (*ibidem*), e para a ela é importante a “promoção das atividades comunicando-as de forma eficaz através das mídias sociais [por terem] um efeito positivo na marca”, centrando a visão nas questões de marketing e reputação com o cliente.

A Empresa Ipê-peroba tem um projeto que utiliza tecnologia em rede para configurar um supercomputador virtual, por meio da união do poder de computadores individuais ociosos espalhados por todo o mundo, com o objetivo de acelerar pesquisas em saúde, ciências biológicas e sustentabilidade. Entre as principais doenças estudadas estão Aids, câncer, varíola, dengue e vírus da gripe, como o h6N1. O projeto permitiu realizar, em menos de um ano, pesquisas para tratamento e cura da dengue que levariam 50.000 anos para serem concluídas (EMPRESA IPÊ-PEROBA, 2018d). Esses resultados foram alcançados por meio de um ecossistema, utilizando a sua experiência, capacidade em tecnologia, inovação na comunidade global e cooperação em redes para beneficiar a própria sociedade.

Ao analisar a Empresa Ipê-peroba pela Matriz de valor, proposto por Rho (2016), pode-se enquadrá-la do quadrante no quadrante inferior esquerdo – Hierarquia/Fechada. Ou seja, tradicional e que não atua em rede, representada na Figura 11. Porém já avança, baseia-se em uma estrutura organizacional tradicional, mas coexistem grupos com redes criadas por clientes como “funcionários”, o que se comprova pela seguinte afirmação: “a empresa tem foco em apoiar outras empresas desenhando e construindo as plataformas necessárias para a transformação de seus negócios” (EMPRESA IPÊ-PEROBA, 2018a) e “estão se tornando mais inteligentes ao alavancar plataformas digitais” (*ibidem*, 2018c).

Convergindo com a matriz de criação de valor sustentável criada por Hart e Milstein (2004), preocupada com reputação e legitimidade, bem enfatizado no relatório de sustentabilidade da empresa, “governos, empresas e indivíduos estão examinando como as empresas operam e buscam organizações que ajam de forma responsável”. E na fala da executiva: “estamos vivendo em uma era de total transparência. Uma boa

reputação nas redes sociais digitais é hoje um componente importante da construção da imagem e consequentemente sustentabilidade das empresas” (ENTREVISTADA 2, 2018).

Em relação à mudança organizacional, a empresa identifica que “mesmo com tantos anos em operação, hoje, passa por uma das maiores reinvenções de sua história” (EMPRESA IPÊ-PEROBA, 2018) e, para executiva, mesmo assim, são necessárias “mudanças significativas nos modelos corporativos – ainda muito organizados por silos” (ENTREVISTADA 2, 2018).

Na visão da executiva, uma das características importantes para os profissionais, hoje e no futuro, são as associadas a modelos colaborativos. A empresa afirma em seu relatório que pensa na diversidade da mesma maneira que pensa sobre inovação: que é essencial para o sucesso dos negócios (EMPRESA IPÊ-PEROBA, 2018b). Para a entrevistada, as mulheres (em uma visão generalizada) têm características mais associadas a modelos colaborativos: “quando inovamos, a tecnologia se torna mais inteligente para os clientes e cria novas oportunidades de crescimento. Quando incorporamos a diversidade em nossos negócios, criamos melhores inovações e resultados” (*ibidem*, 2018a).

A Empresa Ipê-peroba foi homenageada com o 2018 Catalyst Award – liderança na construção de um local de trabalho que valorize a diversidade e a inclusão – Leading the Cognitive Era Powered by the Global Advancement of Women (EMPRESA IPÊ-PEROBA, 2018a). Por outro lado, a líder de diversidade e inclusão da empresa afirma, baseada em estudos internos, não acreditar que diferença de resultados entre os homens e as mulheres esteja relacionada a gênero, e sim no momento de vida, da área que estão e do próprio momento do país.

4.3 Empresa Araucária (C)

O quadro geral das análises do estudo de caso da Empresa Araucária está apresentado no Apêndice III – Tabela 13 e Apêndice IV – Tabela 21.

Para a executiva, redes sociais digitais e estratégia empresarial estão intimamente relacionados:

As redes sociais digitais favorecem o diálogo. A sociedade em rede é o cenário. Como o nome já diz, é uma sociedade de compartilhamento, é

importante que empresas vise a criação de valor sustentável (o que inclui o lucro), considere a diversidade, foque em fidelizar clientes etc. (ENTREVISTADA 3, 2018).

Na visão estratégica da entrevistada,

os negócios devem atuar dentro de uma verdade, transparente, ético, aberto ao relacionamento com seus diversos públicos; ter velocidade nas respostas e constante atualização de estratégias para manter-se atualizado em relação a movimentos culturais e de mercado (*ibidem*).

A estratégia da organização apontada no site global é de “criação de conexões significativas entre pessoas e marcas usando criatividade, mídia e inovação”, ou seja, buscar solucionar os desafios dos negócios e criar crescimento são alguns de seus objetivos.

Ao analisar quantitativamente as práticas empresariais, principalmente em relação à presença digital da empresa, o site da empresa no Brasil, esteve fora do ar durante todo período do estudo. A análise da página da empresa no Facebook, com a ferramenta NodeXL, revela uma interação na rede muito baixa e, da mesma forma, ao analisar o conteúdo das interações da empresa com suas redes no IBM Watson Analytics for Social Media, aparecem os temas estratégia com menções em torno de 3,2% das discussões e inovação com 6,4%; o mesmo com a baixa interação nas redes no Brasil, a empresa é considerada uma das mais criativas, tecnológicas e premiadas do seu setor no mundo conforme revista especializada ADweek (2017). Não foram identificadas menções aos temas sustentabilidade, *stakeholder*, partes interessadas, colaboração, redes digitais e *network*.

Quanto à maturidade da Empresa Araucária, utilizando o conceito da TCS (2017), chega-se à conclusão que a empresa se encontra no estágio de maturidade de modelo colaborativo caracterizado pela busca de criação horizontal de valor, o que está alinhado com a visão da executiva:

Se a organização é ética, e seus valores e a ambição dos seus serviços/produtos estão claros, estão alinhados às expectativas do mercado (em termos de propósito/produto/serviço) e, tem capacidade técnica, ela saberá responder com velocidade ao cenário do mundo atual (ENTREVISTADA 3, 2018).

Entretanto, no site global, a empresa se identifica como um ecossistema em rede global de produção (EMPRESA ARAUCÁRIA, 2018b). Para atingir esse objetivo, o pensamento do ecossistema requer uma mudança abrangente e a empresa deve atuar como redes descentralizadas, autônomas e cooperativas, o que requer ainda que avanços sejam implementados na empresa.

A executiva entende que as redes sociais digitais “não servem apenas para falar, mas também, e talvez sobretudo, para ouvir e dialogar; e a empresa deve buscar conquistar ou fidelizar públicos afins e ir além, receber o feedback e considerar como preciosas as informações que vêm em troca” (ENTREVISTADA 3, 2018).

No site, a empresa afirma que busca “transformar em *insights* acionáveis” e “não [querer] se limitar às ferramentas de escuta social que se concentram apenas na escala de conversas e na análise de sentimentos”, e que “usa uma abordagem que direciona os impulsos emocionais que definem o perfil psicológico de uma conversa, e como ela se alinha ao tipo de conversa que a marca espera que as pessoas estejam tendo” (*ibidem*, 2018b). Ou seja, as redes sociais atuam como estratégia de marketing e criação de valor para os clientes.

Como exemplo, a empresa criou uma campanha de marketing para uma marca. O filme traz uma dupla sertaneja para ensinar o público, de maneira leve e divertida, a retirar as manchas tidas como impossíveis utilizando todas as plataformas sociais e um talkshow para interagir e responder o questionamento das redes (*ibidem*, 2018a).

Ao analisar a Empresa Araucária pela Matriz de valor proposto por Rho (2016), pode-se classificá-las na matriz de criação de valor como do quadrante Rede e Fechada, em que a estrutura dentro da organização é baseada em rede, mas os limites entre interno e externo da organização ainda são claros, é a típica empresa que segue o modelo da Holocracia (representada na Figura 11), o que se comprova pela seguinte afirmação no site: “rede global de produção e terceirização de conteúdo” (*ibidem*, 2018b). Convergindo com a matriz de criação de valor sustentável criada por Hart e Milstein (2004), de Inovação e Reposicionamento, bem enfatizado pela na visão empresa que pensa “publicidade como condutor de comportamento socialmente responsável”.

Um exemplo é uma campanha realizada pela empresa na qual utilizou pôster solúvel – composto por larvicida em papel de arroz e cola orgânica – que, além de trazer mensagens educativas sobre o tema, é dissolvido em chuva e mata larvas do

mosquito *Aedes aegypti*, transmissor dos vírus da dengue, zika e chikungunya. O projeto, realizado em parceria com várias entidades não governamentais e com a Universidade de São Paulo, traz ilustrações criadas por artistas de comunidades afetadas pelo problema. O projeto foi expandido para mais de 70 países (*ibidem*, 2018a).

Em relação à mudança organizacional, a executiva afirma que é “necessário entender o momento em que vivemos, o espírito do nosso tempo” (ENTREVISTADA 3, 2018).

Na visão da executiva, o perfil da liderança está associado a três fatores: mentalidade: entender que estamos num mundo em rede, onde as pessoas estão com o poder da comunicação nas mãos, criando e disseminando significados para as marcas em tempo integral; habilidades: saber dialogar, coordenar várias ações simultaneamente, saber construir coletivamente, enxergar os talentos individuais e proporcionar os seus desenvolvimentos etc.; ferramentas: entender as ferramentas da era digital que envolvem interação e a gestão de dados para compreender seu negócio (negócio = o todo, para dentro e para fora) (ENTREVISTADA 3, 2018).

A entrevistada (*ibidem*) também afirma que “as habilidades femininas estão totalmente alinhadas à sociedade do compartilhamento que vivemos hoje, em contraponto a uma forma de competitividade mais feroz, mais agressivo, mais físico até, associada a um ideal masculino mais antigo”.

Em seu site, a Empresa Araucária traz dados de uma pesquisa conduzida em 2017 com aproximadamente 2.200 homens e mulheres maiores de 18 anos em 32 mercados, que aponta que 46% das mulheres e 34% dos homens concordam que o mundo seria um lugar melhor se mais mulheres estivessem em posições de poder (EMPRESA ARAUCÁRIA, 2018b).

Ressalta-se que a indústria de marketing e publicidade, na qual a empresa se insere, “é uma indústria há muito criticada por sua falta de diversidade em todas as frentes” (ADWEEK, 2017).

4.4 Empresa Pau-brasil (D)

O quadro geral das análises do estudo de caso da Empresa Pau-brasil está apresentado no Apêndice III – Tabela 14 e Apêndice IV – Tabela 22.

Segundo a executiva as redes sociais digitais são parte do seu dia-a-dia: “no mundo de hoje, não há empresa que consiga sobreviver longe dessas plataformas on-line. São elas que direcionam as nossas políticas internas e externas e nos mostram o caminho virtuoso a seguir” (ENTREVISTADA 4, 2018).

Pensando em estratégia a executiva afirma que “a rede global já é uma realidade, as empresas é que precisam desenvolver um novo modelo de negócio” e que deve ter “ênfase às necessidades do consumidor, porque ele cobra, a cada dia, mais responsabilidades por parte das companhias das quais adquire produtos e serviços” (*ibidem*). Essas declarações estão totalmente alinhadas ao propósito da empresa, que é “democratizar os serviços financeiros e fazer com que a movimentação de dinheiro seja mais acessível para pessoas do mundo todo” (EMPRESA PAU-BRASIL, 2018).

Ao analisar as práticas empresariais, observa-se que a Empresa Pau-brasil é uma empresa digital com uma plataforma em nuvem, além de possuir redes social de colaboração fechada com parceiros, desenvolvedores e blogs. Quando analisamos em relação a presença em rede com público em geral – análise da página da empresa no Facebook, com a ferramenta NodeXL –, encontra-se uma interação em rede muito baixa, mesmo sendo uma empresa de inovação e tecnologia. Já ao analisar o conteúdo das interações da empresa com suas redes abertas e públicas com a ferramenta IBM Watson Analytics for Social Media, os temas estratégia, inovação e *network* foram mencionados apenas uma vez nas interações, e temas como sustentabilidade, partes interessadas, *stakeholder*, colaboração e redes sociais não foram mencionados.

Ao fazer a análise da maturidade da Empresa Pau-brasil, utilizando-se o conceito da TCS (2017), chega-se à conclusão que a empresa se encontra no estágio de maturidade de modelo de integração de ecossistemas. Na visão de uma revista especialista em tecnologia,

a empresa está reunindo parceiros para criar o que parece ser um ecossistema abrangente. Eles estão menos preocupados com a concorrência e estão mais interessados em proporcionar ótimas experiências para todo o ecossistema, e eles sabem que isso lhes trará negócio (TEARSHEE, 2017).

Isso se confirma com a seguinte afirmação da alta gestão: “digitalizar dinheiro requer um ecossistema – você não pode fazer isso sozinho” (HBR, 2016).

As redes sociais digitais, para a executiva, são “uma força motriz poderosíssima que precisa ser respeitada e compreendida pelas empresas”, e que,

graças às redes sociais e à força que elas têm no mundo hoje, as empresas podem rever conceitos com muito mais velocidade, mudar estratégias de contratação de pessoal, convencer-se de certas tomadas de decisão ambientalmente conscientes etc. (ENTREVISTADA 4, 2018).

No seu site, a empresa afirma que as redes sociais digitais “mudam o tom da comunicação com os clientes e impactam a empresa. Por essa razão, essa é o primeiro risco considerado desde uma revisão de política ou até um briefing de propaganda” (EMPRESA PAU-BRASIL, 2018), centrando a visão nas questões de marketing e reputação.

No mundo antigo, se o site faltar por alguns minutos, uma transação foi recusada e um cliente teve uma experiência ruim com o comerciante. Em seguida, recebia uma ligação do cliente, e o comerciante podia lidar com a questão em seu próprio ritmo. Agora, se um cliente tiver uma experiência ruim, a primeira coisa que farão é tuitar ou postar no Facebook. Isso não só nos força a responder com muito mais rapidez do que antes, mas mudou completamente a forma como o serviço ao cliente interage com os clientes. Isso significa que treinamos, reteimamos e alocamos pessoas que lidam exclusivamente com canais de mídia social (MCKINSEY, 2014).

Ao analisar a Empresa Pau-brasil pela Matriz de valor proposto por Rho (2016), pode-se classificá-la na matriz de criação de valor entre o quadrante Rede/Fechada e Aberta, pois é uma organização internamente com certa holocracia mas já opera em rede em plataforma e migrado plataformas para uma configuração P2P¹⁴ ou simplesmente ponto a ponto (representada na Figura 11).

Os resultados da empresa refletem a transformação, de um único produto, em uma empresa de plataforma; de fornecedor a parceiros estratégicos para comerciantes e ecossistemas; de opção de pagamento a uma ferramenta cada vez mais importante para que clientes possam gerenciar melhor suas finanças (MCKINSEY, 2014).

Convergindo com a matriz de criação de valor sustentável criada por Hart e Milstein (2004), enfatiza-se o propósito da empresa: “democratizar os serviços

¹⁴ P2P (*peer to peer*) é uma arquitetura de redes de computadores descentralizada, em que cada um dos pontos ou nós da rede funciona tanto como cliente quanto como servidor.

financeiros e fazer com que a movimentação de dinheiro seja mais acessível para pessoas do mundo todo” (EMPRESA PAU-BRASIL, 2018).

Para a executiva, as mudanças organizacionais estão relacionadas com a

mudança de comportamento por parte de todas as empresas. Uma nova postura diante de um novo consumidor, principalmente o millennial... Isso passa por uma reinterpretação dos códigos sociais, pelo investimento em uma cadeia produtiva socialmente, economicamente e ecologicamente responsável (ENTREVISTADA 4, 2018).

Na visão da entrevistada, a liderança deve ter como característica principal “o respeito às diferenças, todas as diferenças. E a capacidade de gerir o diferente no ambiente corporativo” e ainda comenta em relação ao feminino: “acredito que equipes com alto grau de diversidade trabalham e pensam mais e melhor. E, consequentemente, chegam a soluções melhores” (*ibidem*)

No seu site, a empresa afirma: “nós colocamos as pessoas no centro de tudo que fazemos” (EMPRESA PAU-BRASIL, 2018).

4.5 Empresa Imbuia (E)

O quadro geral das análises do estudo de caso da Empresa Pau-brasil está apresentado no Apêndice III – Tabela 15 e Apêndice IV – Tabela 23.

E executiva entende a importância das redes sociais na comunicação: “implementamos redes sociais em nossos negócios pois é a nova maneira de conscientizar e comunicar com nosso público-alvo” (ENTREVISTADA 5, 2018).

Ao analisar as informações, foi possível identificar alinhamento entre a visão estratégica da alta liderança, de que “a sociedade em rede está em um modo rápido e as organizações devem definitivamente levá-la em consideração e inserir como prioridade em sua estratégia” (ENTREVISTADA 5, 2018), a estratégia da organização, de “criar valor em propriedades próprias, de uso misto e de varejo orientado a necessidades insubstituíveis” (EMPRESA IMBUIA, 2018b) e os riscos identificados para os negócios, que apontam que “nos últimos anos, o Grupo está exposto ao aumento da concorrência de varejistas on-line – varejistas que oferecem plataformas de distribuição e conduzem seus negócios na Internet –, cuja participação de mercado no setor de vendas deve continuar aumentando no futuro, reduzindo assim os negócios de aluguel do Grupo” (EMPRESA IMBUIA 2018d).

Em relação a avaliação quantitativamente das práticas empresárias, principalmente em relação à presença em rede – com análise da página da empresa no Facebook, com a ferramenta NodeXL –, percebeu-se que há interação em rede muito baixa e, da mesma forma, ao analisar o conteúdo das interações da empresa com a ferramenta IBM Watson Analytics for Social Media, emerge somente o tema estratégia, que foi mencionado em 8,8% nas discussões em rede.

Analizando a estratégia utilizando-se o conceito da TCS (2017), chega-se à conclusão de que a empresa se encontra no estágio inicial de maturidade, da cooperação com parceiros, em que os negócios são específicos do setor e centrados na empresa e valores tradicionais, o que se confirma com a seguinte afirmação da executiva: “o negócio maduro será capaz de se ajustar e as suas bases podem ser usadas para destacar a natureza de seus negócios” (ENTREVISTADA 5, 2018).

Em relação às redes sociais digitais, a executiva entende que

a capacidade de ser mantido em um determinado nível tem muito a ver com as redes sociais; as empresas devem se ajustar e estar no topo do ritmo – continue se movimentando, inovando e atendendo às necessidades do cliente quando estiverem prontos” (*ibidem*).

A alta administração visualiza o risco da tecnologia digital para o negócio no último ano: “o que realmente ocorreu é que o e-commerce e a informatização, a internet, criaram transparência... Como nunca antes visto” (EMPRESA IMBUIA, 2018b). A executiva completa: “quanto mais pessoas estão sendo conectadas, mais a nossa sociedade se torna uma aldeia global¹⁵, onde as informações se transformam rápido o suficiente para causar impacto umas nas outras.” Ou seja, uma visão focada em impacto e riscos aos negócios.

Ao analisar a Empresa Imbuia pela Matriz de estratégia de valor proposto por Rho (2016), pode-se enquadrá-la no quadrante inferior esquerdo – Hierarquia/Fechada. Ou seja, tradicional e que não atua em rede, representada na Figura 11. É uma organização vertical baseada em um processo sistemático e em uma hierarquia organizada, convergindo com a matriz de criação de valor sustentável

¹⁵ O termo “aldeia global” foi criado por McLuhan para indicar que as novas tecnologias eletrônicas tendem a encurtar distâncias e o progresso tecnológico tende a reduzir todo o planeta da mesma forma que uma aldeia (IANNI, 1997; p.119).

criada por Hart e Milstein (2004), com estratégia voltada para dentro e que busca minimizar resíduos e emissões, como se pode constatar essa ênfase no site da empresa, no relatório para investidores e no relatório de responsabilidade corporativa da empresa.

Em relação à mudança organizacional, a executiva reforça a posição fechada da empresa ao afirmar que deve “olhar para o próprio negócio e esclarecer se e quais são as mudanças que deve ajustar/alcançar, e então agir de acordo” (ENTREVISTADA 5, 2018).

Em relação ao perfil da liderança, a executiva afirma que “todos os negócios se resumem ao seu pessoal, mesmo que controlam robôs” e que “não se trata do perfil, mas de um trabalho em equipe e da disposição de ouvir, cooperar e se ajustar aos desafios atuais”. Em relação ao feminino, afirma que “todos os gêneros se encaixam se o objetivo for claro e aceitável para eles” e reforça: “não acho que tenha algo a ver com feminino” (*ibidem*).

4.6 Empresa Jequitibá-branco (F)

O quadro geral das análises do estudo de caso da Empresa Pau-brasil está apresentado no Apêndice III – Tabela 16 e Apêndice IV – Tabela 24.

A executiva menciona a velocidade e o poder informacional das redes sociais digitais como um risco: “a velocidade exponencial das informações tem a possibilidade de promover, mas também destruir uma organização muito rapidamente” (ENTREVISTADA 6, 2018).

Na visão da entrevistada,

as estratégias devem conter, além de uma análise de mercado diferenciada, considerando se o seu portfólio faz sentido no contexto da sociedade em rede agregando valor ao consumidor, a preparação de seus recursos para novas formas de trabalho, se os canais de vendas estão adaptados à nova realidade e principalmente o perfil de seus clientes (*ibidem*).

Ao analisar quantitativamente as práticas empresárias, principalmente em relação à presença digital da empresa, e em rede – análise da página da empresa no Facebook, com a ferramenta NodeXL –, encontra-se uma interação na rede muito baixa e, da mesma forma, ao analisar o conteúdo das interações da empresa e suas redes com a ferramenta IBM Watson Analytics for Social Media, o tema inovação foi

mencionado em 4,1% das discussões nas plataformas sociais e sustentabilidade foi mencionado apenas 1 vez. Os outros temas não são mencionados.

Quanto à maturidade da Empresa Jequitibá-branco, utilizando-se o conceito da TCS (2017), chega-se à conclusão que a empresa se encontra no estágio de cooperação com parceiros: os negócios são específicos do setor e centrados na empresa e valores tradicionais, o que se confirma com a seguinte visão da executiva: “organizações terão que amadurecer muito” (*ibidem*).

Em relação a redes sociais digitais, a executiva entende sua importância, porém não consegue identificar em que nível afetaria a sua organização. A exemplo, a organização da empresa possui uma rede social ativa de clientes com o objetivo de promover troca de experiências por meio de reuniões e viagens presenciais (EMPRESA JEQUETIBÁ-BRANCO, 2018).

Ao analisar a Empresa Jequitibá-Branco pelo quadro de valor proposto por Rho (2016), pode-se classificá-las na matriz de criação de valor como Hierarquia/Fechada. Ou seja, tradicional e que não atua em rede, representada na Figura 11. Isso converge com a matriz de criação de valor sustentável criada por Hart e Milstein (2004), com estratégia voltada para dentro.

Em relação à mudança organizacional, a executiva afirma que a “mudança começa dentro de cada um de nós, destruindo nossos próprios monstros internos, depois influenciando os que estão à nossa volta, usufruindo do benefício que a sociedade pode nos proporcionar” (ENTREVISTADA 6, 2018).

Na visão da executiva, a liderança deve “focar em desenvolver empatia, adaptabilidade, resiliência, criatividade, garra, coragem e principalmente fome de aprender, [para ter] uma relevante vantagem em relação aos outros” (ENTREVISTADA 6, 2018).

Em relação ao feminino a entrevistada afirma: que “o feminino tem características que são relevantes ao ecossistema no geral, entre elas: orientação para pessoas, maior nível de cooperação, liderança horizontal mais aguçada, humildade para perguntar e capacidade multitarefa” e que “colabora com o real sentido agregado com a diversidade, incluindo além de gênero, raças, pessoas especiais, religiões etc. onde cada um contribui com o seu melhor”.

4.7 Empresa Bicuíba (G)

O quadro geral das análises do estudo de caso da Empresa Pau-brasil está apresentado no apêndice III – Tabela 17 e apêndice IV – Tabela 25.

“Saber explorar o conhecimento que vem das redes sociais digitais e engajá-lo fará toda diferença para o sucesso dos negócios” (ENTREVISTADA 7, 2018). Com essa visão a executiva abordar uma das principais características das redes sociais digitais, a trocas de conhecimento.

Na visão da entrevistada, “a rede deve ser inserida em estratégias organizacionais, inclusive no B2B¹⁶, como é o caso da empresa. Não podemos desprezar o poder da sociedade em rede” (*ibidem*).

No seu relatório de sustentabilidade, a empresa deixa clara a sua estratégia, que é de “estimular a expansão de redes inteligentes que utilizam fontes renováveis para gerar energia localmente”.

Ao analisar as práticas empresariais, observa-se que a Empresa Bicuíba é uma empresa que está se transformando digitalmente, com blogs para discussão de temas afins a seu negócio. Entretanto, ao analisar quantitativamente as práticas empresariais, principalmente em relação à presença digital da empresa, e em rede – análise da página da empresa no Facebook, com a ferramenta NodeXL –, encontra-se uma interação na rede muito baixa e, da mesma forma, ao analisar o conteúdo das interações da empresa em suas redes com a ferramenta IBM Watson Analytics for Social Media, aparecem os temas como inovação mencionado em 6,8% das discussões; sustentabilidade foi mencionado 2,7% e estratégia mencionada apenas uma vez. Os outros temas não foram mencionados.

Quanto à maturidade da Empresa Bicuíba, utilizando-se o conceito da TCS (2017), chega-se à conclusão que a empresa se encontra no estágio de modelo colaboração negócios, o que se confirma com a seguinte afirmação da executiva: “diria que estamos no início da jornada. Sobretudo na América do Sul, onde não vemos incentivos para P&D, inovação, criação de patentes” (ENTREVISTADA 7, 2018).

¹⁶ B2B (*business to business*), ou “de empresa para empresa”. Quando se fala que um negócio é B2B, quer dizer que seu público-alvo é outra empresa, e não o consumidor final.

Em relação a redes sociais digitais, a entrevistada afirma: “mudamos a forma de nos relacionar, de interagir em grupo, de comprar, de vender, de produzir. Ao mesmo tempo, existe uma necessidade de estarmos conectados a todo momento em todos os lugares”. E complementa:

As empresas buscam se diferenciar identificando “a jornada de compras” dos seus clientes e tentando criar experiências para encantamento e fidelização; tentam se antecipar ao próximo salto tecnológico para não virarem a Kodak da vez; buscam incorporar o digital em seus processos, nas suas soluções e nas interações com seus clientes (*ibidem*).

Em relatório, a empresa identifica claramente a sua visão sobre as redes sociais digitais: “*players* podem criar redes eficientes e sustentáveis, implantar produção local e criar valor, atendendo a consumidores que se adaptam rapidamente a um mundo descarbonizado, descentralizado e digital” (EMPRESA BICUIBA, 2018b).

Ao analisar a Empresa Bicuíba, pela Matriz de valor proposto por Rho (2016), pode-se enquadrá-la no Quadrante Hierarquia/Fechada, que não atua em rede. Porém começa a desenvolver trabalho de smart grid, o que vai levar rapidamente a empresa a criação de valor para o consumidor e mudar de quadrante. Isso diverge da matriz de criação de valor sustentável criada por Hart e Milstein (2004), pois a estratégia de desenvolvimento sustentável da empresa é bastante evoluída a questão aqui é que apesar de ser voltada para inovação, não é digital e em rede.

Em relação à mudança organizacional, a cultura organizacional é o ponto chave para executiva que afirma:

Trabalhar a cultura da empresa é fundamental para que se possa explorar o novo. Tomar riscos, ter uma cultura de tolerância a erros e aprender com eles, estar aberto ao novo, envolver comunidades no design e desenvolvimento de produtos e serviços são algumas mudanças que deverão ser implementadas nas organizações (ENTREVISTADA 7, 2018).

Para executiva os líderes devem ter foco em fortalecer a cultura e para isso deve adquirir

novas competências tais como: cultura à inovação, capacidade de atrair os melhores talentos, capacidade de gerir complexidade e ambiguidade, mentalidade estratégica, abertura para o aprendizado. Ao mesmo tempo, esses líderes precisam trabalhar os aspectos da cultura que podem ajudar ou bloquear a transformação de uma empresa. Como colaboração, foco no

cliente, inovação, respeito aos valores da empresa (diversidade, ética, entre outros) e sustentabilidade (*ibidem*).

Na visão da executiva, o feminino abarca as características necessárias para suportar a transformação digital, afirmando que:

Nesse mundo de transformação digital, colaboração e cocriação são fatores importantes para que uma empresa possa se destacar e crescer. Trabalhar bem não só as próprias equipes, mas todo o ecossistema, será fundamental para o sucesso de uma empresa. Vale reforçar que os atributos aqui mencionados vem do feminino: engajar no lugar de ordenar, escutar, trabalhar em equipe” (*ibidem*).

4.8 Empresa Canela-sassafrás (H)

O quadro geral das análises do estudo de caso da Empresa Pau-brasil está apresentado no Apêndice III – Tabela 18 e Apêndice IV – Tabela 26.

Para executiva, ao estar inserido nas redes sociais digitais se reduz as possibilidades de eventos danosos prejudiquem a empresa: "estar inserido nas redes sociais digitais é uma questão de sobrevivência das organizações". E completa: "acredito que a perenidade passa pela digitalização e por novas formas de atendimento para um cliente cada vez mais conectado e integrado" (ENTREVISTADA 8, 2018).

Segundo a executiva os relacionamentos se fortalecem nas redes sociais e "quem não estiver inserido nas redes não terá contato com seus clientes e não conseguirá perenidade. A forma deve ser encontrada por cada empresa, segundo seu modelo de negócio e sua cultura" (*ibidem*). E no seu relatório de sustentabilidade, a empresa deixa clara a sua estratégia, que é de "transformação digital – empresa digital, com pontos físicos e calor humano" (EMPRESA CANELA-SASSAFRÁS, 2018b).

Ao analisar as práticas empresárias, observa-se que a Empresa Canela-sassafrás é em empresa que está se transformando digitalmente e com blogs para discussão de temas e educação digital. Entretanto, ao analisar quantitativamente as práticas empresárias, principalmente em relação à presença digital da empresa, e em rede – análise da página da empresa no Facebook, com a ferramenta NodeXL –,

devido ao alto número de interações, o API do Facebook não permitiu a emissão de relatório, como já mencionado como um dos limitantes desta análise.

Já ao analisar o conteúdo das interações da empresa nas suas redes com a ferramenta IBM Watson Analytics for Social Media, aparecem os temas como estratégia, inovação, sustentabilidade, redes sociais, colaboração e *network*, enquanto *stakeholder* e partes interessadas não são mencionados.

Entende-se que esta análise quantitativa está restrita principalmente por ser o Facebook a plataforma social mais trabalhada pela empresa como estratégia, e por sua restrição à mineração de dados por *crawlers*.

Quanto à maturidade da Empresa Canela-sassafrás, utilizando-se o conceito da TCS (2017), chega-se à conclusão que a empresa se encontra no estágio do modelo de colaboração de negócios, principalmente por seu ramo de atividade ser de varejo. Isso se confirma com a seguinte afirmação: “todas as ações da companhia estão voltadas para liderar as novas tendências deste universo cada vez mais digital: inclusão digital, digitalização das lojas físicas, multicanalidade, transformação do site em uma plataforma digital, cultura digital” (EMPRESA CANELA-SASSAFRÁS, 2018b).

Um dos principais projetos é uma aplicação de Big Data que mudou a forma de trabalhar com conteúdo customizado na empresa, alavancando as vendas e melhorando a experiência do consumidor. Hoje ele é responsável por todas as recomendações de produtos do site entregando sugestões de compras também por e-mails e via redes de *display* (*ibidem*).

Em relação a redes sociais digitais, a entrevistada afirma que “estar inserido nas redes sociais digitais é uma questão de sobrevivência das organizações” (ENTREVISTADA 8, 2018) e a empresa reafirma que “não basta apenas criar um perfil nas redes sociais. Tem que ser relevante” (EMPRESA CANELA-SASSAFRÁS, 2018a).

Ao analisar a Empresa Canela-sassafrás pela Matriz de valor proposto por Rho (2016), pode-se classificá-la no quadrante inferior esquerdo – Hierarquia/Fechada. Ou seja, tradicional e que não atua em rede, representada na Figura 11. E já se aproximando de matriz de criação de valor como do Quadrante Hierarquia Aberta: Organização Híbrida. É uma organização híbrida em que a hierarquia e a rede coexistem.

Em relação à mudança organizacional, a executiva afirma que “o desafio é se manter constantemente acompanhando a velocidade com que as transformações acontecem, e a melhor maneira de permanecer relevante neste cenário é investir em pessoas e na sua diversidade” (ENTREVISTADA 8, 2018). Ao mesmo tempo, como afirma a empresa, “cada vez mais estamos incentivando os nossos colaboradores a se digitalizarem e usarem as redes sociais e os aplicativos para se comunicarem com os nossos clientes e com as nossas lojas” (EMPRESA CANELA-SASSAFRÁS, 2018a).

Na visão da executiva, “inovação e criatividade são competências que diferenciam os profissionais que estão se destacando neste cenário de velocidade cada vez maior” (ENTREVISTADA 8, 2018).

Em relação ao feminino, a Entrevistada 8 afirma que “com grande destaque. Que inovação e criatividade foram permitidas para a mulher desenvolver” e completa: “as organizações são formadas por pessoas, e quanto maior a diversidade desta organização, mas ela estará acompanhando e se transformando junto com a sociedade” (*ibidem*).

5 MULTUESTUDOS DE CASOS

Esta seção busca identificar semelhanças e diferenças entre as visões e percepções das executivas e as empresas estudadas, e como se relacionam estratégias empresariais sustentáveis, redes sociais digitais, mudanças organizacionais e liderança.

Na visão de 100% das executivas, as empresas estão sendo afetadas por essa tecnologia e redes. Além disso, a forma de se relacionar da própria sociedade e interagir em grupo mudou. “Quanto mais pessoas estão sendo conectadas, mais a nossa sociedade se torna uma aldeia global, onde as informações se transformam rápido o suficiente para causar impacto umas nas outras” (ENTREVISTADA 5, 2018).

Existe unanimidade de que as empresas devem inserir a sociedade em rede em suas estratégias: “a sociedade em rede é O cenário” (ENTREVISTADA 3, 2018). Porém, 90% das visões continuam mantendo a empresa no centro, mesmo ao mencionar redes dinâmicas ou ecossistemas, e uma perspectiva de rede como marketing digital, que coloca a rede somente como cliente ou consumidor “é

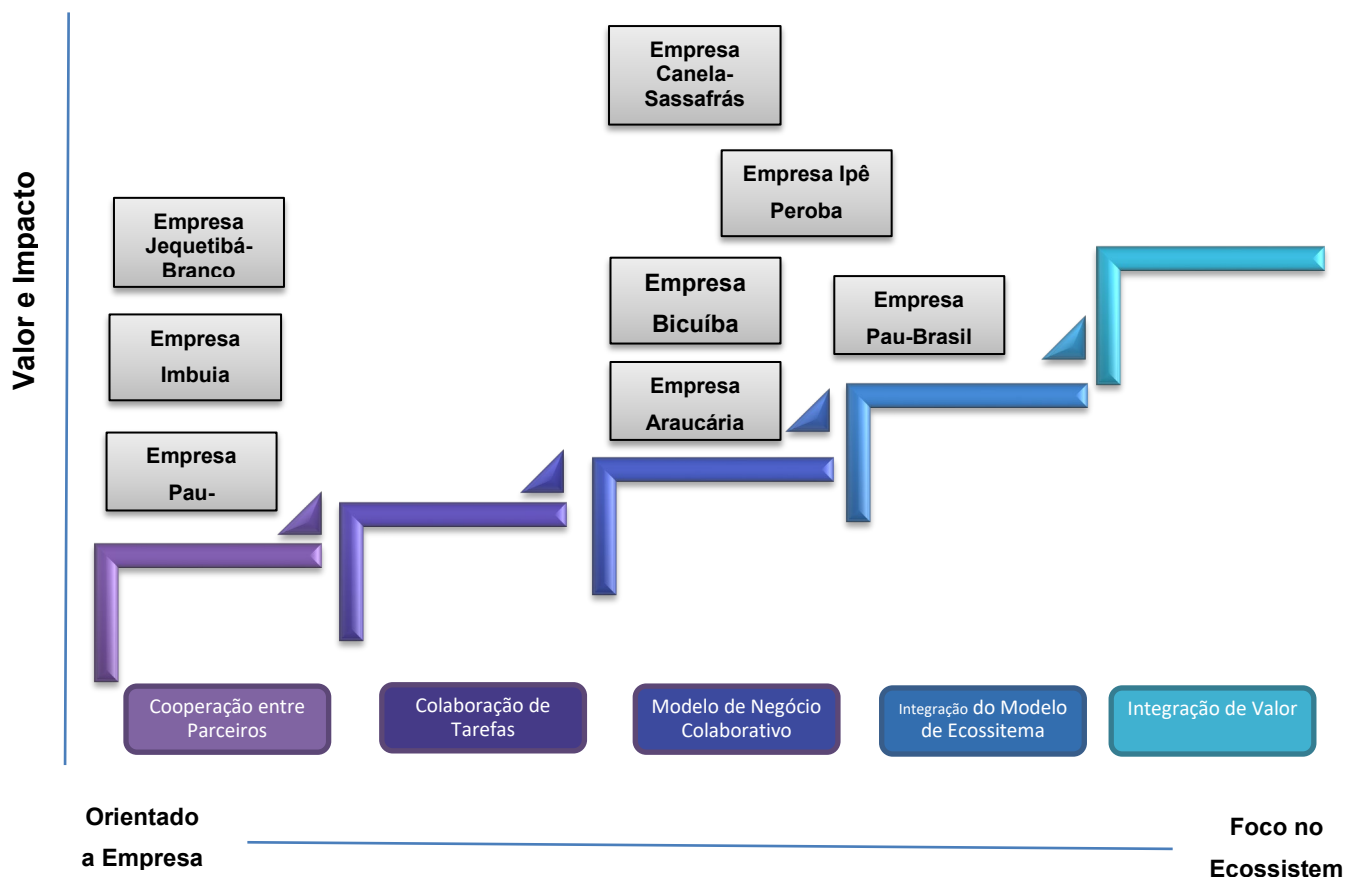
fundamental para que haja um melhor entendimento das necessidades, expectativas, opiniões e desejos dos clientes” (ENTREVISTADA 2, 2018).

Somente 10% afirmam que, apesar de estar muito claro que vivemos em uma sociedade em rede e que as organizações precisam investir no entendimento do que esse conceito significa para poder inserir em suas estratégias, “organizações precisam investir no entendimento do que esse conceito significa. No caso das empresas, pode ser a diferença entre fracasso e sucesso, vida e morte” (ENTREVISTADA 4, 2018). Mencionam empresas que falharam, como a Kodak, justamente por não perceberem as mudanças que estavam por vir (ENTREVISTADA 7, 2018); e finalizam dizendo que essa inserção é “decisiva para definir quais organizações sobreviverão e prosperarão e quais ficarão para trás, presas ao passado, destinadas à obsolescência e à morte” (ENTREVISTADA 1, 2018).

Em relação a maturidades, 90% das entrevistadas afirmam que adaptabilidade e agilidade são atributos essenciais e que “o diferencial crítico será justamente a capacidade de manter a vitalidade dos organismos jovens, que se adaptam de forma contínua às mudanças e condições do ambiente externo, em ciclos ininterruptos de iteração e aprendizado” (ENTREVISTADA 1, 2018). Trinta por cento das executivas mencionam a necessidade das empresas se adaptarem e de se antecipar ao “próximo salto tecnológico” (ENTREVISTADA 7, 2018), e a necessidade de “incorporar o digital em seus processos, nas suas soluções e nas interações com seus clientes” (*ibidem*). As empresas estão representadas conforme a sua maturidade na Figura 9.

Cem por cento das executivas entende que existe uma relação entre sustentabilidade e redes sociais, e 50% delas trouxeram à tona o tripé da sustentabilidade, ou *triple bottom line* (social, ambiental e financeiro) e a necessidade de comunicar à rede as ações de sustentabilidade que estão sendo realizadas pelas empresas. Trinta e oito por cento mencionou o fato da aproximação em rede do seu público e com isso “ouvir e dialogar” – e assim a “adaptação às necessidades deles [que], consequentemente, permite mudanças de rota mais ágeis”.

Figura 9 – Empresas e maturidade ecossistêmica



Fonte: adaptado de TCS (2017).

Outro aspecto importante mencionado explicitamente por umas das entrevistadas foi a mudança da relação com os consumidores cada vez mais empoderados que cobram responsabilidade das empresas. Utilizando o conceito da TCS (2017), e ao relacioná-lo com a matriz de criação de valor sustentável criado por Hart e Milstein (2004), chega-se à conclusão de que existe uma jornada de aprendizado a ser alcançada por cada empresa, conforme se pode ver na figura 8. “A forma deve ser encontrada por cada empresa, segundo seu modelo de negócio e sua cultura” (ENTREVISTADA 8, 2018).

Metade das executivas menciona a necessidade de estar presente nas redes sociais digitais para comunicação, compartilhamento de informação para questões de reputação e imagem.

Uma boa reputação nas redes sociais digitais é hoje um componente importante da construção da imagem e consequentemente sustentabilidade das empresas. O cuidado em como uma empresa se insere neste contexto, cuida de sua imagem, zela pela qualidade do conteúdo que compartilha e oferece nestas plataformas serão cada vez mais importantes (ENTREVISTADA 2, 2018).

Trinta e sete por cento referem-se à importância da conexão em rede para ouvir as vozes dos clientes e consumidores e refazer estratégias:

As redes sociais não servem apenas para falar, mas também, e talvez sobretudo, para ouvir e dialogar. Ouvir o que seus públicos têm a dizer sobre seu segmento, sua marca, é muito precioso para construir ou realimentar esse conjunto de ações e práticas alinhadas à expectativa das pessoas. Se elas falam sobre isso, é porque é relevante para elas (ENTREVISTADA 3, 2018).

Treze por cento citam a necessidade de digitalizar a companhia: “acreditamos que a sua perenidade passa pela digitalização” (ENTREVISTADA 8, 2018).

Metade das entrevistadas alertam sobre a mudança no controle, não na informação, “que passa de centralizada para horizontal, colaborativa e compartilhada, a estrutura organizacional terá que ser transformada radicalmente” (ENTREVISTADA 1, 2018). Porém, todas as executivas ainda entendem a empresa no centro, mesmo as que mencionaram a horizontalidade das relações.

Plotando todas as empresas, pelo quadro de valor proposto por Rho (2016), pode-se ter uma visão geral na matriz de criação de valor por hierarquia conforme a Figura 10.

Figura 10 – Visão geral na matriz de criação de valor por hierarquia



Fonte: adaptado de Rho (2016).

Todas as entrevistadas entendem a necessidade de mudança/adaptação das organizações em uma sociedade que está em transformação. Desse total, vinte e cinco por cento mencionam a necessidade de envolver comunidades no design e desenvolvimento e formação de estruturas orgânicas. Sete por cento das entrevistadas acreditam que as mudanças devem, primeiramente, ocorrer nas pessoas por meio da inserção de diversidade, da quebra de paradigmas e, “destruindo nossos próprios monstros internos” (ENTREVISTADA 6, 2018) para, depois, influenciar outros.

Treze por cento das entrevistadas acreditam que a sociedade em mutação e empoderada, impulsionada principalmente pelos *millenials*, é que será influenciadora

e provocadora da mudança empresarial: “não há como voltar atrás nessa agenda global. Mais e mais pessoas, em todo o mundo, querem que as empresas das quais adquirem produtos e serviços estejam *up to date* com as novas demandas sociais, políticas e econômicas” (ENTREVISTADA 4, 2018).

Vinte e cinco por cento das entrevistadas acreditam que as mudanças empresariais devem ser feitas “olhando para o seu próprio negócio” (ENTREVISTADA 5, 2018) e adaptando-o.

Em relação à liderança, todas as executivas enumeraram as competências ou habilidades requeridas para esse novo contexto. Entre elas: a capacidade de capturar inteligência para nortear decisões complexas, capacidade de ouvir e agir com empatia, e competências socioemocionais para alinhar, liderar e inspirar times multidisciplinares e diversos em direção a objetivos comuns e resultados efetivos; ser movido por propósito que dê um sentido social mais amplo ao trabalho cotidiano; e, finalmente, ter visão estratégica para mapear os contextos em que a organização e seus times atuam.

Em relação ao conceito e às características do feminino e como este se insere nesse contexto, treze por cento das entrevistadas entendem que o contexto acima e as características não têm nenhuma relação com o feminino e que “todos se encaixam se o objetivo for claro e aceitável por eles” (ENTREVISTADA 5, 2018). Vinte e cinco por cento das entrevistadas relacionaram diretamente o feminino como pertencente à mulher e defendem a presença da mulher nas organizações por representar diversidade. “Um dado quantitativo: empresas com no mínimo 30% de mulheres executivas têm lucros até 6% maiores” (PETERSON, 2016).

Lógico que não basta ter mulheres, mas uma cultura empresarial saudável que vise criação de valor sustentável (o que inclui o lucro) que considera a diversidade, foca em fidelizar clientes etc. Isto tudo só se constrói numa cultura empresarial saudável, portanto, está tudo interligado (ENTREVISTADA 3, 2018).

Trinta e sete por cento das executivas entendem que competências de colaboração, orientação para pessoas e cooperação são mais presentes em mulheres. “Creio que as mulheres (em uma visão generalizada) têm características mais associadas a modelos colaborativos” (ENTREVISTADA 2, 2018). Já 25% mencionam o fato de as organizações necessitarem ser tornar mais femininas no

sentido de todos buscarem agregar esses atributos, e que “esse ecossistema será fundamental para o sucesso de uma empresa” (ENTREVISTADA 5, 2018). Da mesma forma, “o resgate das características do feminino nas organizações será um trabalho desafiante” (ENTREVISTADA 1, 2018) com “mulheres e homens dispostos a abandonar paradigmas e preconceitos ultrapassados, como paciência, humildade e perseverança” (*ibidem*).

Uma das entrevistadas refere-se à cultura masculina vigente na sociedade brasileira ao fazer a seguinte reflexão: “a realidade sugere que as mulheres acabaram adotando as características masculinas para ascender no mercado de trabalho – os terninhos de executivas são, neste sentido, emblemáticos” (ENTREVISTADA 1, 2018).

6 ANÁLISE DE DADOS

Essa seção busca fazer a correlação entre os achados da pesquisa e o referencial teórico, a fim de responder ao problema de pesquisa¹⁷.

Na visão da alta liderança há necessidade emergente de mudança na estratégia das organizações devida às grandes transformações, principalmente relacionadas com a evolução da tecnologia, o empoderamento da sociedade, a transparência (o que está de acordo com o descrito pelos autores Maffesoli (2012), Tapscott e Ticoll (2003), Hart (2006), Moore (2006), Farin e Hart (2006, p. XXVI), Eilon (1993), Gersick (1991), entre outros. Uma questão trazida pela alta liderança é a importância da cultura nessa transformação, bastante alinhada com o pensamento de Drucker (1985).

Conforme comentam as executivas, essa mudança não é simples, em linha com os textos dos autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009). Fica claro que não é possível definir estratégia com uma visão compartimentada conforme afirmado por Mintzberg e Quinn (2001), com fórmulas e lista de recomendações, em linha com Mintzberg, Ahlstrad e Lapel (2009, p. 115). As executivas completam que existe uma jornada pela qual cada organização aprende de maneira única e assim cresce e amadurece e as empresas devem entender a sua própria jornada e os riscos dos seus negócios, e então criar os seus próprios caminhos em linha com o TCS (2017), contanto que não se estagne; pois, em um mundo em velocidade, parar pode significar ficar para trás ou colocar em jogo a própria sobrevivência. Logo, se torna imperativo que as empresas elaborem estratégias capazes de reduzir o risco, de acordo com Santaella (2014)¹⁸.

As executivas entendem os grandes impulsionadores dos relacionamentos e da interação com as redes sociais digitais são temas globalmente importantes, como empoderamento feminino, ecologia, sustentabilidade e diversidade, pilares da sustentabilidade do planeta (econômico, social e ambiental) em total concordância com o que foi afirmado pelos autores Di Felice (2009, 2012) Maffesoli (2012), Freeman (2017), Rifkin (2014), Rho (2016), Lévy e Lemos (2010) *apud* Kaufman (2015), Mackey

¹⁷ Questões relacionadas com estratégia (estágios), maturidade e mudança estão listadas na tabela 8.

¹⁸ Questões relacionadas com *nova ecologia* de rede, redes sociais digitais, estratégia e relacionamento estão listadas na tabela 9.

e Sisodia (2014), Hart e Milstein (2004), Hart (2006), Porter e Kramer (2011), Zadek (2004), Eccles, Perkins e Serafeim (2012) e Mosher e Smith (2015).

Em relação ao impacto das redes sociais nas empresas, as executivas entendem que podem ser positivos ou negativos, e que podem se referir a sustentabilidade empresarial, sucesso e vida. As empresas que não se adaptarem podem ser relegadas à irrelevância (e dificilmente sobreviverão – podem levar indústrias consolidadas a desaparecer) e morte, como pontuado por Furlan e Marinho (s.d.); Bender (2004), Feijó e Valente (2004), Silva e Ferreira (2007) e Tapscott e Williams (2007).

Segundo as executivas, redes sociais digitais impactam a sociedade e criam novas formas de relacionamento, que se formam de acordo com a maturidade das organizações e seus grupos de interesse, em linha com o que foi discutido por autores como Bauman (2001), De Andrade e Hime (2009), TCS (2017), Rho (2016) Di Felice (2012, 2014), Silva (2014), Prensky (2001), Jacobs (2000, p. 150-151), Bourdieu (1983), Coleman (1988), Putnam (2000), Recuero (2009), Bender (2004), Feijó e Valente (2004) e (Silva e Ferreira, 2007)¹⁹.

Na visão da alta liderança, são necessários novos padrões de liderança para as organizações contemporâneas (HERNANDEZ E CALDAS, 2001; COVEY, 2002). O líder deve ser capaz de criar cultura (SCHEIN, 1992; BASS E AVOLIO, 1993; FREEMAN, 2010), ter características transformacionais (BASS, 1990, 1997; AVOLIO E BASS, 2004; WRIGHT, 2000, SOUZA, 2012; SOLOMON, 2017; SHINEIDER, 2018; BENNIS E BURT, 1985; WELCH, 2015). Ainda segundo as entrevistadas, é importante buscar cultivar e exercer as características mais ligadas ao feminino, como empatia, cooperação, diálogo e orientação para pessoas, essenciais nessa nova era. Assim, um equilíbrio entre os dois lados deve ser observado e valorizado (BHAT E SISODIA, 2016, p. XIX; CAVALCANTI, 1993; MAFFESOLI, 2010; JUNG, 1977; GOLDENBERG, 2000, p. 34).

Vale ressaltar que uma das entrevistadas foi enfática ao afirmar que não vê nenhuma relação entre o tema abordado e o feminino, e que o mais importante é a equipe. Isso vai ao encontro da literatura sobre aceitação, negação e assimilação do

¹⁹ Questões relacionadas com a nova ecologia de rede, a liderança e o feminino estão listadas na tabela 10.

feminino como estratégia de sobrevivência (HARDING, 1985; CAVALCANTI, 1993; GOLDENBERG, 2000, p. 34).

Tabela 8 – Alinhamento com estratégia (estágios), maturidade e mudança

Mudança		Estratégia (Estágios)		
		1	2	3, 4, 5
<p>abandonar zonas de conforto de dentro pra fora (indivíduo)</p> <p>reconhecer a necessidade desta grande metamorfose</p> <p>definir desafio</p>	<p>Jornada desafiante longa</p> <p>capacidade de manter a vitalidade dos organismos jovens</p> <p>adaptar</p> <p>se manter em movimento / colocar-se em transito</p> <p>aprendizado</p>	<p>prestar continuamente contas</p> <p>transparência</p> <p>interação</p> <p>aprendizado</p> <p>conhecimento</p> <p>enunciar o desafio</p> <p>informar stakeholder</p>	<p>experimentação</p>	
<p>cultura</p> <p>subverter as hierarquias de comando e controle</p>			<p>trabalho colaborativo</p> <p>plataformas tecnológicas</p>	<p>estruturas orgânicas</p>
	<p>adaptar-se ágil</p> <p>capacidade de transformação</p>	<p>transparência ética</p>	<p>aberta ao relacionamento com seus diversos públicos</p>	
	<p>velocidade nas resposta constante atualização de estratégias</p>	<p>verdade</p>		
<p>atualizado em relação a movimentos culturais e de mercado.</p>		<p>capacidade técnica</p>		
	<p>estejam sempre muito conectadas com a realidade que as cerca</p>	<p>equipes multidisciplinares</p> <p>contato direto com seus clientes/consumidores.</p> <p>equipes com alto grau de diversidade (credo, de cor, de orientação sexual, etária, de extrato social)</p>		
	<p>negócios maduros poderão se ajustar à medida que suas fundações puderem ser usadas para superar a natureza de seus negócios</p> <p>ajustar e estar no topo do ritmo</p> <p>continue se movimentando</p> <p>melhoria continua</p>	<p>inovando</p> <p>atenda às necessidades do cliente</p>		
		<p>trabalho em equipe</p>		<p>networking</p>
<p>as relações, comportamentos e habilidades</p>	<p>adaptar-se</p> <p>organizações contemporâneas terão que amadurecer muito</p>			<p>agregando valor ao consumidor</p>
<p>análise de mercado diferenciada</p> <p>portfólio faz sentido no contexto da sociedade em rede</p> <p>preparação de seus recursos para novas formas de trabalho</p>	<p>estar aberto ao novo</p> <p>Tomar riscos</p> <p>início da jornada</p>			
<p>cultura de tolerância a erros e aprender com eles</p>	<p>se antecipar ao próximo salto tecnológico</p>	<p>soluções e nas interações com seus clientes.</p>	<p>incorporar o digital</p>	<p>criar experiências</p> <p>encantamento e fidelização</p>
<p>envolver comunidades no design e desenvolvimento de produtos e serviços</p>			<p>incorporar o "mindset" digital</p> <p>incentivos para P&D, inovação, criação de patentes.</p> <p>inovação</p>	<p>Machine learning, realidade aumentada, realidade virtual, code, algoritmos, blockchain, drones, IoT fazerem parte do dia-a-dia.</p> <p>integrar toda sua cadeia em suas práticas.</p>
	<p>gente que se mova e se renove na mesma velocidade.</p> <p>se transformando junto com a sociedade</p> <p>manter constantemente acompanhando a velocidade com as mudanças acontecem</p>	<p>diversidade</p>		
<p>investir em pessoas</p>				

Fonte: a autora

Tabela 9 – Alinhamento com *nova ecologia*, redes sociais digitais, estratégia e relacionamento

Impulsionadores	Redes Sociais Digitais			Estratégia/ Empresa			impacto
	1	2	3, 4, 5	1	2	3, 4, 5	
novos modelos operacionais pilares da sustentabilidade do planeta (econômico, social e ambiental) propósito (pilares da empresa) valores		gera expectativas cria necessidade tem voz	gera diálogo		corrigindo erros aprimorando práticas estabelecendo objetivos	gerar valor genuíno	relegados à irrelevância.
zelar pelo conteúdo de compartilha		tem acesso a informação	serve para troca de informação				sustentabilidade empresarial.
propósito objetivos valores se posicionar, dizer a que veio, tomar um partido, suas crenças para ser uma marca forte (marca = negócio)	serve para comunicar ouvi	opinia endossa crítica		reputação imagem		inspirar outras empresas	sustentabilidade
temas globalmente importantes, como empoderamento feminino, ecologia, sustentabilidade, diversidade etc estejam up to date com as novas demandas sociais, políticas e econômicas		mostra as necessidades dos consumidores cobra cobra responsabilidades por parte das companhias das quais adquire produtos e serviços. feedback se tornou imediato, quase em tempo real	dialoga	conquistar ou fidelizar públicos afins.		construir ou realimentar estratégias ser relevante	
			é força motriz poderosíssima		capacidade de adaptação às necessidades deles mudanças de rota mais ágeis	rever conceitos com muito mais velocidade	fracasso e morte
					mudar estratégias de contratação de pessoal	se convencer de certas tomadas de decisão ambientalmente conscientes	sucesso e vida
					próximas de seus clientes/consumidores	direcionam políticas internas e externas mostram o caminho virtuoso a seguir	
			dessimina informações com rapidez	causar impacto			as que não se adaptarem difícilmente sobreviverão.
agenda global: mudanças climáticas e Objetivos do Desenvolvimento Sustentável: que buscam eliminar as desigualdades sociais e a pobreza etc	não existe controle sobre o que é dito na rede	criar embaixadores ou detratores o que empresa faz, pode e vai gerar reação		saber comunicar saber se comunicar com esse grupo reagir a crises impactar a imagem da companhia			podem levar indústrias consolidadas a desaparecerem.
				reputação	atrair clientes e talentos.	engajar stakeholders	
	ferramenta, de venda ferramenta de comunicação com seus clientes						não terá perenidade.

Fonte: a autora

Tabela 10 – Alinhamento com *nova ecologia* de rede, liderança e o feminino

Liderança das Organizações Contemporâneas	Feminino
capaz de capturar inteligência para nortear decisões complexas	cooperação e o trabalho coletivo em oposição ao individualismo; a colaboração em oposição ao conflito
pela capacidade de ouvir agir com empatia competências socioemocionais inspirar liderar times multidisciplinares	visão de médio e longo prazo, em detrimento do imediatismo
resultados efetivo ser movido a propósito ter visão estratégica para mapear os contextos	
estar aberto a novo aprendizados	Empatia
tomar riscos	Saber trabalhar com diferentes perfis
não ter medo de falhar	Saber dar feedbacks e, principalmente, receber
aprender rapidamente ajustar-se	Reconhecer méritos
dar e receber feedback trabalhar em equipes com diversos 'backgrounds' e perspectivas	Inteligência emocional espírito de equipe
conhecimentos de tecnologia	Ser alguém acessível
	Liderar pelo exemplo (inspirar)
Mentalidade	gestão mais participativa
saber dialogar	saber ouvindo
coordenar várias ações simultaneamente	diálogo
saber construir coletivamente enxergar os talentos individuais proporcionar os seus desenvolvimentos	ensinar com mais facilidade
entender as ferramentas da era digital compreender seu negócio	
respeito às diferenças, todas as diferenças	diversidade
capacidade de gerir o diferente no ambiente corporativo.	
empatia	people-oriented
adaptabilidade	maior nível de cooperação
resiliência	liderança horizontal mais aguçada
criatividade	humildade para perguntar
garra	capacidade multitarefa
coragem	
fome de aprender	
disposição de ouvir cooperar ajustar aos desafios atuais	Não importa o gênero
cultura à inovação	colaboração e co-criação
capacidade de atrair os melhores talentos	Trabalhar bem não só as próprias equipes, mas todo o ecossistema
capacidade de gerir complexidade e ambiguidade mentalidade estratégica abertura para o aprendizado	Engajar no lugar de ordenar
colaboração foco no cliente	escutar
respeito aos valores da empresa (diversidade, ética, entre outros); sustentabilidade.	
Inovação criatividade	Inovação criatividade

Fonte: a autora.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

“A cada desmoronamento das provas, o poeta responde com uma salva de futuro!” (R. Char)

Este estudo buscou compreender de maneira científica como a alta gestão feminina percebe redes sociais digitais e se as integra em uma estratégia empresarial sustentável, debatendo temas como feminização do mundo, redes sociais digitais e estruturas empresariais, as mudanças para se adaptar ao novo contexto, o papel e perfil da gestão. Foram realizadas análises bibliográficas, análise documental de relatórios financeiros, relatórios de sustentabilidade, código de condutas, site e redes das empresas envolvidas no estudo, bem como análise das redes Facebook e redes públicas das empresas, utilizando-se programas como NodeXL e IBM Watson Analytics. Além disso, foi realizado um estudo multicase com oito empresas de diferentes setores lideradas por mulheres.

Conclui-se da presente pesquisa que a contemporaneidade e a nova ecologia em rede (DI FELICE, 2012) dita um novo ritmo à sociedade e às organizações, onde tudo e todos estão conectados, e a sustentabilidade não é apenas um modismo ou um bom subproduto da inovação, mas parte integrante da tomada de decisões estratégicas.

Diante de um mundo VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo) e do ritmo frenético de atualizações, todos precisam transformar-se continuamente. A mera repetição de conceitos e ações de estratégias já não se sustenta na atualidade. A mudança é, portanto, a mola-mestra da sociedade e consequentemente das empresas.

Logo, a necessidade de as empresas elaborarem estratégias capazes de reduzir o seu risco sistêmico se torna imperativo. Ignorar um ambiente complexo e ambivalente – mundo hiperconectado e em constante transformação, impulsionado pela globalização, com uma sociedade empoderada pela revolução tecnológica e pela mudança nas formas de viver e, ao mesmo tempo com desafios globais gigantes como desigualdade e mudanças climáticas – pode trazer consequências desastrosas, não só para as organizações, como também para as sociedades e o planeta. Outro importante ponto de atenção é que, em uma sociedade empoderada, todas as ações e negócios serão questionados, o que demanda das empresas a competências de

ouvir e reorganizar-se conjuntamente para encontrar soluções sustentáveis e que venham ao encontro dessas demandas.

Faz-se necessário emergir uma nova visão de gestão para revolucionar as empresas com a lógica de redes – entendê-la como parte, como ator social, comunicação relacional e dialógica, ou seja, em rede. As empresas do futuro precisarão estar mais conectadas, mais descentralizadas, mais móveis, mais baseadas em equipe, mais colaborativas, mais horizontais, mais em tempo real e mais fluidas. Isso exigirá outras formas de comunicação, colaboração e atuação em rede.

As redes sociais digitais vêm crescendo muito nos últimos anos e têm se tornado uma importante ferramenta de comunicação, uma vez que proporciona a interatividade com um grande público e em tempo real. A possibilidade de se conectar com milhares de pessoas de perfis diferentes, faixas etárias e estilos de vida, atrai não somente pessoas, mas também organizações. As organizações, por perceberem essa grande influência, estão utilizando essa ferramenta para divulgar sua marca, seus produtos e seus serviços diretamente pelas redes e mídias sociais; criando, assim, uma aproximação maior com seus clientes. Porém, as redes sociais digitais são mais que ferramentas de comunicação: são parte da *nova ecologia*, uma nova condição *habitativa*, com diálogo entre todos humanos e não humanos: sociedade, ambiente, serviços, infraestruturas e processos (IoE), interagindo e aumentando possibilidades de desenvolver análises, soluções, tomar decisões integradas e inovação; fortalecendo a participação e a transparência e gerando governança e mais, criando novas possibilidades para os humanos e todo o planeta.

A digitalização rápida, a inovação e a chegada de novos participantes no mercado exigem possibilidades não lineares nos ecossistemas das empresas. Empresas com visão de futuro estão planejando uma transição para os negócios da geração futura (NextGen). A transição será eficiente se adotarem o pensamento empresarial não linear emergente e reorientarem seu foco de firma para o ecossistema. Outra questão é que se deve ter em mente que, na atualidade, não é o *que se faz ou produz*: é como se faz, qual o caminho se percorre e por que se faz. Qual é o propósito? Quais são os valores a serem trocado com a sociedade?

A mudança não é simples. Fica claro que não é possível definir estratégia com uma visão compartimentada, com fórmulas e lista de recomendações. Existe uma jornada pela qual cada organização aprende de maneira única e assim cresce e

amadurece, e as empresas devem entender a sua própria jornada e os riscos para os seus negócios, e então criar os seus próprios caminhos, contanto que não se estanque, pois, em um mundo em velocidade, parar pode significar ficar para trás ou colocar em jogo a própria sobrevivência.

Igualmente, se não mais importante, exige-se que, além das organizações, a gestão se renove, reaprenda, afaste-se cada vez mais das hierarquias e do exercício do poder, e passem a atuar cada vez mais como arquitetos de rede. As empresas precisarão de novas maneiras de se comunicar e aprender como se conectar às redes sociais digitais e off-line para aprimorar a comunicação, a colaboração e a conectividade, em contraponto a uma forma de competitividade mais feroz, mais agressiva, mais física até, associada a um ideal masculino mais antigo e arcaico.

Logo, para que respostas mais profundas e holísticas sejam dadas e para exercer plenamente os novos desafios da pós-modernidade, que é extremamente complexa, alinhadas à sociedade do compartilhamento, e *na nova ecologia*, é importante que a gestão deixe emergir e cultivem as características mais ligadas ao feminino, que devem ser estimuladas nos indivíduos, como o poder de afeto, da empatia, da cooperação e o do cuidar, que são predominantemente características femininas, porém não necessita ser exercido somente pelas mulheres – mulheres e homens têm dentro de si, em doses diferentes, características do masculino e do feminino –; um balanço entre os dois lados deve ser observado e valorizado. Bem como, se as empresas passarem a valorizar a diversidade e a combinação de características, haverá um enorme ganho para adaptar-se aos novos tempos.

Um questionamento interessante que foi trazido pela Entrevistas 3 é: “o que isso significa para o futuro da liderança? Os homens adotarão traços ‘femininos’ ou serão as mulheres que liderarão a mudança no mundo, depois de tudo?” (EMPRESA ARAUCÁRIA, 2018b).

Esse questionamento é início para uma reflexão profunda sobre o futuro da liderança, sendo que em uma sociedade em rede e ecossistêmica, a tendência é que as lideranças formais passem a não mais existir, surgindo uma nova forma de relacionamento e gestão e, neste caso, a pergunta a ser feita é: como será o novo arranjo para cada empresa e negócio?

Como também, para a questão de gênero, pois não se tratará mais do feminino, mas da feminização do mundo, da “feminitude” postulada por Maffesoli (2010) e, com

a evolução tecnológica, surgiu uma perspectiva mais ampla e ecológica, para além de nova sensibilidade, que está associada à difusão de uma outra cultura, uma ecologia habitativa simbióticas e transorgânicas e com um outro tipo de complexidade.

Dessa maneira, pode-se dizer que, de maneira geral, na atual visão da alta gestão empresarial feminina é suficiente uma liderança empresarial transformacional para que se venha a considerar as mudanças tecnológicas e uma visão holística de futuro para traçar estratégias, metas e objetivos consistentes, que geram resultados em longo prazo e que tornarão a empresa perene, ou, em outro termo, sustentável.

Assim, conclui-se, com base neste estudo, que, para o contexto do Brasil, ainda não se consegue detectar a “feminização” das gestões empresariais e uma visão da nova ecologia de rede sendo transformada em estratégia sustentável.

Sendo assim, esse estudo atinge seu propósito de buscar entender no contexto atual, como a alta gestão feminina percebe redes sociais digitais e se as integra de forma a trazer sustentabilidade para as estratégias.

Uma reflexão como pesquisadora que ocorreu ao longo do trabalho é que fica claro que o entendimento sobre o próprio feminino impregnados de vieses, as novas tecnologias, como: algoritmos, *machine learning*, *blockchain*, *IoT* e *IoE*, que deixaram os filmes de ficção científica e os *games* e passam a fazer parte do dia a dia; ou conceitos como sociedade reticular, ou em redes ecológicas ou ecossistêmicas que estão relacionadas com uma nova forma de se relacionar e condição habitativa da sociedade não têm nada a ver com o que conhecemos e aprendemos no passado. Também, se presume o mesmo em relação ao futuro, com conceitos muitos novos, ambíguos, complexos e pouco estudados, e que deixam a academia, as empresas e sua gestão em uma nuvem de incerteza e ansiedades. Neste contexto, o melhor é não ter medo de errar; manter-se em movimento, adaptar-se, reaprender a aprender e buscar entender cenários.

Se você não está trabalhando com um futurista na sua empresa agora, você já está atrás no jogo. Quero dizer que um futurista vai entrar e dizer para você: vamos abraçar o que é possível, certo. Esqueça o que conhecemos porque essas startups estão nos mostrando que tudo que conhecemos está errado, que pode ser quebrado e que a tecnologia vai mudar o paradigma (FUTURIST GRAY SCOTT (THE FUTURE AGENCY, 2015).

Este estudo utilizou um método dedutivo que buscou encontrar padrões em um estudo multicase. Isso também significa que esse resultado visa apoiar o

desenvolvimento de uma teoria, mas não testa hipóteses. A seguir, serão descritas algumas sugestões para futuros estudos na área:

1. Ampliar o estudo de empresas geridas por homens e verificar se os padrões se repetem;
2. Realizar um estudo de teste de hipótese para verificar e testar a teoria desenvolvida;
3. Realizar um estudo buscando correlacionar e testar a matriz de criação de valor que leve em consideração redes, cooperação e compartilhamento desenvolvidas por Rho (2016) com a matriz de valor sustentável criado por Hart e Milstein (2004);
4. Realizar um estudo de teste de hipótese para verificar a curva de maturidade de ecossistema em várias indústrias;
5. Realizar um estudo para avaliar como se aplica a teoria de *stakeholder* desenvolvida por Freeman (2004) na sociedade em rede e descentralizada.
6. Como esse estudo é baseada em uma tecnologia que ainda precisa amadurecer (IoE) e como essa nova ecologia de rede afetará realmente a sociedade, especialmente no que diz respeito à relação com as empresas, seria interessante realizar pesquisas futuras em setor e comunidade que já viva essa realidade, a exemplo comunidade com *smart grid*.
7. Além disso, considerando as muitas preocupações em relação à privacidade, segurança de dados e à heterogeneidade das tecnologias implícitas da IoE, seria interessante analisar os possíveis implicações jurídicos e as limitações de conteúdo por motivos de privacidade.

REFERÊNCIAS

ALONSO ALMEIDA, MM; PERRAMON, J; BAGURFEMENIAS, L. **Leadership styles and corporate social responsibility management: Analysis from a gender perspective**. Business Ethics: A European Review. 26, 2, 147-161, Apr. 2017. ISSN: 09628770.

ARTAXO, PAULO. **Uma nova era geológica em nosso planeta: o Antropoceno?**. Revista USP, 2014. 13. 10.11606/issn.2316-9036.v0i103p13-24.

ATZORI, L.; IERA, A.; MORABITO, Gi. **The Internet of Things: a survey**. Computer Networks, 2010.

BĂEȘU, C; BEJINARU, R. **Innovative leadership styles and the influence of emotional intelligence**. USV Annals of Economics & Public Administration. 136-145, Jan. 2, 2015. ISSN: 22853332.

BERTALANFFY, L. V. **Teoria Geral dos Sistemas**. Trad. Francisco M. Guimarães. 2. ed. Petropolis: Vozes, 1975.

BASS, B.; AVOLIO, B. J. **Transformational leadership and organizational culture**. Public Administration Quarterly, Elizabethtown, PA, v.17, n.1, p.112-121, Spring 1993.

BASS, B. M. **Does the Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?**. American Psychologist, Vol. 52, n. 2, pp. 130-139. 1997.

_____. **From transactional to transformational leadership: learning to share the vision**. Organizational Dynamics Vol. 18, n. 3, pp. 19-31. 1990.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BHAT, N.; SISODIA, R. **Shakti Leadership: Embracing Feminine and Masculine Power in Business**. Oakland: Berrett-Koehler Publishers. May 2nd 2016.

BAUMAN, Z. **Amor Líquido: Sobre a Fragilidade dos Laços Humanos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor Ltda, 2003.

_____. **Modernidade e Ambivalência**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

_____. **Modernidade Líquida**. Tradução: Plínio. Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

_____. **O mal-estar da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Zahar Editores. 1998.

BEAUVOIR, S. (1949) **O Segundo Sexo: A experiência Viva**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra, 2004. Disponível em:

BEN-AMAR, W; CHANG, M; MCILKENNY, P. **Board Gender Diversity and Corporate Response to Sustainability Initiatives: Evidence from the Carbon Disclosure Project.** Journal of Business Ethics. 142, 2, 369-383, May 8, 2017. ISSN: 01674544.

BENDER, C. **The Theory of the Firm Revisited: changing firm boundaries in a new information and communication environment.** WORKSHOP ON INSTITUTIONAL ANALYSIS AT THE UNIVERSITAT POMPEU FABRA, 3. 2004. Proceedings... Pompeu Fabra, 2004. Disponível em: <<http://www.isnie.org/ISNIE02/Papers02/bender.pdf>>. Acesso: jul/2018.

BENNIS, W.; NANUS, B. **Leaders: Strategies for Taking Charge.** New York: Harper & Row, 1985, 244 pp

BENKLER, Y. **The Wealth of Networks How Social Production Transforms Markets and Freedom.** Yale University: Press New Haven and London. 2006

_____; NISSENBAUM, . **Commons-based Peer Production and Virtue.** The Journal of Political Philosophy, v. 14, n. 4, pp. 394–419, 2006. Disponível em: <http://www.nyu.edu/projects/nissenbaum/papers/jopp_235.pdf>. Acesso em: 15 abril 2018.

BORGATTI, S. P.; CROSS, R. **A relational view of information seeking and learning in social networks.** Management Science. 49(4), 432-445, 2003.

BOURDIEU, P. **A dominação masculina.** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil. 1999.

BREIGER, R. **The Duality of Persons and Groups.** Social Forces, vol 53, n. 2, p. 181- 190, dez. 1974.

BRITTOS, V. C. **Digitalização e práticas sociais.** Unisinos. São Leopoldo: 2009.

BUTERIN, V. **The Meaning of Decentralization.** 2017. Disponível em: <<<https://medium.com/@VitalikButerin/the-meaning-of-decentralization-a0c92b76a274>> Acesso em 30 jun. 2018.

CAMPBELL, E. K. **Beyond anthropocentrism.** Journal of the History of the Behavioral Sciences, Malden, v. 19, n. 1, p. 54-67, Jan. 1983.

CAPRA, F. **A Teia da Vida.** São Paulo: Cultrix, 1996.

_____. **O Ponto de Mutação. A Ciência, a Sociedade e a Cultura Emergente.** Tradução de Álvaro Cabral. São Paulo, Cultrix, 2006.

CAPRA, F., LUISI, P. L. **A visão sistêmica da vida: Uma concepção unificada e suas implicações filosóficas, políticas, sociais e econômicas.** (M. T. Eichenberg & N. R. Eichenberg, Trad.). São Paulo: Cultrix. 2014.

CASTELLS, M. A. **Sociology of Power: My Intellectual Journey**. Annual Review of Sociology. 42, 1-19, Jan. 2016. ISSN: 03600572.

_____. **A sociedade em rede – a era da informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

_____. **Galáxia da Internet: Reflexões sobre a Internet, os Negócios e a Sociedade**. Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 2003.

CISCO. **Internet of Everything (IoE): Retail At-a-Glance**. Disponível em: < <https://www.cisco.com/c/dam/en/us/products/collateral/se/internet-of-things/at-a-glance-c45-731471.pdf>>. Acesso em 30 jun. 2018.

COLEMAN, J. S. **Social capital in the creation of human capital**. American Journal of Sociology, v. 94, p.95-120, 1988.

CORRÊA, E. S.; COUTINHO, M. L. **O Impacto das Mídias Sociais nas empresas informativas: transformações no processo produtivo**. In: (org)

CRUTZEN, P. J. **Geology of Mankind —The Anthropocene**. Nature, 415, 23, 2002

CUPANI, A. **A tecnologia como problema filosófico:três enfoques**. Scientiæ zudia, São Paulo, v. 2, n. 4, p. 493-518, 2004.

_____. **Filosofia da Tecnologia: um convite**. Florianópolis. Santa Catarina. 2.ed. Universidade Federal de Santa Catarina, 2013. 234 p.

COSTA, L. *et al.* (Coord.). **Redes: uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização**. Brasília: WWF-Brasil, 2003.

DA CRUZ, AC; FREZATTI, F; DE SOUZA BIDO, D. **Estilo de Liderança, Controle Gerencial e Inovação: Papel das Alavancas de Controle**: Leadership Style, Management Control and Innovation: The Role of Control Levers. RAC – Revista de Administração Contemporânea. 19, 6, 772-794, Nov. 2015. ISSN: 14156555.

DATTÉE, B; ALEX, O; AUTIO, E. **Maneuvering in Poor Visibility: How Firms Play the Ecosystem Game when Uncertainty is High**. Academy of Management Journal. 61, 2, 466-498, Apr. 2018. ISSN: 00014273.

DE ANDRADE, GUSTAVO MONTEIRO PESSOA. HIME, FLAVIA ARANTES. **Relacionamentos e individuação na sociedade pós-moderna**. Psic. Rev. São Paulo, volume 18, n.2, 165-187, 2009.

DRENGSON, A.; INOUE, Y. (eds). **The deep ecology movement: an introductory anthology**. Berkeley: North Atlantic Publishers. 1995.

DI FELICE, M. **Being networks: the digital formism of net-activist movements**. MATRIZes, v. 7, n. 2, p. 49-71, 6 dez. 2013. Disponível em: <<https://www.empresab.com.br>>. Acesso em: jul/2018.

_____. **Net-ativismo e ecologia da ação em contextos reticulares**. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Manaus. 2013a.

DI FELICE, M.; LEMOS, R. **A Vida em Rede**. Campinas: Papirus, 2014.

_____. **Redes sociais digitais, epistemologias reticulares e a crise do antropomorfismo social**. Revista USP, São Paulo, n. 92, p. 6-19, dez.-fev, 2011-2012.

DI FELICE, M.; TORRES, J. C.; YANAZE, L. K. H. **Redes digitais e sustentabilidade: As interações com o meio ambiente na era da informação**. São Paulo: Annablume, 2012.

DINIZ, L. A. G. **Cibercultura, hipertexto e cidade: a literatura e as artes no contexto das tecnologias digitais**. São José do Rio Preto: [s.n.], 2008.

DRUCKER, P. E. **Innovation and entrepreneurship: Practice and principles**. New York Harper & Row 1985.

EAGLY, A. H.; JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. C. **The Leadership Styles of Women and Men**. Journal of Social Issues, 57: 781-797. (2001). doi:10.1111/0022-4537.00241

EAGLY, A. H.; JOHANNESSEN-SCHMIDT, MC; VAN ENGEN, M. L. **Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men**. Psychological Bulletin. 129, 4, 569, July 2003. ISSN: 00332909.

ECCLES, K. M. P.; SERAFEIM, G. **How to Become a Sustainable Company**. MIT Sloan Management Review, v.53, v.4, 2012.

EISENHARDT, K. M. **Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic**. Academy of Management Review. 16, 3, 620-627, July 1991. ISSN: 03637425.

_____. **Building Theories from Case Study Research**. Academy of Management Review. 14, 4, 532-550, Oct. 1989. ISSN: 03637425.

EISENHARDT, KM; GRAEBNER, ME. **Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges**. Academy of Management Journal. 50, 1, 25-32, Feb. 2007. ISSN: 00014273.

EL TOUFAILI, B. **The Influence of Subjective Factors on the Development of the Transformational Style of Leadership**. Review of International Comparative

Management. Revista de Management Comparat International. 19, 2, 124-135, May 2018. ISSN: 15823458

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business.** Oxford: Capstone Publishing Limited, 1999.

_____. **Enter the Triple Bottom Line.** In: HENRIQUES, A. e RICHARDSON, J. (Eds.): The Triple Bottom Line, does it all add up? London: Earthscan, 1–16. 2004.

EMPRESA ARAUCÁRIA. Empresa C Fun Page. <https://www.facebook.com/empresac/>. Acesso em: jul/2018b.

_____. **Site Empresa Araucária.** Disponível em: <<https://www.empresab.com.br>>. Acesso em: jul/2018a.

EMPRESA BICUIBA. **Relatório de Sustentabilidade 2016.** [s.l: s.n.], [s.d.]. Disponível em: <<https://www.empresag.com>>. Acesso em: jul/2018b.

_____. **Site Empresa Bicuiba.** Disponível em: <<<https://www.empresag.com.br>>>. Acesso em: Figure 11 – Grapho de rede de relacionamento da Empresa Pau-brasil no Facebook utilizando-se o NodeXL>. Acesso em: jul/2018a.

EMPRESA CANELA-SASSAFRÁS. **Relatório Integrado 2017.** [s.l: s.n.], [s.d.]. Disponível em: <<https://www.empresah.com>>. Acesso em: jul/2018b.

_____. **Site Empresa Canela-Sassafrás.** Disponível em: <<https://www.empresah.com.br>>. Acesso em: jul/2018a.

_____. **Desempenho Financeiro Consolidado 2017.** Disponível em: <<https://www.empresah.com.br>>. Acesso em: jul/2018c.

_____. **Blog Empresa Canela-Sassafrás.** Disponível em: <<https://www.empresah.com.br>>. Acesso em: jul/2018d.

EMPRESA IMBUIA. **Anual report 2017.** 2018. Disponível em: <<https://www.empresae.com>>. Acesso em: jul/2018d.

_____. **Conduct Code.** [s.l: s.n.], 2018d. Disponível em: <<<https://www.empresae.com>>>. Acesso em: jul/2018c.

_____. **Corporate Responsibility Report 2015-2016.** [s.l: s.n.], [s.d.]. Disponível em: <<https://www.empresae.co>>>. Acesso em: jul/2018e.

_____. **Site Empresa Imbuia Brasil.** Disponível em: <<https://www.empresae.com.br>>. Acesso em: jul/2018a.

_____. **Site Empresa Imbuia.** Disponível em: <<<https://www.empresae.com>>>. Acesso em: 30 julho 2018b.

EMPRESA IPÊ-PEROBA. **2017 Corporate Responsibility Report**. [s.l: s.n.], 2018b.

_____. **Annual Report 2017**. [s.l: s.n.], 2018c. Disponível em: <<https://www.empresab.com.br>>. Acesso em: jul/2018.

_____. **Cidadania Corporativa 2017** Brasil. [s.l: s.n.], 2018d. Disponível em: <<https://www.empresab.com.br>>. Acesso em: jul/2018.

_____. **Site Empresa Ipê-peroba**. Disponível em: <<https://www.empresab.com.br>>. Acesso em: jul/2018a.

_____. **White Paper**, March 2017. Disponível em: <[empresab.com/empresab/responsibility](https://www.empresab.com.br/empresab/responsibility)>. Acesso em: jul/2018

EMPRESA JEQUITIBÁ-BRANCO. **Site Empresa Jequitibá-branco**. Disponível em: <<https://www.empresaf.com.br>>. Acesso em: jul/2018

EMPRESA PAU-AMARELO. **Código de Conduta Ética**. [s.l: s.n.], [s.d.]. Disponível em: <<https://www.empresaa.com.br>>. Acesso em: jul/2018b.

_____. **Empresa A Fun Page**. <https://www.facebook.com/empresaa/> Acessado em: jul/2018d.

_____. **Site Empresa Pau-amarelo**. Disponível em: <<https://www.empresaa.com.br>>. Acesso em: jul/2018a.

_____. **Trendme**. <https://trendme.empresaa.com/>. Acessado em: jul/2018c.

EMPRESA PAU-BRASIL. **Site Empresa Pau-brasil**. Disponível em: <<https://www.empresab.com.br>>. Acesso em: jul/2018.

ENDERS, A.; HUNGENBERG, H.; DENKER, H.; MAUCH, S. **The long tail of social networking: Revenue models of social networking sites**. European Management Journal, 2008, vol. 26, issue 3, 199-211.

ENTREVISTADA 1. **Empresa Pau-amarelo: Entrevista concedida a Maria Veloso por e-mail**, 2018.

ENTREVISTADA 2. **Empresa Ipê-peroba: Entrevista concedida a Maria Veloso por e-mail**, 2018.

ENTREVISTADA 3. **Empresa Araucária: Entrevista concedida a Maria Veloso por e-mail**, 2018.

ENTREVISTADA 4. **Empresa Pau-Brasil: Entrevista concedida a Maria Veloso por e-mail**, 2018.

ENTREVISTADA 5. **Empresa Imbuia: Entrevista concedida a Maria Veloso por e-mail**, 2018.

ENTREVISTADA 6. **Empresa Jequitibá-branco: Entrevista concedida a Maria Veloso por e-mail**, 2018.

ENTREVISTADA 7. **Empresa Bicuíba: Entrevista concedida a Maria Veloso por e-mail**, 2018.

ENTREVISTADA 8. **Empresa Canela-sassafrás: Entrevista concedida a Maria Veloso por email**, 2018.

EXAME. **Guia Exame de Sustentabilidade**. 20^a Edição. Ed. Abril. São Paulo. Novembro, 2017.

FARIN, I.; Hart, J. **The Basic Problems of Phenomenology: From the Lectures**, Winter Semester 1910-1911. Yearbook of the Irish Philosophical Society, 9, pp.171-177.

FIALHO, J. **Pressupostos para a construção de uma sociologia das redes sociais Sociologia**. Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, vol. XXIX, 2015, pp. 59-79.

FRANCO, A. d.. **Tudo que é sustentável tem o padrão de rede: Sustentabilidade Empresarial e Responsabilidade Corporativa no Século 21**. Curitiba: ARCA – Sociedade do Conhecimento, 2008.

_____. **O Poder das Redes Sociais**. Disponível em: <<http://escoladeredes.net/profiles/blogs/o-poder-nas-redes-sociais>>. Acesso em: dez/2017.

FEIJÓ, C. A.; VALENTE, É. **A firma na teoria econômica e comunidade de investigação estatística: evolução nas conceituações**. Revista de Economia Contemporânea, Rio de Janeiro, v.8, n.2, pp.351-376, jul.2004.

FREITAS, E. d. **Técnica e Tecnologia**. Brasil Escola. Disponível em <<https://brasilescola.uol.com.br/geografia/tecnica-tecnologia.htm>>. Acesso em: jun/2018.

FREEMAN, R. E. **The New Story of Business: Towards a More Responsible Capitalism**. Business and Society Review, Vol. 122 Issue3. Fall 2017.

FURLAN, B.; MARINHO, B. **Redes sociais corporativas**. Instituto Desenvolve TI: cursos para capacitação digital. [s.d.]. Disponível em: <www.institutodesenvolveti.org>. Acesso em: out/2018.

GARTON, L.; HARTHORNTWHAITE, C.; WELLMAN, B. **Studying Online Social Networks**. *Journal of Computer Mediated Communication*, V 3, issue 1 1997. Disponível em: <<http://www.ascusc.org/jcmc/vol3/issue1/garton.html>>. Acesso em: dez/2017.

GOLDENBERG, M. **Os novos desejos: das academias de musculação às agências de encontros**. Rio de Janeiro: editora Record. 2000.

GOLEMAN, D.; SENGE, P.. **O Foco Triplo. Uma nova abordagem para a educação**. 1ª Edição, Rio de Janeiro, Objetiva, 2015, p. 8.

GOMES, L. B. *et al.* **As origens do pensamento sistêmico: das partes para o todo. Pensando fam.** Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 3-16, dez. 2014. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-494X2014000200002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: jun/2018.

GRANOVETTER, M. **Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness**.

GUATTARI, F. **As três ecologias**. 20ª ed. Trad. Maria Cristina F. Bittencourt. Campinas: Papirus, 2009, 56p.

G1. **Países onde mais mulheres estão no governo têm menos corrupção, diz estudo**. Disponível em: <<https://g1.globo.com/olha-que-legal/noticia/paises-onde-mais-mulheres-estao-no-governo-tem-menos-corrupcao-diz-estudo.ghtml>> Acesso em: jul/2017.

HARARI, Y. N. **Sapiens – Uma breve história da humanidade**. Tradução Janaína Marcoantonio. 32. ed. Porto Alegre: L&PM, 2018.

HARRAF, A; SOLTWISCH, BW; SALAZAR, S. P. **Business Ecosystems and Innovation: The Potential Downsides of Shared Value Creation**. Graziadio Business Review. 21, 1, 1-11, Jan. 2018. ISSN: 21592977.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. **Criando valor sustentável**. Tradução de Pedro F. Bendassolli. GV-executivo, v. 3, n. 2, maio/jul. 2004. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol3-num2-2004/criando-valor-sustentavel>>. Acesso em: jan/2018.

_____. **O capitalismo na encruzilhada: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HARVEY, D. **Condição Pós-Moderna**. São Paulo: Edições Loyola. 1989.

HATCH, M. **Organizational Theory**. London: Sage. 1997.

IANNI, O. **Enigmas da Modernidade-Mundo**. São Paulo: Brasiliense. 2000.

IBM. **The CSR Effect: Social Media Sentiment and the Impact on Brands**. U.S. Chamber of Commerce Foundation, 2017.

IEA. **Digitization & Energy 2017**. Disponível em: <<http://www.iea.org/publications/freepublications/publication/DigitalizationandEnergy3.pdf>>. Acesso em: jul/2018.

HERNANDEZ, J. M. d. C.; CALDAS, M. P. **RESISTÊNCIA À MUDANÇA: uma revisão crítica**. São Paulo: RAE – Revista de Administração de Empresas. v. 41. n. 2. abr./jun. 2001.

INTERAÇÃO Popular Autônoma. 2015. Disponível em: <<http://interacaopopularautonoma.blogspot.com/2015/02/interacao-popular-autonoma-e.html>>. Acesso em: set/2018.

JACOBS, JANE. **Morte e vida das grandes cidades**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

JHA, CHANDAN KUMAR; SARANGI, SUDIPTA. **Women and Corruption: What Positions Must They Hold to Make a Difference?** (July 1, 2015). Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 151, 2018. Disponível em: <<https://ssrn.com/abstract=2434912> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2434912>>. Acesso em jul/2018.

JUE, ARTHUR L.; MARR, JACKIE ALCADE; KASSOTAKIS, MARY ELLEN. **Mídias sociais nas empresas: colaboração, inovação, competitividade e resultados**. São Paulo: Évora, 2010.

KAUFMAN, DORA. **Despertar de Gulliver: o desafio das empresas nas redes digitais**. Tese de doutorado – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

KADESCH, Robert R. **Problem Solving Across the Disciplines**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1997.

KERCKHOVE, DERRICK. **A Pele da Cultura, investigando a nova realidade eletrônica**. São Paulo: Coleção Atopos, Annablume. 2009.

KNIBERG, HENRIK; IVARSSON; ANDERS. SCALING. **Agile @ Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds**. Oct 2012 Disponível em: <<https://blog.crisp.se/wp-content/uploads/2012/11/SpotifyScaling.pdf>>. Acesso em: fev/2018.

KORN FERRY. **Emotional and Social Competency Inventory – Research guide and technical manual**. 2017. Disponível em: <https://dsqapj1lkrkc.cloudfront.net/media/sidebar_downloads/ESCI_Technical_Manual_nav_04052017.pdf>. Acesso em: jul/2018.

LATOUR, B. **Para distinguir amigos e inimigos no tempo do Antropoceno**. Revista de Antropologia, 57(1), 11-31. 2014. Disponível em <https://doi.org/10.11606/2179-0892.ra.2014.87702>.

_____. **To modernize or to ecologize? That's the question**. in N Castree and B Willems-Braun (editors) Remaking Reality: Nature at the Millenium (London and New York: Routledge) 1998, pp. 221-242. Disponível em: <<http://bruno-latour.fr/sites/default/files/73-7TH-CITY-GB.pdf>>. Acesso em: dez/2017.

_____. **Políticas da Natureza**. São Paulo, Edusc, 2004.

_____. **Reagregando o social: uma introdução à teoria do ator-rede**. Salvador: Edufba. 2012.

LEMOS, André. **A comunicação das coisas: teoria ator-rede e cibercultura**. São Paulo: Annablume, 2010.

_____. **Cibercultura: tecnologia e vida social na cultura contemporânea**. Porto Alegre: Sulina, 2008.

LÉVY, PIERRE. **A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço**. São Paulo: Loyola, 1998.

_____. **Cibercultura**. Editora 34. São Paulo: 1999.

LÉVY, PIERRE; LEMOS, ANDRÉ. **O futuro da internet: em direção a uma ciberdemocracia planetária**. São Paulo: Paulus, 2010.

LYOTARD, JEAN-FRANÇOIS. **A condição pós-moderna**. Ed. José Olympio, 2002.

MAC, A. **Power Friending: Demystifying Social Media to Grow Your Business**. New York: Portfolio, 2010.

MACKAY, JOHN; SISODIA, RAJENDRA. **Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business**. Cambridge, MA: Harvard Business Review Press. 2014.

MAFFESOLI, MICHEL. **Bienvenue dans le monde postmoderne**. Disponível em: <<http://www.lefigaro.fr/vox/societe/2014/10/31/31003-20141031ARTFIG00299-michel-maffesoli-bienvenue-dans-le-monde-postmoderne.php>>. Acesso em: dez/2017.

_____. **O Tempo das Tribos. O declínio do individualismo nas sociedades de massa**. Rio de Janeiro: Forense Universitária. 2006.

_____. **O Tempo Retorna: Formas Elementares da Pós-Modernidade**. Forense Universitária, Rio de Janeiro. 2012.

_____. **Saturação**; tradução de Ana Goldberger. São Paulo: I luminuras: Itaú Cultural, 2010.

MCKINSEY. **Empresa D vision for a global marketplace**. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/empresad>>. Acesso em: jul/2018.

MARTELETO, REGINA MARIA. **Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação**. Ciência da Informação, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2001.

MORIN, E.; CIURANA, E. R.; MOTTA, R. D. **Educar na era planetária: o pensamento complexo como método de aprendizagem pelo erro e incerteza humana**. Tradução de Sandra Trabucco Valenzuela; São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2003.

_____. **La Introdução ao Pensamento Complexo**. Porto Alegre, Sulina, 2011.

MOORE, JF. **Business ecosystems and the view from the firm**. Antitrust Bulletin. 51, 1, 31-75, 2006. ISSN: 0003603X.

MORAES, ROQUE. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MURARO, R. M.; BOFF, L. **Feminino e masculino: uma nova consciência para o encontro das diferenças**. Rio de Janeiro: Sextante. 2002.

PERINI, Luis Cláudio. **Administração de sistemas de informação: processos gerenciais**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

PETERS, T.J. **Prosperando no caos**. São Paulo: Harbra, 1989.

PETERSON Institute for International Economics. 2016. Disponível em: <<https://piie.com/>>. Acesso em: set/2018.

PINHO, J. B. **Jornalismo na Internet: Planejamento e produção da informação online**. Summus. São Paulo: 2003.

PLATFORM THINKINGLAB VIRAL GROWTH. **Viral Growth: How PayPal, YouTube and StumbleUpon gained rapid traction through Piggybacking**. Disponível em: <<https://platformed.info/how-paypal-youtube-and-stumbleupon-gained-rapid-traction-through-piggybacking>>. Acesso em: set/2018.

RECORDNEWSTV. **Grandes nomes da Propaganda**. Edição: 27/2015 Record News. Disponível em: <<https://www.youtube.com/channel/UCHbzpMPPYoJm5UIU98ztlnA>>. Acesso em: jul/2018.

RECUERO, RAQUEL. **Introdução à análise de redes sociais**. Salvador: EDUFBA, 2017. 3,2 MB, epub – (Coleção Cibercultura) ISBN 978-85-232-1669-6. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/24759>>. Acesso em: jul/2018.

_____. **Contribuições da Análise de Redes Sociais para o Estudo das Redes Sociais na Internet: O caso da hashtag #Tamojuntodilma e #CalaabocaDilma**. Revista Fronteiras (Online): Vol. 16, p.1, 2014.

_____. **Redes Sociais na Internet**. Porto Alegre: 2009. Disponível em: <<http://www.pontomidia.com.br/raquel/arquivos/redessociaisnainternetrecuero.pdf>>. Acesso em: dez/2018.

REDMAN, C. L. **Human Impact on Ancient Environments**. Tucson, AZ, University of Arizona Press, 1999, 239 pp.

RHO, SANGKYU, **Quatro Tipos de Organizações, Laboratório de Mídia Orgânica**. Disponível em: <<https://organicmedialab.com/2018/08/28/4-types-of-organizations>>. Acesso em: jul/2018.

_____. **Organic Business: Network is eating the world**. 2016. Disponível em: <<https://organicbusiness.pressbooks.com>>. Acesso em: jul/2018.

RIFKIN, JEREMY. **The Zero Marginal Cost Society: the Internet of Things, the Collaborative Commons, and the Eclipse of Capitalism**. New York: Palgrave Macmillan, 2014.

ROCKSTRÖM, J. *ET AL.* **“A Safe Operating Space for Humanity”**, in *Nature*, 461, 2009a, pp. 472-5.

_____. **Planetary Boundaries: Exploring the Safe Operating Space for Humanity**. in *Ecol. Soc.*, 14, 32, 2009b.

RODRÍGUEZ ARIZA, L; *et al.* **The role of female directors in promoting CSR practices: An international comparison between family and non-family businesses**. *Business Ethics: A European Review*. 26, 2, 162-174, Apr. 2017. ISSN: 09628770.

SANTAELLA, LUCIA.; LEMOS, RENATA. **Redes sociais digitais: a cognição conectiva do Twitter**. São Paulo: Paulus, 2010.

SANTAELLA, LUCIA.; CARDOSO, TARCÍSIO. **Para entender a complexidade das redes**. *Revista FAMECOS Porto Alegre*, v. 21, n. 2, p. 742-765, mai-ago. 2014.

SCHELLNHUBER, HANS JOACHIM ET AL. (eds), **Earth System Analysis for Sustainability**. MIT Press, 5 Cambridge Centre, MA 02142- 1409, USA. 2005. 454 pp.

SHINN, TERRY. **Desencantamento da modernidade e da pós-modernidade: diferenciação, fragmentação e a matriz de entrelaçamento**. *Sci. stud.*, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 43-81, Mar. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-31662008000100003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: jun/2018.

SHIRKY, CLAY. **Lá vem todo mundo: o poder de organizar sem organizações**. Rio de Janeiro: Zahar. 2012.

SILVA, ANTONIO BRAZ DE OLIVEIRA E.; FERREIRA, MARTA ARAÚJO TAVARES. **Gestão do conhecimento e capital social: as redes e sua importância para as empresas**. *Informação & Informação*, [S.l.], v. 12, n. 1esp, p. 125-156, dez. 2007. ISSN 1981-8920. Disponível em:

<<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1777>>. Acesso em: jul/2018.

SINGULARITY UNIVERSITY. **The path for abundance**. Nov 1, 2016. Disponível em: <<https://medium.com/@singularityu/actually-the-world-is-better-than-ever-a48f09f6e0be>>. Acessado em 20 de junho de 2018.

SMITH, MARC A; HANSEN, DEREK; SHNEIDERMAN, BEN. **Analyzing Social Media Networks with NodeXL: Insights from a Connected World**. Burlington, MA: Morgan Kauffman, 2009. 284 pages. ISBN: 978-0-12-382229-1.

SODRÉ, MUNIZ. **Antropológica do Espelho: uma teoria da comunicação linear e em rede**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

SOLOMON, LISA KAY. **How the Most Successful Leaders Will Thrive in an Exponential World**. Singularity University Jan 11, 2017. Disponível em: <<https://singularityhub.com/2017/01/11/how-the-most-successful-leaders-will-thrive-in-an-exponential-world/#sm.0000sym2gyp93cqlw9s1p1i1ddw5f>>. Acesso em: jan/2018.

SOUZA, C. A. **Neoempresa - o Futuro da Sua Carreira e Dos Negócios No Mundo Em Reconfiguração**. São Paulo: Integrare. 2012.

SPENCERSTUART. **2017 Brasil Board Index**. Spencer Stuart. 2017. Disponível em: <<https://www.spencerstuart.com/-/media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/bi-brazil-2017.pdf>>. Acesso em: ago/2018.

STEFFEN, WILL, SANDERSON A, TYSON PD ET AL. **Global Change and the Earth System: A Planet Under Pressure**. The IGBP Book Series. Berlin, Heidelberg, New York: Springer-Verlag, 2004. 336 pp.

STEFFEN, WILL; CRUTZEN, J.; MCNEILL, JOHN R. **The Anthropocene: Are Humans Now Overwhelming the Great Forces of Nature**. *AMBIO: A Journal of the Human Environment* 2007 36 (8), 614-621.

STEFFEN, WILL, ET AL. **Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet**. *Science* 15 Jan 2015:1259855 DOI:10.1126/science.1259855.

STEFFEN, WILL; WENDY BROADGATE, LISA DEUTCSH, OWEN GAFFNEY AND CORNELIA LUDWIG. **The trajectory of the Anthropocene: The Great Acceleration** *The Anthropocene Review* 2015, Vol. 2(1) 81–98 2015 Reprints and permissions: sagepub.co.uk/journalsPermissions.nav DOI: 10.1177/2053019614564785 anr.sagepub.com.

TALENSES-INSPIER. **Panorama Mulher 2018**. São Paulo: Talenses-Insper. 2018.

TAPSCOTT, DON; TICOLLI, DAVID. **The Naked Corporation: How the Age of Transparency Will Revolutionize Business**. New York: Free Press, 2003.

TAPSCOTT, DON.; WILLIAMS, ANTHONY D. **Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

TEARSHEET DRIVING FORCE: **Inside PayPal's partnership strategy**, 2017. Disponível em: <<https://www.tearsheet.co/payments/driving-force-inside-empressad-partnership-strategy>>. Acesso em: 30 de junho de 2018.

TOFFLER, ALVIN. **A Terceira Onda**. Brasil: Record, 2007.

UGARTE, DAVID. **O poder das Redes: Manual ilustrado para pessoas, Organizações e empresas chamadas a praticar o ciberativismo**. Porto Alegre, 2012.

VIEIRA PINTO, A. **O Conceito de Tecnologia**, V. 2. Rio de Janeiro: Contraponto. 2005.

WELCH, JACK. **What is the role of a leader?** Jack Welch Management Institute Publicado em 3 de nov de 2015. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=ojkOs8Gatsg>>. Acesso em: jul/2018.

WRIGHT, PETER L. **Administração estratégica: Conceitos** / Peter Wrigt, Mark J. Kroll, John Parnel; tradução Celso A. Rimoli, Lenira R. Esteves. – São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE I – ESBOÇO DO QUESTIONÁRIO

Corpo do e-mail

Nome do curso

Instituição de ensino

Tema do estudo

Objetivo do estudo

Foco do estudo

Metodologia

Fins do estudo e termo de confidencialidade

Formulário de questionário

Logotipo da instituição de ensino

Marca d'água – SIGILOS

Público-alvo

Nome da pesquisadora e titulação em curso

Tema da pesquisa

Introdução à temática

Questões:

1. Estudos da Singularity University apresentadas no Global Summit 2017, no ano de 2010, 1,8 bilhão de pessoas estavam conectadas à internet; em 2017, são 3 bi; e, entre 2022 e 2025, o mundo inteiro. Ou seja, toda **sociedade** estará em **rede**. Para você, esse contexto **afetará** as **organizações**?
2. A **sociedade em rede** deve ser inserida em **estratégias organizacionais**?
De que forma?
3. Você enxerga a relação entre **sustentabilidade** e **redes sociais**?
4. E para você, as **redes sociais digitais** tem algum papel na **sustentabilidade empresarial**?
5. Segundo estudos da KPMG, existem tendências que apontam para uma **agenda global** (impulsionada pelas **mudanças climáticas**), para uma

ecologia de rede e para **indivíduos empoderados**. Esses aspectos podem afetar a **perenidade dos negócios**?

6. Numa **sociedade** que se **move** e se **transforma** em **velocidade exponencial**, qual o **grau de maturidade** necessário às **organizações contemporâneas**?
7. Neste contexto, na sua opinião, é necessário um **outro perfil** para **gerir negócios**? Se sim, quais seriam as **competências requeridas** para enfrentar os **desafios futuros** nesse **novo mundo** que surge?
8. Na sua visão, como o **feminino** se **insere** nesse **contexto**?
9. Que **mudanças** devem **acontecer** para poder se **enxergar** todas essas **transformações**?
10. E qual a seu **olhar** sobre do **papel das redes sociais digitais** na **sustentabilidade empresarial**?
11. Dados Complementares
 - 11.1 Data de nascimento
 - 11.2 Empresa que trabalha
 - 11.3 Cargo que ocupa

Nota de rodapé:

Caráter do estudo:

Equipe de pesquisador

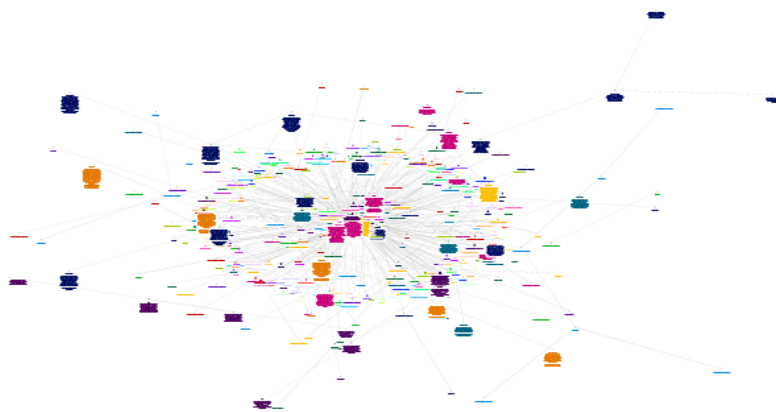
APÊNDICE II – ANÁLISE DE DADOS DE REDES SOCIAIS DIGITAIS COM NODEXL E IBM WATSON ANALYTICS FOR SOCIAL MEDIA

Empresa Pau-amarelo

NODEXL

Figura 12 – Grapho de rede de relacionamento da Empresa Pau-amarelo no Facebook utilizando-se o NodeXL

Social network connections Facebook Empresa A



Created with NodeXL Pro (<http://nodexl.codeplex.com>) from the Social Media Research Foundation (<http://www.smrfoundation.org>)

Graph Metric	Value
Graph Type	Undirected
Vertices	895
Unique Edges	404
Edges With Duplicates	0
Total Edges	404
Self-Loops	0
Reciprocated Vertex Pair Ratio	Not Applicable
Reciprocated Edge Ratio	Not Applicable
Connected Components	498
Single-Vertex Connected Components	185
Maximum Vertices in a Connected Component	15
Maximum Edges in a Connected Component	21
Maximum Geodesic Distance (Diameter)	5
Average Geodesic Distance	0,932561
Graph Density	0,001009836
Modularity	Not Applicable
NodeXL Version	1.0.1.402

Fonte: a autora.

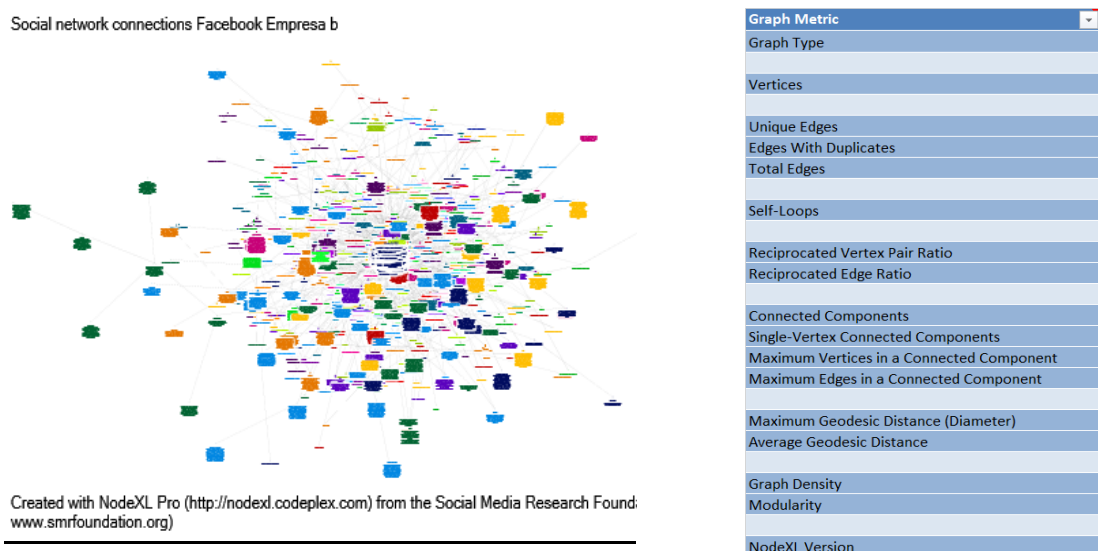
IBM Watson Analytics for Social Media

Não foi possível gerar pois não havia menções na rede ao tema estudado.

Empresa Ipê-peroba

NODEXL

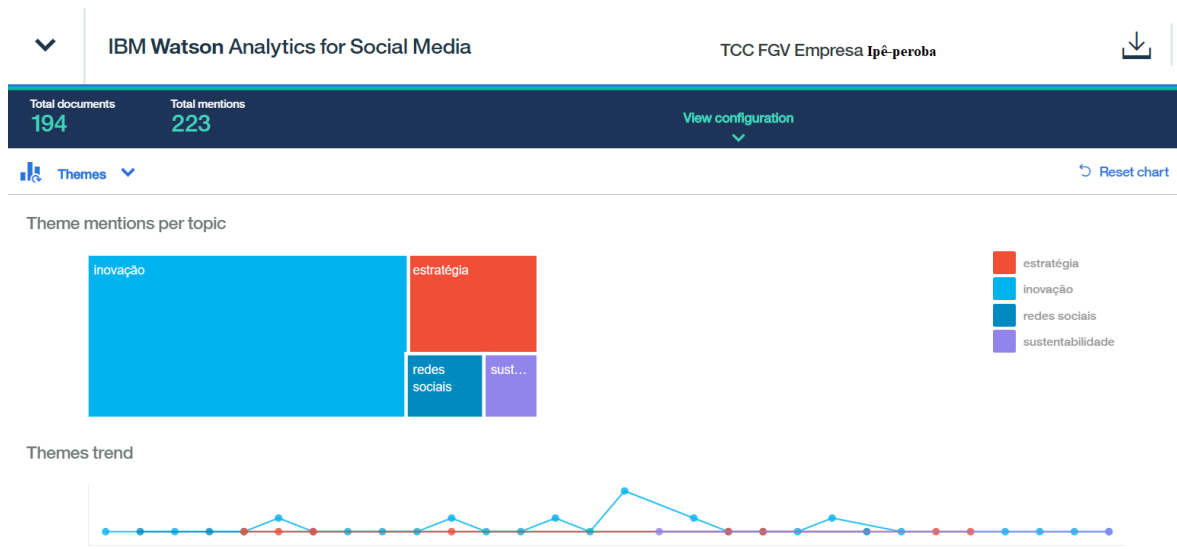
Figura 13 – Grapho de rede de relacionamento da Empresa Ipê-peroba no Facebook utilizando-se o NodeXL



Fonte: a autora.

IBM Watson Analytics for Social Media

Figura 14 – Visualização de dados dos temas de estratégia, sustentabilidade e redes sociais digitais tratados na rede da empresa, nas principais plataformas sociais, utilizando-se o Watson Analytics for Social Media

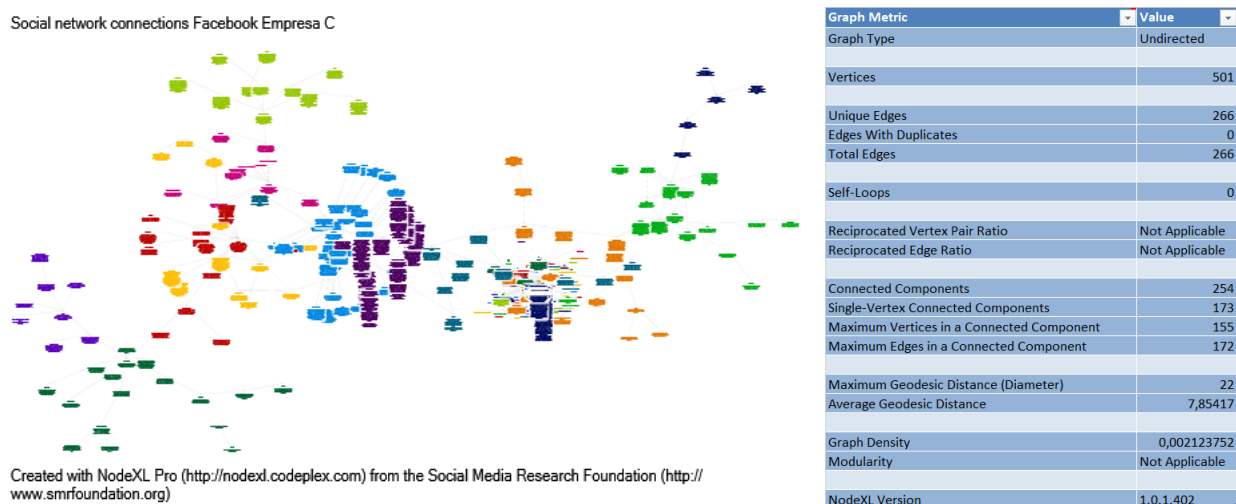


Fonte: a autora.

Empresa Araucária

NODEXL

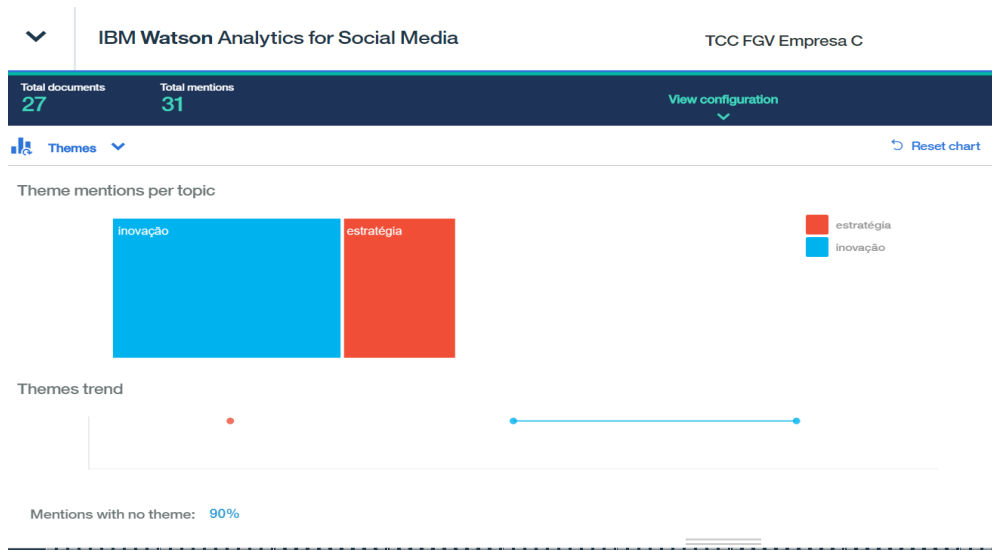
Figura 15 – Grapho de rede de relacionamento da Empresa Araucária no Facebook utilizando-se o NodeXL



Fonte: a autora.

IBM Watson Analytics for Social Media

Figura 16 – Visualização de dados dos temas de estratégia, sustentabilidade e redes sociais digitais tratados na rede da empresa, nas principais plataformas sociais, utilizando o Watson Analytics for Social Media

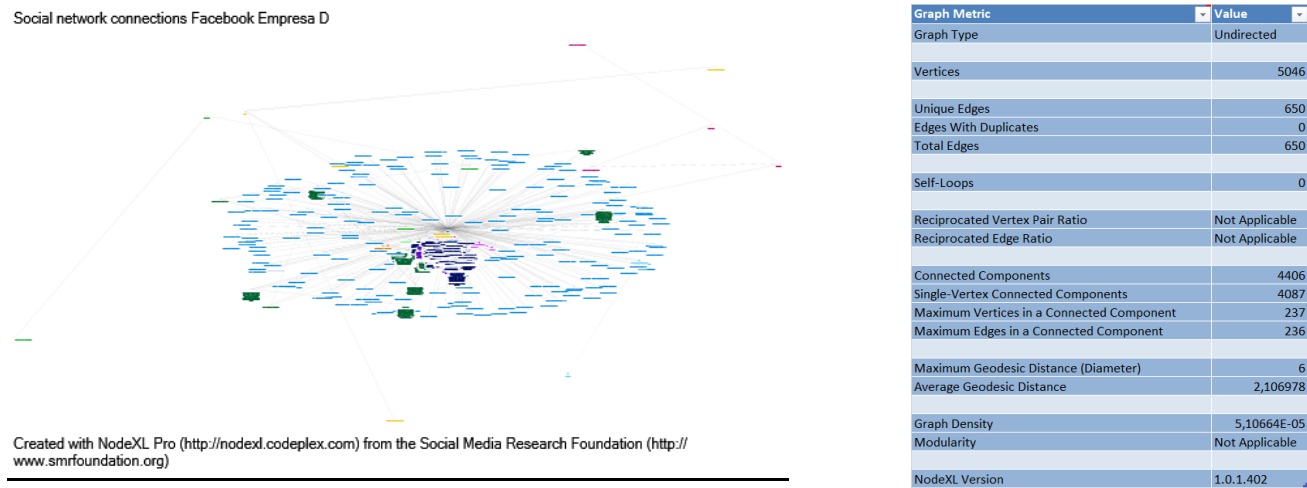


Fonte: a autora

Empresa Pau-brasil

NODEXL

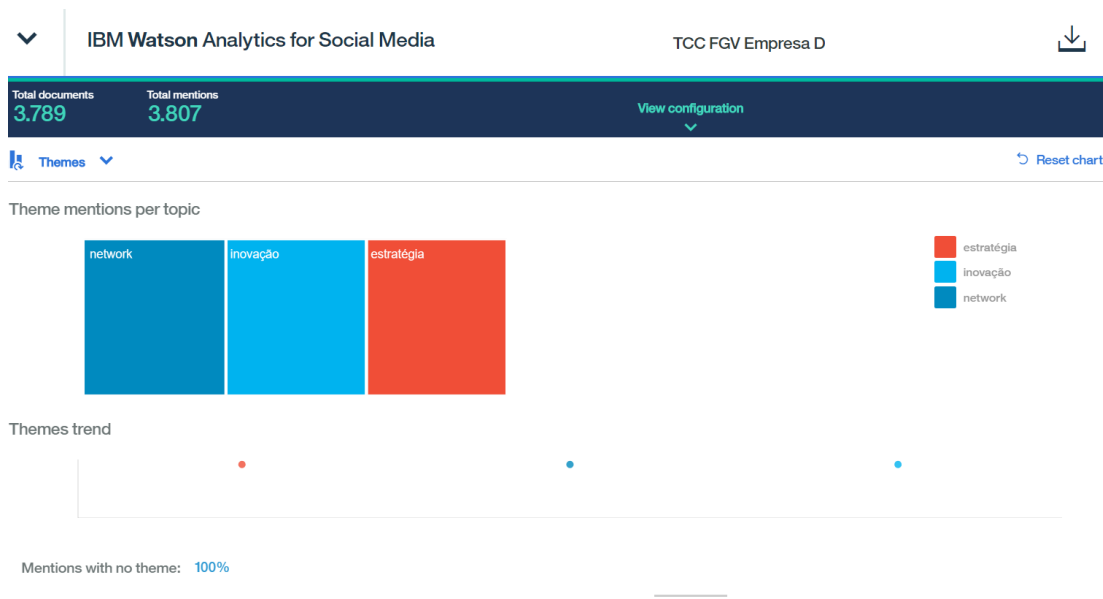
Figura 17 – Grapho de rede de relacionamento da Empresa Pau-brasil no Facebook utilizando-se o NodeXL



Fonte: a autora.

IBM Watson Analytics for Social Media

Figura 18 – Visualização de dados dos temas de estratégia, sustentabilidade e redes sociais digitais tratados na rede da empresa, nas principais plataformas socais, utilizando o Watson Analytics for Social Media

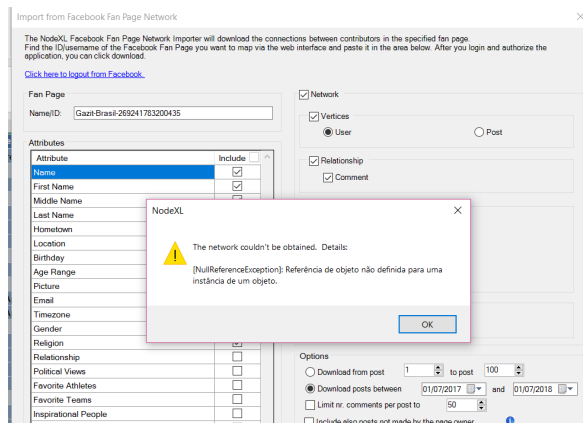


Fonte: a autora.

Empresa Imbuia

NODEXL

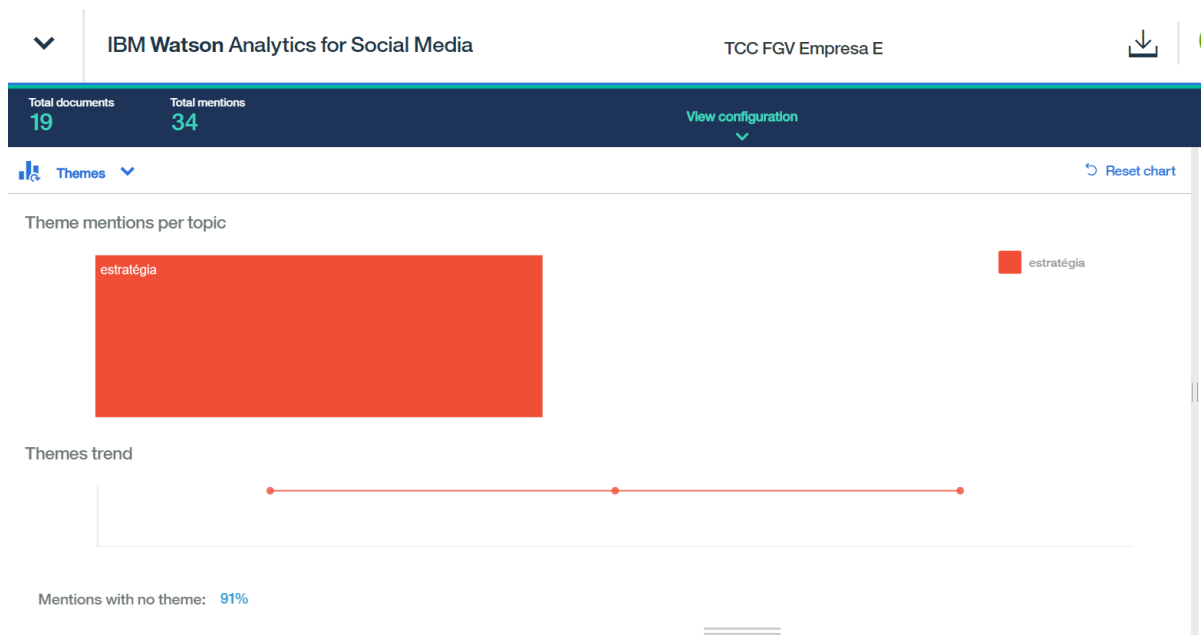
Figura 19 – Grapho de rede de relacionamento da Empresa Imbuia no Facebook utilizando-se o NodeXL



Fonte: a autora.

IBM Watson Analytics for Social Media

Figura 20 – Visualização de dados dos temas de estratégia, sustentabilidade e redes sociais digitais tratados na rede da empresa, nas principais plataformas sociais, utilizando o Watson Analytics for Social Media

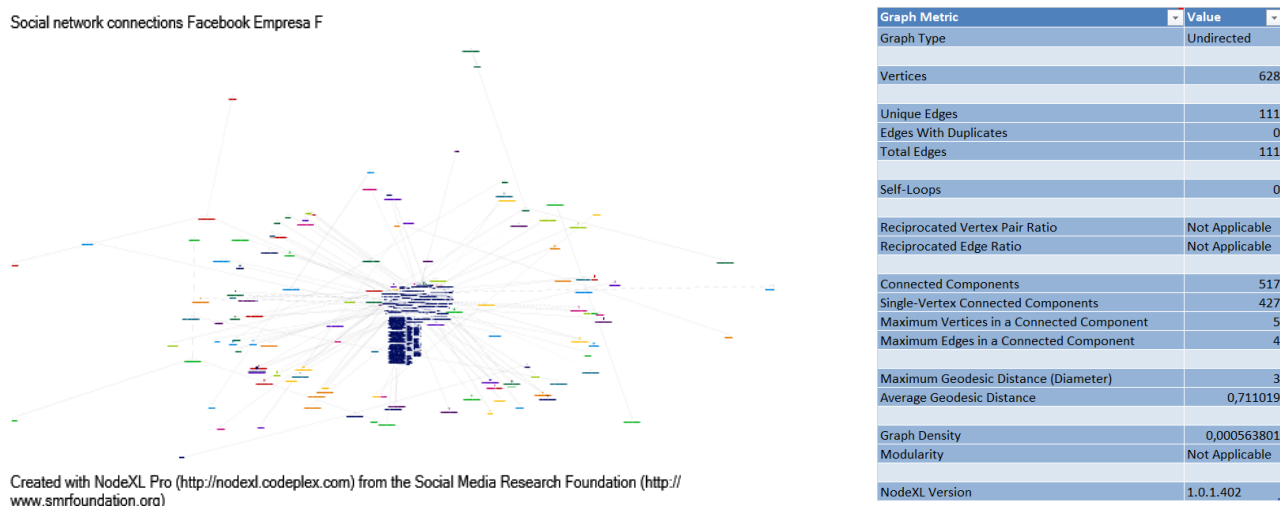


Fonte: a autora.

Empresa Jequitibá-branco

NODEXL

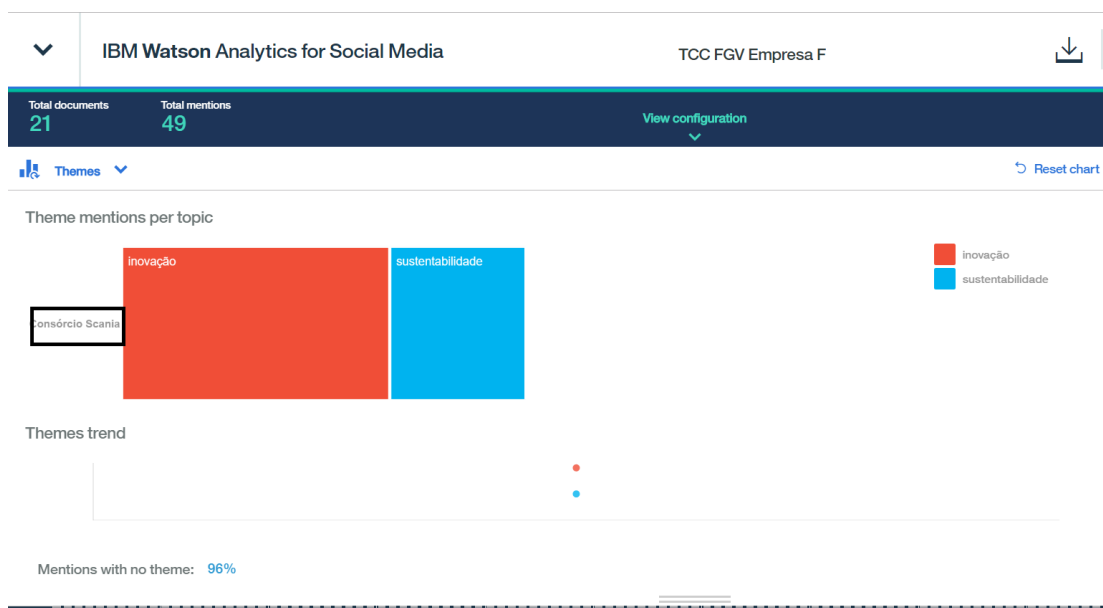
Figura 21 – Grapho de rede de relacionamento da Empresa Jequitibá-branco no Facebook utilizando-se o NodeXL



Fonte: a autora.

IBM Watson Analytics for Social Media

Figura 22 – Visualização de dados dos temas de estratégia, sustentabilidade e redes sociais digitais tratados na rede da empresa, nas principais plataformas sociais, utilizando o Watson Analytics for Social Media

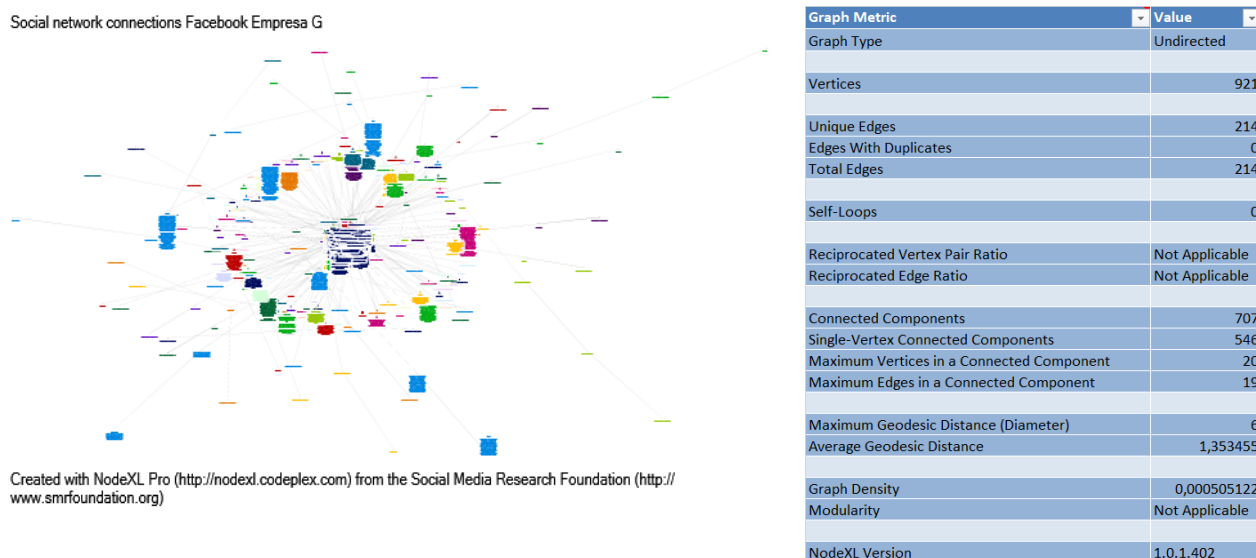


Fonte: a autora.

Empresa Bicuíba

NODEXL

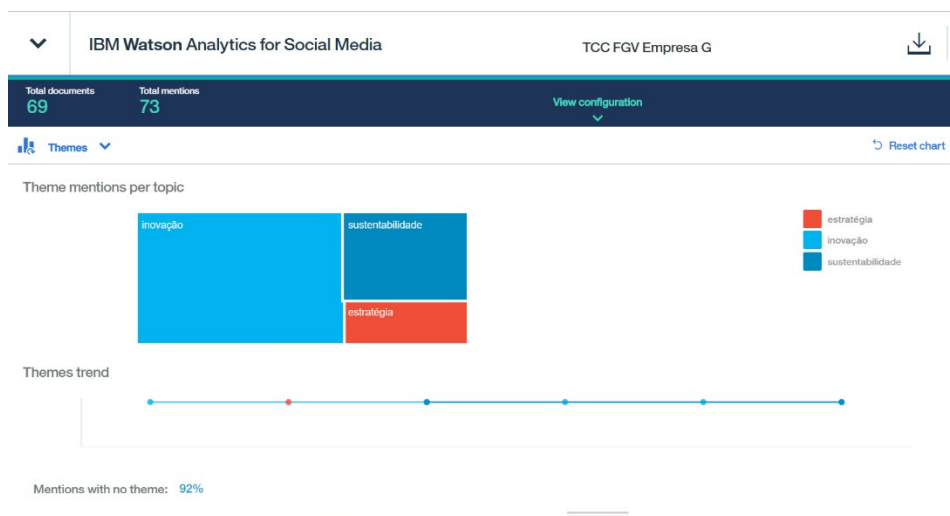
Figura 23 – Grapho de rede de relacionamento da Empresa Bicuíba no Facebook utilizando-se o NodeXL



Fonte: a autora.

IBM Watson Analytics for Social Media

Figura 24 – Visualização de dados dos temas de estratégia, sustentabilidade e redes sociais digitais tratados na rede da empresa, nas principais plataformas sociais, utilizando o Watson Analytics for Social Media



Fonte: a autora.

Empresa Canela-sassafrás

NODEXL

Não foi possível realizar a análise para empresa Canela-sassafrás, pois a APL do Facebook não permitiu (ao final da simulação o arquivo não foi gerado).

IBM Watson Analytics for Social Media

Figura 25 – Visualização de dados dos temas de estratégia, sustentabilidade e redes sociais digitais tratados na rede da empresa, nas principais plataformas socais, utilizando o Watson Analytics for Social Media



Fonte: a autora.

APÊNDICE III – CÓDIGOS DE REFERÊNCIA PARA OS ESTUDOS DE CASO

Empresa Pau-amarelo (A)

Tabela 11 – Empresa Pau-amarelo

Código	Referência
AAD1	(EMPRESA PAU-AMARELO, 2018a)
AAD2	(EMPRESA PAU-AMARELO, 2018b)
AAD3	(EMPRESA PAU-AMARELO, 2018c)
AAD4	(EMPRESA PAU-AMARELO, 2018d)
EN1	(ENTREVISTADA 1, 2018)

Fonte: a autora.

Empresa Ipê-peroba (B)

Tabela 12 – Empresa Ipê-peroba

Código	Referência
BAD1	(EMPRESA IPÊ-PEROBA, 2018a)
BAD2	(EMPRESA IPÊ-PEROBA, 2018b)
BAD3	(EMPRESA IPÊ-PEROBA, 2018c)
BAD4	(EMPRESA IPÊ-PEROBA, 2018d)
EN2	(ENTREVISTADA 2, 2018)

Fonte: a autora.

Empresa Araucária (C)

Tabela 13 – Empresa Araucária

Código	Referência
CAD1	(EMPRESA ARAUCÁRIA, 2018a)
CAD2	(EMPRESA ARAUCÁRIA, 2018b)
EN3	(ENTREVISTADA 3, 2018)

Fonte: a autora.

Empresa Pau-brasil (D)

Tabela 14 – Empresa Pau-brasil

Código	Referência
DAD1	(EMPRESA PAU BRASIL, 2018)
EN4	(ENTREVISTADA 4, 2018)

Fonte: a autora.

Empresa Imbuia (E)

Tabela 15 – Empresa Imbuia

Código	Referência
EAD1	(EMPRESA IMBUIA, 2018a)
EAD2	(EMPRESA IMBUIA, 2018b)
EAD3	(EMPRESA IMBUIA, 2018c)
EAD4	(EMPRESA IMBUIA 2018d)
EAD5	(EMPRESA IMBUIA, 2018e)
EN5	(ENTREVISTADA 5, 2018)

Fonte: a autora.

Empresa Jequitibá-branco (F)

Tabela 16 – Empresa Jequitibá-branco

Código	Referência
FAD1	(EMPRESA JEQUETIBÁ-BRANCO, 2018)
EN3	(ENTREVISTADA 6, 2018)

Fonte: a autora.

Empresa Bicuíba (G)

Tabela 17 – Empresa Bicuíba

Código	Referência
GAD1	(EMPRESA BICUÍBA, 2018a)
GAD2	(EMPRESA BICUÍBA, 2018b)
EN7	(ENTREVISTADA 7, 2018)

Fonte: a autora.

Empresa Canela-sassafrás (H)

Tabela 18 – Empresa Canela-sassafrás

Código	Referência
HAD1	(EMPRESA CANELA-SASSAFRÁS, 2018a)
HAD2	(EMPRESA CANELA-SASSAFRÁS, 2018b)
HAD3	(EMPRESA CANELA-SASSAFRÁS, 2018c)
HAD4	(EMPRESA CANELA-SASSAFRÁS, 2018d)
EN8	(ENTREVISTADA 8, 2018)

Fonte: a autora.

APÊNDICE IV – QUADRO GERAL DAS ANÁLISES DO ESTUDO DE CASO

Tabela 19 – Quadro geral do estudo de caso da Empresa Pau-amarelo

Empresa Pau-amarelo (A)		Análise Documental (AD)	Entrevista (EN1)	NodexI (NXL)	IBM Watson (WT)	Insights (IN)
Caracterização da empresa (I)		A empresa é 100% nacional, atua no ramo de atividade de marketing e publicidade e se identifica como um dos principais grupos de comunicação do Brasil, atuando em 4 segmentos: Estratégia digital, Conteúdo e Vídeo, Live Marketing e Relações Públicas.		-	-	
Estratégias organizacional Sustentável (X)	Questões gerais (XI)	- transformar e conectar pessoas e ideia - estar abertos com o mundo; - em direção ao futuro	(AAD1)	- mapeamento e entendimento das novas dinâmicas sociais, comportamentais, culturais, econômicas e mercadológicas - impacto da sociedade em rede	-	Não há discussão na rede sobre as temáticas
	Riscos: Impacto da Sociedade em rede e Tendências Globais (XX)	- em sintonia com a reinvenção do mundo	(AAD1)	- Quarta Revolução Industrial	-	"será decisiva para definir quais organizações sobreviverão e prosperarão e quais ficarão para trás, presas ao passado, destinadas à obsolescência e à morte" (EN1)
	Visão de longo Prazo (XL)	- olhar integrado de dados; - variadas fontes de informação; - confirmar ou invalidar as hipóteses; - decidir os caminhos para a comunicação.	(AAD3)	- Transparência impulsionando comportamentos, políticas e práticas; - Empoderamento da sociedade; - Questões de ética e moral e compliance; - Empresa como organização social; - Ambiente de rede favorecendo o diálogo, o relacionamento e a troca	-	"As novas estratégias terão imperativamente que ser desenhadas a partir do mapeamento e entendimento das novas dinâmicas sociais, comportamentais, culturais, econômicas e mercadológicas impostas pela sociedade em rede" (EN1)

			- Estrutura organizacional, mais horizontal, (trabalho colaborativo, a abertura ao ambiente externo e experimentação contínua)			
Visão de Sustentabilidade (XC)	<p>- ações educativas, iniciativas de cidadania, erradicação da pobreza, redução das desigualdades sociais, responsabilidade socioambiental</p> <p>- preservação ambiental, desenvolvimento sustentável. (Obs.: Nenhum relatório público que apresentasse as ações de desenvolvimento sustentável que são apoiadas/implementadas pela empresa)</p> <p>- selo de carbono neutro (Obs.: não foi possível encontrar documentação que suporte essa afirmação).</p>	<p>(AAD2)</p> <p>(AAD1)</p>	<p>- novos modelos operacionais;</p> <p>- pilares da sustentabilidade do planeta (econômico, social e ambiental);</p> <p>- sustentabilidade da organização;</p> <p>- prestação de contas e transparência no processo de gestão das organizações.</p>	-	Não há discussão na rede sobre as temáticas	<p>"Firme compromisso de praticar, incentivar e valorizar a preservação ambiental, buscando convergir os objetivos empresariais para os anseios e interesses da comunidade em que atuamos, sempre em linha com o desenvolvimento sustentável." (AAD2)</p>
Maturidade (XD)			<p>- modelos organizacionais mais flexíveis e orgânicos</p> <p>- adaptar-se às mudanças;</p> <p>- atrair colaboração e talentos;</p> <p>- interação com seus</p>		Não há discussão na rede sobre a temática colaboração	<p>"Para apoiar o processo de transformação e gestão a empresa implementou uma plataforma de comunicação para dar sustentação à estratégia" (EN1)</p>

				stakeholders - atuar em redes dinâmicas - geração de valor		
Papel das Redes Sociais (L)	Questões gerais (LI)	- observar, ouvir seus públicos. - fundamental para a gestão de marca, marketing e negócios	(AAD3)	- redes sociais ampliam de forma exponencial possibilidades	Não há discussão na rede sobre as temáticas	"...auscultar as expectativas, valores e necessidades da sociedade e dos públicos – o chamado social listening"
	Redes Sociais Digitais (LX)	- relatórios de redes sociais; - grande repositório de inteligência de dados para tomada de decisões; - cenário ficou bem mais nebuloso; - extração de insights de redes sociais um grande desafio	(AAD3)	- meio altamente eficaz para as organizações evoluir continuamente; - corrigir erros, aprimorar práticas; - estabelecer objetivos ambiciosos de sustentabilidade empresarial; - gera valor genuíno	-	"A empresa, que antes tinha o monopólio do discurso monológico na mídia paga, agora é apenas uma voz entre muitas na grande conversação ininterrupta das redes" (EN1)
	Interação e Comunicação com Redes (LL)	Presença em rede Website Fale conosco Facebook Twitter Instagram Linkedin Youtube Trend Me	(AAD1)	-	- Nós (atores): 895 - Interação: 404 (comentário, likes, compartilhamentos etc.) - Densidade: 0,001 – baixa interação - Modularidade – inexistente - Distância geodésica da rede – aproximadamente 5	

Mudanças Organizacionais (C)	- pessoas e negócios em transformação	(AAD1)	<ul style="list-style-type: none"> - adaptabilidade, iteração e aprendizado - Reconhecer a necessidade de mudança; - Buscar compreender os desafios; - Enunciar este desafio para seus stakeholders; - Cultura e um ambiente de experimentação e aprendizado contínuo; - Implementar plataformas tecnológicas - trabalho colaborativo; - gestão de conhecimento e a formação de estruturas orgânicas. 	-	<p>Não há discussão na rede sobre as temáticas</p> <p>“O diferencial crítico será justamente a capacidade de manter a vitalidade dos organismos jovens” (EN1)</p> <p>“Pessoas e comunidades tendem a negar mudanças, pela dificuldade de abandonar zonas de conforto diante do desconhecido” (EN1)</p>
Liderança (D)	<p>Questões gerais (DI)</p> <ul style="list-style-type: none"> - reflexão profunda sobre as atitudes e habilidades; - indivíduos e principalmente alta gestão - desafios do século 21 	(AAD3)	<ul style="list-style-type: none"> - capaz de capturar inteligência; - tomar decisões; - capacidade de ouvir; - agir com empatia e adquirir competências socioemocionais; - inspirar; – movido a propósito; - visão estratégica para mapear os contextos. 	-	<p>“o necessário resgate das características do feminino nas organizações será um trabalho desafiante, uma mudança cultural de envergadura, a ser empreendida por mulheres e homens dispostos a abandonar paradigmas e preconceitos ultrapassados, como paciência, humildade e perseverança.” (EN1)</p>

Perfil (DL)			- cooperação, trabalho coletivo e visão de médio e longo prazo	-	-	"O perfil tradicional do gestor da organização da era industrial, centralizador, autoritário, que trata as pessoas como "recurso" ou número e atua no módulo comando e controle, não tem mais vez no ambiente organizacional da sociedade em rede e da economia do conhecimento" (EN1)
Feminino (DD)			- novo ambiente da sociedade em rede - valor aos atributos femininos	-	-	"Ambiente pouco diverso, sem mulheres em cargos de chefia, sem negros e LGBTs." (AAD4) "Infelizmente, porém, não estou segura de que as mulheres serão necessariamente uma força de mudança nesta direção, já que tanto o estudo da História, quanto minha experiência, sugerem que estes atributos femininos nem sempre podem ser encontrados, de fato, exclusivamente nas profissionais do gênero, embora possam ser mais comuns entre elas." (EN1)
Visão (M)	- sintonia com a reinvenção do mundo	(AAD1)	- propósito ajude a transformar a organização; - de dentro para fora - jornada longa e desafiante	-	-	"Não se trata de escolha. Ou abraçamos o novo, como empresa e profissionais, ou seremos relegados à irrelevância." (EN1)

Fonte: a autora.

Tabela 20 – Quadro geral do estudo de caso da Empresa Ipê-peroba

Empresa Ipê-peroba (B)		Análise Documental (AD)	Entrevista (EN1)	Nodexl (NXL)	IBM Watson (WT)	Insights (IN)
Caracterização da empresa (I)		A empresa é uma multinacional presente em mais de 170 países e atuando no Brasil a mais de 100 anos, atua no ramo de atividade de tecnologia da informação e serviços e é uma das maiores empresas de tecnologia da informação do mundo. Afirma que continuará a transformar-se em uma empresa de soluções cognitivas e plataformas de nuvem e afirma ser uma empresa de inovação (BAD1)			-	
Estratégias organizacional Sustentável (X)	Questões gerais (XI)	- desenvolver / aplicar tecnologias em favor do progresso do país e da sociedade (BAD4)	- entendimento das necessidades; - expectativas; - opiniões e desejos dos clientes. (BAD1)		- Estratégia foi mencionada em 3,6% das discussões nas plataformas sociais	"Estar conectado com a sociedade em rede é fundamental para que haja um melhor entendimento das necessidades, expectativas, opiniões e desejos dos clientes. " (EA2)
	Riscos: Impacto da Sociedade em rede e Tendências Globais (XX)	- empresas aprendam; - extrair insights de seus dados; - aplicar essas percepções; - combinação de tecnologia inovadora, especialização na indústria, confiança e segurança (BAD1)	- já algum tempo as empresas são afetadas em algum nível por um mundo conectado - Não está claro para executiva a correlação entre mudanças climáticas, redes e indivíduos empoderados pode afetar a perenidade de seu negócio		-	

Visão de longo Prazo (XL)	<ul style="list-style-type: none">- tecnologia para promover inovações;- inteligência artificial;- soluções em nuvem;- internet das coisas;- blockchain	(BAD1)	<ul style="list-style-type: none">- O cuidado em como uma empresa se insere neste contexto, cuida de sua imagem, zela pela qualidade do conteúdo que compartilha e oferece nestas plataformas serão cada vez mais importantes.	-	<p>“Digital refere-se a conexões, mas inteligência digital ou inteligência artificial, como dizem algumas pessoas, refere-se a muito mais do que isso. Essa próxima década será sobre como combinar tudo isso e tornar-se um negócio cognitivo. É o surgimento de uma nova era.” (EN2)</p>
----------------------------------	---	--------	--	---	--

**Visão de
Sustentabilidade (XC)**

- governos, empresas e indivíduos estão examinando como as empresas operam;
- preocupação sobre como os dados estão sendo tratados e protegidos;
- o potencial uso indevido de plataformas tecnológicas e o impacto da automação e da inteligência artificial no trabalho;
- estão examinando, também, as práticas de diversidade e inclusão dessas empresas;
- organizações que ajam de forma responsável. (BAD1)
- abordagem contribui para prosperidade e progresso global;
- parcerias que tragam soluções de impacto (foco em desafios abordados por organizações sociais e governos em educação, saúde e comunidades resilientes) (EXAME, 2017)
- presente no Guia EXAME de Sustentabilidade há mais de 15 anos. Em 2017, seu desempenho apresentou resultado geral em torno de 50%. Para os indicadores chave como relação com cliente apresenta resultados acima da média e necessita de maior atenção nas questões de direitos humanos e gestão de fornecedores.

- Sustentabilidade foi mencionada menos de 0,9%
- Stakeholder e Partes Interessadas não são temas mencionados

“Cumprindo nossa missão como empresa cidadã e nosso compromisso com o futuro, contribuimos para a resolução de desafios da sociedade nas áreas de educação, saúde e comunidades resilientes, aplicando tecnologia, compartilhando conhecimento e promovendo inovação. Atuamos em parceria com a comunidade, incentivando e ampliando o valor das ações sociais realizadas pelos funcionários que dedicam tempo e habilidades para a construção de uma sociedade melhor” (Alta liderança Brasil, BAD1)

Papel das Redes Sociais (L)	Maturidade (XD)	- inteligência ao alavancar plataformas digitais	(BAD3)	- culturas ágeis; - capacidade de rápida transformação; - adaptação	Não há discussão na rede sobre a temática colaboração
	Questões gerais (LI)	- promoção das atividades comunicando-as de forma eficaz através das mídias sociais tem um efeito positivo na marca	(BAD5)		- Redes Sociais apesar de ter sido discutido, fez parte de somente 1,3% das menções. - Network não é um tema mencionado
	Redes Sociais Digitais (LX)	- transformam o funcionamento dos negócios e das sociedades.	(BAD2)	- transparência; - reputação; - imagem; - sustentabilidade.	"estamos vivendo em uma era de total transparência. Uma boa reputação nas redes sociais digitais é hoje um componente importante da construção da imagem e consequentemente sustentabilidade das empresas. " (EN2)
	Interação e Comunicação com Redes (LL)	Presença em rede - olhar para os desafios sociais de forma diferenciada, numa parceria que envolva tecnologia, inovação e a experiência das pessoas em colaboração com outros agentes da sociedade.	(BAD2)		-

Mudanças Organizacionais (C)		- mesmo com tantos anos em operação, hoje, passa por uma das maiores reinvenções de sua história.	(BAD2)	- nos modelos corporativos; - na cultura reforçando; - modelos tradicionais que ainda existem no ensino; - foco em desenvolvimento de competências e não transferência de conteúdo.	Inovação é um tema discutido nas plataformas sociais com 14,4% das menções.	"Mudanças significativas nos modelos corporativos – ainda muito organizados por silos." (EN2)
Liderança (D)	Questões gerais (DI)			- uma das características importantes para os profissionais, hoje e no futuro, são as associadas à modelos colaborativos	-	
	Perfil (DL)			- Estar aberto a novos aprendizados; - estar disposto a tomar riscos; - não ter medo de falhar; - aprender rapidamente e ajustar; - estar preparado para dar e receber feedback; - disposto a trabalhar em equipes com diversos 'backgrounds ' e perspectivas; - ter conhecimentos de tecnologia.	-	
	Feminino (DD)	- pensa na diversidade da mesma maneira como pensa sobre inovação; - essencial para o sucesso do nosso negócio	(BAD2)	- mulheres (em uma visão generalizada) têm características mais associadas a modelos colaborativos.	-	"Quando inovamos, a tecnologia se torna mais inteligente para os clientes e cria novas oportunidades de crescimento. Quando incorporamos a diversidade em nossos negócios, criamos

melhores inovações e resultados" (Alta liderança, BAD1)

VISÃO (M)

-

" imagem e reputação que, nos dias de hoje depende de como a empresa se insere nas plataformas sociais, e da qualidade do conteúdo que compartilha e oferece" (EN2)

Fonte: a autora.

Tabela 21 – Quadro geral do estudo de caso da Empresa Araucária

Empresa Araucária		Análise Documental (AD)	Entrevista (EN1)	Nodexl (NXL)	IBM Watson (WT)	Insights (IN)
Caracterização da empresa (I)		A empresa é uma multinacional presente em 4 países e atuando no Brasil desde 2014, no ramo de atividade de Marketing e publicidade. Se intitula como uma agência de serviços completos que oferece especialização estratégica, criativa e tecnológica e é uma das mais criativas e premiadas do mundo no seu setor.				
Estratégias organizacional Sustentável (X)	Questões gerais (XI)	- Combinar compreensão e criatividade para criar histórias de marca significativas; - Solucionar os desafios dos negócios e criar crescimento.	(CAD2)	- atuar dentro de uma verdade - transparência; - ética; - aberta ao relacionamento com seus diversos públicos; - velocidade nas respostas; - constante atualização de estratégias para manter-se atualizado em relação a movimentos culturais e de mercado		"precisa se personificar de uma maneira diferente para poder atuar nesse mundo ao vivo que existe das redes" (EN3)
	Riscos: Impacto da Sociedade em rede e Tendências Globais (XX)	- O valor das marcas na era digital baseia-se nas experiências; - adaptar uma marca à época e torná-la resoluta em um mundo em constante mudança	(CAD2)			"à sociedade em rede é o cenário" (EN3)
	Visão de longo Prazo (XL)	- renovar as maneiras pelas quais as marcas se envolvem com o público e fazem seus negócios prosperarem	(CAD2)			- Inovação é um tema discutido nas plataforma

**Visão de Sustentabilidade
(XC)**

- Publicidade como condutor de comportamento socialmente responsável

(CAD2)

- propósito;
- objetivos e seus valores muito claros
- manter o valor sustentável ao longo do tempo, impactando em resultados;
- história que a empresa tem a contar sobre seu posicionamento, propósito, ações reais;
- razões para acreditar neste propósito podem ser divulgadas nas redes sociais;
- dar conhecimento aos seus públicos;
- inspirar outras empresas que desejam seguir o mesmo caminho em que ela acredita.
- Não está claro para executiva a correlação entre mudanças climáticas, redes e indivíduos empoderados pode afetar a perenidade de seu negócio

as
sociais
com
6,4% das
menções

"As empresas são conglomerados de pessoas reunidas sob objetivos e valores que devem ser comuns a todos, e atende/vende para pessoas" (EN3)

"sustentabilidade é uma prática" (EN3)

utilizou pôster solúvel – composto por larvicida em papel de arroz e cola orgânica – que, além de trazer mensagens educativas sobre o tema, se dissolve em chuva e mata larvas do mosquito *Aedes aegypti*, transmissor dos vírus da Dengue, Zika e Chikungunya. O projeto realizado em parceria com várias entidades não governamentais, universidade de São Paulo e trazem ilustrações criadas por artistas de comunidades afetadas pelo problema. O projeto foi expandido para mais de 70 países do mundo. (CAD1)

	Maturidade (XD)	<ul style="list-style-type: none"> - A estrutura de trabalho da empresa é de um ecossistema, em rede global de produção e terceirização de conteúdo que incorpora toda a gama de necessidades de produção e gerenciamento de conteúdo 	(CAD2)	<ul style="list-style-type: none"> - maturidade não está associada ao número de anos; - ética, seus valores e a ambição dos seus serviços/produtos estão claros, alinhados a um mesmo propósito e à expectativa do mercado onde se insere. 	<p>"Estamos entrando na era da maturidade. Uma era em que as pessoas estão se tornando cada vez mais conscientes de seu "vício" à tecnologia e às consequências que isso tem em suas vidas" (CAD2)</p>
Papel das Redes Sociais (L)	Questões gerais (LI)	<ul style="list-style-type: none"> - Dados transformados em insights acionáveis - A empresa não quer se limitar às ferramentas de escuta social que se concentram apenas na escala de conversas e na análise de sentimentos; - usa uma abordagem que direciona os impulsos emocionais que definem o perfil psicológico de uma conversa e como essa conversa se alinha ao tipo de conversa que a marca espera que as pessoas estejam tendo; - Não querem apenas ajudar os clientes a ganhar mais valor com o trabalho que fazem juntos, mas também esperam mudar o pensamento na indústria. 	(RECORDNEW STV, 2015)	<ul style="list-style-type: none"> - não servem apenas para falar, mas também, e talvez, sobretudo para ouvir e dialogar; - muito precioso para construir ou realimentar esse conjunto de ações e práticas alinhadas à expectativa das pessoas 	<p>"até por que as redes são instantâneas em tempo real, que os modos de se olhar para esses meios está muito mais próximo da sociologia do que de técnicas clássicas de comunicação e, cada vez mais será assim." (EN3)</p>
	Redes Sociais Digitais (LX)	<ul style="list-style-type: none"> - compartilhar e obter recomendações; - a reputação social da marca; - processo de tomada de decisões de um consumidor; - forte influência social; - transformar seus clientes em embaixadores. 	(CAD2)	<ul style="list-style-type: none"> - rede social digital favorece o diálogo, e diálogo é uma prática saudável e necessária para qualquer empresa hoje; - conquistar ou fidelizar públicos afins; - receber o feedback e considerar como preciosas as informações que vêm em troca. 	<p>"Se elas falam sobre isso, é porque é relevante para elas" (EN2)</p> <p>A empresa criou uma campanha de marketing para uma marca, o filme traz a dupla sertaneja para ensinar o público, de maneira leve e</p>

divertida, a retirar as manchas tidas como impossíveis utilizando todas as plataformas e talkshow para responder o questionamento das redes. (CAD1)

**Interação e
Comunicação
com Redes (LL)**

**Presença
em rede**

trabalha junto com as startups apoiando a se transformarem em marcas, e isso traz inspiração para transformar a própria indústria. (CAD2)

Mudanças Organizacionais (C)

"necessário entender o momento em que vivemos, o espírito do nosso tempo" (EN3)

Liderança (D)

Questões gerais (DI)

- pessoas com capacidade técnica;
- responder com velocidade ao cenário do mundo atual

"os homens se veem como chefes / líderes melhores que as mulheres (enquanto adotam qualidades femininas mais tradicionais) enquanto as mulheres ainda se distinguem em um nível emocional. O que isso significa para o futuro da liderança? Serão as mulheres que liderarão a mudança no mundo depois de tudo ou os homens que adotam traços "femininos"?" (CAD2)

Perfil (DL)

46% das mulheres e 34% dos homens concordam que o mundo seria um lugar melhor se mais mulheres estivessem em posições de poder. Em pesquisa realizada pela empresa em 2017 com 2.169 homens e mulheres maiores de 18 anos em 32 mercados: Argentina, Austrália, Bélgica, Brasil, Camboja, Canadá, China, República Tcheca, Dinamarca, Equador, França, Alemanha, Índia, Indonésia, Irlanda, Itália, Japão, Malásia, México, Mianmar, Holanda, Filipinas, Polônia, Portugal, Rússia, Arábia Saudita, Cingapura, África do Sul, Espanha, Emirados Árabes Unidos, Reino Unido e Estados Unidos

(CAD2)

- Mentalidade: entender que estamos num mundo em rede, onde as pessoas estão com o poder da comunicação nas mãos, criando e disseminando significados para as marcas em tempo integral;
 - Habilidades: saber dialogar, coordenar várias ações simultaneamente, saber construir coletivamente, enxergar os talentos individuais e proporcionar os seus desenvolvimentos etc.;
 - Ferramentas: entender as ferramentas da era digital que envolvem interação e a gestão de dados para compreender seu negócio (negócio = o todo, para dentro e para fora).

Preocupada com a questão de construir uma cultura empresarial saudável, a empresa criou um aplicativo que conta o número de vezes que uma mulher é interrompida por um homem. A empresa criou o aplicativo baseando-se em um estudo da George Washington University que descobriu que as mulheres são interrompidas mais do que os homens. Para empresa o que pode parecer um pequeno problema, reflete questões mais profundas da desigualdade de gênero no trabalho e na sociedade. O aplicativo é uma forma de mostrar que, de fato, a interrupção é real e alarmante e ajudar a criar consciência sobre o tema e alavancar um ambiente diverso. (CAD1)

Feminino (DD)

- Em 2005, a empresa assumiu o compromisso a favor da diversidade e da igualdade profissional, o que resultou no prêmio "Label Egalité". Os compromissos foram expandidos, em 2009, com adesão a licença paternidade (CAD2)

- valorizar a diversidade tendem a ser cada vez mais justas, mais tolerantes e mais criativas;
 - aprende-se a olhar com o olhar do outro.
 - A mulher tem tendência a fazer uma gestão mais participativa, ouvindo, dialogando, ensinando com mais facilidade.

"Estas características estão totalmente alinhadas à sociedade do compartilhamento que vivemos hoje, em contraponto a uma forma de competitividade mais feroz, mais agressivo, mais físico até, associada a um ideal masculino mais antigo" (EN3)

"empresas com no mínimo 30% de mulheres executivas têm lucros até 6% maiores. (Fonte: Peterson Institute for International Economics 2016). " (EN3)

"Lógico que não basta ter mulheres, mas isto tudo só se constrói numa cultura empresarial saudável, portanto, está tudo interligado." (EN3)

"Estabelecer a igualdade de gêneros é necessidade indiscutível." (EN3)

"Houve um tempo em que a palavra "feminismo" não só levantou as sobrancelhas, mas também os cenários apocalípticos. Embora tenhamos feito inegavelmente grandes progressos, ainda estamos debatendo

questões e desigualdades de gênero." (CAD2)

VISÃO (M)

- criação de conexões significativas entre pessoas e marcas usando criatividade, mídia e inovação

(CAD2)

- a sociedade em rede, como o nome já diz, é uma sociedade de compartilhamento,
– é importante que empresas vise a criação de valor sustentável (o que inclui o lucro);
- considere a diversidade;
- foque em fidelizar clientes etc.

Fonte: a autora.

Tabela 22 – Quadro geral do estudo de caso Empresa Pau-brasil

Empresa Pau-brasil (D)		Análise Documental (AD)	Entrevista (EN1)	Nodexl (NXL)	IBM Watson (WT)	Insights (IN)
Caracterização da empresa (I)		A empresa é uma multinacional, com sua plataforma disponível em mais de 200 mercados em todo o mundo do, ramo de serviços financeiros digitais. Que tem como visão empregar a tecnologia para reinventar o serviço financeiro de modo que seja mais rápido, simples e mais inclusivo, seja on-line, em aplicativos, lojas ou novos contextos.				
Estratégias organizacionais Sustentáveis (X)	Questões gerais (XI)	O crescimento da empresa D foi baseada em uma estratégia simples: resolver um ponto crucial e problemático para os usuários nas rede. A empresa D executa transações instantâneas sem utilização de modelos tradicionais de pagamento. Além disso, a empresa simplesmente eliminou o maior problema do seu setor – fraude on-line – assumindo o risco (um caso clássico de como uma empresa com alto índice de quebras mudou um setor). A empresa se tornou sinônimo de transações on-line.	(PLATFORM HINKINGLAB, 2015).	- espaço digital está cada vez mais presente no dia a dia de todos nós, e as relações de trabalho e individuais se beneficiam dessa realidade	- Estratégia foi mencionada apenas 1 vez nas discussões nas plataformas sociais	A rede global já é uma realidade, as empresas é que precisam desenvolver um novo modelo de negócio (EN4)
	Riscos: Impacto da Sociedade em rede e Tendências Globais (XX)	Os smartphones mudaram completamente a maneira como as pessoas se conectam e interagem com a Web, e os tablets mudaram drasticamente a maneira como as pessoas experimentam o comércio eletrônico. As pessoas chegam em casa, sentam-se em seus sofás e usam seus tablets não apenas para consumir conteúdo, mas também para interagir com sites de comércio eletrônico. Isso deu origem a uma geração totalmente nova de usuários e forçou a	(Mckinsey, 2014)	- ênfase às necessidades do consumidor, porque ele cobra, a cada dia, mais responsabilidades por parte das companhias das quais adquire produtos e serviços.		" Expressão "sociedade em rede" não é nova, remete ao sociólogo espanhol Manuel Castells, ainda nos anos 70, e ele estava correto quando afirmava que, mais e mais, o homem se veria inserido em um mundo global." (EN4)

empresa D a mudar
completamente o produto.

Visão de longo Prazo (XL) - democratizar os serviços financeiros e fazer com que a movimentação de dinheiro seja mais acessível para pessoas do mundo todo (DAD1)

- As organizações têm de se acostumar a esse novo formato de consumo e interação pessoal.

- Inovação foi mencionada apenas 1 vez

- "No mundo antigo, se o site faltar por alguns minutos, uma transação foi recusada e um cliente teve uma experiência ruim com o comerciante. Em seguida, recebia uma ligação do cliente, e o comerciante podia lidar com a questão em seu próprio ritmo. Agora, se um cliente tiver uma experiência ruim, a primeira coisa que farão é twittar ou postar no Facebook. Isso não só nos força a responder com muito mais rapidez do que antes, mas mudou completamente a forma como o serviço ao cliente interage com os clientes. Isso significa que treinamos, retreinamos e alocamos pessoas que lidam exclusivamente com canais de mídia social.

(Alta liderança, MCKINSEY, 2014)

a empresa fez aquisições para expandir seu serviço no continente Africano, tornando mais fácil, rápido e seguro o envio de dinheiro de forma rápida e segura para familiares e amigos. (DAD1)

Visão de Sustentabilidade (XC) de - Melhorar a vida das pessoas através de políticas públicas positivas. Comércio transfronteiriço, segurança cibernética, empréstimos para pequenas empresa. (DAD1)

- as redes sociais possibilitam às empresas estar mais próximas de seus clientes/consumidores, o que aumenta a capacidade de adaptação às necessidades deles e, conseqüentemente, permite mudanças de rota mais ágeis.

. "Não há como voltar atrás nessa agenda global. Mais e mais pessoas, em todo o mundo, querem que as empresas das quais adquirem produtos e serviços estejam up to date com as novas demandas sociais, políticas e econômicas" (EN4).

"Empresas que não têm políticas muito bem-definidas quanto aos

temas globalmente importantes, como empoderamento feminino, ecologia, sustentabilidade, diversidade etc. vêm perdendo terreno para as que já entenderam a necessidade de mudança." (EN4)

	Maturidade (XD)	- Empresa está no Top 10 do ranking Reputation Pulse 2018 O Reputation Institute. "Reputation Pulse 2018: As 100 empresas de melhor reputação no País".	(DAD1)	- O conceito de maturidade organizacional é algo que muda com o tempo e com os costumes, portanto, é preciso que essas empresas estejam sempre muito conectadas com a realidade que as cerca	
Papel das Redes Sociais (L)	Questões gerais (LI)	- Para a empresa, as mídias sociais mudam o tom da comunicação com os clientes e impactam a empresa. Por essa razão, essa é o primeiro risco considerado desde uma revisão de política ou até um briefing de propaganda.	(MCKINSEY, 2014)	- possibilitam uma série de atividades entre pessoas e grupos de pessoas que, em tempos pré-tecnológica, só seriam possíveis com deslocamentos dispendiosos; - diminui a necessidade de reuniões muitas vezes improdutivas e que geram gasto de tempo, recursos e suprimentos.	- Network foi mencionada apenas 1 vez

"redes sociais são o melhor termômetro que uma empresa pode ter para se tornar sustentável e responsável... o feedback sobre qualquer tomada de decisão por parte das corporações se tornou imediato, quase em tempo real – para o lado bom ou para o lado mal". (EN4)

Redes Sociais Digitais (LX)

- Graças às redes sociais, e à força que elas têm no mundo hoje, as empresas podem rever conceitos com muito mais velocidade, mudar estratégias de contratação de pessoal, se convencer de certas tomadas de decisão ambientalmente conscientes etc.;

- Elas são uma força motriz poderosíssima e que precisa ser respeitada e compreendida pelas empresas.

Interação e Comunicação com Redes (LL)

- usam as mídias sociais como meio de divulgar informações sobre a empresa e cumprir nossas obrigações de divulgação sob a Regulamentação. As informações que publicam através desses canais podem ser consideradas materiais. Assim, os investidores, a mídia e outros interessados na empresa devem monitorar esses canais. (DAD1)

"Os dispositivos que e os consumidores usam, o tipo de bens ou serviços que consomem – tudo é diferente, incluindo a forma como o marketing os direciona. O e-mail marketing precisa evoluir em um mundo onde os consumidores esperam alta relevância e direcionamento, mas também o uso generalizado de mídias sociais. Tudo isso mudou completamente o mix de mídias – e empresa D troxe novas mídias para esse mix adicionando a canais tradicionais como Twitter e Facebook." (alta liderança,, McKinsey, 2014)

Mudanças Organizacionais (C)

-empresas precisam investir em equipes multidisciplinares e no contato direto com seus clientes/consumidores;
 - ter equipes com alto grau de diversidade – a qualquer tipo de diversidade, de credo, de cor, de orientação sexual, etária, de extrato social.
 - é necessária uma mudança de comportamento por parte de todas as empresas.
 - Uma nova postura diante de um novo consumidor, principalmente o Millennial, que está tomando conta do mundo e cujos objetivos não se parecem em nada com os da geração que o antecedeu;
 - reinterpretação dos códigos sociais;
 - pelo investimento em uma cadeia produtiva socialmente, economicamente e ecologicamente responsável.

"Hoje vivemos em uma sociedade em rede e as organizações precisam investir no entendimento do que esse conceito significa. No caso das empresas, pode ser a diferença entre fracasso e sucesso, vida e morte" (EN4)

"Os resultados da empresa refletem a transformação, de um único produto, em uma empresa de plataforma; de fornecedor a parceiros estratégicos para comerciantes e ecossistemas; de opção de pagamento a uma ferramenta cada vez mais importante para que clientes possam gerenciar melhor suas finanças." (alta liderança, MCKINSEY, 2014)

Liderança (D) Questões gerais (DI)

(DAD1)

- nós colocamos as pessoas no centro de tudo que fazemos

"Suas ações definem você, não suas palavras" (alta liderança, Fortune, 2018)

Perfil (DL)

- saber respeitar às diferenças, todas as diferenças;
 - a capacidade de gerir o diferente no ambiente corporativo.

Feminino (DD)

- equipes com alto grau de diversidade trabalham e pensam mais e melhor. E, conseqüentemente, chegam a soluções melhores

VISÃO (M)

A empresa está reunindo parceiros para criar o que parece ser um ecossistema abrangente de serviços financeiros. "Eles estão menos preocupados com a concorrência e estão mais interessados em proporcionar ótimas experiências para todo o ecossistema, e eles sabem que isso lhes trará negócio". (Tearshee, 2017)

"No mundo de hoje, não há empresa que consiga sobreviver longe dessas plataformas online. São elas que direcionam as nossas políticas internas e externas e nos mostram o caminho virtuoso a seguir. " (EN4)

"Digitalizar dinheiro requer um ecossistema – você não pode fazer isso sozinho." (alta liderança, HBR, 2016)

Fonte: a autora.

Tabela 23 – Quadro geral do estudo de caso da Empresa Imbuia

Empresa Imbuia (E)		Análise Documental (AD)	Entrevista (EN1)	Nodexl (NXL)	IBM Watson (WT)	Insights (IN)
Caracterização da empresa (I)		A empresa é Multinacional, O grupo opera em mais de 15 países com cerca de 104 empreendimentos. com presença no Brasil a mais de 10 anos, atua no ramo de atividade que opera, administra e desenvolve Shopping Centers ao redor do mundo. O grupo é um dos principais líderes internacionais no segmento imobiliário e tem como principal foco empreendimentos que atendam às necessidades do dia-dia, principalmente ativos ancorados por super. mercados localizados em mercados emergentes				
Estratégias organizacional Sustentável (X)	Questões gerais (XI)	Criar valor em propriedades próprias, de uso misto e de varejo orientado a necessidades insubstituíveis.	(EAD2)	- A sociedade em rede está em um modo rápido e as organizações devem definitivamente levá-la em consideração e inserir como prioridade em sua estratégia.	- Estratégia mencionada 8,8% nas discussões plataformas sociais foi nas	"vemos como os shoppings que conhecíamos estão se transformando e estabelecendo uma nova conexão digital com seus consumidores" (EN5)
	Riscos: Impacto da Sociedade em rede e Tendências Globais (XX)	- Nos últimos anos, o Grupo está exposto ao aumento da concorrência de varejistas on-line (varejistas que oferecem plataformas de distribuição e conduzem seus negócios na Internet), cuja participação de mercado no setor de vendas deve continuar aumentando no futuro, reduzindo assim os negócios de inquilinos do Grupo.	(EAD4)	- Quanto mais pessoas estão sendo conectadas, mais a nossa sociedade se torna uma aldeia global, onde as informações se transformam rápido o suficiente para causar impacto umas nas outras.		"A tecnologia que conhecemos hoje não tem nada a ver com o que conhecemos no passado e eu assumo a mesma coisa em relação ao futuro" (EN5)

Visão de longo Prazo (XL)

- Investimento orientado para o longo prazo em ativos que produzem renda em locais urbanos densos com altas barreiras à entrada e significativo potencial de crescimento.

(EAD3)

- inovação, networking, modernidade e melhoria são necessários para um negócio se sustentar, seja local ou globalmente

"A realidade é que hoje quase tudo o que fazemos tem algo a ver com redes sociais digitais e os negócios devem se ajustar para continuar sendo relevantes. " (EN4)

Visão de Sustentabilidade (XC)	- utilizar recursos de forma adequada e eficiente e de eliminar os resíduos de acordo com o leis, regras e regulamentos aplicáveis;	(EAD2)	
	- está investindo recursos em conservação ambiental e na construção de shopping centers eco-friendly	(EAD4)	- A rede social digital desempenha um papel importante na sustentabilidade dos negócios.
		(EAD5)	
	- A empresa emitiu o Relatório de Responsabilidade Corporativa 2015-2016, porém não consta nenhum dado das operações Brasil		
Maturidade (XD)	- Criação de valor através do gerenciamento proativo	(EAD3)	- depende da natureza do negócio, seus objetivos e estratégia; - a maioria das novas empresas jovens está mais próxima da nova geração e pode ser capaz de manter a velocidade; - o negócio maduro será capaz de se ajustar e as suas bases podem ser usadas para destacar a natureza de seus negócios.

Papel das Redes Sociais (L)
Questões gerais (LI)

- A capacidade de ser mantido em um determinado nível tem muito a ver com as redes sociais;
- as empresas devem se ajustar e estar no topo do ritmo – continue se movimentando, inovando e atendendo às necessidades do cliente quando elas estiverem prontas para receber

"O que realmente ocorreu é que a e-commerce e a informatização, a internet, criaram transparência... Como nunca antes visto" (Alta Liderança, EAD2)

Redes Sociais Digitais (LX)

Interação e Presença Comunicação em rede com Redes (LL)

Mudanças Organizacionais (C)

- olhar para o próprio negócio e esclarecer se e quais são as mudanças que deve ajustar / alcançar, então agir de acordo

Liderança (D)
Questões gerais (DI)

- Todos os negócios se resumem ao seu pessoal, mesmo que controlam robôs ...

Perfil (DL)

- não se trata do perfil, mas de um trabalho em equipe e da disposição de ouvir, cooperar e se ajustar aos desafios atuais

Feminino (DD)

- todos os gêneros se encaixam se o objetivo for claro e aceitável por eles.

"Não acho que tenha algo a ver com feminino" (EN5)

VISÃO (M)

"Implementamos redes sociais em nossos negócios, pois é a nova maneira de conscientizar e comunicar com nosso público-alvo" (EN5)

Fonte: a autora.

Tabela 24 – Quadro geral do estudo de caso da Empresa Jequitibá-branco

Empresa Jequitibá-branco (F)		Análise Documental (AD)	Entrevista (EN1)	NodeXL (NXL)	IBM Watson (WT)	Insights (IN)
Caracterização da empresa (I)		A empresa faz parte do grupo Multinacional, com mais de 35 anos de atividade, atua no ramo de Administração de consórcios veículos pesados. Foi o primeiro no ramo de veículos pesados e já contemplou cerca de 80 mil clientes, tornando-se uma referência no setor de transportes pesados no Brasil				
Estratégias organizacionais	Questões gerais (XI)					
I Sustentável (X)		<p>As estratégias devem conter, além de uma análise de mercado diferenciada, considerando se o seu portfólio faz sentido no contexto da sociedade em rede agregando valor ao consumidor;</p> <ul style="list-style-type: none"> - a preparação de seus recursos para novas formas de trabalho; - se os canais de vendas estão adaptados à nova realidade e principalmente o perfil de seus clientes. 				

Riscos: Impacto da
Sociedade em rede e
Tendências Globais (XX)

- o
impacto de
alguns setores
já demonstram
o quanto as
organizações
serão afetadas.

Visão de longo Prazo
(XL)

- "Claramente
Inovação foi e as que não se
mencionada 4,1 % adaptarem
nas discussões dificilmente
nas plataformas sobreviverão." (EN6)
sociais

Visão de Sustentabilidade (XC)

- A executiva entende que existe uma correlação entre mudanças climáticas, redes e indivíduos empoderado e que esses aspectos podem afetar os negócios

- Sustentabilidade foi mencionada apenas 1 vez

"Se não mudarmos nossa forma de pensar e agir, esse mundo, que está tão carente de atitudes sustentáveis – principalmente morais, estamos todos fadados a um futuro talvez não muito, ou nada, favorável." (EN6)

Maturidade (XD)

- Era Digital a tecnologia evolui a uma velocidade exponencial, mas as relações, comportamento s e habilidades dos seres humanos, ainda tem uma longa caminhada pela frente

" organizações terão que amadurecer muito" (EN6)

Papel das Redes Sociais (L)

Questões gerais (LI)

- A empresa possui uma rede social ativa de clientes com o objetivo de promover troca de experiências através de reuniões e viagens. (FAD1)

- velocidade exponencial da informação afeta negócios

Redes Sociais Digitais (LX)

Interação e Presença em Comunicação em rede (LL)

Mudanças Organizacionais (C)

- mudança começa dentro que cada um de nós, destruindo nossos próprios monstros internos, depois influenciando os que estão a nossa volta, usufruindo do benefício que a sociedade pode nos proporcionar

"a principal mudança está no comportamento das pessoas" (EN6)

Liderança (D)

Questões gerais (DI)

Perfil (DL)

- empatia, adaptabilidade, resiliência, criatividade, garra, coragem, e principalmente

		fome de aprender	
Feminino (DD)	- A empresa tem um programa que reúne mulheres que atuam na gestão no setor de transporte com o objetivo de ajuda-las a enfrentar os desafios da profissão, com leveza, sabedoria e ideias inovadoras que possam fazer diferença em seus negócios.	(FAD1 - people-oriented, maior nível de cooperação, liderança horizontal mais aguçada, humildade para perguntar e capacidade multitarefa. - real sentido agregado com a diversidade, incluindo além de gênero, raças, pessoas especiais, religiões, etc. onde cada um contribui com o seu melhor	"O feminino tem características que, a meu ver, são relevantes ao ecossistema" (EN6),
VISÃO (M)			"velocidade exponencial das informações tem a possibilidade de promover, mas também destruir uma organização muito rapidamente." (EN6)

Tabela 25 – quadro geral do estudo de caso da Empresa Bicuíba

Empresa Bicuíba (G)		Análise Documental (AD)		Entrevista (EN1)	Nodexl (NXL)	IBM Watson (WT)	Insights (IN)
Caracterização da empresa (I)		A empresa é uma Multinacional, em mais de 100 países, presente há mais de 70 anos no Brasil, atua no ramo da indústria					
Estratégias organizacional Sustentável (X)	Questões gerais (XI)	<p>A transformação digital de gerenciamento de energia e automação;</p> <p>- focada em gerar valor para nossos clientes e a sociedade esteja plenamente integrada aos nossos negócios e, consequentemente, à nossa gestão, atuamos em quatro frentes: comportamento empresarial, soluções eficientes, inovação & produção e valor para a sociedade</p>	<p>1) (GAD)</p> <p>(GAD2)</p>	<p>- A rede deve ser inserida em estratégias organizacionais, inclusive no B2B, como é o caso da empresa, não podemos desprezar o poder da sociedade em rede</p>		<p>Estratégia mencionada apenas 1 vez</p>	<p>"As empresas buscam se diferenciar identificando "a jornada de compras" dos seus clientes e tentando criar experiências para encantamento e fidelização; tentam se antecipar ao próximo salto tecnológico para não virarem a Kodak da vez; buscam incorporar o digital em seus processos, nas suas soluções e nas interações com seus clientes." (EN7)</p>
	Riscos: Impacto da Sociedade em rede e Tendências Globais (XX)	<p>- Produtos conectáveis com sistemas de controle, com interfaces abertas que permitem a análise de dados na nuvem através de aplicativos e softwares para tomada de decisão com maior</p>	<p>2) (GAD)</p>	<p>- A revolução digital e cognitiva já afeta as nossas vidas e empresas.</p> <p>- um aumento da demanda</p>			<p>Mudamos a forma de nos relacionar, de interagir em grupo, de comprar, de vender, de produzir. Ao mesmo tempo, existe uma necessidade de estarmos conectados a todo momento em todos os lugares" (EN7)</p>

	eficiência e economia. • Implementação ativa da eficiência energética por meio de novos modelos de negócios em produtos, sistemas e serviços inteligentes.		por serviços inteligentes			
Visão de longo Prazo (XL)	- Estimular a expansão de smart grids (redes inteligentes) que utilizam fontes renováveis para gerar energia localmente	2)	(GAD)	- Machine learning, realidade aumentada, realidade virtual, code, algoritmos, blockchain, drones, IoT, deixaram os filmes de ficção científica e os games para fazerem parte do nosso dia-a-dia.	- Inovação foi mencionada 6,8 % nas discussões nas plataformas sociais	"Não ser capaz de fazer a leitura correta das tendências e movimentos do mercado, pode levar indústrias consolidadas a desaparecerem. Existe um estudo que diz que 40% das 500 empresas da Fortune desaparecerão em 10 anos. " (EN7)
Visão de Sustentabilidade (XC)	- a empresa usa a inovação e a colaboração aberta para criar soluções eficientes, eficientes e ecológicas	2)	(GAD)	- Como nos comunicar com esse grupo, como reagir a crises, como oferecer nossos produtos e soluções podem criar embaixadores ou detratores cruéis;	- Sustentabilidade foi mencionada 2,7% vezes	"Uma empresa sustentável, isto é, aquela com bons resultados financeiros e que gera impacto positivo para a sociedade e meio-ambiente, deve se preocupar em integrar toda sua cadeia em suas práticas. Um deslize pode gerar um impacto enorme em sua imagem, às vezes irreversíveis, somados a enormes danos financeiros. " (EN7)
	- Até 2030 de todo o ecossistema da empresa carbono neutro		(GAD2)			
	- Global 100 – 27a colocação como empresa mais sustentável do mundo			- Trabalhar bem sua estratégia de		Sustentabilidade orientada por dados. (FAD2)

				sustentabilidad e e saber comunicar é fundamental para a reputação de uma empresa -. O que uma empresa (incluindo toda sua cadeia de fornecedores e parceiros) faz, pode e vai gerar reação da sociedade	
	Maturidade (XD)		2)	(GAD)	<p>- o grande desafio das empresas é incorporar o "mindset" digital nas suas equipes.</p> <p>"Não acho que a sociedade está se movendo em velocidade exponencial (ainda não)" (EN7)</p> <p>"Diria que estamos no início da jornada. Sobretudo na América do Sul, onde não vemos incentivos para P&D, inovação, criação de patentes." (EN7)</p>
Papel das Redes Sociais (L)	Questões gerais (LI)		1)	(GAD)	<p>- As redes sociais podem ser nossos maiores colaboradores e promotores ou nossos piores detratores.</p> <p>A velocidade na multiplicação da informação e a falta de controle sobre o que é dito na rede pode impactar a imagem da companhia.</p>

Redes Sociais Digitais (LX)	Redes Sociais Digitais (LX)	- players podem criar redes eficientes e sustentáveis, implantar produção local e criar valor, atendendo a consumidores que se adaptam rapidamente a um mundo descarbonizado, descentralizado e digital.	2)	(GAD)	- Através da rede e comunidades, podemos engajar stakeholders, podemos atrair clientes e talentos.	"Estar preparado para potencializar a economia digital e aumentar a eficiência dos negócios na era da transformação digital é fundamental para empresas de todos os setores." (alta liderança, GAD1)
Interação e Comunicação com Redes (LL)	Interação e Comunicação com Redes (LL)	Presença em rede	1)	(GAD)	- Tomar riscos, ter uma cultura de tolerância a erros e aprender com eles, estar aberto ao novo, envolver comunidades no design e desenvolvimento de produtos e serviços	"Trabalhar a cultura da empresa é fundamental para que se possa explorar o novo." (EN7)
Liderança (D)	Questões gerais (DI)	- pessoas diferentes, trabalhando em equipe para gerar resultados é a chave para um aprendizado coletivo, trocas de experiências; - Diferentes backgrounds culturais contribuem para o	1)	(GAD)	- Líderes precisam trabalhar os aspectos da cultura que podem ajudar ou bloquear a transformação de uma	"Trabalhar bem não só as próprias equipes, mas todo o ecossistema será fundamental para o sucesso de uma empresa" (EN7)

	compartilhamento mútuo de conhecimento e soluções ricas para o cotidiano			empresa: colaboração; foco no cliente; inovação; respeito aos valores da empresa (diversidade, ética, entre outros); sustentabilidad e
Perfil (DL)	- lideranças colaborativas e inclusivas	1)	(GAD	- novas competências precisam ser adquiridas: cultura à inovação; capacidade de atrair os melhores talentos; capacidade de gerir complexidade e ambiguidade; mentalidade estratégica; abertura para o aprendizado.
Feminino (DD)	- Equipes diversas são mais criativas, geram mais inovação e são mais orientadas aos clientes por refletirem a diversidade do mercado. A diversidade fortalece a performance. Valorize as diferenças;	1)	(GAD	- Nesse mundo de transformação digital, colaboração e Co criação são fatores importantes para que uma empresa possa se destacar e
	- Women's	(GAD2)		

	Empowerment Principles, prêmio da Rede Brasileira do Pacto Global e da ONU Mulheres Brasil.	crescer; - Vale reforçar que os atributos aqui mencionados vem do feminino: Engajar no lugar de ordenar, escutar, trabalhar em equipe.	
VISÃO (M)			"Saber explorar o conhecimento que vem das redes sociais digitais, engajá-los fará toda diferença para o sucesso dos negócios."
Fonte: a autora.			

Tabela 26 – Quadro geral do estudo de caso Empresa Canela-sassafrás

Empresa sassafrás (H)	Canela-	Análise Documental (AD)	Entrevista (EN1)	Nodex I (NXL)	IBM Watson (WT)	Insights (IN)
Caracterização empresa (I)	da	A empresa é 100% nacional, atua no ramo de varejo. É um dos 10 maiores varejistas brasileiros. Com mais de 800 lojas, 9 centros de distribuição e 3 escritórios, espalhados por 16 estados brasileiros. É a única em seu setor a contar com um centro de desenvolvimento de inovações				

Estratégias organizacionais Sustentáveis (X)

Questões gerais (XI)

Nossa atuação tem dois pilares: a fanpage oficial da marca e as fanpages das lojas. Estas estratégias são complementares. Na fanpage da marca interagimos com os fãs em primeira pessoa e reforçando o propósito da marca de inclusão digital. Além disso, estamos trabalhando o influencer marketing: estreitando laços com influenciadores e criadores de conteúdo de diversos tamanhos e editorias. Acreditamos nessa parceria estratégica e em criar com eles conteúdos que vão potencializar os resultados das nossas ações nas redes sociais

(HAD2)

- Quem não estiver inserido nas redes não terá contato com seus clientes e não conseguirá perenidade. A forma deve ser encontrada por cada empresa, segundo seu modelo de negócio e sua cultura.

- Estratégia foi mencionada menos que 0,1% nas discussões nas plataformas sociais

Riscos: Impacto da Sociedade em rede e Tendências Globais (XX)

- uma das poucas empresas do mundo que estão preparadas para enfrentar a Amazon

(infomoney, 2017)

"Estar inserido nas redes sociais digitais é uma questão de sobrevivência das organizações" (EN8)

Visão de longo Prazo (XL)	<ul style="list-style-type: none">- a transformação digital.- empresa digital, com pontos físicos e calor humano	(HAD2)	<ul style="list-style-type: none">- empresa digital	<ul style="list-style-type: none">- Inovação foi mencionad a menos que 0,2% nas discussões nas plataformas sociais	"Qualquer empresa que não se empenhar em entender e participar ativamente de causas e temas valiosos para a sociedade não terá perenidade" (EN8)
----------------------------------	---	--------	---	--	---

Visão de Sustentabilidade (XC)	<ul style="list-style-type: none"> - Trazer o acesso a muitos o que é privilégio de poucos. (propósito); - a melhor maneira de a empresa ter impacto social é promover a inclusão digital; - Convidar e ensinar o consumidor a se digitalizar. 	(HAD2)	<ul style="list-style-type: none"> - desde grupos, sociedade organizada ou cultural até as redes sociais da internet ou outras fórmulas são fundamentais na sustentabilidade empresarial. É uma poderosa ferramenta, de vendas até a comunicação com seus clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Sustentabilidade foi mencionada apenas 2 vezes
Maturidade (XD)	<ul style="list-style-type: none"> - Todas as ações da Companhia estão voltadas para liderar as novas tendências deste universo cada vez mais digital: Inclusão digital , Digitalização das lojas físicas, Multicanalidade, Transformar o site em uma plataforma digital , Cultura Digital; - Um dos principais projetos é uma aplicação de Big Data que mudou a forma de trabalhar com conteúdo customizado na empresa, alavancando as vendas e melhorando a experiência do consumidor. Hoje ele é responsável por todas as recomendações de produtos do site entregando 	(HAD2)	<ul style="list-style-type: none"> - É necessário ter gente que se mova e se renove na mesma velocidade; - a empresa transformou-se de uma empresa com pontos físicos e uma área digital para uma empresa digital com pontos físicos e calor humano. 	

sugestões de compras também por e-mails e via redes de display.

Papel das Redes Sociais (L)

Questões gerais (LI)

- possui uma forte presença nas redes sociais e, consequentemente, um engajamento significativo dos clientes nesses canais, principalmente no Facebook, Google Plus, Youtube, Twitter, Blog e Instagram.

(HAD4)

- É total a relação entre sustentabilidade empresarial e engajamento em redes sociais digitais

- "Não basta apenas criar um perfil nas redes sociais. Tem que ser relevante" (HAD1)

Redes Sociais Digitais (LX)

- Com o crescimento da internet, estar online quase 24 horas por dia passou a ser fundamental. Compartilhar com os amigos pensamentos e ideias. O público vai se adaptando e formando um novo paradigma dentro das redes.

(HAD1)

- transformações já são uma realidade, e a cada dia temos novas mudanças

- "É total a relação entre sustentabilidade empresarial e engajamento em redes sociais digitais" (EN8)

Interação e Comunicação com Redes (LL)	<p>P - A nossa brand persona, a Lu, nasceu com o papel de humanizar a experiência com a marca no ambiente online e estreitar o relacionamento com o nosso consumidor. Ela tem como missão ajudar as pessoas a se incluírem no universo digital, desmistificando o uso da tecnologia e ajudando-as a usarem o máximo do seu potencial. Para isso, ela protagoniza os conteúdos dos canais proprietários da marca. Hoje, a Lu tem mais de quatro milhões de fãs no Facebook, que interagem diariamente com ela, e um canal no Youtube que já é Play de Prata, com mais de 400 mil inscritos acompanhando seus vídeos.</p> <p>- E-awards Brasil 2016 E-commerce APP – O melhor aplicativo em dispositivos móveis (smartphones e tablets).</p> <p>- Empresa compartilha lei brasileira para coleta de dados</p>	(HAD2)	<p>- Network foi mencionada apenas 2 vezes</p>
Mudanças Organizacionais (C)	<p>- Cada vez mais estamos incentivando os nossos colaboradores a se digitalizarem e usarem as redes sociais e os aplicativos para se comunicarem com os nossos clientes e com as nossas lojas.</p>	(HAD3)	<p>- O desafio é se manter constantemente acompanhando a velocidade com que elas acontecem, e a melhor maneira de permanecer relevante neste cenário é investir</p> <p>"É humildade, pé no chão, saber que temos um caminho grande pela frente. Quando</p>

			em pessoas e na sua diversidade.		<p> você entende isso, você continua trabalhando o como fazia antigamente, porque você sabe que não tem, você está". (alta administração, infomoney, 2017) </p>
Liderança (D)	Questões gerais (DI)	<p> - comunicação aberta e sem barreiras. Todos os colaboradores têm pleno acesso a qualquer Diretor ou Gerente. Inclusive email da Chairman do Conselho; - encontro presencial toda semana entre todos, desde líderes a funcionários e visa criar uma sinergia entre as pessoas e divulgar as ações que serão realizadas e os resultados obtidos na semana anterior. </p>	(HAD3)	<p> - Inovação e criatividade são competências que diferenciam os profissionais que estão se destacando neste cenário de velocidade cada vez maior. </p>	<p> "Entre eles estão liderança firme e capacidade de implantar medidas inovadoras." (Haward, 2012) </p>
Perfil (DL)	Perfil (DL)	<p> - atuarem pelo exemplo que dão, como servidores e educadores. Com simplicidade, carisma e franqueza </p>	(HAD1)	<p> - É preciso acreditar no potencial humano e na capacidade das pessoas, sem nunca deixar de sonhar. - Não tenha vergonha de quem você é </p>	

**Fe
minino (DD)**

- Pratique a empatia;
- Dê voz aos seus liderados;
- Não pensar pequeno, se desafiar.
-

- Com grande destaque. Essas duas características: de inovação e criatividade foram permitidas para a mulher desenvolver

"

As organizações são formadas por pessoas, e quanto maior a diversidade e desta organização o mais ela estará acompanhando e se transformando junto com a sociedade" (EN8)

""Mulheres devem ter muita determinação para cuidar de suas equipes e lidar com os clientes.. E vontade de

VISÃO (M)

experimentar, saber tomar decisões assertivas e assumir riscos. Se fracassarem, aprendam com seus erros e tenham coragem para recomeçar". (EN8)

"

Acredito que a perenidade passa pela digitalização e por novas formas de atendimento para um cliente cada vez mais conectado e integrado". (EN8)

Fonte: a autora.