

Globalização e Império do Conhecimento

Roberto Panzarani

Na última década, tanto em alguns países como em alguns eventos mundiais, tem havido muito debate sobre os aspectos positivos e negativos da globalização. Dúvidas sobre a globalização também refletem esse novo estado de espírito: é essencial reconhecer como uma economia global pode, sem qualquer dúvida, contribuir para a prosperidade do mundo, mas também é necessário considerar os vastos fenômenos de desigualdade e injustiça que a levam a nível mundial. De fato, não há conflito real entre querer resistir a essa desigualdade e injustiça e compreender e apoiar os aspectos positivos que as relações econômicas, sociais, culturais e globalizadas têm em todo o mundo. De fato, é necessário desenvolver iniciativas que possam harmonizar este processo não só a nível global, mas também e sobretudo a nível nacional e local, como sublinha Zygmunt Bauman, um dos sociólogos mais conhecidos internacionalmente, num dos seus livros de 2005 "Globalização e glocalização". Também é importante dissipar o mito de que a globalização é sempre sinônimo da América. Nas classificações de audiência de televisão chinesa e japonesa, é o campeonato de futebol italiano que rivaliza com o basquete americano.

A moda projetada em Milão e Florença dita pelo menos tanto quanto jeans e Nike. A Itália é um sintoma mundial de refinamento em móveis e gastronomia. Basta caminhar algumas horas pelas ruas de Osaka e Xangai, em Hong Kong, para abrir os olhos a esse fenômeno: junto com a americanização, a Ásia, o continente do futuro, passa por uma italianização óbvia, irresistível e ressonante, também definível como uma globalização do "modo de vida italiano" e do "made in Italy".

Em 2001, Friedman, com o livro "As raízes do futuro", ilustrou para os não-profissionais o fenômeno emergente da globalização, a integração planetária das economias parecia um processo unidirecional, colorido com estrelas e listras, com o mundo olhando tudo juntos "Baywatch", ele comeu os hambúrgueres do McDonald's, ele usou os programas desenvolvidos no Vale do Silício. Hoje, no curto espaço de apenas cinco anos, especialistas, a começar pela China, já vislumbram um mundo que, juntos, assiste a filmes de Bollywood ou desenhos de mangás e usa os programas desenvolvidos em Bangalore.

Um exemplo semelhante é o fornecido no livro recente, publicado em 2007 por Tapscott e Williams, Wikinomics. A colaboração em massa que está mudando o mundo: «[...] Como você pode construir um avião em três dias?

Muitos dos subconjuntos - até 70-80% do total

de componentes - serão inteiramente projetados e produzidos por uma série de parceiros espalhados pelo planeta. A deriva, por exemplo, virá das fábricas da Boeing de Frederickson, no estado de Washington; as bordas de ataque fixas e móveis das asas virão de Tulsa, Oklahoma; o cockpit e a seção dianteira da fuselagem de Wichita, no Kansas; as bordas de saída móveis das fábricas australianas e as conexões de fuselagem de asa de Winnipeg no Canadá. Os parceiros japoneses, que incluem a Fuji, Kawasaki e Mitsubishi, estão cuidando de 35% da estrutura geral do 787, com foco em asas e fuselagem central. [...] »

Por conseguinte, é necessário sublinhar que não houve apenas alterações ambientais e econômicas. O mundo em que vivemos, os objetos que usamos foram subjugados e modificados. Se prestarmos cada vez mais atenção aos instrumentos que nos cercam, perceberemos que eles foram criados pelo trabalho de pessoas diferentes e, em alguns casos, são o resultado da colaboração de vários povos. Basta desmontar o laptop para entender que esta é apenas a parte traseira da invasão. A vanguarda está entre nós, está dentro do computador e está escrita na lista de países que fabricam as várias peças: Coreia, Malásia, Taiwan, México, Cingapura. Nosso computador representa um mundo heterogêneo, podemos imaginá-lo como um caixão que, aberto, revela uma verdade que já tínhamos diante de nossos olhos, mas dificilmente poderíamos ver.

1. Inovação Aberta

O conceito de redes sociais abarca em si mesmo um conjunto de correntes provenientes de várias disciplinas como a antropologia, a sociologia, a psicologia e a matemática dos grafos (Fialho, 2008). A análise de redes sociais tem a sua origem em teorias antropológicas (funcionalismo estrutural britânico), psicológicas (Gestalt) sociológicas (sociometria e estruturalismo funcional norte-americano) e em teorias matemáticas, como a teoria dos grafos.

O mercado global também é feito de produções complexas que, sendo caracterizadas pela variedade, variabilidade e indeterminação, exigem trabalho criativo e estruturas flexíveis de resposta. A globalização não é apenas uma economia difícil da quantidade que vem da China ou fluxos financeiros e tecnológicos elevados, mas também economia suave, que incorpora criatividade, design, gosto, gostos e conhecimento em bens e, porque não, também tecnologias de novos materiais e know-how não de grandes laboratórios de nanotecnologias ou armas do futuro, mas aplicado à fabricação.

A globalização e os processos de inovação em curso nos negócios e na política mundial implicam uma maior complexidade de estratégias e soluções a serem adotadas.

As organizações e os gestores reconhecem a necessidade de "desafiar" a complexidade das mudanças que estão ocorrendo, concentrando-se em novas oportunidades de crescimento e competitividade por meio do uso de ferramentas de treinamento inovadoras e diversificadas.

A inovação não é apenas um fato técnico, um método rígido que determina o sucesso de uma ideia, uma intuição, uma proposta, é antes o resultado de uma atitude mental, uma predisposição psicológica que deve ser nutrida com a pesquisa, comparação, troca de múltiplos pontos de vista, aproximando a distância que infelizmente ainda existe entre a realidade da pesquisa, o mundo acadêmico e o mundo dos negócios.

Fala-se muito em inovação, mas o fator crítico do sucesso não é primariamente a inovação tecnológica, mas a "forma mentis" da inovação. O que leva uma pessoa ou uma nação a "pensar grande" ou "pensar pequeno"; com uma metáfora do cérebro, poderíamos dizer quais vias, que sinapses neuronais levam a ver as coisas de uma maneira e não de outra.

Por isso, torna-se necessária uma profunda mudança no modelo cultural e comportamental das organizações. Com isso em mente, o conhecimento desempenha um papel cada vez mais decisivo, considerado como o único recurso econômico significativo, a força motriz real do empreendimento moderno.

É, portanto, necessário concentrar-se na sua exploração, crescimento e partilha através da criação

de redes de fruição que permitam aos indivíduos produzir e propor inovação. Entender a complexidade do atual cenário competitivo e saber lidar com isso de forma inovadora torna-se um ativo estratégico extraordinário para a empresa que se abre para o terceiro milênio.

A inovação aberta não é uma moda, mas uma mudança radical de paradigma, uma transformação de negócios que a empresa implementa de maneira apropriada e fornece a seus executivos as ferramentas e habilidades tecnológicas certas para criar mais valor e competir melhor no mercado, não mais contando apenas com recursos internos, mas abrindo para o exterior, envolvendo startups, universidades, centros de pesquisa, fornecedores e consumidores.

Stefan Lindegaard, especialista em inovação e consultor estratégico, desenvolveu uma ferramenta de avaliação em sete etapas que ajuda as empresas a entenderem se estão maximizando seus programas de inovação aberta:

1. Linguagem Comum e Compreensão, Motivação, Mandato e Objetivo Estratégico
2. Ativos e Necessidades
3. Pools e canais de valor
4. Prontidão Interna
5. Prontidão Externa
6. Novas habilidades e mentalidade
7. Estratégia de Comunicação

Concentrar-se nesses pontos ajudará a identificar onde a empresa está ficando para trás e fornecer ideias sobre como fazer as melhorias necessárias que darão mais poder à organização e uma melhor abertura para o trabalho de inovação.

A Procter & Gamble é um excelente exemplo de inovação aberta. Depois de revisar sua organização divisional em termos de colaboração de negócios entre seus funcionários, ela mudou o antigo modelo "Pesquisa e Desenvolvimento" com o novo "*Connect and Develop*", no qual a empresa pediu a seus pesquisadores que colaborassem para começar e centros de pesquisa externos a eles para criar novas ideias que levem a novas soluções e novos produtos.

2. A conexão social

No livro de De Toni e Comello, "Rede ou aranhas? Homens e organizações na teia da complexidade", a organização reticular é colocada no centro da visão sistêmica unificada da vida.

Em todos os níveis em que a vida é expressa, os componentes desses sistemas vivos estão conectados uns aos outros de acordo com um padrão reticular.

Em nossa era digital, processos e funções sociais estão sendo organizados cada vez mais em torno de redes.

A organização reticular tornou-se cada vez mais um importante fenômeno social e uma fonte fundamental de poder.

O indivíduo deve redefinir sua própria história e identidade, encontrar uma forma de se reconhecer em relação às formas de identidade que a globalização está reformulando. Como você pode ler em "Os riscos da liberdade. O indivíduo na era da globalização" de U. Beck, a época global projeta o indivíduo em uma dimensão múltipla em que a pluridentidade do sujeito está presente, que não deve estar associada a uma perda de conhecimento ou de unidade subjetiva.

Com a globalização não estamos na presença da crise de identidade, mas somos chamados a responder às identidades em consonância com a "reestruturação da experiência subjetiva", que raciocina em termos de "espacialidade de nossa vida social". O que está acontecendo com a globalização é a configuração de uma nova lógica do indivíduo e o conhecimento que a descreve. Global é que eu sou capaz de percorrer os processos em andamento, encontrando para cada um deles a chave certa para acessar. Com a globalização, estamos na presença de "um salto de qualidade no processo de individualização", que tem como pivô reestruturar os espaços das formas de vida. O ego global é, na melhor das metáforas, o novo viajante: "novo" porque se move num paradigma espaço-temporal diferente, aquele nascido da globalização.

E, nesse contexto generalizado, faz parte das tarefas da empresa colocar o quadro em posição de narrar sua identidade pessoal e profissional para se reconhecer na identidade corporativa.

3. Uma nova governança de trabalho

Como Jerry Kaplan nos diz em seu ensaio "As pessoas não precisam", "muitas melhorias tecnológicas mudam as regras do jogo, permitindo às empresas reorganizarem e redesenharem o modo como funcionam. Melhorias na organização e nos processos geralmente tornam não apenas os empregos, mas também as habilidades obsoletas. Um caixa será demitido quando um banco instalar o caixa eletrônico, o serviço aprimorado cria a necessidade de contratar mais engenheiros de rede, não caixas."

Além disso, deve-se notar que as economias emergentes estão transformando o nosso capitalismo contaminando com ideias e inovações que vêm diretamente desses mundos além crescente do ponto de vista material, graças à tecnologia (internet, redes sociais, etc.) esses países tornaram-se uma fonte de competição, mesmo no terreno intangível da economia do conhecimento.

Tudo isso está rapidamente transformando nossos modelos de negócios, nossas organizações e as habilidades que precisamos no futuro terão que ser fortemente adaptadas da educação básica à pro-

fissional. Quando se trata de organizar o trabalho, os ambientes em que as pessoas atuam em sua vida profissional não podem ser ignorados.

Algumas coisas já estão acontecendo e algumas mais do que outras empresas estão tentando se adaptar a uma forma de trabalhar que através da tecnologia sofreu uma mudança irreversível, mas muitas vezes ainda não é compreendido em termos de cultura organizacional, ao mesmo tempo, entretanto, os novos modelos de mercado eles já estão trabalhando e estão mudando nossos hábitos de consumidores e cidadãos, ver todos os fenômenos relacionados ao e-commerce ou em geral para empresas como Uber, Airbnb, etc.

A evolução nos ambientes de trabalho desde a revolução industrial até hoje tem sido notável. Em "Atelier os lugares de pensamento e criação", a escritora Elisabetta Orsini nos mergulha em um ambiente de trabalho verdadeiramente excepcional, no qual testemunhamos a fusão entre o homem e seu local de trabalho.

"O ateliê é uma síntese singular entre o exterior e o interior, entre o mental e o corpóreo. Quando trabalha em seu ateliê, o artista permanece dentro de si e exilado do mundo, excluindo-o, mas mesmo assim, graças ao seu trabalho no ateliê, esquece de si mesmo e de sua individualidade como parte de seu trabalho e de seu espaço. da criação. [...] Enquanto o artista continuar trabalhando, o espaço é o corpo dele, (...) o habitat externo reflete o interior e prolonga o corpo do artista no corpo do estúdio."

Atualmente, não existe uma empresa que não esteja procurando ferramentas para integrar melhor os objetivos individuais aos corporativos. As transformações radicais que tocam o mundo do trabalho em todos os seus aspectos inevitavelmente levam as organizações a ampliar seu conceito de trabalho em direção a novos horizontes.

Eles não são todas as experiências bem sucedidas, mas a direção é marcada, o prazo desconstrução é amplamente reconhecido graças a dispositivos que nos permitem, conectados à rede, para trabalhar em qualquer lugar dentro do prazo que desejamos, como eles dizem, alcançar o resultado desejado.

Mas, como dissemos, algumas empresas e outras, imitando-as, estão tentando construir ambientes que facilitem cada vez mais o processo de identidade do indivíduo com seu trabalho.

Alguns exemplos notáveis são o Googleplex, a sede do Google, o novo campus da Apple, em forma de navio, em construção e a nova sede da Facebook, com um enorme espaço em comum no piso térreo, onde os funcionários podem trabalhar em conjunto, pequenos espaços para o trabalho privado, uma sala de conferências com uma banheira cheia de bolas dentro para relaxar e entreter os funcionários e uma área verde de 9 km de cobertura com mais de 400 árvores.

Googleplex, que tive a oportunidade de visitar várias vezes, é a "fábrica mais intangível do mundo", mobiliada de forma original com lâmpadas coloridas, bolas de borracha gigantes, sofás vermelhos e inúmeros serviços (consultórios médicos, bares, academia, piscina, quadra de vôlei de praia). Os escritórios, refeitórios e espaços em geral são projetados para incentivar a interação entre os Googlers e para falar sobre o trabalho como se você estivesse jogando.

Se não criarmos um senso de comunidade entre as pessoas o mais rápido possível, continuaremos a passar por essas transformações, em vez de sermos os protagonistas e agentes da mudança.

Nisto, foi incrível o ensinamento do grande empresário italiano Adriano Olivetti, que devemos tornar nosso e traduzir em "Negócios como uma comunidade de intenções e interesses". Os negócios como uma 'expressão de vida' envolvendo diferentes sujeitos (trabalhadores, investidores, clientes, território, fornecedores), cada um portador de interesses particulares, mas cooperam para atingir um conjunto de objetivos comuns que vão muito além de seus interesses individuais. Empresa concebida como uma entidade sócio-histórica em constante relação com o meio físico, social e cultural que a rodeia, para a qual assume muita responsabilidade para além da obtenção do lucro."

A comunidade Leaf do italiano Loccioni Group é o resultado do forte desejo de restaurar o valor para a dimensão de ser natural. O ponto de partida, coerente com sua própria história de 40 anos de atividade em tecnologia, é fornecido pelo Grupo Loccioni, que, juntamente com uma rede de excelentes empresas, define e constrói a primeira comunidade integrada totalmente ecologicamente sustentável na Itália.

A Starbucks criou uma comunidade de escuta e participação de clientes e difere de seus concorrentes por um modelo que é expresso em: compartilhar, votar, discutir propostas e assisti-las.

Being Girl é a comunidade da Procter & Gamble que, desde 2000, responde às muitas questões difíceis que a era pré-puberal envolve, através de artigos, entrevistas, vídeos, colunas. Como um irmão digital, a comunidade permite discussões abertas e a possibilidade de pedir conselhos a especialistas sobre diferentes tópicos. Esta comunidade é difundida em 46 países do mundo e sua força está na comparação e compartilhamento entre milhões de meninas. O sucesso está na confiança que essas pessoas depositam na marca.

Com mais de 2,5 milhões de membros comprometidos, a SAP Community Network foi definida por Richard Adler, do Instituto Aspen, como "o maior exemplo de uso de mídias sociais de uma empresa até hoje". Os membros da comunidade vão desde grandes empresas multinacionais, como

Disney e Bose, até inúmeras pequenas e médias empresas, todas capazes de se conectarem e se beneficiarem umas das outras. O verdadeiro sucesso da comunidade reside no fato de que muitos membros estão comprometidos e dispostos a contribuir com tempo e experiência para aumentar a força da rede.

A comunidade Playstation fez um trabalho excepcional ao fornecer um espaço online para os jogadores. Os usuários podem subdividir seus interesses específicos em zonas, seja o jogo, os interesses ou o tipo de suporte de que precisam. A comunidade também está intimamente ligada aos canais de mídia social do Playstation, como YouTube e Twitter, e os usuários também podem testar o conteúdo gerado pela marca e pelos próprios usuários, porque um dos pontos fortes da comunidade é o usuário. Geração de conteúdo gerada que deu vida a novos recursos no console, permitindo que os usuários façam upload de clipes no jogo diretamente online.

As comunidades, portanto, devem ser vistas como uma espécie de passo evolutivo dentro de um processo que a empresa coloca em prática para ser capaz de ter sucesso de uma maneira muito diferente do que no passado.

4. A evolução dos locais de trabalho: a empatia dos espaços.

De acordo com Jeremy Rifkin "A consciência empática desenvolveu lentamente ao longo de 175 mil anos da história humana: às vezes floresceu, apenas para regredir durante longos períodos.

O desenvolvimento da empatia e o desenvolvimento do self andam de mãos dadas e acompanham a crescente complexidade e sede de recursos das estruturas sociais que caracterizam a existência humana".

O grande psicólogo americano Carl Rogers foi o primeiro a reconhecer a empatia como "algo" que é criado entre paciente e terapeuta ou, para contextualizar, incluindo colaboradores, sem os quais seria impossível fazer "participantes" duas pessoas de tal forma que essa troca tem valor. Rogers chegara à conclusão de que um alto grau de empatia em um relacionamento é provavelmente o fator mais poderoso para fazer transformações e aprendizes.

Com essas premissas, o gerenciamento bem-sucedido deve desenvolver empatia se quiser otimizar a eficiência da equipe e a eficácia dos resultados.

De acordo com Dev Patnaik, o problema das empresas de hoje não é a falta de inovação, mas a falta de empatia. Acima de tudo, em uma fase de recessão, a empatia é uma habilidade que as empresas não podem deixar de desenvolver para tomar as melhores decisões, para garantir o futuro de sua organização.

Mas como os ambientes de trabalho evoluíram desde a segunda revolução industrial até hoje?

Atualmente, não existe uma empresa que não esteja procurando ferramentas para integrar melhor os objetivos individuais aos corporativos. As transformações radicais que tocam o mundo do trabalho em todos os seus aspectos inevitavelmente levam as organizações a ampliar seu conceito de trabalho em direção a novos horizontes.

É interessante ler o relatório Jane McConnell para descobrir o que as empresas estão se movendo em direção a um trabalho digital estão aumentando, mas na realidade, apenas 25% das organizações está implementando de forma estratégica.

O conhecimento das novas formas de trabalho ainda é escasso e isso não permite obter os benefícios desejados. O desafio é, portanto, integrar redes sociais tanto quanto possível nos processos de negócios.

Harry Francis Mallgrave, em seu livro "A empatia do espaço", diz que:

"Os edifícios são muitas vezes considerados itens extravagantes em vez de elementos palpáveis de que nossos corpos e nossos sistemas neurológicos são indissociáveis. A arquitetura não é uma abstração conceitual, mas uma prática encarnada e um espaço arquitetônico é constituído principalmente por uma experiência emocional e multisensorial. Se as descobertas científicas mais avançadas prometem benefícios no campo biológico ou psicológico, essas mesmas descobertas também terão o potencial de melhorar nossos ambientes construídos. Uma atenção especial deve ser dada àqueles para quem projetamos: as pessoas que vivem nos prédios que construímos."

5. Para uma liderança colaborativa

Na era em que vivemos, a inovação tecnológica não entrou apenas em grandes indústrias. Agora existem aplicativos para todas as necessidades diárias: por exemplo, compare preços no mercado por meio de uma rápida verificação do produto com seu smartphone em um revendedor e, em seguida, compre-o na Internet a um preço mais baixo.

Tudo o que resta é imaginar um cenário cada vez mais realista em que robôs inteligentes ajudarão as empresas a serem mais eficientes.

Mas os seres humanos permanecerão um fator decisivo, se eles vão se concentrar na imaginação, criatividade, intuição para ir até lá, onde a inteligência artificial não pode chegar.

Como Jeremy Rifkin aponta em seu livro de 2014:

"Na era emergente, envolver-se profundamente em Commons colaborativa assumirá a mesma importância que na economia de mercado tem trabalhado arduamente e a acumulação de capital social se tornará tão preciosa quanto a foi a acumulação de capital de mercado. Definir o grau de realização existencial dos indivíduos será o apego à comunidade e a busca de transcendência e significado e não de riqueza material. Os caras da geração da Internet se concebem mais como jogadores do que como trabalhadores, eles consideram suas qualidades pessoais mais talentosas do que habilidades e preferem expressar sua criatividade em uma rede social em vez de trabalhar em cargos ou fazer atividades autônomas em um contexto de mercado. A Internet das Coisas libertará os seres humanos da economia de mercado para orientá-los em busca de interesses comuns e imateriais no Commons colaborativo"

Será, portanto, a união de mais pessoas para perceber as mudanças que eles precisam e não o esforço do indivíduo. Mas que pessoas e que habilidades precisamos para gerenciar esse caminho de transformação?

Hoje, as empresas precisam ser colaborativas para serem competitivas; os líderes colaborativos devem assumir o papel de facilitadores, e não de líderes autorizados.

O futuro é para aqueles que serão capazes de adotar um estilo de liderança generalizado, onde o único chefe valoriza as experiências dos outros e compartilha responsabilidades e experiências com seus colegas. "Vamos dar uma olhada: as empresas estão cada vez mais fluidas e menos hierarquicamente estruturadas", confirma Alessio Tanganelli, diretor regional do Instituto Top Employers para a Itália, Espanha e Brasil. "E a sua cultura mudou agora: hoje existe uma nova visão global de liderança corporativa, muito mais aberta e colaborativa, projetada fora das áreas tradicionais e com reflexos também nos resultados do negócio".

A empatia, a consciência da organização, uma visão criativa, o desenvolvimento do potencial dos outros, a disseminação do conhecimento e o uso de redes sociais são apenas algumas das qualidades que um líder colaborativo deve possuir. Sem a liderança certa, a colaboração pode ser perdida nas ruas: as mídias sociais e outras tecnologias permitem conexões em todos os lugares e em todos os momentos: a conectividade é parte integrante da colaboração, mas sem um guia que abandonou o conceito de "comando e controle" terá dificuldade em se adaptar a novas realidades.

Para ser um líder colaborativo, precisamos saber como colocar pessoas e ideias externas à organização em contato com as pessoas presentes, contando com diferentes talentos. Colocar-se como um modelo de comportamento colaborativo no topo requer um forte incentivo para manter as equipes focadas na discussão que melhorará o produto ou serviço. Em suma, devemos incentivar ativamente uma cultura colaborativa.

Sabemos que as empresas que estão se movendo na direção de um "local de trabalho digital" estão aumentando; Embora essa abordagem seja considerada estratégica, na realidade apenas 25% das organizações a estão implementando com seriedade. O conhecimento das novas formas de trabalho ainda é escasso e isso não permite obter os benefícios esperados ou potenciais.

O desafio é, portanto, ter uma liderança capaz de integrar, tanto quanto possível, as novas metodologias nos processos da empresa. Horários flexíveis, melhor e mais eficaz comunicação e colaboração na empresa (também graças ao uso de dispositivos digitais), maior liberdade e maior responsabilidade para os trabalhadores em alcançar os objetivos: estas são algumas das mudanças que devem ser adotadas por uma empresa se ela quiser permanecer competitivo.

Muitos estudos indicam o caminho. Segundo Michael Porter, em sua "Vantagem Competitiva", a criação de valor compartilhado deve prevalecer na orientação dos investimentos feitos pelas empresas nas comunidades em que atuam.

No livro "A sabedoria da multidão", James Surowiecki discute a cooperação como uma oportunidade para alcançar o verdadeiro conhecimento. "Os grupos podem ser inteligentes somente se houver um equilíbrio entre as informações compartilhadas por todos e as informações mantidas por seus membros individuais". (...) "Paradoxalmente, a agregação - que poderia ser vista como uma forma anômala de centralização - é fundamental para o sucesso da descentralização".

Estamos, portanto, caminhando para uma liderança do mundo global que deve ter uma matriz colaborativa, para captar plenamente as oportunidades tanto de dentro quanto de fora: traduzidas para a linguagem corporativa, isso significa buscar oportunidades com funcionários, fornecedores, clientes. A empresa hierárquica, burocrática e funcional acabou, como muitos gurus da ciência organizacional têm repetido há anos.

Algumas das habilidades necessárias para criar empresas diferentes e melhores são habilidades de escuta, empatia, inteligência emocional - todas características que, além do mais, estão presentes com alta concentração, especialmente no mundo feminino. São recursos pessoais e profissionais que se tornarão ainda mais estratégicos na liderança do futuro.

6. Para inovar, é necessário confiança

Quando você vai trabalhar, sua principal responsabilidade deve ser construir confiança.

(Robert Eckert, diretor administrativo da Mattel)

Stephen M.R. Covey, autor e consultor em questões de liderança, confiança e ética, em seu livro "A velocidade da confiança" nos faz refletir sobre o fato de que a confiança é uma das formas mais poderosas de motivação e inspiração. As pessoas querem que eles confiem nelas. Responda a confiar. Eles progridem com confiança. Em qualquer situação, precisamos nos tornar bons em criar, transmitir e reconstruir a confiança, não como uma técnica manipulativa, mas como a maneira mais eficaz de alcançar resultados.

Como escrevi em "Global: tribos, fronteiras, líderes, redes, ecossistemas" (edições Palisesto, 2016), testemunhamos a transformação do antigo local de trabalho, a reformulação de contratos, a modelagem da sociedade na comunidade, uma abordagem diferente para aprendendo onde o que importa é conhecimento, experiência e conhecimento de indivíduos dentro de equipes.

Nesta era de colaboração, as organizações se abrirão cada vez mais para formar comunidades para lutar por benefício mútuo, mantendo sua identidade. Isso gerará novos ecossistemas nos quais funcionários, fornecedores e clientes irão colaborar, co-criar e destacar quaisquer questões críticas, gerando novas oportunidades de crescimento coletivo.

Marc Benioff, CEO da Salesforce, em seu discurso no Fórum Econômico Mundial, em 2017, ressalta que por muito tempo eles agiram isoladamente e ignoraram os efeitos da inovação na sociedade e no meio ambiente como um todo. Nossa sociedade está entrando em territórios inexplorados, nós vivemos em um mundo onde governos, empresários, comunidade científica e cidadãos precisam trabalhar em sinergia para definir os caminhos para abordar essas inovações e construir uma cultura de confiança. é uma prioridade.

Para Jacopo Mele, sócio-gerente da sua DIGITAL, é uma prioridade trocar valor de confiança com os colaboradores. Estas são as relações de confiança que criam os modelos de relacionamento. Em 1400, as oficinas de artistas abrigavam novos talentos que acumularam novos conhecimentos e foram confiados para fazer algo que nunca haviam feito antes, hoje a escola, que propõe caminhos rígidos que envelhecem, deve voltar a olhar essas lojas como boas práticas a seguir. Confiança e risco são duas maneiras revolucionárias de abordar soluções e problemas. Confiança é ruptura.

A Internet colocou os produtores e consumidores no mesmo nível, dando-lhes o direito de falar sobre a qualidade ou não de um produto específico, bem como permitindo que os cidadãos

individuais sejam uma parte ativa da vida institucional e sem uma estima mútua. e as instituições podem derreter como a neve ao sol.

Entrada plena nos ativos intangíveis, a confiança é o sentimento que fundamenta os contratos humanos entre empresas e colaboradores, entre instituições e pessoas, entre as próprias pessoas.

7. Que educação para aposentados de 2082?

Geração Z, milênios, nativos digitais, geradores de geração, qualquer que seja o nome que você queira dar aos jovens nascidos no meio da era da Internet, a denominação comum é o uso diário de tecnologia e mídia social em todas as redes sociais nas quais eles estão envolvidos.

Já em dois anos, a maioria das crianças pode usar um tablet ou um smartphone para jogos interativos, e o crescimento vai interagir com telas cada vez mais funcionais que oferecem estímulos sempre diferentes.

A escola e, portanto, a educação, confrontada com esse avanço no fluxo de dados, não pode deixar de tentar se adaptar, porque os paradigmas educacional e escolástico ainda estão no século XX, mas há estudantes do século XXI para aprender.

Fracassar é a ideia de uma escola, inserida de forma clássica, acadêmica, que envolve uma escuta passiva da aula e respostas às questões colocadas pelo professor, sem levar em conta que a mudança é o modo de aprender dos jovens que, como visto, a partir da tenra idade, para adquirir conhecimento que eles estão acostumados a interagir.

Em muitas escolas, a ideia de 2.0 coincide com a instalação de quadros brancos multimídia LIM que não são usados para seu uso real, mas apenas como projetores.

Quando os alunos iniciam seu plano educacional, educacional e educacional, eles esperam aprender de acordo com seu habitat natural, que são a rede e as redes sociais e, quase sempre, estão participando de aulas que consideram chatas, não muito envolventes eles memorizam os conceitos para os exames, mas não conseguem contextualizar o que aprendem.

Ken Robinson, em seu discurso no TED, diz que a escola mata a criatividade, que estamos educando as pessoas, excluindo-as de sua capacidade criativa. O sistema educacional é baseado na ideia de habilidades acadêmicas porque foi criado para atender às necessidades industriais.

“Os dogmas do passado tranquilo são inadequados para o presente tempestuoso. A situação é repleta de dificuldades e temos que viver de acordo com a situação.” Disse Abraham Lincoln e assim, para Robinson, o que tem que mudar é a perspectiva, porque a educação hoje é voltada para a economia pós-industrial jovem, não mais para o jovem da era fordista.

A escola foi profundamente condicionada pelas necessidades da sociedade industrial e se modelou na cadeia de montagem da organização taylorista do trabalho, que, como em uma fábrica, prevê que o estudante seja um conteúdo vazio a ser preenchido com noções.

Numa época como a nossa, onde tudo está presente na web, a única aceitação de conceitos já não faz muito sentido, é necessário que os métodos e a programação se adaptem ao que é a realidade vivida pelos nossos jovens.

A revolução a ser empreendida é a de tornar o sistema educacional uma alavanca de mudança e transformação social e uma sugestão para o futuro, segundo Robinson, pode ser a adoção de um novo conceito de ecologia humana, no qual começar a reconstruir o conceito da riqueza das capacidades humanas, inovando assim os sistemas educacionais nas fundações.

Isso também se aplica à empresa que, se não adaptar seus processos de treinamento a novos modelos de colaboração de negócios, será muito difícil para você permanecer no mercado.

O mundo da perspectiva cosmopolita, para colocá-lo como Beck, é em certo sentido um mundo de vidro. As diferenças, os contrastes, os limites devem ser definidos partindo do pressuposto de que os outros são, em princípio, iguais. As fronteiras em relação ao outro não são mais bloqueadas e obscurecidas, mas tornam-se transparentes.

Quando distinções e dicotomias aparentemente eternas tornam-se estereis, elas param, dissolvem-se e misturam-se.

Eu acho que isso é importante nesta época de uma interconexão tecnológica, "educação para a sociabilidade", uma relação de troca intergeracional entre os altos executivos e os novos contratados, que começa a partir do mais novo e enfrentar a maravilhosa tecnologia que temos disponível, é uma ferramenta importante, em primeiro lugar, para nos conectarmos como seres humanos, como dissemos uma vez "de pessoa para pessoa".

Outro aspecto que as empresas não podem subestimar é o fator motivacional de seus quadros.

Como diz Daniel Pink, analista de carreiras e autor de vários livros sobre motivação, as recompensas tradicionais nem sempre são tão eficientes quanto você pensa.

Incentivos condicionais, "se você fizer isso, você recebe este outro", o trabalho em algumas circunstâncias, mas na maioria das vezes eles são contraproducentes.

As empresas devem levar mais a sério do que a ciência da motivação humana tem a dizer, especialmente sobre a dinâmica das motivações externas e internas.

Se até o século 20, o mercado sempre foi baseado no clássico "pau e cenoura", é o momento que percebemos que no século 21 esta abordagem mecanicista da recompensa e punição não funciona.

Precisamos de uma abordagem totalmente nova, baseada na motivação interna, no desejo de fazer as coisas porque elas fazem sentido, porque gostamos delas, porque são interessantes, porque fazem parte de algo importante.

De acordo com Pink, o novo sistema operacional de fazer negócios gira em torno de três elementos: autonomia, domínio e propósito. Autonomia, a necessidade de dirigir nossas vidas. Maestria, o desejo de nos aperfeiçoar constantemente em algo que importa. Propósito, o esforço para buscar o que fazemos para servir algo maior que nós.

8. Como enfrentamos um mundo onde todas as inovações são disruptivas?

Sabemos que, nos últimos tempos, os gestores estão assumindo cada vez mais funções gerenciais e, por isso, a empresa deve colocá-los em condições de enfrentar o momento de ruptura que vivemos.

Tive o prazer, ao longo dos anos, de cuidar da publicação e divulgação na Itália de livros de sorte, incluindo o "Dilema do Inovador" de Clayton Christensen (Franco Angeli, 2001). No posfácio que escrevi, deixei claro que, mesmo na era da Internet, surge o dilema que Clayton Christensen descreveu, relativo às consequências do que ele chama de inovações das tecnologias de "apoio" e do que ele chama de tecnologias de "colapso".

Como Hans Magnus Enzensberger lembra: "quando Gutenberg criou suas cartas para celular, ele não pensou em nada sobre a distribuição massiva de material publicitário ou mesmo dos tablóides. Ele só queria imprimir uma linda Bíblia. Parece que quando Bell teve a ideia do telefone, ele pensou em como resolver o problema dos fracos de ouvir e Etienne-Jules Marey desenvolveu seu quarto para examinar as sequências de movimentos em animais, sua mente estava muito longe de Hollywood. Como Peter Drucker recordou em sua entrevista de 2000, *Business 2.0*, não mais que 10 a 15% das inovações desenvolvem os desejos do inventor e que o processo de "destruição criativa" de uma sociedade deve ser contínuo e organizado para ter sucesso, muitas vezes, os melhores produtos são o resultado de melhorias sucessivas dos já existentes e não de inovação pura.

Atualizar o conceito é o mais fácil, porque se é verdade que Clayton Christensen introduziu o termo inovação disruptiva no artigo *Tecnologias de Disrupção: Catching the Wave* (Harvard Business Review) escrito em conjunto com Joseph Bower em 1995, ele ainda está presente hoje em nossas realidades organizacionais.

As novas tecnologias, sua capacidade de oferecer uma variedade muito alta de funcionalidade nos mais diversos ambientes e a capacidade de as pessoas permanecerem conectadas são a base desse fenômeno disruptivo que pode le-

var ao desaparecimento de setores inteiros ou distorcer a lógica competitiva. Um dos exemplos mais concretos é o relógio que não serve mais para ler o tempo, tendo sido prejudicado por smartphones, mas pode ser usado como acessório de moda ou para medir o desempenho esportivo.

Os mesmos smartphones também cobrem as funções de uma câmera, navegadores portáteis e consoles de videogame.

Que conselho para uma estrutura que deve fazer sua realidade sobreviver em um mundo cada vez mais perturbador?

Quais ferramentas para projetar e aplicar os princípios da transformação digital em um setor profissional?

"Nós nos acostumamos a ver a inovação como uma tendência para uma melhoria contínua de uma oferta, um serviço, um modelo de pagamento no relacionamento com os clientes", diz Cristina Favini, estrategista e gerente de design da Logotel "Mas o que acontece? quando quebramos os padrões ou um clichê? Quando um supermercado não tem produtos? Quando um ponto de venda não tem dinheiro? Quando você não paga mais com dinheiro? Quando o cliente está vendendo?".

Uma boa estrutura certamente deve visar novas tecnologias que são realmente prejudiciais se você quiser transformar a transformação digital em um elemento capaz de realmente trazer uma vantagem competitiva significativa à sua empresa.

De acordo com o estudo "Acelerando a transformação do negócio através da inovação em TI", realizado pela Bpi Network e patrocinado pela Dimension Data, as métricas se referiam a medir as reais implicações práticas das novas tecnologias. São a confiabilidade, escalabilidade e segurança da infraestrutura de TI, bem como a capacidade dos departamentos de trazer ideias e soluções para melhorar os resultados. Qualidade e agilidade na liberação de aplicativos e satisfação do cliente seguem, mas relacionadas a uma interface de negócios impulsionada pela própria tecnologia. Os quadros também consideram importante o avanço disruptivo, como desenvolvimentos em soluções de nuvem e centros de dados. É a partir dessas tecnologias que os maiores benefícios podem vir, graças a mais agilidade e respostas às mudanças nos negócios, contenção de custos e melhor tempo de colocação no mercado.

Há também cinco "tecnologias de transformação" capazes de gerar vantagem competitiva: a Internet das coisas, sempre em modelos, mineração de dados nas mídias sociais, a personalização de serviços através da análise de Big Data e a proliferação de dispositivos móveis inteligentes e seus aplicações.

Ser disruptivo é a única maneira de não ser destruído. Sujun Patel, fundador e CEO da Single Grain, define o "santo graal" do empreendedor o produto / serviço que pode ser definido como "dis-

ruptivo", ou seja, que muda a visão do mundo das pessoas. Os quadros não mudam o mundo com pequenas ações, mas o fazem através de projetos ambiciosos, que mudam radicalmente o status quo do mercado.

Para explicar essa habilidade, Patel sempre escolhe o exemplo de Mark Zuckerberg, fundador do Facebook, explicando que, com grande probabilidade, Zuckerberg não começou com a intenção de mudar completamente o mundo das interações sociais, transportando-as pela Internet. Isso não significa que, uma vez que o potencial de seu projeto tenha sido vislumbrado, o criador do Facebook tem sido ambicioso para transformar sua pequena rede social em um gigante que agora tem milhões de assinantes.

Além de ambiciosos, os executivos que enfrentam interrupções devem possuir outras habilidades importantes: perceber sinais fracos, desenvolver uma boa capacidade de escuta e confiança, disseminar o senso de comunidade, sentir empatia e ser colaborativo.

E, para concluir, a habilidade da qual uma boa estrutura não pode ignorar o sucesso é certamente aprender a ver o que ainda não está lá.

9. Como os gerentes aprenderão no futuro?

Como todos sabem, a aprendizagem desempenhará um papel fundamental na economia do conhecimento, a fim de sobreviver nos mercados do futuro. As empresas estão cientes disso, mas além disso, precisam adaptar seus sistemas de ensino aos gerentes do futuro.

Como as novas tecnologias estão impactando nossas sinapses neuronais? Chegamos à quarta revolução científica? Para o filósofo Luciano Floridi, sim, porque a possibilidade de receber e transmitir dados mudou radicalmente nossa compreensão do mundo e de nós mesmos. Nós vamos cada vez mais Inforg que cyborg no sentido de que as novas gerações vão ficar cada vez mais imersos em um ambiente informacional criado pela Tecnologia da Informação e Comunicação.

A tecnologia, em um ambiente com base em informações, sempre deixa as portas mais abertas para os usuários que se encontram vivendo no que Floridi chama de "infosphere", que é uma área onde a barreira entre o real e o virtual é descartado completamente.

Os spreads digitais e se funde com o analógico e cada vez que será cercado por objetos de TI organizações, que têm tecnologia de informação inerente, capazes de trocar informações.

O mapa da sociedade mundial será redesenhado pela divisão digital e as divisões geracionais, geográficas, socioeconômicas e culturais serão inevitavelmente destacadas.

"Se a cultura muda, deve mudar a maneira como entendemos o mundo", ressalta o filósofo.

Passamos de um conceito de realidade imutável, e isso é que se você pode experimentar um conceito de realidade informacional, que não é mais baseada nos cinco sentidos, mas a interação com ele.

Escusado será dizer que, se a sociedade atual é baseada na informação, todos devem estar capacitados para recebê-la e compreendê-la.

Michel Serres diz que as novas tecnologias nos levaram, de certa forma, a perceber que o domínio do soft é muito mais importante que o do hard. Pensar hoje em dia significa fazer quatro operações: receber, transmitir, armazenar e processar informações.

Temos assistido a transição de SMS para WhatsApp para verificação verde, do perfil do MySpace para o Facebook, viagem reservada pela agência para os apartamentos reservas Airbnb e dall'autostop para carsharing de Blablacar, para alcançar a afirmação de que a "aprendizagem, inevitavelmente, para novas tecnologias (como o uso de Google Glass) que permitirá a desenvolver simulações e cenários interativos e envolvente muito mais verdadeira, para desenvolver diferentes níveis de conhecimento, para acessar em uma informação simples e rápido, para iniciar um Treinamento "on the road" e aprendizado "on demand".

Estamos falando da Realidade Aumentada em Inglês (AR), que é quando a tecnologia enriquece a percepção humana através do uso de dispositivos móveis que manipulam informações digitais para oferecer ao usuário uma experiência em tempo real. Isso acontece, por exemplo, ao apontar o *tablet* em uma pintura para receber informações sobre o trabalho ou em configurações industriais, militares ou médicas para a visualização de objetos virtuais ou simulações. Importante enfatizar a diferença entre realidade aumentada e realidade virtual, porque a realidade aumentada permite a inserção de conteúdos virtuais em um espaço real, enquanto o segundo cria espaços virtuais nos quais se pode mergulhar.

O potencial de uso desses novos dispositivos tecnológicos é alto: no campo militar, os pilotos podem ter informações sobre voo, altitude e velocidade usando um capacete interativo; no campo da medicina, o progresso é notável, bem como na arqueologia, onde se pode até virtualmente reconstruir os monumentos; no ambiente escolar a experimentação das aulas 2.0 trouxe resultados importantes no uso de *tablets* que permitiram uma aprendizagem inovadora, constante e contínua mesmo com os alunos não presentes fisicamente nas aulas.

Mas o que acontece com o cérebro exposto a esses novos e avançados dispositivos tecnológicos?

A multimídia oferecida por smartphones, computadores e *tablets* modifica a estrutura do cérebro.

Em um estudo realizado pela University College London e pela Universidade de Sussex, surgiu que pessoas que frequentemente e/ou simultaneamente usam diferentes dispositivos multimídia têm uma menor densidade de massa cinzenta, em uma região particular do cérebro (o córtex cingulado anterior, responsável pelas funções de controle emocional), em comparação com aqueles que usam um único dispositivo de tempos em tempos. Esse desbaste leva a menos autocontrole e maior impulsividade, associados à curiosidade por novas tecnologias.

Em seu post "O Google está nos tornando estúpidos?" Nicholas Carr, um escritor americano, argumenta que a neurociência moderna mostrou que as práticas habituais e a rotina nas atividades cotidianas podem realmente mudar e moldar as estruturas neuronais também. O cérebro dos analfabetos, por exemplo, é estruturalmente diferente do das pessoas que sabem ler. Por exemplo, Arko Ghosh, um neurocientista, conduziu um estudo sobre o impacto da tecnologia sobre o córtex somatossensorial, tela sensível ao toque, da universidade suíça de Zurique, notando aumento da ativação desta casca associada à ponta dos dedos (aumento da ativação de um circuito neural leva a uma melhora em seu desempenho) em indivíduos que usaram um smartphone em comparação com aqueles que tinham um telefone celular com um teclado normal. Isso destaca como uma nova tecnologia pode afetar o cérebro, dependendo da quantidade de uso diário.

Contextos, estratégias e tecnologias para treinamento estão, portanto, evoluindo a uma velocidade incrível. Como vimos uma comunicação "sempre ligada", a computação móvel, os novos ritmos da vida e do trabalho são o que as tecnologias geraram e têm um impacto direto na forma como as pessoas vivem, comunicam e aprendem. Novos fatores que estão mudando a maneira como aprendemos e melhoramos o desempenho das pessoas. Claro, nem tudo é claro sobre as consequências que as tecnologias terão sobre os nossos processos de aprendizagem, é claro que não podemos não lidar com isso de uma forma séria e constante a partir de agora.

Roberto Panzarani

Especialista em *Business Innovation* e professor de *Innovation Management*, é um estudioso de questões relativas ao capital intelectual em contextos de alta inovação e trabalha com o desenvolvimento de programas de gestão de inovação para grandes empresas e instituições da Itália, onde mora. Roberto é presidente do Studio Panzarani & Associates e autor de vários livros, entre eles *Global*, publicado esse ano pela editora E-papers, e que está sendo um sucesso no Brasil.

Referências

- Bauman Z., *Globalizzazione e Glocalizzazione*, Armando, Roma, 2005
 Friedman T., *Le radici del futuro. La sfida tra Lexus e l'ulivo: che cos'è la globalizzazione e quanto costa la tradizione*, Mondadori, Milano, 2001
 Tapscott D., Williams A. D., *Wikinomics. La collaborazione di massa che sta cambiando il mondo*, Rizzoli, Milano, 2007, pag. 262
 De Toni A., Pomello L., *Prede o ragni? Uomini e organizzazioni nella ragnatela della complessità*, Utet Libreria, Milano, 2005
 Beck U., *I rischi della libertà. L'individuo nell'epoca della globalizzazione*, il Mulino, Bologna, 2000
 Kaplan J., *Le persone non servono*, Luiss Business Press, 2016
 Orsini E., *Atelier i luoghi del pensiero e della creazione*, Moretti & Vitali, 2012
 Mallgrave H. F., *L'empatia degli spazi*, Raffaello Cortina Editore, 2015