

INovação e DESIGN THINKING

TEMA 1 – INOVAÇÃO E FUTURISMO

As reflexões e práticas de inovação relacionam-se com o espírito de inovatividade, conforme descrito na aula anterior. Nesse sentido, só é possível se produzir inovação se a empresa e a equipe de projeto estiverem conectadas com esse conceito. Essa conexão está associada às percepções do macroambiente global, às tecnologias de ponta e às acessíveis, ao comportamento humano e às megatendências. As megatendências são simbolizadas pelo *futurismo*, expressão que conceitua tudo que o está por vir. As transformações previstas por especialistas em futurismo levam inevitavelmente ao que se denomina no universo dos negócios como *disrupção*: um corte no modo de fazer as coisas, no modo de pensar e de interagir no mundo.

Assim, Anne-Marie Dahl (2018), uma futurista dinamarquesa afirma que “o futurismo nos traz como perspectiva uma sociedade emocional, imersa na economia da experiência e sem fronteiras”. Segundo a mesma autora, a ciência do futuro (como ela se refere ao futurismo) é parte da família das ciências sociais e está intimamente ligada à sociologia quando se trata de teorias e métodos (Dahl, 2018). “[O futurismo] Nada mais é do que uma tentativa de prever desafios em cenários globais, e, a partir desse entendimento, delinear perspectivas estratégicas que podem auxiliar empresas, governos e instituições” (Dahl, 2018).

O tema futurismo vem sendo objeto de interesse especialmente dos profissionais de marketing, que buscam descobrir o futuro do comportamento do consumidor para delinearem as estratégias do setor. No entanto, do ponto de vista estratégico-empresarial, o futurismo é um tema que deve estar presente nos *workshops* de inovação e na pauta de reuniões de todos os níveis profissionais do meio empresarial.

As informações da **ciência do futuro** podem ser encontradas em sites, *blogs* e materiais informativos de empresas especializadas. Sugerimos algumas fontes de acesso a essas informações:

- profissionais especializados em futurismo: Anne-Marie Dhal, Faith Popcorn, Rosa Alegria, Francesco Morace, Daniela Klaiman, Roger Spitz;
- sites que informam sobre tendências futuristas: Future Concept Lab ([S.d.]); Faith Popcorn's BrainReserve ([S.d.]); O Futuro das Coisas ([S.d.]); TrendWatching ([S.d.]).

Informações sobre esse tema também podem ser encontradas em outros sites sobre marketing digital, publicidade, design, tecnologia, criatividade e áreas afins. Assim sendo, se a empresa na qual você trabalha ou é empreendedor está ligada à tecnologia, busque, em primeiro lugar, os sites de tecnologia, para acessar as notícias de tendências ou futurismo. No entanto, inclua posteriormente uma consulta aos profissionais e sites especializados.

Outra questão relevante a ser observada é o fato de algumas empresas que trabalham com tendências e futurismo oferecerem serviços exclusivos. Esses serviços estão ligados a demandas específicas, por exemplo: a indústria automobilística necessita saber quais são as tendências de cores para o próximo ano; ou a indústria da moda necessita saber quais os hábitos de consumo que farão parte da vida das pessoas após a pandemia; ou, ainda, um hotel de luxo na Suíça decide fazer uma marca olfativa e precisa saber qual a **nota olfativa** que é capaz de representá-lo. Esses, entre outros exemplos, indicam que as empresas procuram o olhar dos especialistas para antever o futuro em seus segmentos de atuação. Assim, preferem contratar serviços especializados em vez de contar apenas com suas próprias pesquisas. Essa prática é bastante comum e indicada para organizações e projetos que contam com grande capacidade de investimento.

O futurismo, como já mencionamos, vai ajudar a empresa a olhar para o futuro e se preparar para enfrentar os desafios que virão. Algumas vezes, em vez de desafios, lhe surgirão oportunidades, mas a empresa só conseguirá aproveitá-las se estiver preparada para isso. Essa preparação pode envolver aquisição de tecnologia, equipamentos e insumos, capacitação de pessoal técnico, de suporte, marketing e comercial, elaboração de uma estrutura de controle e gestão. Se a empresa demonstrar sua qualidade, será vista pelo mercado como inovadora, pois, assim que vier a **onda** do futuro, a organização será a primeira a implementá-la e será percebida como pioneira no mercado em que atua, por isso.

Entre as previsões futuristas propostas pelos autores e sites mencionados, estão:

- inovações de todos os tipos na área de saúde: serviços, materiais, tecnologias, colaboração interdisciplinar;
- soluções orgânicas para a agricultura, com capacitação de todos os habitantes do planeta Terra;

- disruptura digital da democracia, causada pelo uso nocivo da tecnologia digital;
- emergência do *lifelong learning* (aprendizado contínuo), uma disruptão com modelos tradicionais;
- desenvolvimento da aprendizagem intencional (cada experiência entendida como oportunidade de aprender algo);
- prevalência do respeito à igualdade e identidade de gêneros (empresas criando produtos e serviços para todos os públicos);
- revolução transtética, com mais experiências compartilhadas em todas as idades;
- formação de núcleos geracionais para se entender o comportamento de vida e consumo (Morace, 2018);
- internet das coisas e inteligência artificial proporcionando facilitação da vida e inclusão social;
- sociedade emocional, com vivência de experiências sem fronteiras;
- automóveis movidos a energias alternativas;
- dinheiro virtual/bancos digitais;
- lojas disponíveis on-line também no pós-pandemia;
- trabalho *homeoffice* também no pós-pandemia;
- disseminação da colaboração: um mais um é maior que dois;
- mercado de idosos em expansão;
- atendimento às questões sustentáveis.

Algumas dessas visões de futuro nós já estamos vivenciando em parte, mas outras não. Nesse sentido, mesmo que sua empresa não venha a ser afetada diretamente por uma ou mais tendências, é preciso atenção. Os clientes podem passar a adotar comportamentos, guiados por alguma tendência, que afetarão o modo de se relacionar ou se comunicar com sua empresa. Uma empresa precisa estar bem informada sobre a ciência do futuro e conectada com o mundo, para não ser pega de surpresa negativamente.

TEMA 2 – CONCEITO DE FUTURE MARKETING

O campo de estudo do marketing abrange grande complexidade, tangencia diferentes áreas profissionais, é impactado pela história e se transforma à medida que a sociedade global evolui. Nesse cenário, de espectro tão amplo, atuam

profissionais apaixonados por entender essas transformações e ávidos por fazer suas empresas bem-sucedidas atenderem da melhor forma possível os clientes e usuários, mesmo com um orçamento limitado.

Essa realidade da atividade profissional de marketing indica que, embora as bases teóricas do marketing permaneçam, a sua atividade prática estará sempre ligada ao que vem do futuro. E esse futuro chega mais rápido para esses profissionais, pois se espera que o profissional de marketing leve para a empresa os indicativos de tendências de consumo, de comportamento futuro do consumidor, da experiência desejada do usuário, das práticas contemporâneas adotadas pela concorrência, de novos produtos e, entre outros fatores, das ameaças e oportunidades que os novos cenários oferecem.

O *future marketing* revela a necessidade de profissionais da área e também gestores de empresas ficarem atentos ao que o futuro está gerando para as práticas mercadológicas. Isso implica uma reflexão sobre a prática do marketing digital, pois nem sempre o que pode parecer óbvio é necessariamente assimilado. Por exemplo, há 15 anos atrás não se falava de marketing digital. Já existiam os sites, os blogs, as mídias sociais, mas era rara a prática de um marketing digital que absorvesse o entendimento de um plano estratégico de ações interligadas visando a um resultado específico. As grandes empresas já faziam isso, impulsionadas por grandes agências de comunicação, mas as empresas médias e pequenas tinham dificuldades para entrar nesse universo. Com o passar dos anos, as empresas médias e pequenas também entraram no universo do marketing digital, fizeram suas campanhas, realizaram pesquisas on-line, promoveram seus produtos e serviços pela internet, utilizaram os *marketplaces* e começaram a vender on-line. O mundo digital democratizou a prática do marketing a ponto de os consumidores não aceitarem mais empresas que não atuam on-line. Isso inclui a empresa oferecer acesso a um site seguro e responsável (que se adapta às telas do desktop, do notebook, do tablet e do celular).

Se essa história terminasse aqui, poderíamos dizer que ela tem um final feliz, mas não é isso que acontece. Ao contrário do que se pensa, a democratização do universo digital transformou as práticas de marketing em meras atividades comerciais cujo objetivo é vender mais e mais rápido. Toda a teoria de marketing, os aprendizados fornecidos ao longo de décadas foram esquecidos e, hoje, o que muitas empresas médias e pequenas estão fazendo é criar um layout qualquer, diminuir o preço, impulsionar as vendas pelas mídias

sociais e vender. Não existe uma visão estratégica, uma tática bem elaborada, objetivos bem delineados, parcerias comerciais escolhidas pelos seus valores, um grupo de anúncios com a mesma linguagem visual e muito menos uma equipe bem treinada para vender e trabalhar no pós-venda. Isso sem mencionar a competência da equipe profissional que essas empresas contratam. Alguns gestores costumam confundir profissionais de marketing com designers e vice-versa e querem contratar profissionais sem qualificação por um salário muito abaixo do valor de mercado. Não se importam com a sua qualificação, só com o fato de a pessoa contratada conseguir produzir um layout “bonitinho”, feito no Photoshop ou no Illustrator. E isso também ocorre com a equipe comercial, com um assistente administrativo que faz tudo e uma logística desorganizada.

Essa reflexão mostra que, embora o marketing necessite estudar continuamente o futurismo, nem sempre o entendimento do estudo é bem aproveitado. Como citado, muitas vezes as empresas se contaminam com as más práticas do mercado. O pretexto de adotar tais antipráticas é o fator investimento. Querem investir menos por mais. Mas esse pensamento está equivocado, pois para se efetivar uma boa prática de marketing há que se investir mais tempo e dinheiro. No entanto, como recompensa, a empresa estará mais preparada para as novas ondas de mudanças que virão e se manterá bem-sucedida ao longo dos anos. Como exemplo, é possível citar empresas que nasceram no universo digital, como Facebook, Google, Amazon, AirBnb, entre outras. Se essas empresas adotassem a postura dos negócios que apresentamos, elas já estariam quebradas. Em vez disso, elas se reinventam continuamente, sempre conectadas com os estudos do futuro, trabalhando em conjunto contra as práticas nocivas no universo on-line, conectando-se às causas socioambientais, buscando soluções mais adequadas aos perfis mutantes de clientes ao redor do mundo e contratando profissionais competentes, com perfis que atendem às culturas de cada país. A prática do *future marketing* depende de profissionais atentos, engajados e, principalmente, que tenham a postura de guardiões das boas práticas de marketing.

Diante das reflexões apresentadas, é possível inferir que o marketing é um campo de estudo que permanece em transformação contínua. Assim sendo, os profissionais da área precisam estar permanentemente preparados para a próxima onda de novidades. Por isso, é necessário investigar o que os principais autores vêm delineando nesse sentido. Essas percepções de autores

especializados, quando associadas às tendências propostas pelos futuristas apresentados no Tema 1, levam a um conjunto relevante de informações que passam a compor o entendimento do *future marketing*. No futuro, haverá outros autores, influentes no campo do marketing, e profissionais que estudarão as ondas ainda vindouras, para entendimento do *future marketing*.

Eis algumas construções teóricas disseminadas nos últimos anos e que mostram uma prática de marketing com visão de futuro e abordam bastante o universo digital:

- marketing 3.0, com uma visão holística da prática de marketing, incluindo o âmbito digital (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2010);
- elaboração de uma macroestratégia de marketing digital (Adolpho, 2011);
- *brandsense*: associação de uma marca com os cinco sentidos (Lindstrom, 2012);
- marketing de conteúdo associado ao marketing de redes sociais (Rez, 2016);
- marketing 4.0, com as boas práticas de marketing acontecendo no universo digital (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2017);
- gestão de marketing digital, com casos, modelos e ferramentas de controle (Kuazaqui; Haddad; Marangoni, 2019);
- *branding* digital, com a visão da marca no ambiente digital (Rowles, 2019).

Além das macrotendências embasadas pelas teorias, existem, a cada dia, novas oportunidades de práticas específicas ao universo digital, adotadas por empresas que atuam com maestria no aspecto operacional do marketing digital. Algumas dessas tendências são:

- melhor uso da inteligência artificial aplicada ao marketing;
- ativismo de marcas – as marcas se associam e comunicam amplamente seu apoio a causas socioambientais;
- maior atenção às pessoas, as suas limitações e aos cuidados com seus dados pessoais;
- estudo das vantagens do uso da tecnologia de quinta geração (5G);
- maior uso de *podcasts* como meio de comunicação;
- maior uso de programas de voz associados às soluções do ambiente digital.

Ficar atento aos pensadores da ciência do futuro, das boas práticas de marketing e, principalmente, ter o seu próprio entendimento sobre tudo o que você vê nesse universo vai lhe ajudar a construir o melhor cenário para a sua empresa atuar.

TEMA 3 – INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E O FUTURO DO TRABALHO

As abordagens de pesquisadores da ciência do futuro e do marketing servem para ampliar a visão de profissionais engajados no propósito da empresa. Como já vimos em aulas anteriores, o acesso ao conhecimento não está somente ligado à aquisição desse conhecimento. Para isso, é necessária uma gestão da informação e a continuidade de um processo de pesquisa. É preciso escolher o que vale a pena estudar com detalhes e o que se deve manter só como informação adicional. Assim, a inovação com base no uso da tecnologia é um desses temas a serem escolhidos para se estudar aprofundadamente.

Embora a evolução humana tenha gerado a criação, desde a época das cavernas, de inúmeras tecnologias que impulsionaram o desenvolvimento planetário, nunca houve um tempo na história em que as transformações acontecessem tão rápido. Estamos vivendo a quarta revolução industrial e ela não diz respeito somente à indústria, mas também à área sociológica, biológica, física, tecnológica e digital. Esse é o macrodesafio que enfrentamos coletivamente desde o final do século XX. A quarta revolução industrial, segundo Schwab (2019), surpreende porque traz em seu arcabouço três características essenciais:

1. velocidade – ritmo de acontecimentos exponencial, em vez de linear;
2. amplitude e profundidade – tem a revolução digital como base e combina várias tecnologias, levando a mudanças de paradigmas sem precedentes, em que se está mudando não apenas **o quê** das coisas e **o como** as fazemos, mas também **quem** somos;
3. impacto sistêmico: envolve a transformação de sistemas inteiros, entre países e dentro deles.

Tais características oferecem grandes benefícios, pois as soluções para desafios complexos encontrados em uma parte do mundo são facilmente aplicáveis a um outro extremo do planeta. Mas, ao mesmo tempo, os desafios também se apresentam em igual magnitude. É possível que a desigualdade social se amplie ou seja mais evidenciada. Esse fenômeno, se não for bem gerido, pode

causar problemas em escala mundial, daí a necessidade de se estabelecer valores compartilháveis por meio das empresas, instituições de todos os tipos e governos, também. É preciso a adoção de ideais comuns, com boa dose de solidariedade. Por mais que esse entendimento pareça utópico, o que vivenciamos com a pandemia é precisamente isso, ou seja, pesquisadores do mundo todo, governos, empresas e pessoas comuns unidas para encontrar a vacina que não vai permitir que nós terráqueos vejamos dizimados por um vírus. Além desse, outros desafios podem ocorrer, mas só com uma visão solidária seremos capazes de reconstruir o planeta, numa situação em que **todos ganham**.

O Fórum Econômico Mundial (2015) fez um estudo, em 2015, mostrando o que a quarta revolução industrial ocasionará de mudanças até o ano de 2025. Essas mudanças são chamadas de *pontos de inflexão*. Veja algumas delas:

- 10% das pessoas terão roupas conectadas à internet;
- 80% das pessoas terão acesso digital à internet;
- haverá a produção do primeiro carro com impressão em terceira dimensão (3D);
- 10% de carros sem motorista estarão circulando nos EUA;
- 30% das auditorias corporativas serão realizadas por inteligência artificial;
- haverá arrecadação de impostos pelo *bitcoin*;
- 10% do Produto Interno Bruto (PIB) mundial será armazenado por tecnologia *blockchain*.

Alguns desses pontos de inflexão, previstos em 2015, já foram alcançados e superados. Um dos casos é o do carro com impressão em 3D, que foi produzido em 2019; mas, muito mais complexo que um carro, é um edifício que já foi construído com a mesma técnica, em Dubai. Ele tem 640 m² de área e 9,5 m de altura.

As inflexões mencionadas pelo Fórum Econômico Mundial (2015) mostram uma parte do que a quarta revolução industrial oferece de possibilidades de inovação, especialmente no âmbito das tecnologias avançadas, pois tais tecnologias podem agregar ou dissolver alguns postos de trabalho. Entre as tecnologias avançadas estão as que são capazes de criar produtos inteligentes. A Tesla, por exemplo, mostra como as atualizações de software e conectividade por meio da tecnologia *over-the-air* podem ser usadas para melhorar um carro após a compra, em vez de deixá-lo depreciando com o tempo. Por outro lado, a

manutenção proativa de bens é fruto de uma tecnologia que, com base em sensores, faz com que os produtos durem mais e demorem mais para serem descartados. Ao mesmo tempo, materiais biodegradáveis estão sendo cada vez mais utilizados.

Do ponto de vista estratégico, as empresas estão utilizando plataformas digitais globais conectadas com serviços a clientes. Um exemplo é o Kindle, da Amazon, que possibilita o acesso imediato e concomitante, em nível mundial, a milhares de livros, a preços mais baixos. Não se trata só da Amazon, mas um número cada vez mais crescente de consumidores deixam de comprar produtos físicos e passam a comprar produtos digitais, por exemplo, videogames e serviços de bancos digitais. Com essa realidade, muitas empresas que antes eram produtoras de bens físicos passaram a ter o foco em serviços.

A convergência dos mundos físico, digital e biológico oferece oportunidades significativas para que o mundo obtenha enormes ganhos em eficiência e utilização de recursos. [...] com a economia circular, empresas, governos e sociedade têm grande potencial para restaurar e regenerar o nosso ambiente natural por meio da utilização de tecnologias e projetos de sistemas inteligentes. (Schwab, 2019)

Outra tecnologia que vem revolucionando as empresas do setor financeiro e os governos é o *blockchain*, que se trata de um sistema muito seguro de rastreamento, envio e recebimento de informações criptografadas, pela internet. Essas informações constituem pedaços de códigos que trazem em si blocos de dados que formam uma corrente. É nesse sistema que são transacionadas as criptomoedas, como o *bitcoin*.

3.1 O futuro do trabalho

As inovações desenvolvidas a cada dia no âmbito global geram motivações para celebrações, mas, ao mesmo tempo, incertezas. Entre elas está a questão do futuro do trabalho. O entusiasmo pelo uso das inovações e tecnologias nem sempre leva em conta como se desempenhar os papéis de empregado ou empreendedor/empresário, nesse novo cenário. Tendemos a achar que o trabalho vai acontecer do mesmo jeito, num emprego relativamente estável, com um ótimo salário e com tarefas conhecidas e alcançáveis. Certamente não é isso que a quarta revolução industrial nos apresenta. As perguntas que podem ajudar nessa reflexão são estas:

- Você está pronto(a) para adaptar a sua empresa para a segurança de dados promovida pelo *blockchain*? Se não, quem o está? Nesse processo, você se mantém no seu atual emprego ou pode ser substituído? O que fazer para evitar isso?
- As relações de trabalho continuam a funcionar quando todos ficam presos num ambiente por oito horas diárias? Ou esse modelo precisa ser revisto para ser mais efetivo, com aumento de produtividade e redução das horas trabalhadas?
- Os postos de trabalho atuais que sua empresa oferece são facilmente substituíveis pela inteligência artificial? Se a resposta for sim, está na hora de uma revisão. Ou a empresa acelera a sua migração para ser uma empresa digital ou capacita as suas equipes para liderarem a inovação.
- O fator remuneração é justo quando se estipula centros de custos com orçamento vantajoso para quem desenvolve as vendas e menos vantajoso para quem faz os controles financeiros?
- Com a velocidade das inovações tecnológicas, não é mais possível contar com profissionais que não tenham uma atitude empreendedora. O que você está fazendo para ser empreendedor na empresa na qual trabalha? Se você for o(a) gestor(a) dessa empresa, o que está fazendo para estimular o empreendedorismo interno nela?
- O que sua empresa está fazendo para lidar com a necessária preservação ambiental? O que você pode fazer para auxiliar a empresa a alcançar novos patamares de sustentabilidade ambiental?
- Como sua empresa está atendendo os clientes? De modo massivo, usando a inteligência artificial para ganhar tempo? Ou percebeu que os novos consumidores precisam ser tratados de modo personalizado? Como resolver esse desafio?

Essas e outras perguntas devem ser frequentemente feitas por gestores e empreendedores. O risco de perda de empregos formais é cada vez mais iminente. Os postos de trabalho que tendem a permanecer são os que levam em conta habilidades criativas e cognitivas e, por outro lado, os postos de trabalho mais mecanicistas tendem a desaparecer. Veja no Quadro 1 alguns desses postos de trabalho e suas tendências a permanecer ou desaparecer.

Quadro 1 – Profissões mais ou menos propensas a serem substituídas pela automação

Profissões mais propensas a serem substituídas	Profissões menos propensas a serem substituídas
Operador(a) de telemarketing	Assistente social
Responsável por cálculos fiscais	Coreógrafo(a)
Avaliador(a) de seguros	Psicólogo(a)
Secretário(a)	Pessoal de recursos humanos
Corretor(a) de imóveis	Analista de sistemas
Mão de obra agrícola e industrial	Antropólogo(a)
Entregador(a) e mensageiro(a)	Engenheiro(a)
Advogado(a)	Gerente de vendas
Contador(a)	Diretor(a)
Policial (demanda será reduzida e mais especializada)	Designer /Publicitários

Fontes: elaborado com base em Pugliano, 2017; O Futuro das Coisas, 2020.

O fato de muitos postos de trabalho estarem em risco não quer dizer que devam continuar assim. De todo modo, a saída para se manter no mercado de trabalho é o aprendizado contínuo propagado pela expressão *life long learning*. Essa expressão reflete alguns significados, e um deles é o fato de que o aprendizado contínuo deve ocorrer em todos os níveis profissionais, desde o mais mecanicista até o mais cognitivo. Outro significado relevante está no fato de que a população mundial está envelhecendo; portanto, mais pessoas idosas vão continuar aprendendo, fazendo cursos, se formando em cursos técnicos, superiores ou de pós-graduação. Isso pressupõe que essas pessoas poderão ser admitidas por salários menores nas empresas, para aperfeiçoar a visão estratégica, encontrar soluções para desafios complexos, fazer parte de times multidisciplinares mais criativos e experientes.

Lidar com o tema **futuro do trabalho** requer uma análise profunda urgente e a tomada de decisões pertinentes à realidade das empresas e ao cenário no qual se atua. Nenhuma tendência do futuro do trabalho pode ameaçar pessoas e empresas se elas estiverem preparadas para enfrentá-lo.

TEMA 4 – FUTURISMO PESSOAL E DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

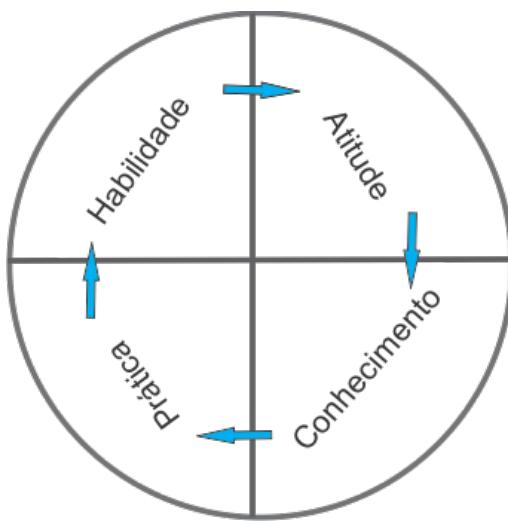
Se a sua atitude empreendedora está lhe levando a buscar o próximo passo, seja para a sua própria empresa, seja para a empresa na qual você trabalha, é hora de olhar para si mesmo(a). O intuito disso é revisitar seus valores

pessoais e tentar se imaginar nesse próximo passo, no contexto do trabalho. Esse futuro próximo implica mudanças ligadas a inovações, seja no modo de liderar, seja no de atuar, seja no de lidar com as novas tecnologias. Estar preparado(a) para essas mudanças é o ponto-chave do futurismo pessoal. O passo a passo para essa preparação é mostrado nos seguintes quesitos, e exige, em termos de:

- Mudança pessoal – leitura de livros, de artigos de revistas especializadas e artigos científicos sobre os temas relativos ao aperfeiçoamento desejado; visão de *life long learning*; busca de boas referências de desenvolvimento pessoal, levando em conta os diferentes segmentos da vida (pessoal, profissional, físico, mental, emocional, espiritual, social); descoberta das próprias limitações, habilidades e competências; atitude proativa para se chegar às transformações necessárias e ao equilíbrio da vida profissional e pessoal; criação de metas de curto, médio e longo prazos; aprendizado para lidar com tecnologias, para facilitar o dia a dia do ponto de vista pessoal.
- Mudança profissional – colocação em prática dos aprendizados da mudança pessoal; manutenção de foco; criação de metas de curto, médio e longo prazos; planejamento realizado com validação dos líderes imediatos e da alta gestão; colocação em prática de planos táticos; criação de uma cultura de inovação, por meio de aprendizado contínuo; atenção no que dá certo e aprendizado das experiências negativas; utilização de recursos de aprendizado contínuo para a redução de conflitos; incentivo a colegas para adotarem posturas semelhantes.

O ciclo de autodesenvolvimento apresentado por Carnegie (2003) ilustra como ocorre o desenvolvimento pessoal. Essa percepção pode ser incentivada nas equipes. Assim, com todos se desenvolvendo com uma mesma compreensão, o alcance das metas se dará com mais facilidade.

Figura 1 – Ciclo do autodesenvolvimento



Fonte: Carnegie, 2003.

Se alcançados esses objetivos do ponto de vista do esforço pessoal/profissional, certamente as empresas se beneficiarão desses resultados. Mas, mais do que isso, se cada pessoa dos times empresariais se comprometer com essa postura, haverá um cenário interno completamente preparado para a inovação e, consequentemente, para um futuro bem-sucedido da organização. Nesse cenário, não há espaço para derrotas, mas apenas para aprendizados contínuos.

Embora o futurismo pessoal dependa da tomada de uma atitude empreendedora pessoal, existem práticas embasadas cientificamente que podem auxiliar pessoas e times profissionais a se engajarem naturalmente num processo contínuo de aprendizagem. Uma dessas práticas é chamada de *investigação apreciativa* (IA). O conceito da IA está no entendimento de que a “ação humana depende do mundo como construído ao invés do mundo como ele é” (Cooperrider; Whitney; Stavros, 2009). Não se trata de uma prática voltada exclusivamente para o futurismo, mas para a criação de um ambiente profissional permanente voltado ao bem-estar geral e propício à inovação. Segundo Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), criadores do método, existem cinco princípios que devem ser observados para a prática da IA:

1. Princípio construtivista – o conhecimento social e o destino organizacional estão interligados. Em razão de os estilos de pensamento raramente coincidirem, em um mundo cada vez mais complexo, deve haver um comprometimento com a busca contínua por formas múltiplas e mais

proveitosas de conhecimento. O recurso mais importante para gerar a mudança organizacional construtiva é a integração entre a imaginação e a razão, com base em um trabalho de equipe e realizado de modo colaborativo.

2. Princípio da simultaneidade – esse princípio reconhece que a investigação e a mudança não ocorrem em momentos distintos, ao contrário, devem ocorrer de modo simultâneo. A semente da mudança são as coisas sobre as quais as pessoas pensam, falam, o que descobrem, aprendem, como formam um diálogo e inspiram o futuro. Com base nisso, o que é revelado se torna dados e esses dados se tornam histórias, por meio das quais o futuro será concebido, discutido e construído.
3. Princípio poético – as organizações humanas são um livro aberto. A história de uma organização está sendo constantemente coescrita. Além disso, as experiências organizacionais passadas, presentes e futuras são fontes inesgotáveis de aprendizagem, inspiração e interpretação, assim como os textos literários.
4. Princípio antecipatório – o recurso mais importante para gerar uma mudança ou melhoria construtiva organizacional é a imaginação coletiva e o discurso acerca do futuro. A visão do futuro orienta o comportamento atual de uma organização.
5. Princípio positivo – o ímpeto para a mudança demanda grandes porções de afeto positivo e vínculo social, assim como atitudes como esperança, inspiração e pura alegria de cocriar constroem a organização bem-sucedida do futuro.

Diante de tantas técnicas e oportunidades de aprendizado em relação ao futurismo, poder contar com uma prática organizacional como a IA é um privilégio. Essa prática, além de promover um ambiente propício para a inovação e, consequentemente, para a construção do futuro desejado, orienta para o trabalho em equipe. Com tais premissas, falta o desenvolvimento das equipes. Em primeiro lugar, descubra os pontos fortes, em termos de personalidades e competências técnicas, de que você precisa para formar o seu time. Em segundo lugar, analise o time existente e veja se essas pessoas possuem os pontos fortes de que você precisa. Em terceiro lugar, você terá que decidir se vai capacitar pessoas que têm aptidão para conquistar os pontos fortes necessários ou se vai substituí-las. Com base em tais decisões, forme o seu time. Com o time formado, crie seu estilo de

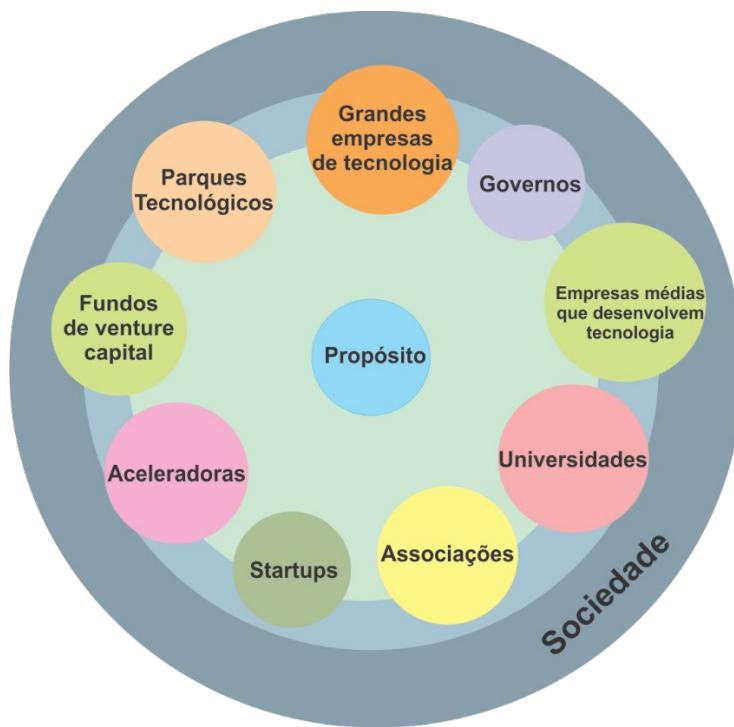
gestão e alguns parâmetros de liderança. Comunique-os ao time e crie valores comuns, pois é por meio de valores que a equipe se manterá integrada. Crie também as regras de projeto, dê liberdade de ação à sua equipe e confie nela. Mantenha os objetivos e metas sempre claros. Reúna a equipe e ouça-a mais. Dissolva os conflitos antes que eles se tornem insustentáveis. Mantenha a mente aberta e seja flexível. Crie um ambiente de trabalho prazeroso, usando as premissas do design *thinking*. Mantenha a prática do aprendizado contínuo e saiba lidar com as experiências negativas e as incertezas. Foque na colaboração, para o encontro das soluções para os problemas que surgirem. Seja, enfim, um líder que realiza o futuro com base na soma de experiências do seu time.

TEMA 5 – ECOSISTEMA DE INOVAÇÃO

Um ecossistema de inovação diz respeito a todos os *stakeholders* envolvidos com o tema da inovação. Trata-se de macro ou microambientes que promovem articulações entre diferentes *stakeholders* que percebem a inovação como força motriz para o desenvolvimento econômico e social. Esse ecossistema pode ser analisado sob seu aspecto micro, ou seja, de uma empresa e os *stakeholders* ligados à inovação e que se relacionam com essa empresa; ou sob uma visão macro, de um grande universo global onde variados tipos de instituições pesquisam, produzem e implementam a inovação. Esses polos de inovação existentes no mundo inteiro se organizam com uma infraestrutura, com profissionais capacitados de diferentes segmentos e com recursos financeiros. O seu objetivo é solucionar desafios da sociedade entregando novos produtos, tecnologias, serviços e projetos em geral.

Nesse macrouniverso, as empresas interessadas em inovação podem se relacionar. Nesse sentido, o primeiro passo a ser dado é se buscar as referências de pesquisa em inovação na área desejada e, após essa busca, se começar a interação. A Figura 2 apresenta, de modo ilustrativo, os *stakeholders* de um ecossistema de inovação.

Figura 2 – Ecossistema de inovação



Como é possível notar, a Figura 2 mostra cada *stakeholder* do ecossistema e a colaboração, entre eles, para se atender às demandas da sociedade. É possível inferir também que cada *stakeholder* tem seu próprio interesse no desenvolvimento das inovações. O Quadro 2 indica os possíveis interesses de cada *stakeholder*.

Quadro 2 – Interesses dos *stakeholders* no desenvolvimento de inovações

Stakeholders	Interesses
Grandes empresas de tecnologia	Desenvolvimento de patentes
Governos	Desenvolvimento econômico e social, garantia de status tecnológico
Empresas médias que desenvolvem tecnologia	Foco em inovação de uma área em específico como: química, software, materiais
Universidades	Auxílio no desenvolvimento econômico e social com foco na formação de pesquisadores
Associações	Fortalecimento da rede de associados, geralmente com o propósito de desenvolvimento de patentes
Startups	Propósito da empresa
Aceleradoras	Incentivo ao desenvolvimento e expansão de empresas ligadas à tecnologia
Fundos de <i>venture capital</i>	Investimento de alto risco, busca de maximização de lucros, possibilidade de formação de sociedades
Parques tecnológicos	Oferta de infraestrutura e incentivo ao desenvolvimento de tecnologia (geralmente é uma iniciativa governamental)

O fato de existirem inúmeros *stakeholders* não quer dizer que todos estão se relacionando sempre ao mesmo tempo. O que importa é saber qual tipo de pesquisa cada um tem para oferecer. Um não depende do outro obrigatoriamente para o desenvolvimento de projetos, mas todos devem colaborar entre si para encontrar soluções que atendam às suas demandas.

Quando se trata de empresas, a colaboração é ainda mais primordial, pois podem se ajudar mutuamente e ganhar vantagem competitiva perante outras empresas que se estão se desenvolvendo sozinhas. Isenberg (2010) propõe alguns parâmetros para o comportamento dos ecossistemas que desejam ser bem-sucedidos:

- a. parar de emular o Vale do Silício;
- b. focar em alcançar mudanças culturais locais;
- c. apoiar o crescimento orgânico;
- d. construir o ecossistema com as potencialidades regionais;
- e. engajar o setor privado;
- f. reformar marcos legais, regulatórios e burocráticos.

Se sua empresa pretende desenvolver tecnologia, busque instalar sua infraestrutura física em um local onde já exista um ecossistema de inovação. Não fazer essa opção significa que a empresa demorará mais para atingir seus objetivos de inovação. Consequentemente, seu desenvolvimento será retardado.

REFERÊNCIAS

- ADOLPHO, C. **Os 8 Ps do marketing digital:** o guia estratégico de marketing digital. São Paulo: Editora Novatec, 2011.
- COOPERRIDER, L. D.; WHITNEY, D.; STAVROS, M. J. **Manual da investigação apreciativa para líderes da mudança.** Rio de Janeiro: Editora Qualimark, 2009.
- FAITH POPCORN'S BRAINRESERVE. [S.I.], [S.d.]. Disponível em: <<https://www.instagram.com/brainreserve/>>. Acesso em: 5 mar. 2021.
- FUTURE CONCEPT LAB. [S.I.], [S.d.]. Disponível em: <<http://www.futureconceptlab.com/>>. Acesso em: 5 mar. 2021.
- ISENBERG, D. The big idea: How to start an entrepreneurial revolution. **Harvard Business Review**, v. 88, n. 6, p. 40-51, p. 2010.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0:** as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2010.
- _____. **Marketing 4.0:** do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2017.
- KUAZAQUI, E.; HADDAD, H.; MARANGONI, M. M. **Gestão de marketing 4.0:** casos, modelos e ferramentas. São Paulo: Editora Atlas, 2019.
- LINDSTRON, M. **Brandsense:** o segredo sensorial por trás das coisas que compramos. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MORACE, F. **Consumo autoral:** os novos núcleos geracionais. Barueri: Editora Estação das Letras e Cores, 2018.
- O FUTURO DAS COISAS. [S.I.], [S.d.]. Disponível em: <<https://ofuturodascoisas.com/>>. Acesso em: 5 mar. 2021.
- PUGLIANO, J. **The Robots are Coming:** A human survival guide to profiting in the age of automation. Berkeley: Ulysses Press, 2017.
- REZ, R. **Marketing de conteúdo:** a moeda do século XXI. São Paulo: Editora DVS, 2016.
- ROWLES, D. **Digital branding:** estratégias, táticas e ferramentas para impulsionar o seu negócio na era digital. Belo Horizonte: Autêntica Business, 2019.

SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. Bauru: Edipro, 2019.

TRENDWATCHING. [S.I.], [S.d.]. Disponível em: <<https://trendwatching.com/>>. Acesso em: 5 mar. 2021.