



**ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE  
BACHARELADO EM ONTOPSICOLOGIA**

**TEREZA CRISTINA MELO DE BRITO CARVALHO**

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E A LIDERANÇA**

**RECANTO MAESTRO  
2019**

**TEREZA CRISTINA MELO DE BRITO CARVALHO**

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E A LIDERANÇA**

Trabalho de Conclusão de Curso-Monografia, apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ontopsicologia, Curso de Graduação em Ontopsicologia, Antonio Meneghetti Faculdade - AMF.

Orientadora: Profa. Dra. Claudiane Weber

RECANTO MAESTRO  
2019

## **Agradecimentos**

Uma graduação em geral forma profissionais, que depois são inseridos no mercado para exercerem sua nova profissão e colocarem em prática tudo o que foi ensinado. Mas o Bacharelado em Ontopsicologia pela Antonio Meneghetti Faculdade (AMF) oferece muito mais que isso. Oferece a oportunidade de estudo profundo sobre a psique humana e, por consequência, um maior autoconhecimento para cada um de seus participantes.

Em primeiro lugar, agradeço ao Acadêmico Prof. Antonio Meneghetti por compartilhar e disponibilizar esse conhecimento único que constitui a Ciência Ontopsicológica, que tem transformando minha vida e de muitos, tornando-nos seres humanos melhores, mais inteiros e protagonistas de nossas próprias vidas.

Agradeço à direção da Antonio Meneghetti Faculdade pela oportunidade de participar desse programa, fantástico como experiência profissional e de vida, e, em especial, à Profa. Dra. Helena Biasotto, diretora da AMF e conselheira da turma.

À coordenadora do Bacharelado de Ontopsicologia, Profa. Dra. Patrícia Wazlawik, pela sua dedicação, pela sua disponibilidade em viabilizar nossas requisições, pelo esforço contínuo de manter um corpo docente altamente capacitado e comprometido com o programa, meu muito obrigada!

Ao corpo docente do programa e, em especial, aos professores paraninfo Alécio Vidor, e professores homenageados: Analisa Cangelosi, Fernanda Martins, Horário Chikota, Josemar Soares, Maria Tereza Andreola, e Wesley Lacerda, o meu agradecimento por compartilhar seu conhecimento e sua experiência e nos conduzir a uma visão mais ampla e íntegra sobre a vida.

À minha querida orientadora, Profa. Dra. Claudiane Weber, meu muito obrigada pela sua atenção, sensibilidade e delicadeza no processo de orientação do meu TCC, com suas sábias e inspiradoras sugestões.

A todos meus colegas de turma, pela amizade, parceria e todo aprendizado compartilhado e vivenciado nos diversos momentos do programa.

A todos aqueles que me deram suporte durante quase 5 anos para que eu pudesse me ausentar uma vez por mês de minhas atividades em São Paulo, para comparecer às aulas na AMF, meu eterno agradecimento. Em especial, agradeço a Fernando Frota Redígolo, Denis Gabos, Marco Antônio Torrez Rojas, Camila Bonassa, Gabriela Seyssel, Walter Akio Goya, Tatiane T. Tamayose e todos demais colaboradores do LASSU-PCS-EPUSP, que fizeram parte dessa história.

Aos meus amigos, em especial, a Dra. Ilse BIASON Guimarães, pela parceria e por cuidar e compartilhar um jardim que ilumina sempre minha alma.

Aos meus familiares, em especial aos meus pais, tios e tias, que me ensinaram o valor do trabalho e da necessidade de sempre estar estudando e buscando novos horizontes, meu muito obrigada! Aos meus queridos irmãos, Eliana, Tarcísio, Artur e Roberta, meus cunhados, cunhadas, sobrinhos e sobrinhas, meu muito obrigada pela família maravilhosa e parceira que são.

Enfim, a todos aqueles, que me ajudaram a construir esse pedaço de história da minha vida, MEU MUITO OBRIGADA!

\

## Resumo

O principal objetivo deste trabalho foi discutir as mudanças engendradas pela transformação digital no ambiente de trabalho e avaliar o seu impacto no papel do líder. Para atingir esse objetivo, foi revisto o conceito de “trabalho” dentro do contexto de transformação digital, identificando-se as mudanças e os impactos ocorridos no ambiente de trabalho, nas tarefas atribuídas aos colaboradores e aos líderes. Face a estas mudanças, vem à tona a questão sobre as fronteiras entre as atribuições da máquina e do homem no que tange à criatividade. Alguns especialistas preveem que a inteligência artificial criativa deve paulatinamente substituir a criatividade humana. A Ciência Ontopsicológica contrapõe essa afirmação, argumentando que a criatividade humana baseia-se na informação ôntica acessada pelo homem autêntico e não na informação memética produzida e usada pela máquina. Assim, a máxima criatividade humana, expressa em todas as atividades humanas, nas ciências e nas artes, é intrínseca ao humano e somente a ele.

**Palavras Chave:** Transformação digital. Conceito de trabalho. Liderança. Competências digitais. Criatividade.

## Abstract

The main objective of this work was to discuss the changes generated by digital transformation in the workplace and to evaluate their impact on the leader role. To achieve this objective, the concept of “work” was revised within the context of digital transformation, identifying changes and impacts that occurred in the work environment, in the tasks assigned to employees and leaders. In the face of these changes, the question arises about the boundaries between the attributions of machine and man with regard to Creativity. Some experts predict that Creative Artificial Intelligence should gradually replace human creativity. Ontopsychological Science opposes this claim by arguing that Human Creativity is based on ontic information accessed by authentic man and not on the memetic information produced and used by the machine. Thus, the utmost human creativity, expressed in all human activities, in science and the arts, is intrinsic to and only human.

**Key words:** Digital Transformation. Work design. Leadership. Digital competences. Creativity.

## **Acrônimos**

BI	<i>Business Intelligence</i>
C2C	<i>Consumer to Consumer</i>
ELH	Eu-Lógico Histórico
ESO	Em Si Ôntico
IA	Inteligência Artificial
IST	<i>Information System Technology</i>
MDD	Monitor de Deflexão
SMAC	<i>Social, Mobile, Analytics, and Cloud computing</i>
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação

## Índice de Figuras

<i>Figura 1 - Infraestrutura das Empresas na Era da Digitalização</i> .....	12
<i>Figura 2 - Impacto da Digitalização nas Organizações e a Nova Economia Colaborativa</i> .....	13
<i>Figura 3 - Nível de Satisfação dos Funcionários em Empresas com diferentes Níveis de Maturidade Digital</i> .....	14
<i>Figura 4 – Mudanças do Ambiente do Trabalho e da Atuação dos Colaboradores e Líder em Função da Transformação Digital</i> .....	30
<i>Figura 5 - Torre de Babel por Peter Bruegel, o Velho (1563), Museu da História da Arte, Viena – Áustria</i> .....	35
<i>Figura 6 – Dimensões de Relação do Líder</i> .....	37
<i>Figura 7 – Quadro de OntoArte, existente na Antonio Meneghetti Faculdade</i> .....	42

## Índice de Tabelas

<i>Tabela 1- Principais Barreiras para Maturidade das Empresas em Transformação Digital</i> .....	13
<i>Tabela 2– Impacto de TI nos Diferentes Níveis de Gestão da Empresa</i> .....	18
<i>Tabela 3 - Mudanças no Ambiente de Trabalho</i> .....	21
<i>Tabela 4 - Diferenças entre Competência e Instrução Digital</i> .....	22
<i>Tabela 5 - Impactos da Transformação Digital nas Competências dos Profissionais de Mercado</i> .....	24
<i>Tabela 6- Impactos da Transformação Digital nas Competências do Líder</i> .....	25

## Índice

<b>1. Introdução</b> .....	<b>8</b>
1.1. Motivação.....	9
1.2. Objetivos.....	9
1.3. Método de Trabalho .....	9
1.4. Organização de Trabalho .....	10
<b>2. Transformação Digital e as Empresas</b> .....	<b>11</b>
2.1. Contexto da Empresa.....	11
2.2. Processo Digitalização e a Transformação Digital .....	11
<b>3. Transformação Digital e o Impacto no Mercado de Trabalho</b> .....	<b>16</b>
3.1. Novos Perfis de Profissionais.....	18
3.1.1. Concepção de Trabalho .....	19
3.1.2. Conceituação de Competências Digitais .....	20
3.1.3. Competências do Novo Profissional de Mercado.....	23
3.2. Novos desafios do Líder.....	25
3.2.1. Competências do líder .....	25
3.2.2. Papel do Líder na Era da Digitalização .....	27
3.3. Visão Geral do Impacto da Transformação Digital no Ambiente de Trabalho, Colaboradores e Liderança .....	28
<b>4. Papel do Líder Segundo a Visão Ontopsicológica</b> .....	<b>32</b>
4.1. Mudanças no Cenário Econômico Mundial .....	32
4.1.1. Globalização de Mercado.....	32
4.1.2. Poder da Tecnologia Digital .....	32
4.1.3. Capital Humano .....	33
4.2. A Memética.....	34
4.3. A Metáfora da Torre de Babel .....	34
4.4. O Líder .....	35
4.4.1. Conceituação do Líder .....	35
4.4.2. Características do Líder .....	36
4.4.3. O Líder na Era da Digitalização.....	39
4.4.4. Transcendência do Líder .....	40
4.5. Visão Ontopsicológica da Transformação Digital.....	42
<b>5. Considerações Finais</b> .....	<b>46</b>
5.1. Avaliação dos Objetivos .....	47
5.2. Respostas às Perguntas de Pesquisa .....	47
5.3. Trabalhos Futuros.....	49
<b>Referências</b> .....	<b>50</b>

# A Transformação Digital e a Liderança

## 1. Introdução

As Tecnologias Digitais têm sido adotadas de modo contundente nos mais diferentes setores da economia, criando mudanças significativas na sociedade contemporânea, nos setores de educação, trabalho, lazer, comunicação, relações interpessoais, entre outros. No contexto desse trabalho, será dado maior foco às questões de trabalho referentes ao mercado de trabalho, aos profissionais – empregados e líderes, e às empresas.

Inicialmente, é importante observar como tem se intensificado a relação do ser humano com a tecnologia, envolvendo os mais diversos ambientes como a escola, o emprego, a sua casa, a sua família, o seu círculo de amigos, suas contas bancárias, seu lazer e, enfim, quase todas as suas atividades. Especialmente, nas grandes metrópoles, as pessoas tendem a estar conectadas em todos lugares durante o tempo todo. Isso pode levar a uma simbiose entre vida profissional e vida privativa, misturando-se atividades do trabalho com atividades pessoais, porque precisamos estar sempre conectados para atender ao cliente, à esposa ou ao marido, ao chefe, aos pais, ao gerente do banco, aos amigos e ao mundo. E a questão que se coloca, é onde ficamos nós nesse emaranhado de relações com demanda e ligações muitas vezes simultâneas e concorrentes?

Os ambientes de trabalho deixam de ser puramente físicos e passam a ser também virtuais. E essa virtualização não requer grandes recursos computacionais; em muitas oportunidades basta um celular ou smartphone para que possamos fazer uma áudio-conferência com clientes e fornecedores, fazer uma apresentação ou uma reunião com nossos colegas de trabalho. Todos os colaboradores tem facilidade de empregar as tecnologias digitais como ferramentas de trabalho? Quais são as competências digitais que são, então, exigidas dos profissionais no mercado de trabalho atual?

Essa facilidade de conectividade e comunicação nos dá também a possibilidade de permanecer em casa, por exemplo, cuidando de um familiar doente ao mesmo tempo em que trabalhamos. Mas daí como são computadas as horas de trabalho? Continuam válidas as mesmas regras do trabalho convencional vinculado a um ambiente físico, como escritório, universidade, banco ou fábrica?

Neste contexto, como é exercida a função de liderança das atividades de uma equipe? Essa função de liderança mudou? Como o líder mantém as suas relações de trabalho com seus superiores e colaboradores? No processos de decisão, é necessário contar com ferramentas de Big Data e Inteligência Artificial? O líder deve ser capacitado a usar tais ferramentas?



Como pode-se observar a digitalização das atividades humanas trouxe como mudanças o próprio conceito de trabalho, a relação empregado-empresa, a relação empregado-empregado, empregado-líder e a relação vida profissional-vida privativa.

### **1.1. Motivação**

A transformação digital tem causado mudanças significativas no mercado, no que diz respeito ao conceito de trabalho, às relações de trabalho, às novas competências profissionais exigidas e à relação entre vidas profissional e privativa. Isso nos conduz à necessidade de redefinir os papéis de colaborador e líder, quais são suas atividades, quais são suas relações, quais são suas competências, quais são os critérios de avaliação dos resultados atingidos pelos colaboradores e líderes.

Esse cenário nos conduz a quatro principais perguntas de pesquisa que constituem a motivação principal desse trabalho:

- Como a transformação digital modifica a concepção de trabalho (Questão 1)?
- Quais competências digitais precisam ser criadas para atender a novas demandas do mercado (Questão 2)?
- Como a transformação digital muda a liderança ou papel dos líderes (Questão 3)?
- Criatividade é uma competência que poderá ser atribuída a uma máquina (Questão 4)?

### **1.2. Objetivos**

O principal objetivo deste trabalho é discutir as mudanças engendradas pela transformação digital no ambiente de trabalho e avaliar o seu impacto no papel do líder.

Como objetivos secundários, podem-se identificar:

1. Conceituação de trabalho no contexto da transformação digital.
2. Identificação das competências tradicionais e digitais demandadas para os profissionais e os líderes no novo mercado da era da Digitalização.
3. Discussão sobre as fronteiras entre as atribuições da máquina e do homem no que tange à criatividade.

### **1.3. Método de Trabalho**

O método de trabalho utilizado foi fundamentalmente pesquisa exploratória, onde foram identificadas, inicialmente, quatro perguntas de pesquisa:

- Como a transformação digital modifica a concepção de trabalho (Questão 1)?
- Quais competências digitais precisam ser criadas para atender a novas demandas do mercado (Questão 2)?
- Como a transformação digital muda a liderança ou papel dos líderes (Questão 3)?

- Criatividade é uma competência que poderá ser atribuída a uma máquina (Questão 4)?

A partir dessas questões de pesquisa, foi realizado um levantamento bibliográfico em livros, artigos e publicações científicas, empregando-se como palavras chaves:

“Competências Digitais”  
“Trabalho e Digitalização”  
“Digitalização nas Empresas”  
“Transformação Digital e Liderança”

As informações obtidas foram analisadas e sintetizadas por meio de texto, figuras ilustrativas e tabelas, tendo, sempre, como foco as quatro perguntas de pesquisa e o objetivo do trabalho.

#### 1.4. Organização de Trabalho

Este trabalho está organizado em cinco capítulos. O presente capítulo apresenta a motivação, as principais perguntas de pesquisa, os objetivos, o método de desenvolvimento do trabalho e a sua organização.

O capítulo 2 discute o estágio de digitalização das empresas e como isso tem repercutido em termos de competências gerais e mudanças dos perfis de profissionais para as posições de trabalho existentes e aquelas que estão sendo criadas.

O capítulo 3 discute a transformação digital e o seu Impacto no Mercado de Trabalho. Isso é feito mostrando como a digitalização tem afetado o ambiente de trabalho e as mudanças que vem ocorrendo nos perfis de profissionais valorizados no mercado de trabalho. Neste contexto, também, mudam as competências exigidas dos líderes e seu papel na nova realidade das empresas. Para finalizar, é realizada uma síntese de todas essas mudanças que podem ser visualizadas num esquema de correlação entre colaboradores, ambiente de trabalho e líder.

O capítulo 4 discute o papel do líder neste cenário de transformação digital segundo a Visão Ontopsicológica. Em primeiro lugar, são tratadas as duas grandes mudanças no Cenário Econômico Mundial, causadas pela globalização do mercado e o poder das tecnologias digitais. São apresentadas as principais questões envolvidas na Memética e disseminação cada vez mais virulenta dos memes. Em seguida, é discutida a figura do líder, suas características e competências e seu papel na Era da Digitalização. Finaliza-se o capítulo tecendo-se um paralelo com a Visão Ontopsicológica sobre transformação digital e aquela apresentada no capítulo 4.

O capítulo 5 apresenta as considerações finais, avaliando-se o cumprimento dos objetivos do trabalho e fazendo-se uma síntese sobre as respostas às perguntas de pesquisa formuladas.

## 2. Transformação Digital e as Empresas

Esse capítulo apresenta o processo de digitalização que vem acontecendo nas empresas, seu estágio de evolução e seu impacto nos perfis de seus profissionais.

### 2.1. Contexto da Empresa

Dentro do contexto do mercado atual, em que o processo de digitalização vem avançando de modo avassalador, as empresas para sobreviverem deverão rever sua atuação, incluindo modelos de negócios, produtos e serviços oferecidos, estratégia digital, relacionamento com os clientes, funcionários e parceiros.

As empresas, atualmente, relacionam-se com seus clientes, parceiros (fornecedores, aliados<sup>1</sup>), colaboradores por meio de ambientes físicos e relações presenciais, mas isso tem mudado e essa relação ocorre cada vez mais por meio de ambientes virtuais e mídias sociais. É importante ressaltar que cada cliente, parceiro e colaborador pode pertencer a uma ou mais redes sociais e, assim, informações e dados sobre a empresa podem permear um universo muito mais extenso do que aquele só composto pelas redes sociais das quais a empresa participa diretamente. Além disso, geralmente as empresas contam com uma plataforma digital, usada para a prestação de serviços e comunicação com clientes, parceiros e colaboradores. Esta plataforma, geralmente, faz uso de uma infraestrutura digital baseada em Computação em Nuvem, Big Data Analytics, Mobilidade e Redes Sociais, conjunto de tecnologias chamadas de SMAC (*Social Media, Mobile, Analytics e Cloud*) (vide Figura 1).

### 2.2. Processo Digitalização e a Transformação Digital

Nas empresas, vem ocorrendo um processo de digitalização crescente das atividades de todos profissionais com maior impacto nas atividades dos profissionais não-qualificados. Além disso, acontece a migração de uma estrutura mais hierárquica de funções para uma estrutura mais colaborativa, onde simplesmente não há espaço para os profissionais não-qualificados (vide Figura 2). Núcleos de inovação de diferentes portes surgem nas empresas para garantir que as mesmas permaneçam no mercado e sobrevivam à própria transformação digital. Isso é corroborado pelo estudo realizado pelo MIT (KANE, 2015), que mostra a evolução das empresas em direção à transformação digital.

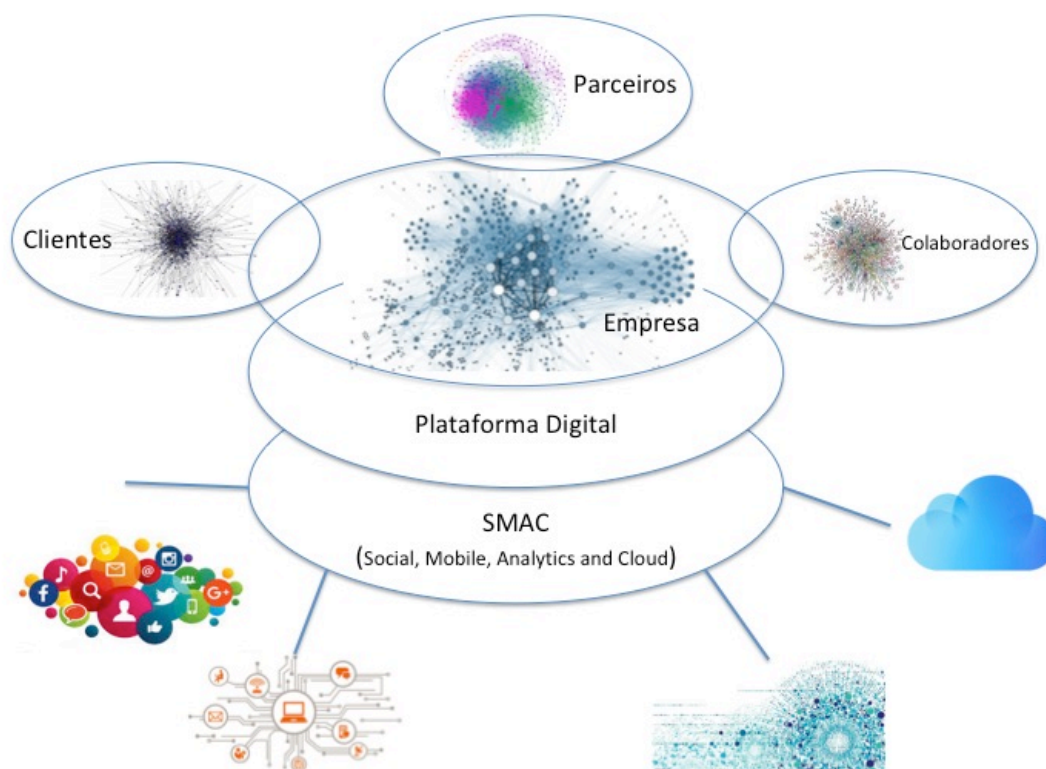
Neste contexto, adotou-se a definição dada por Gregory Vial (VIAL, 2019) que afirma que *“transformação digital é o processo que visa melhorar uma entidade, provocando mudanças significativas em suas propriedades, por meio de combinações de tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade”*, onde entidade pode ser considerada uma organização, a sociedade

---

<sup>1</sup> Aliados são parceiros que não estão relacionados com o produto ou serviços da empresa, mas que viabilizam o negócio. Como exemplo, podem-se citar empresas de cartões de crédito e transportadoras (WEILL, 2001).

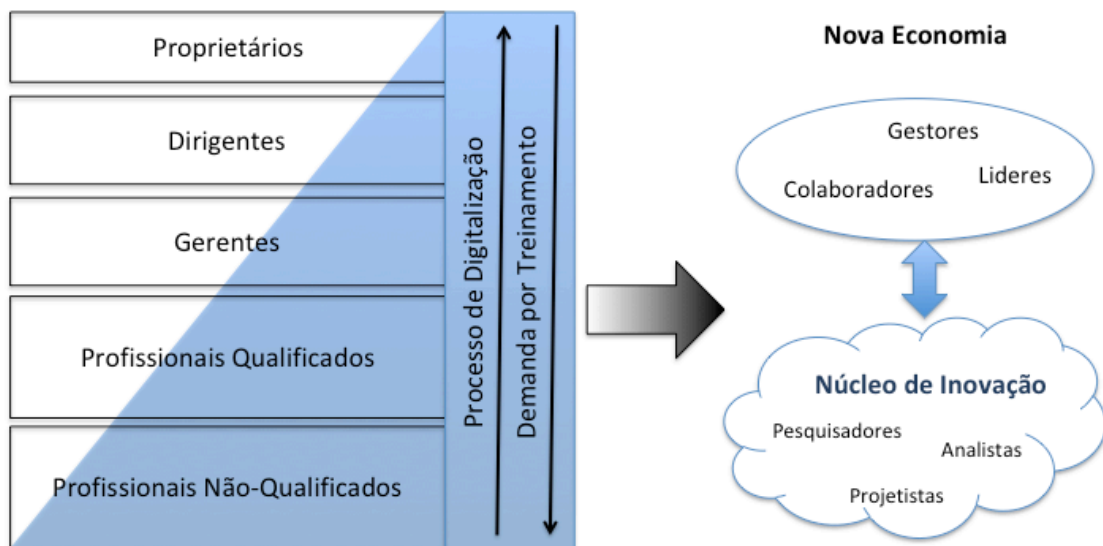
ou uma indústria. No contexto deste trabalho, estamos considerando entidade como sendo uma organização ou empresa, que sofre mudanças significativas em suas propriedades no que se refere a mudanças estruturais (estrutura organizacional, cultura organizacional, liderança, papéis e competências dos colaboradores) e mudanças nos caminhos para criação de valor (proposição de valor, redes de valor, canais digitais, agilidade e ambidestria). Vale observar que essa definição foi construída a partir de uma revisão sistemática feita sobre definições existentes do termo “transformação digital” e uma análise semântica sobre as definições vigentes.

**Figura 1** - Infraestrutura das Empresas na Era da Digitalização



Fonte: elaborado pela autora (2019)

**Figura 2 - Impacto da Digitalização nas Organizações e a Nova Economia Colaborativa**



Fonte: elaborado pela autora (2019)

No final de 2014, o MIT realizou uma pesquisa sobre o papel da transformação digital nas empresas, envolvendo 4800 executivos, gerentes e analistas de 129 países, incluindo o Brasil, e 27 indústrias (KANE, 2015). Tais empresas foram classificadas segundo diferentes níveis de maturidade de transformação digital: inicial, em desenvolvimento e madura. Foram consideradas empresas com alto nível de maturidade aquelas que possuem uma estratégia digital clara e coerente, desenvolveram a cultura do trabalho colaborativo mais propícia para assumir riscos e trabalham com quatro tecnologias: sociais, mobilidade, computação em nuvem e analytics. Constatou-se, também, que para as empresas em estágio inicial faltam estratégia e alinhamento da liderança com a importância da transformação digital. Como mostra a Tabela 1, as empresas em diferentes níveis de maturidade enfrentam barreiras diferentes para implementar a transformação digital.

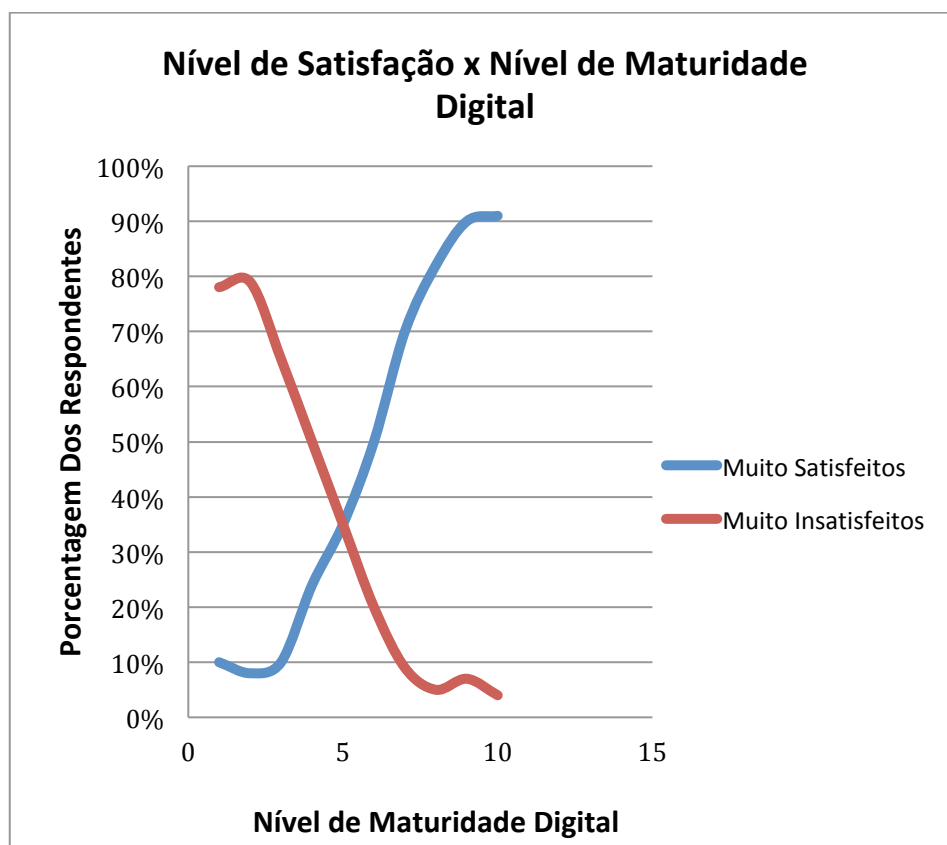
**Tabela 1- Principais Barreiras para Maturidade das Empresas em Transformação Digital**

Porcentagem das Empresas	26%	45%	29%
Estágio de Maturidade	Inicial	Em Desenvolvimento	Maduro
Principais barreiras de Maturidade	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de Estratégia</li> <li>2. Excesso de Prioridades</li> <li>3. Falta de Compreensão da Gestão</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Excesso de Prioridades</li> <li>2. Falta de Estratégia</li> <li>3. Insuficiência de habilidades tecnológicas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Excesso de Prioridades</li> <li>2. Preocupação com Segurança</li> <li>3. Insuficiência de habilidades tecnológicas</li> </ol>

Fonte: (KANE, 2015)

Segundo essa pesquisa, independentemente da faixa etária, a grande maioria dos profissionais preferem trabalhar em empresas com alto nível de maturidade da Transformação digital conforme mostra Figura 3. Nesta figura, podem-se identificar os 3 níveis de maturidade: Inicial (1 a 3), em desenvolvimento (4 a 6) e Madura (7 a 10) no eixo horizontal e o nível de satisfação dos funcionários respondentes em trabalhar em sua empresa.

**Figura 3** - Nível de Satisfação dos Funcionários em Empresas com diferentes Níveis de Maturidade Digital



Fonte: (KANE, 2015)

De modo geral, pode-se dizer que com a transformação digital as empresas se tornam mais eficientes e competitivas em função da maior visibilidade das suas ações e seus resultados ao mesmo tempo em que há maior pressão sobre os colaboradores, suas competências digitais e sua entrega de resultados. Isso é corroborado por outra pesquisa do MIT (WEILL, 2006), que mostra que as empresas com melhor desempenho em termos de lucratividade no mercado são aquelas que tem Governança e visibilidade de resultados.

(MATT, 2015) identifica como um dos principais desafios da transformação digital a criação de uma estratégia para esse fim envolvendo quatro dimensões: **uso das tecnologias digitais, mudanças na criação de valor, mudanças na estrutura de processos e aspectos financeiros**. Em primeiro lugar, o uso de tecnologias digitais implica na criação de competências internas para aplicação adequada e profícua

dessas tecnologias digitais, de modo a gerar valor para os negócios. A digitalização de produtos e serviços da empresa bem como de sua relação com os fornecedores e outros participantes da cadeia de valor, por sua vez, pode implicar em mudanças na criação de valor para o negócio. Como consequência a estrutura de processos bem como a organização da empresa precisará ser revista. Contudo, tudo isso depende de aspectos financeiros, pois a transformação digital implica em mudanças e investimentos financeiros para implementá-las.

### 3. Transformação Digital e o Impacto no Mercado de Trabalho

De acordo com Cooper (2002), a digitalização da sociedade cria oportunidades para todos, inclusive para a população de baixa renda, por meio de seu empoderamento e possibilidade de gestão de seu próprio negócio. Para isso, contudo, faz-se necessário o seu treinamento e educação:

*Nós, como sociedade e como indivíduos, podemos escolher como pensar e agir em relação à revolução digital. Mas uma coisa é certa: para lucrar com os potenciais abertos pela TI - sejam eles quais forem -, precisamos participar dela. Isto é especialmente verdadeiro para os pobres, que já estão excluídos do mainstream econômico, social e cultural. Eles devem ser ajudados a participar do mundo digital de várias maneiras. Na esfera econômica, os pobres devem ser incluídos na economia informacional - como empregados ou como empreendedores. Eles devem receber uma educação melhor, para a qual a TI oferece potencial importante na forma de usos educacionais da Internet, comunicação por e-mail entre professores e alunos e educação em ritmo eletrônico. Na esfera social, também, TI oferece aos pobres urbanos um novo conjunto de oportunidades por causa de duas características únicas - ou seja, seu potencial interativo e natureza descentralizadora. Ao contrário da televisão e do rádio, a TI oferece a oportunidade de interação entre o computador e seu usuário, criando as condições necessárias para o aprendizado e gerando a confiança e o auto-empoderamento. Computadores, se usados com empatia, podem reduzir o sentimento de incapacidade do pobre e dar-lhe a confiança necessária para o aprendizado contínuo. Da mesma forma, sua natureza descentralizadora oferece aos pobres uma oportunidade de serem empreendedores. Ao contrário das ondas anteriores de inovação tecnológica, como a revolução industrial, a TI se presta a múltiplas variações locais e aos exercícios de múltiplas formas de controle local. Com a World Wide Web, todo usuário tem o potencial de se tornar um grande emissor. Além disso, a nova tecnologia de rede abre potenciais de comunicação até então não realizados. Cada indivíduo tem o potencial para descobrir e fazer conexões com outros indivíduos de interesse e mente similares. COOPER (2002)*

Ao mesmo tempo que a TI cria inúmeras oportunidades, traz, também, diversos desafios. Há uma mudança rápida ocorrendo no tipo de competências digitais exigidas dos mais diversos níveis de profissionais sem uma resposta rápida de capacitação desta mão de obra. Parte dos profissionais não-qualificados são analfabetos digitais e veem gradativamente seus postos de trabalho serem substituídos por máquinas ou aplicativos. Por outro lado, os profissionais qualificados começam a fazer uso de TI para automatizar parte de suas tarefas (Por exemplo, gerenciamento de redes de computadores) e sentem a pressão por conhecimento cada vez maior sobre Tecnologias Digitais e sua aplicabilidade na solução de problemas do dia a dia, na criação de produtos e serviços para empresa e, portanto, na geração da inovação. Há tendência de redução de quadro de profissionais qualificados em função da automatização parcial de suas atividades. Os gerentes, por sua vez, de posse de ferramentas de suporte à decisão sentem-se mais



empoderados pelo fato dessas ferramentas possibilitarem a tomada de decisões mais complexas com menor chance de erro. Tornam-se mais visíveis, também, os resultados sejam eles positivos ou negativos em relação às decisões tomadas e projetos executados. Há tendência de redução de quadro de média-gerência. Os dirigentes, sejam eles proprietários ou não, fazem uso cada vez maior de TI no suporte a decisões e na Governança de TI e da empresa a partir de indicadores de desempenho, que passam a ser cada vez mais visíveis. A Tabela 2 resume segundo diferentes níveis de gestão (estratégico, tático e operacional) os principais impactos de TI.

Assim, torna-se cada vez mais contundente a chamada Divisão Digital, pois os profissionais não-qualificados vão perdendo postos de trabalho e, também, o acesso a novas posições pela falta de capacitação, enquanto, profissionais hoje considerados qualificados devem continuamente procurar aperfeiçoamento de suas competências digitais para se manterem no mercado. Conforme Scheerder (2017) mostra, o conceito de Divisão Digital vem se alterando no decorrer do tempo à medida que surgem novas tecnologias e a exigência sobre seu conhecimento vai se tornando cada vez mais alta. Foram definidos 3 níveis de Divisão Digital: o primeiro está relacionado a ter ou não acesso à Internet; o segundo refere-se às competências digitais mais em nível operacional, que permitem o uso mais eficaz da Internet; e o terceiro inclui as habilidades de navegação, i.é, de encontrar, selecionar e avaliar informações na Internet; habilidades sociais, i.é, capacidade de relacionar-se na Internet e adquirir capital social, e, por último, habilidades criativas, i.é, de criar conteúdo de qualidade e compartilhá-lo na Internet.

**Tabela 2**– Impacto de TI nos Diferentes Níveis de Gestão da Empresa

<b>Função</b>	<b>Nível</b>	<b>Atividades</b>	<b>Papel de TI</b>
Proprietários	Estratégico	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estabelecimento de Estratégia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Suporte de Sistemas de Decisão.</li><li>• Governança por meio de Acompanhamento de Indicadores.</li></ul>
Dirigentes	Estratégico	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estabelecimento de Estratégia</li><li>• Decisões Estratégicas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Suporte de Sistemas de Decisão</li><li>• Governança por meio de Acompanhamento de Indicadores.</li></ul>
Gerentes	Tático	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coordenação de Equipes</li><li>• Decisões Operacionais Complexas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Suporte de Sistemas de Decisão</li><li>• Visibilidade de Resultados</li></ul>
Profissionais Qualificados	Operacional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coordenação e Supervisão de grupos</li><li>• Decisões Operacionais Básicas</li><li>• Realização de Atividades Criativas e Repetitivas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistema de Decisão Automatizado.</li><li>• Uso de Máquinas e Aplicativos para Atividades Repetitivas</li></ul>
Profissionais não-Qualificados	Operacional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realização de Atividades Repetitivas</li></ul>	Uso de Máquinas ou Aplicativos

Fonte: da autora (2019)

### 3.1. Novos Perfis de Profissionais

À medida que as empresas vão implementando a transformação digital de seus negócios ou melhor vão incorporando a estratégia de digitalização à estratégia de negócios, surgem novos modelos de negócios, novos serviços e produtos, novos processos e a necessidade de reformular os processos existentes. Tudo isso requer cada vez mais competências digitais dos colaboradores desta empresa.

Assim, neste capítulo será realizada uma análise sobre os impactos da transformação digital no próprio conceito de trabalho, discutindo-se as oportunidades e desafios decorrentes desse processo. Ainda, nesse mercado em efervescência, serão conceituados os termos “competência digital” e “instrução digital”.

### 3.1.1. Concepção de Trabalho

À medida que o ambiente de trabalho está cada vez mais permeado pelas tecnologias digitais, mudanças significativas ocorrem: nas competências exigidas dos colaboradores; nas competências requeridas para os líderes; no próprio ambiente de trabalho, que não é mais puramente físico mas também virtual; na espacialidade e temporalidade das tarefas de trabalho, deixando de existir locais e horários fixos de trabalho; na comunicação colaborador-colaborador, colaborador-líder, colaborador-cliente e colaborador-fornecedor.

Segundo Schwarzmüller (2018) houveram 4 mudanças-chaves no ambiente de trabalho, com impacto direto nas competências dos colaboradores e de seus líderes. São elas:

- **Mudanças na relação vida-trabalho e saúde:** os colaboradores têm cada vez mais flexibilidade quanto ao local de trabalho (por exemplo, escritório tradicional ou sua própria casa equipada com equipamentos cada vez mais sofisticados de telecomunicação) e aos horários de trabalho. Se por um lado, isso dá ao colaborador mais flexibilidade e possibilidade de balanço entre trabalho e vida pessoal, de outro lado esse colaborador deve ficar sempre disponível e permanentemente conectado. O trabalho e a vida pessoal dos colaboradores começam a se fundir. É atribuição do líder, estabelecer limites ou fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal de seu colaborador, definindo, por exemplo, períodos de liberdade digital, em que o colaborador não poderá ser acionado para atividades do trabalho. Além disso, o colaborador passa a trabalhar num ambiente mais complexo (e.g., necessidade de lidar com a entrega de suas tarefas e gerenciar as mídias digitais, como e-mail e facebook), inseguro (não há segurança sobre os resultados do projeto) e com demanda de rápido retorno (as demandas de mercado devem ser respondidas rapidamente para evitar que a empresa perca a corrida para seus concorrentes). Cabe ao líder gerenciar a carga de trabalho de seus colaboradores, evitando situações de *stress*. Os líderes, também, sentem a pressão advinda da demanda do mercado por constante inovação e, ao mesmo tempo, da necessidade de estar sempre presente para seus colaboradores.
- **Mudanças no uso do TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação):** As tecnologias estão cada vez mais embutidas no ambiente de trabalho e nas funções dos líderes. Muitas das tarefas hoje executadas pelos colaboradores vão sendo paulatinamente automatizadas, ficando ao cargo dos colaboradores tarefas mais complexas que requerem maior intelecto e educação. O líder, por sua vez, pode contar com ferramentas cada vez mais sofisticadas para lhe dar suporte nos processos de tomada de decisão e, também, na comunicação com seus colaboradores, superiores, parceiros e clientes do negócio, usando, para isso, diferentes tipos de canais.

- **Mudanças na Gestão de Desempenho e Talento:** Com a incorporação crescente das tecnologias digitais na operação das empresas, torna-se cada vez mais premente que os colaboradores tenham conhecimento e expertise nessas tecnologias digitais. Além disso, para execução das atividades não automatizadas, são requeridos dos colaboradores: criatividade, capacidade de resolução de problemas, agilidade e estudo contínuo para reciclagem do próprio conhecimento. Do lado do líder, são requeridas: competências de linguagem e intercultural para comunicação remota com sua equipe; capacidade para lidar com incertezas e complexidades num ambiente e mercado em constantes mudanças; competências em Tecnologia da Informação (TI); aprendizado constante de quaisquer novidades de mercado sejam técnicas ou de gestão; capacidade para orientar e dar suporte a seus colaboradores nos processos de criação e resolução de problemas; e, capacidade para dar suporte ao desenvolvimento pessoal de seus colaboradores.
- **Mudanças nas Hierarquias Organizacionais:** Os colaboradores tendem a ter maior participação nos processos de decisão e maior autonomia no trabalho. Devido ao acesso mais fácil às informações e maior transparência de informação e desempenho, as hierarquias das organizações tornam-se mais achatadas. Não cabe mais ao líder definir e distribuir tarefas, o que é feito pelos colaboradores; cabe ao líder, definir metas, que os colaboradores devem atingir. Para tanto, o líder deve confiar nos seus colaboradores, inspira-los e motiva-los.

A Tabela 3 sumariza as mais importantes mudanças ocorridas nos Ambientes de Trabalho como resultado da transformação digital.

### 3.1.2. *Conceituação de Competências Digitais*

Para responder à Questão 2 de pesquisa, faz-se necessário antes de mais nada conceituar o que entendemos por “Competências Digitais”.

Echenique *et al* (2015) fizeram uma revisão sistemática da literatura sobre o significado de “competência digital”, “instrução digital” e termos correlatos como alfabetização digital, e-alfabetização, e-habilidades, e-competência, alfabetização computacional e alfabetização mediática adotados por instituições de pesquisas, universidades e até empresas. O conceito de “competência digital” é multi-facetado e diferencia-se de “instrução digital”, conforme mostra a Tabela 4.

**Tabela 3 - Mudanças no Ambiente de Trabalho**

<b>Mudança no Ambiente de Trabalho</b>	<b>Descrição</b>
Ambiente de trabalho físico e/ou virtual	Os ambientes trabalho são cada vez mais virtuais e menos físicos, existindo plataformas diversas de comunicação e compartilhamento de informações.
Espacialidade e temporalidade do trabalho	O advento das tecnologias digitais, como mobilidade, computação em nuvem, tele-presença, possibilita a realização de atividades e reuniões de trabalho envolvendo colaboradores e parceiros distribuídos no globo terrestre em diferentes fuso-horários.
Falta de separação entre trabalho e vida privativa	Os colaboradores permanecem constantemente conectados ao seu trabalho, via <i>smartphone</i> , acessando informações na nuvem. Isso impacta não somente o próprio trabalho, mas também sua vida privativa.
Excesso de informação	Isso torna o ambiente de trabalho mais complexo e exige, tanto dos colaboradores como dos líderes maior foco nas atividades que lhes são atribuídas para poderem atingir suas metas.
Demanda por constante inovação	A geração de inovação baseia-se cada vez mais em trabalho em grupos dinâmicos, inter-organizacionais e multidisciplinares.
Tarefas mais complexas	As tarefas mais repetitivas vão sendo assumidas por sistemas de IA (Inteligência artificial), cabendo aos colaboradores tarefas que exigem mais Intellecto e Educação.
Hierarquias Organizacionais mais achatadas	A partir das informações disponíveis, os colaboradores tem maior participação nos processos de decisão e maior autonomia no seu trabalho. Isso acaba por tornar as hierarquias organizacionais mais achatadas (SCHWARZMÜLLER, 2018).
Mudanças constantes com incorporação de tecnologias emergentes	A evolução tecnológica tem obrigado tanto os colaboradores como líderes a se atualizarem de modo constante: "Aprendizado durante todo ciclo de vida". Sem esse aprendizado perdem-se oportunidades de trabalho e negócios.
Ferramentas de Suporte a Tomada de Decisões	Existem diversas ferramentas que fazem uso de Inteligência Artificial (IA), Big Data e Computação em Nuvem que podem ser usadas como subsídios aos processos de tomada de decisões, fornecendo estatísticas, indicadores, análise de tendências e outras informações relevantes.

Fonte: da autora (2019)

**Tabela 4 - Diferenças entre Competência e Instrução Digital**

	<b>Competência Digital</b>	<b>Instrução Digital</b>
1	Um requisito de empregabilidade da era digital	Conceituações do paradigma de aprendizagem em mudança na era digital.
2	Uma conotação de "habilidades", o que implica em competência em alguns aplicativos atuais de computador, incluindo processamento de texto, e-mail e outros.	Abordagens dêiticas à aprendizagem e comunicação.
3	Conjunto de habilidades necessárias para aplicar tecnologias digitais no trabalho, lazer e educação.	Conjunto de entendimentos necessários na era digital para entender, produzir e negociar o significado em uma cultura calcada no poder de imagens, palavras e sons.
4	Habilidades que as pessoas deveriam ter na era digital	Uma suposição de que existem habilidades, consciências e entendimentos que permitirão que os indivíduos sobrevivam primeiro e depois sejam mais eficazes em seus e-encontros.
5	Habilidades para se comunicar com os outros e abordar uma ampla gama de textos em todas as mídias.	Uma combinação de habilidades técnico-processuais, cognitivas e emocionais-sociais.
6	Gama de capacidades (conhecimentos, habilidades e competências) que englobam três categorias principais: habilidades dos profissionais de TIC; habilidades dos usuários de TIC e habilidades em negócios digitais.	Processos de conscientização, confiança, avaliação, reflexão, adaptabilidade e disposição para enfrentar os desafios da era digital
7	Capacidade demonstrada de aplicar conhecimentos, habilidades e atitudes para alcançar resultados observáveis e desempenho mensurável em diferentes itens.	Capacidade de compreender e usar informações de vários formatos geradas a partir de uma ampla variedade de fontes e apresentadas em computadores.
8	Utilização confiável e crítica da Tecnologia de Sistemas da Informação (IST) para trabalho, lazer e comunicação.	Habilidades cognitivas, motoras, sociológicas e emocionais complexas que os usuários precisam para funcionar efetivamente em ambientes digitais.
9	A partir de competências básicas em TIC, considera-se o uso de computadores para recuperar, avaliar, armazenar, produzir, apresentar e trocar informações, e para se comunicar e participar de redes de colaboração via Internet.	Consciência, atitude e habilidades subjacentes necessárias para usar adequadamente as ferramentas digitais e refletir sobre esse processo.

Fonte: Tradução de (ECHENIQUE, *et al*, 2015)

Dentro do contexto deste trabalho, será adotada a seguinte definição de “competência digital”, baseada na definição “9” da Tabela 4: “Habilidade de usar computadores e dispositivos móveis para recuperar, avaliar, armazenar, produzir, apresentar e trocar informações, e para se comunicar e participar de redes de colaboração via Internet”.

No caso de “instrução digital” adotou-se a definição 3: “Conjunto de entendimentos necessários na era digital para compreender, produzir e negociar o significado em uma cultura calcada no poder de imagens, palavras e sons”.

### **3.1.3. Competências do Novo Profissional de Mercado**

A Tabela 5 resume quais são os principais impactos da transformação digital nas competências requeridas para os novos profissionais do Mercado.

As Competências foram separadas em diferentes categorias:

- **Competências Digitais:** Essas competências advém do fato das empresas estarem adotando diferentes tecnologias digitais no seu ambiente de trabalho para fins da prestação de seus serviços e entrega de seus produtos; comunicação empresa-cliente, empresa-fornecedor, empresa-parceiros, colaborador-colaborador e colaborador-líder; design e implementação de novos serviços e produtos a partir da análise de diversos conjuntos de dados (*Big Data Analytics*).
- **Competências Pessoais:** Em virtude à alteração do ambiente de trabalho, foram identificadas diversas competências pessoais, a saber: criatividade – à medida que as tarefas repetitivas passam a ser executadas por sistemas de IA (Inteligência Artificial), cabe aos profissionais outras atividades que requerem Intelecto, maior criatividade e educação; atualização constante por toda vida em tecnologias e soluções emergentes; agilidade – o mercado move-se numa velocidade cada vez maior e exige dos participantes desse mercado respostas rápidas aos seus desafios, eventos e problemas do dia-a-dia e na busca de soluções; habilidade para tomada rápida de decisões; capacidade para lidar com grande volume de informações oriundas de diferentes fontes, algumas fidedignas e outras não, o que exige capacidade de discernimento sobre o que é útil e funcional à sua atividade; habilidades sociais; resiliência para lidar com mercado e o próprio trabalho em continua transformação; facilidade para realização de atividades colaborativas dentro do contexto de equipes multidisciplinares e multiculturais; disciplina para manter equilíbrio entre vida privativa e trabalho; disposição e vontade de continuo aprendizado; e, prontidão para assumir responsabilidades.

**Tabela 5** - Impactos da Transformação Digital nas Competências dos Profissionais de Mercado

Pesquisa	Descobertas
Competências Digitais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalização, Dematerialização.</li> <li>• Tecnologias da Internet.</li> <li>• Analytics.</li> <li>• Mobilidade.</li> <li>• Redes Sociais</li> </ul>
Competências Pessoais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criatividade</li> <li>• Constante atualização sobre tecnologias emergentes e quaisquer novidades do mercado.</li> <li>• Agilidade na resolução de problemas e busca de soluções.</li> <li>• Habilidade para tomada rápida de decisões usando ou não ferramentas de suporte.</li> <li>• Capacidade de lidar com grande volume de informações</li> <li>• Habilidades sociais</li> <li>• Resiliência para lidar com mercado e o próprio trabalho em contínua transformação.</li> <li>• Facilidade de trabalhar em grupo e realizar atividades colaborativas.</li> <li>• Disciplina e equilíbrio entre vida privativa e trabalho.</li> <li>• Vontade para apreender e prontidão para assumir responsabilidades.</li> </ul>
Modelos de Negócio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado estendido.</li> <li>• Foco nas proposições de valor para o cliente.</li> <li>• Remodelamento do modelo de negócio devido à demanda de mercado.</li> </ul>
Processos Operacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relação com fornecedor</li> <li>• Relação com o cliente</li> <li>• Gestão do conhecimento.</li> <li>• Marketing</li> <li>• Entrega</li> <li>• Venda e Engajamento</li> </ul>
Experiência do Usuário	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nativos digitais e maturidade do usuário</li> <li>• Colaboração</li> <li>• Interação</li> </ul>

Fonte: Adaptação de (HENRIETTE, 2015)

Algumas empresas estão criando a chamada carreira digital voltada a profissionais que tem facilidade de aprender novas tecnologias, mas que não são necessariamente *experts* em algumas tecnologias digitais (SAWY, 2016). Além da questão tecnológica relacionada diretamente às competências digitais, a carreira digital pressupõe o desenvolvimento de competências pessoais já mencionadas.



### 3.2. Novos desafios do Líder

Esta seção discute quais são as novas competências do líder no mercado atual em ebulição, objetivando responder a Questão 3 - Como a transformação digital muda a liderança ou papel dos líderes?

#### 3.2.1. Competências do líder

A Tabela 6 traz os Impactos da transformação digital nas Competências do Líder.

**Tabela 6-** Impactos da Transformação Digital nas Competências do Líder

<b>Nova Realidade de Mercado</b>	<b>Competências</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Digitalização e disponibilidade de tecnologias digitais (Big Data, Computação em Nuvem, Analytics, IoT, Mobilidade, Redes Sociais e outros).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organizar o trabalho num modo centrado em tecnologia por meio de automação, plataformas tecnológicas e algoritmos de aprendizado (HOLFORD, 2019).</li><li>• Trocar conhecimento e transferir poder de decisão por meio de ambientes digitais (HOLFORD, 2019).</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicação direta com os líderes em qualquer nível hierárquico da empresa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• As Tecnologias Digitais trouxeram como uma das grandes vantagens a facilidade de comunicação e conectividade entre quaisquer membros de uma empresa. O líder deve, então, ter habilidade de conversar e tratar de assuntos diversos com colaboradores em posições diversas na hierarquia da empresa.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Processo de tomada de decisão.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Os líderes estão utilizando cada vez mais bases de conhecimento e ferramentas de Big Data no processo de tomada de decisão ao invés de usar sua experiência e intuição. (McAfee, 2012)</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicação com seus colaboradores que trabalham remotamente e distribuídos geograficamente em diversas partes do mundo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Precisa ter domínio de idiomas mais universais, como inglês e espanhol, para poder coordenar as atividades de sua equipe que trabalha remotamente.</li><li>• Ter competência intercultural que facilite a comunicação com uma equipe multidisciplinar e multicultural.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Disponibilidade para comunicação com os colaboradores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A comunicação com os colaboradores não se restringe mais a conversas e reuniões somente presenciais, mas também via mídias sociais, incluindo, por exemplo: WhatsApp, Facebook, Skype e outros. Isso implica que o líder deverá estar “sempre” conectado.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dificuldade de separação entre vida privativa e trabalho.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• O líder deve criar meios para que haja equilíbrio entre a vida privativa e trabalho de seus colaboradores e de si mesmo.</li></ul>

**Tabela 6 - Impactos da Transformação Digital nas Competências do Líder (Cont.)**

Nova Realidade de Mercado	Competências
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diferenças entre trabalhadores analfabetos digitais e <i>experts</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tratar essas diferenças é um desafio para os líderes. De um lado, os trabalhadores analfabetos devem ser motivados a estudarem e serem conscientizados sobre as mudanças nos perfis profissionais da empresa. De outro lado, nem sempre os <i>experts</i> são receptivos aos trabalhadores analfabetos e esses, por sua vez, não se sentem a vontade na presença dos <i>experts</i>. Cabe ao líder servir de ponte entre esses universos e incentivar sua comunicação.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diferenças entre <i>experts</i> com longo tempo de experiência e profissionais nativos em tecnologias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cabe ao líder servir de ponte entre <i>experts</i> em tecnologia com longo tempo de experiência e profissionais nativos em tecnologias, incentivando a comunicação entre eles.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Demanda por inovação e experimentação sem medo de errar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ter aprendizado constante sobre novas tecnologias, modelos de negócio, ferramentas de gestão, entre outros.</li> <li>Criar agentes da digitalização nas diferentes unidades de negócio, que promovam o espírito de inovação constante e experimentação e sejam orquestrados pelo líder (SAWY, 20216).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Demanda por plataformas digitais para estabelecer um ecossistema de colaboração com clientes, colaboradores e parceiros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabelecer parcerias que viabilize a criação de uma plataforma digital colaborativa que seja sólida, flexível e escalável.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Demanda por locais de trabalho modernos com facilidade de comunicação e humanizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criar ou mobilizar recursos para a criação de locais de trabalho modernos com facilidade de comunicação e humanizados. Esse tipo de locais de trabalho costumam atrair e manter talentos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior transparência sobre o desempenho dos colaboradores e seu líder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O líder deve gerir o desempenho, dar suporte e orientação no desenvolvimento profissional e pessoal de seus colaboradores (SCHWARZ MÜLLER, 2018). Deve empoderar os colaboradores por meritocracia.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderança mais participativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os líderes devem tomar decisões com o envolvimento dos seus colaboradores, visto que, geralmente, todos tem acesso a um grande volume de informações e a ferramentas de suporte a decisão.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estratégia Digital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O líder deve estabelecer uma estratégia digital para implementar a transformação digital e acompanhar a sua evolução.</li> </ul>

Fonte: da autora (2019)

### 3.2.2. Papel do Líder na Era da Digitalização

Meneghetti (1996, p.85) traz a discussão sobre o impacto das tecnologias, criando-se diferenças enormes entre os analfabetos digitais e os *experts* sobre o uso dessas tecnologias, e aponta o líder como aquele capaz de gerar soluções para esse problema e promover evolução:

*Neste relativismo cultural, a única coisa que parece progredir e afirmar-se, em vantagem ou desvantagem do humano, é o mecanismo. O universo da multimedialidade informática é operável, portanto redutível, através de um telecomando digital....*

*Surge um enorme problema – mas também uma enorme realidade que aumentará – da redução ao pequeno, o qual, porém, é multimedial no interior de qualquer globalidade de informação e formação. Isso criará enormes diferenças entre os analfabetos de tal tecnologia e os poucos detentores deste conhecimento econômico e especulativo.*

*A solução mestra a este devir histórico que empurra todas portas do nosso devir social é intensificar uma pedagogia para o homem-líder. O homem líder é uma nascente ativa e aberta de soluções. Não é um feixe de códigos, de morais, de regras como um robô, mas um vivente que se atua como solução em qualquer modo de contraste histórico.*

*O homem-líder é um agente que centraliza o ponto dinâmico de uma ação (ou gestalt) e efetua a proporção ou o equilíbrio das partes em uma nova evolução.*

Isto é, Meneghetti identifica o líder como a força motriz capaz de levar adiante o desenvolvimento e a evolução da sociedade independente do impacto que as tecnologias digitais venham trazer, pois ele é capaz de atuar como solução em qualquer modo de contraste histórico. Essa capacidade advém do fato do líder acessar a casualidade de qualquer fenomenologia a partir do nexos ontológico e atuar sempre de forma ótima. De modo diverso, outros autores atribuem ao líder e à sua intuição um papel cada vez mais diminutivo e enfatizam a importância da inteligência coletiva, conforme exposto em seguida.

De acordo com Sawy (2016), o líder da era de digitalização deve se preocupar e cuidar da estratégia de negócios, modelo de negócios, plataforma da empresa, competências digitais, mudança cultural, função de TI (Tecnologia da Informação) e local de trabalho. A estratégia de negócios deve incluir a estratégia digital, de modo que a digitalização crie valor para o negócio. Isso implica que deve ser criado um ecossistema baseado em uma plataforma digital que viabilize a co-criação de serviços e produtos da empresa com seus clientes, parceiros e fornecedores. Competências digitais básicas são necessárias para se engajar nesse novo mercado. Mas mais que isso, os colaboradores deverão ser adaptáveis e flexíveis com desejo de experimentar e inovar sem medo de errar. A função de TI deverá ser rediscutida e repensada. E, por último, o local de trabalho deve ser mais flexível, “humanizado” e promover a colaboração, viabilizando a mobilidade dos colaboradores.

Schwarz Müller (2018) complementa essa visão trazendo alguns pontos similares e outros complementares. Destacam-se:

- Poder de influência do líder muda drasticamente, pois tanto o líder como os colaboradores tem acesso a um grande volume de informação e existem canais de comunicação abertos interruptamente entre os colaboradores, entre os colaboradores e parceiros de negócios e entre colaboradores e clientes.
- Processo de tomada de decisão passa a ser resultado de uma inteligência coletiva com participação dos colaboradores e faz uso de informações oferecidas por ferramentas de *Business Intelligence* (BI) e Big Data Analytics. O líder passa a relegar para segundo plano sua experiência e intuição;
- Gestão de transformação é uma das funções do líder que precisa compreender o novo contexto da transformação digital e ser capaz de liderar sua equipe, que majoritariamente, não tem lugar e nem horários de trabalho fixos.

Como atribuições do líder, Schwarz Müller (2018) salienta:

- Estabelecer regras para garantir a liberdade digital de seus colaboradores, assegurando uma relação saudável entre trabalho e vida pessoal de seus colaboradores.
- Garantir que não haja estresse de seus colaboradores por excesso de demanda do trabalho.
- Garantir um estilo de vida de equilíbrio para si mesmo e isento da demanda por inovação constante advinda do mercado e da necessidade de estar disponível o tempo todo para seus colaboradores.
- Tomar decisões a partir de informações trocadas com seus colaboradores, informações fornecidas por ferramentas baseadas em sistemas de Big Data e, também, do conhecimento tácito decorrente de sua experiência profissional.

### **3.3. Visão Geral do Impacto da Transformação Digital no Ambiente de Trabalho, Colaboradores e Liderança**

Como síntese do que foi levantado e discutido nas seções anteriores, foi elaborada a Figura 4. Schwarz Müller (2018) (SCHWARZMÜLLER, 2018) identifica quatro mudanças-chaves ocorridas em decorrência da transformação digital no ambiente de trabalho e liderança, a saber (vide Seção 3.1.1): Mudança na relação vida-trabalho; Mudança no Uso de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação); Mudança na Gestão de Desempenho e Talentos; e, por último, Mudança nas Hierarquias Organizacionais.

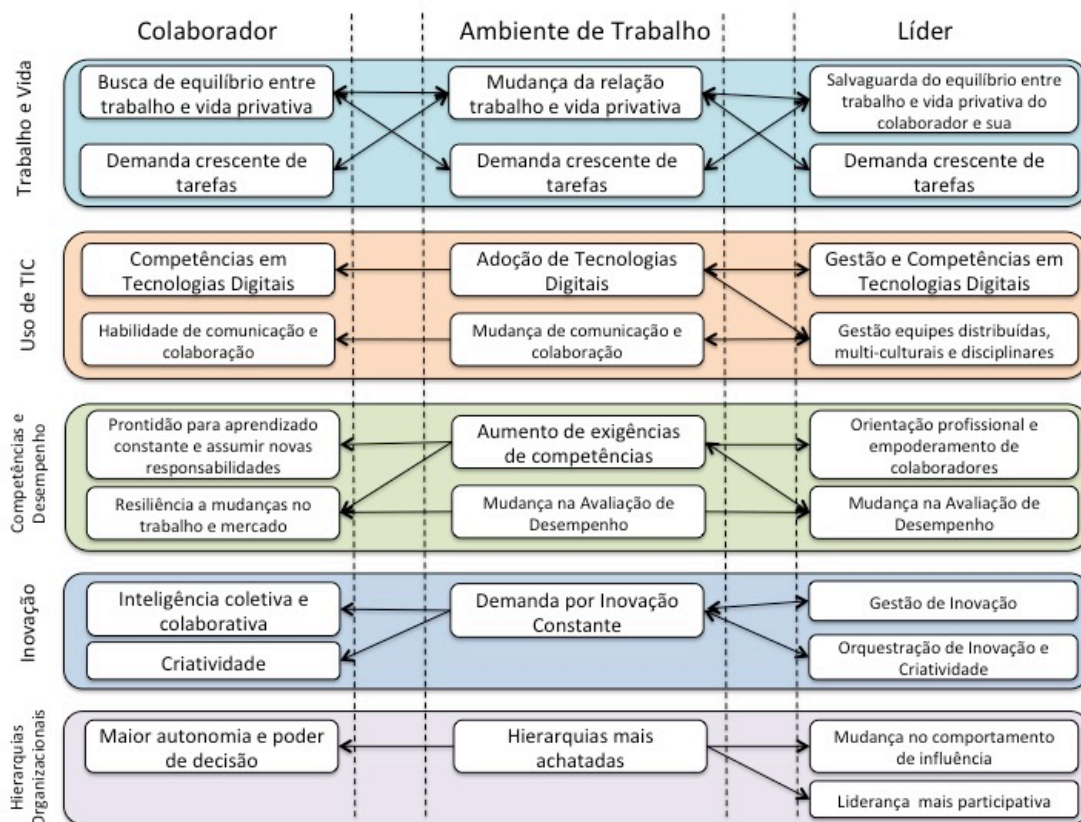
A partir dessa proposta, foi desenvolvida uma outra que identifica cinco mudanças-chaves ocorridas em decorrência da transformação digital: Trabalho e Vida Privativa; Uso de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação); Competências Desejadas e

Desempenho; Inovação; e Hierarquias Organizacionais ocorridas no ambiente de trabalho, que tiveram impacto na atuação do colaborador e líder:

- **Trabalho e Vida Privativa:** A partir do momento, em que um colaborador está praticamente o tempo todo conectado e tem liberdade de escolher entre trabalhar no escritório da empresa ou em qualquer outro lugar, como na sua própria casa, passa a ter uma divisão muito tênue entre local e horário de trabalho e de lazer para estar sozinho, com a família e os amigos. Cabe ao colaborador sempre buscar o equilíbrio entre trabalho e vida privativa e ao líder salvaguardar esse direito do colaborador. De qualquer forma, há uma demanda crescente de tarefas, que precisam ser equacionadas para evitar o estresse da equipe e do próprio líder.
- **Uso da Tecnologia de Informação e Comunicação:** As empresas adotam mais e mais as Tecnologias Digitais, referenciadas muitas vezes como SMAC (*Social Midia, Mobile, Analytics, Cloud*), para realizar a automação de tarefas repetitivas e dar suporte a outras tarefas mais complexas, como os processos de tomada de decisão. Como consequência, são exigidas, tanto dos colaboradores como dos líderes, competências nessas tecnologias e, mais especificamente, no caso do líder, na sua gestão. Essas tecnologias viabilizam a comunicação e colaboração dos colaboradores com profissionais de empresas clientes e parceiras que podem operar em qualquer parte do mundo. Cabe, então, ao líder a gestão de equipes multi-organizacionais, culturais e disciplinares.
- **Competências e Desempenho:** Em decorrência ao processo contínuo de transformação que as empresas vem sofrendo, há um aumento de exigências de competências do lado da empresa em relação aos colaboradores e líderes. Isso requer dos colaboradores uma prontidão para um aprendizado constante e para assumir sempre novas responsabilidades. Além disso, as mudanças decorrentes dessa transformação exigem dos mesmos colaboradores resiliência para responderem e atuarem positivamente a essas mudanças. Aos líderes, cabe dar orientação profissional aos colaboradores para atenderem a todas essas exigências e dar empoderamento aos mesmos para que se sintam aptos a assumirem novas responsabilidades. Tudo isso implica na mudança do método de avaliação e dos indicadores de desempenho dos próprios colaboradores.
- **Inovação:** A inovação constante é a premissa básica para o sucesso de qualquer empresa na era da Digitalização. Contudo as tarefas realizadas pelos colaboradores, incluindo a geração de inovação, são realizadas cada vez mais de modo colaborativo, fazendo uso da inteligência coletiva e da criatividade individual de cada colaborador. Os líderes, por sua vez, devem realizar a gestão das inovações e a orquestração das atividades propulsoras de geração de inovação, além de servirem de inspiração e motivação dos colaboradores. Esses processos exigem do líder criatividade e um espírito visionário.
- **Hierarquias Organizacionais:** Em função da existência de conectividade cada vez maior entre os colaboradores e líderes de uma empresa, as hierarquias

organizacionais estão se tornando cada vez mais achatadas. Os colaboradores passam a ter mais autonomia e maior poder de decisão. Isso muda o comportamento de influência do líder e torna, a própria liderança, mais participativa.

**Figura 4 – Mudanças do Ambiente do Trabalho e da Atuação dos Colaboradores e Líder em Função da Transformação Digital**



Fonte: Figura estendida de (SCHWARZMÜLLER, 2018)

Conforme ilustra a Figura 4, o líder passa a atuar num ambiente cada vez mais complexo, em que seus colaboradores se encontram distribuídos no contexto do mundo físico e virtual. Há, portanto, um afastamento do líder do dia-a-dia de operação da empresa e dos colaboradores que tocam essas atividades. Isso implica que o líder pode perder o contato com a realidade de seu próprio negócio. E, se assim for, o negócio caminha sem a semântica do líder, mas sob a semântica de outros, como se fosse um barco remado por pessoas que se empenham em direções muitas vezes diversas.

Para compreendermos as mudanças do ambiente do trabalho e da atuação dos colaboradores, gostaríamos de ressaltar, a grande importância da presença do líder, como podemos observar na figura 4. Estamos falando, antes de tudo, não de qualquer líder, mas de como a Ontopsicologia compreende o líder:

*Líder propriamente, indica o dirigente, a pessoa-vetor, aquele que controla as operações. Ele é a mente de tudo o que acontece em referência ao seu contexto. Substancialmente, é um hierarca de funções: constrói, estas funções, controla-as, desenvolve-as, dirige-as sempre com referência a um escopo definido. Centro operativo, não significa que é um indivíduo que se coloca sobre os outros e comanda; esta é uma projeção infantil. O líder é alguém que constrói a função, repara-a quando necessário e a aperfeiçoa, portanto, é um artesão. (MENEGHETTI, 2013B, p. 22).*

Portanto, construir a função, controlar as operações em referência a um escopo, na prática, é um grande desafio de criatividade para qualquer líder. Maiores aprofundamentos sobre o líder, apresentamos na subseção 4.4 O Líder.

## 4. Papel do Líder Segundo a Visão Ontopsicológica

Este capítulo discute o papel do líder, segundo a Visão Ontopsicológica, no Mercado de transformação digital. Inicialmente, são apresentadas as principais mudanças ocorridas no Cenário Econômico Mundial e a realidade memética. Segue-se discutindo-se o papel do líder neste contexto.

### 4.1. Mudanças no Cenário Econômico Mundial

Segundo Meneghetti (2013B), existem duas forças que estarão à frente das grandes mudanças no mundo: a globalização de mercado e o poder digital.

#### 4.1.1. Globalização de Mercado

A globalização de mercado pode ser facilmente evidenciada pelos produtos que são consumidos pelo homem em qualquer parte do mundo. Existe uma universalização das marcas, do desejo de consumir e do que consumir regido por megaempresas presentes em todo globo, como a Apple, Google, Amazon, Microsoft, Facebook, Coca Cola, Alibaba e outras. Vale observar que segundo dados de Badenhausen (2019), das 100 marcas mais valiosas no mundo em 2019, 20 são da área de tecnologia.

Toda essa força das grandes marcas e mesmo do governo, advém do uso cada vez maior das tecnologias digitais, que viabiliza a comunicação entre marcas-indivíduo, governo-indivíduo, indivíduo-indivíduo permitindo disseminar dados, informações e notícias nem sempre verídicas numa velocidade estupenda, quase de modo instantâneo.

Assim, muito das culturas locais é soterrado pela cultura global e muitos dos movimentos socioeconômicos e políticos de naturezas semelhantes ocorrem no mundo todo. Não existe mais espaço para nacionalismos, é preciso ter inteligências gestálticas capazes de movimentar os negócios no contexto da globalização internacional (MENEGETTI, 2013B).

#### 4.1.2. Poder da Tecnologia Digital

O poder da tecnologia digital advém do fato de que a partir da digitação de uma informação, qualquer pessoa com acesso aos pontos nevrálgicos do poder tem a possibilidade de criar ou modificar uma realidade. Como exemplo, pode-citar o caso das “fake news” que tem sido muito discutido nas mídias em geral, incluindo rádio, jornais virtuais e impressos, redes sociais e TV (LAZER, 2018). Isso nos remete a um primeiro incidente ocorrido em 30 de outubro de 1938, quando Orson Wells anunciou que marcianos tinham invadido a Terra em um programa da rádio CBS (Columbia Broadcasting System), nos EUA. Tratava-se somente da leitura adaptada do livro “A Guerra dos Mundos”, de H.G. Wells (WELLS, 2016). Contudo, muitos ouvintes pegaram a estória no meio da audição, o que acabou gerando pânico



envolvendo milhões de pessoas (CARONE, 2002). Fenômenos similares ocorrem, hoje, na Internet com notícias falsas propagadas via e-mail ou redes sociais. E o grande diferencial do poder da Internet está na velocidade de propagação das notícias e as dimensões alcançadas, visto que seu alcance em princípio é global.

Meneghetti (2013B, p.144) reforça esse ponto:

*Não tem valor aquilo que os jornais dizem, a rádio, aquilo que decidem os políticos: o poder digital, de fato, no sistema econômico internacional, é apriórico e precede qualquer decisionalidade de câmaras, de parlamentos, de fundamentalismo árabe, de sionismo, etc. O poder digital de um pequeno homem, ou de dez homens, pode gerar a pobreza ou a riqueza de um país, em vez de um outro.*

Esse mecanismo de geração de notícias tem sido muito utilizado por políticos, especialmente em época de eleições. A habilidade de usar com destreza as mídias sociais passa a ser cada vez mais um diferencial competitivo entre candidatos a cargos do governo, conforme discutem Lazer *et al.* (2018). Isso contudo, serve para quaisquer acionistas do poder econômico que podem manipular a economia, local, regional e até mundial por meio da Internet, a rede mundial de comunicação, em seu favor e para sua conveniência.

Além dessa possibilidade de criar e modificar a realidade, as tecnologias digitais vem impondo ao homem um ritmo a qual ele não estava habituado há séculos, o que gera estresse e conduz a homem a um constante repetir no ritmo da máquina perdendo contato com sua própria alma.

#### **4.1.3. Capital Humano**

A resposta a esses dois problemas: a globalização do mercado e o poder digital, segundo Meneghetti (2013B) reside no capital humano. A máquina, que neste contexto engloba esses dois fatores, não pode ser detida ou destruída, mas pode ser controlada por uma mente capaz.

Como mente capaz entende-se uma inteligência superior, que não tenha a coação a repetir, mas seja especificamente evoluído e tenha, como escopo de vida, criar e contribuir com a evolução da própria humanidade. Essa inteligência realizando ações específicas poderá controlar a máquina e dar perfeição a um movimento progressivo de criação em ato. Ou seja, a máquina se controlada por essa inteligência será funcional ao humano e à vida aqui na Terra.

Se, ao contrário, a máquina tiver como padrão uma mente em sintonia com processos meméticos e, portanto, que esteja a serviço da própria máquina, existe o perigo eminente de aumentar o analfabetismo digital apesar de todo avanço tecnológico e ocorrer a destruição do humano na Terra.

## 4.2. A Memética

Memética é a ciência que estuda o fenômeno meme, mas também ideias políticas, moda, lendas metropolitanas, mesclando ciências cognitivas, psicologia e biologia (MENEGETTI, 2013B). Outros cientistas, considerados os pais da memética, estudaram a memética sob diferentes ângulos: Richard Brodie (2010) e o Richard Dawkin (2019). Brodie é o inventor do Microsoft Word e discute mais aspectos psicológicos e de comportamento influenciados pelos memes; enquanto Dawkins, como biólogo, está mais ligado às questões genéticas e escreve que a evolução memética deve superar a genética. Meneghetti afirma que essa superação já aconteceu devido à própria dinâmica de propagação dos memes.

Entre a inúmeras definições de memes apontadas por Meneghetti (2013B p. 259), destacam-se: o meme é o vírus da mente; e, o meme é uma unidade cultural ou também uma espécie de engrenagem que articula memórias, exatamente como uma palavra chama a outra, ou o complexo de recordações ou informações. A definição considerada mais completa “Ideia que uma vez colocada em cérebro que a hospeda, influencia os eventos de modo a criar outras cópias de si mesma, que irão se instalar em outras mentes”.

É importante salientar que o meme é um módulo de informação que não deriva da natureza, mas se apoia sobre o gene que serve como útero biológico para que o meme sobreviva. Em contraposição, o gene é um módulo biológico portador da natureza do meme informático (MENEGETTI, 2008; 2013B) .

Os memes podem alterar completamente o comportamento de um indivíduo, mesmo sem o indivíduo ter qualquer poder decisão sobre quais memes adquirir. Todos nós diariamente adquirimos milhões de memes, ouvindo rádio, lendo jornais, consultando a Internet, assistindo programas de TV e assim por diante. A Internet é um dos efeitos do meme.

## 4.3. A Metáfora da Torre de Babel

Todo o cenário apresentado, considerando-se a exposição cada vez maior dos seres humanos às notícias e informações meméticas disseminadas numa velocidade cada vez maior via Internet e todos meios de comunicação atuais, pode ser associado ao cenário da Torre de Babel.

Em Meneghetti (2013B), é comentado sobre a lenda bíblica da Torre de Babel (Figura 5), que está relacionada a uma passagem bíblica do Antigo testamento, do Livro do Genesis (Gn 11,6:7):

*“Eis que o povo é um, e todos têm uma mesma linguagem; e isto é o que começam a fazer; e agora, não haverá restrição para tudo o que eles intentarem fazer. Eia, desçamos e confundamos ali a sua língua, para que não entenda um a língua do outro”*

Conta-se, então, que toda humanidade falava um só idioma e resolveu construir uma torre tão alta, que alcançasse os céus, e lá reunisse todas pessoas. Deus se enfureceu e soprou um vento muito forte que destruiu parte da torre e os homens se espalharam por toda Terra e passaram a falar diferentes idiomas.

Meneghetti (2013B, p. 265), comenta:

*Poderíamos supor que milênios atrás, verificou-se algo que unia de modo memético o humano vivente e o princípio da vida rompeu esse circuito. Foi rompido por um Deus, por outra civilização, ou por uma mente que estava cansada de ver esse jogo de cérebros já aglomerados em um único programa de uma só torre de emissão e controle?*

**Figura 5** - Torre de Babel por Peter Bruegel, o Velho (1563), Museu da História da Arte, Viena – Áustria



Neste cenário, o papel do líder, como inteligência superior com capacidade de ação criativa, passa a ser fundamental para salvaguardar a humanidade e os seres humanos, conforme discussão que se segue.

#### 4.4. O Líder

Nesta seção, será discutido o líder segundo a visão da Ciência Ontopsicológica.

##### 4.4.1. Conceituação do Líder

Meneghetti (2013B, p.93), afirma que *“O líder é uma pessoa que pode e sabe administrar o poder do próprio corpo social, garantindo a este identidade funcional e, conseqüentemente, crescimento.”*

Onde poder é qualquer potencial disponível, seja psicológico, legal, econômico, político, emotivo ou outros. E corpo social é considerado a área de psicologia territorial que o líder tem, incluindo colaboradores, parceiros de negócios, clientes e setores que o líder une e para o qual estabelece parâmetros de operação.

E ainda, Meneghetti (2013B, p. 22) afirma:

*O líder possui uma forma-mentis diferenciada. É um centro operativo de diversas relações e funções. O líder é um artesão, cria funções, adapta-as e aperfeiçoa-as. Traz dentro de si uma inquietude, pois sente a vocação do fazer, do criar para a humanidade para construir uma sociedade superior.*

*O líder traz consigo a vocação ôntica. Nasce com a predisposição e atitude para realizar e ser pessoa vetor que controla operações e funções, busca e cria meios, e as pessoas funcionais ao escopo.*

*O verdadeiro líder é o momento providencial do espírito no mundo como mão de auxílio para muitos.*

Enfim, os líderes ao desenvolverem seus negócios, deslocam bens, interesses, oferecem trabalho, revitalizam e estimulam a sociedade e impõem impulso de ordem e progresso<sup>2</sup>.

#### **4.4.2. Características do Líder**

Meneghetti (2013B, p. 32) destaca 3 características fundamentais do líder:

- a) *Superioridade de potencial de nascimento, no que se refere ao talento de fazer e coordenar*
- b) *Superioridade de conhecimento e práxis sobre atitudes e profissões particularmente solicitadas pela sociedade local e múltipla.*
- c) *Superioridade de realizações devido a decisões intuitivas.*

A partir do conhecimento da Ciência Ontopsicológica, o líder adquire:

- a) *Autoconhecimento, i.é, dá condições de compreender a totalidade da estrutura do próprio inconsciente, que é a maior parte do próprio quântico de inteligência e vida.*
- b) *Possibilidade de conhecer os impulsos, as dinâmicas e os determinismos que o sujeito inconscientemente opera nas pessoas e com as pessoas que estão no seu ambiente.*
- c) *Conhecimento sobre as interferências semânticas que afetam a ele própria e a sua empresa, i.é, dá a sensibilidade sobre as interferências que as outras pessoas fazem em sua vida, na sua realidade em âmbito inconsciente.*

A partir do conhecimento da Ciência Ontopsicológica, o líder consegue, então, isolar a informação ôntica da informação memética, e tomar decisões otimizadas.

O líder, de acordo com Meneghetti (2013B, p. 39) deve ter a proporção exata das quatro dimensões de relação (vide Figura 6):

- a) Esfera individual pessoal engloba o sentido físico e absoluto de existência.
- b) Esfera familiar e afetiva envolve a família e os amigos e todas suas

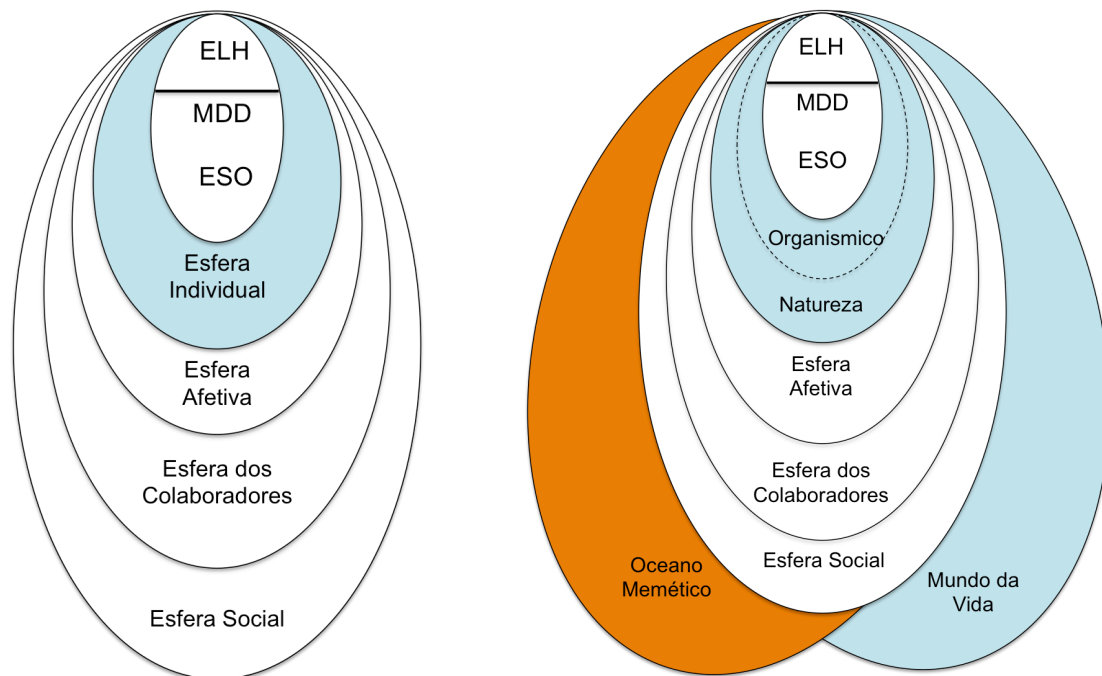
---

<sup>2</sup> Vide explicação sobre a Bandeira Brasileira em (MENEGHETTI, 2018A)

referências de valor absoluto. Aqui o adulto de referência tem, na grande maioria das vezes, um peso enorme e é envolto numa sacralidade quase intocável.

- c) Esfera dos colaboradores, que são pessoas físicas por meio das quais o líder opera os mediadores de atividade tecnológica, econômica, legal e outras.
- d) Esfera social referente à atividade no mercado de trabalho e no mundo sócio-político, onde o líder atua e exerce sua liderança.

**Figura 6 – Dimensões de Relação do Líder**



(a) Dimensões de Relação do Líder

(b) Dimensões de Relação do Líder Imersas no Oceano Memético e no Mundo da Vida

Legenda:

ELH -	Eu-Lógico Histórico
MDD	Monitor de Deflexão
ESO	Em Si Ôntico

Fonte: adaptado pela autora de Meneghetti (2013B, p. 39-40)

O líder deve ter autonomia nas 4 esferas e fazer sua gestão inteligente. Qualquer erro nas 3 primeiras esferas afeta seu desempenho e eficácia do Eu, que é o primeiro instrumento de inteligência dos negócios.

Vale ressaltar que muitas vezes para mover-se nessas 4 esferas de modo vencedor e evolutivo deve praticar a dupla moral<sup>3</sup>, evitando gastos de energias e a criação de

<sup>3</sup> O homem tem sempre diante de si duas morais: moral sistêmica e moral ôntica. A moral sistêmica estabelece comportamentos que estejam em conformidade ao que é previsto pela lei e pela costume social. Enquanto, a moral ôntica reflete a intencionalidade de natureza ínsita na individuação humana e pressupõe o comportamento conforme o

situações de resistência e conflituosas desnecessárias.

Por último, o líder lê o real por meio de:

- a) **Campo Semântico:** todos os seres vivos comunicam-se por meio do campo semântico. Como Campo Semântico, entende-se: *comunicação base que a vida usa no interior das próprias individualizações. Transmite uma informação, um código, uma imagem que, quando chega, estrutura em emoção qualquer coisa vivente, comportando uma variante emotiva orgânica*. No caso, por exemplo, do líder ao falar com seu sócio por telefone, estabelece-se também uma comunicação via Campo Semântico entre ambos. O sócio lhe faz uma proposta e lhe vem a imagem de sujeira. Isso lhe dá indício de que aquela proposta não é vencedora.
- b) **Sonhos:** Os sonhos mostram por meio de símbolos qual é a realidade do sujeito. Eles revelam qual é o problema e mostram qual é sua causa, sua solução e onde é preciso fazer investimento. A atividade onírica é o exposto contínuo das variáveis do sujeito nos seus interesses fundamentais. Portanto, é fundamental ter a interpretação correta dos sinais oníricos.
- c) **Intuição:** O líder diferencia-se dos demais pela posse natural da intuição. A intuição chega em um *flash*, sobre a qual não se pensa, se faz. Deve-se agir em sincronia com a intuição no momento e contexto certo, que são definidos segundo a racionalidade do líder. A intuição sempre mostra a porta de saída para uma situação vencedora.
- d) **Percepção Organísmica:** O organísmico reúne as funções materiais e psíquicas do sujeito. A percepção organísmica reflete a presença do Em Si Ôntico no orgânico humano. Nos processos de tomada de decisões é importante prestar a atenção na reação organísmica do corpo físico. Por exemplo, o líder vai fechar um negócio, suas pernas se paralisam e vem uma grande dor de cabeça. Esses indícios apontam para não fazer o negócio.
- e) **Sinais da natureza (sinais do mundo da vida):** A natureza e o mundo da vida comunicam-se conosco o tempo todo. Quando o Eu do sujeito está em consonância com Em Si ôntico, ele está contemporaneamente em consonância com a natureza.

Por exemplo: o líder está em um encontro de negócios e em determinado momento de decisão, os pássaros começam a cantar, esse pode ser um sinal vital da relação e do negócio que se está estabelecendo. Ou seja, há um indício de que esse negócio seja profícuo. E, nesse exemplo, o ideal é aliar ao sinal dos pássaros às informações advindas da percepção organísmica, campo semântico, e imagens oníricas. Ou seja, é um processo dialético. Já a intuição, como dito, é uma imagem que dá o todo, um *gestalt*, onde se vê e se deve fazer.

---

*principio positivo da vida. Praticar a dupla moral significa, portanto, encontrar um compromisso histórico e dar a César o que é de César e a Deus o que é de Deus. (MENEGETTI, 2005 pag. 258) .*

#### 4.4.3. O Líder na Era da Digitalização

De acordo com Meneghetti (1999), os líderes são aqueles que na sociedade podem fazer dialética, e não somente os empresários e políticos. Conforme já discutido, a sociedade estará dividida em dois grandes grupos formados, respectivamente, por pessoas não-qualificadas nas tecnologias digitais e as qualificadas. Essa Divisão Digital deve se agravar com o passar do tempo, pois a cada dia novas habilidades serão requeridas para se inserir no mercado de trabalho, e deve contribuir cada vez mais com as desigualdades sociais (SCHEERDER,2017).

Neste contexto de desigualdade social, as pessoas não-qualificadas, que, em geral, são das classes sociais com menor renda, precisarão ter suporte do governo. O governo poderá criar políticas públicas para garantir a esses cidadãos o acesso à Internet e ao aprendizado de ferramentas que permitam mais facilmente que essas pessoas sejam inseridas no mercado de trabalho. O acesso ao ensino superior e a melhoria da qualidade de ensino em geral são apontados como fatores que devem ser endereçados por essas políticas (PICK, 2015).

Segundo (MENEGETTI, 1999), as classes de baixa renda devem ser mais responsabilizadas que assistidas *“É preciso deixar de privilegiar a pobreza. Por dignidade humana é necessário ajudar e dar toda assistência a quem é pobre, porém, contemporaneamente, é necessário responsabilizar e não gratificar, infantilizando-o, como faz a mídia”*.

Das pessoas qualificadas será exigida a constante atualização sobre as tecnologias digitais e seus desdobramentos. A autorrealização dependerá cada vez mais da criatividade necessária para participar dos processos de inovação tecnológica e de negócio das empresas ou de seus próprios negócios. Segundo Meneghetti (2005, p. 311), criatividade é o atributo de andar além do habitual, comum e natural:

*“Criativo” é o homem que produz evolução e funcionalidade futura, pequena ou grande, o indivíduo que, de comum social, começa a ascender a novas funções de outros modelos de sociedade, de solução, de perspectivas, seja no campo da imagem como no campo do real em si”*.

O homem criativo é aquele autêntico, saudável e exato, que tem como critério de vida o próprio Em Si Ôntico. O homem preso às exigências sociais e culturais, aos estereótipos e aos complexos tem como critério de vida a fixidez do Monitor de Deflexão.<sup>4</sup> Faz-se necessário então a retomada da educação voltada para o Humanismo, em que o homem retoma a verdade de si mesmo como norteador de suas ações (MENEGETTI, 2014).

Esse homem deve ser o líder e o criador para tantos outros indivíduos. Segundo Meneghetti (2005, p. 313) ,

---

<sup>4</sup> O Em Si Ôntico e Monitor de Deflexão são duas descobertas da Ciência Ontopsicológica (MENEGETTI, 2010)



*“O criativo tem necessidade de fazer-se, de experimentar-se, não tem necessidade de gratificações, porque tem necessidade de devir, de concretizar a ação que virtualmente é: esta é sua sede derogável. Ele deve dar fisionomia, identidade histórica àquele potencial que lhe é inerente; se não se desenvolve, não tem resposta”.*

A inteligência e a intuição desse líder devem sobrepujar qualquer conhecimento advindo da Internet. Na Internet disseminam-se informações não necessariamente verídicas a todos, desde grandes cientistas, famílias ricas até ladrões, que não podem ser ponto de partida para nenhuma empresa e indivíduo que busca o real da vida. A sociedade precisa produzir líderes autênticos que garantirão sua própria sobrevivência e a evolução e crescimento de outros indivíduos e empresas.

#### **4.4.4. Transcendência do Líder**

Tomando como ponto de partida a celebre frase de Parmênides: “O ser é, o não ser não é” (PARMÊNIDES, 2013). Isso implica que a base para a auto-realização de qualquer ser humano é ser autêntico e agir de acordo com seu critério de natureza, i.é, seu Em Si Ôntico. E isso vale, ainda, mais para o líder. O líder antes de mais nada deve “ser”. O “ter” vem como consequência do “ser”.

No livro Filosofia Ontopsicológica (MENEHETTI, 2003, p. 155), o autor traz passagens bíblicas que reforçam a premência do homem servir a Deus, ao seu Em Si Ôntico, e os resultados obtidos como consequência.:

*“Ninguém pode servir a dois senhores.” Mat. 6.24*

*“Porque, onde está teu tesouro, ali também estará o teu coração.” Mc 12.34*

*“Buscai primeiro o reino de Deus e tudo vos será dado por acréscimo. Não vos preocupeis pelo amanhã. É suficiente para cada dia a própria preocupação”.*

*Mt. 6.34*

O ser humano tem sempre a opção de servir à doxa societária, com todos seus estereótipos e memes, com o objetivo de ficar bem perante a sociedade e obter gratificação social ao invés de ir de encontro à sua própria alma. Todos esses estereótipos e memes são passados por meio da afetividade. Assim, tem-se muitas vezes a esperança ingênua de servir a esses dois senhores, mas na prática servir a dois escopos contraditórios causa o rompimento do próprio operador, que acaba caindo em uma angustia existencial. Contudo, se o sujeito opta pelo primado metafísico, colherá tudo em abundância: saúde, dinheiro, sucesso, etc. (MENEHETTI, 2003).

No momento em que o líder opta por realizar metanóia<sup>5</sup>, ele adquire a consciência ôntica. Como resultado passa a atuar de modo ótimo e colhe dois prazeres: a própria existência e o retorno a sua casa, ao ser, onde acalma o seu curso. Voltar

---

<sup>5</sup> A Ontopsicologia entende a metanóia como uma mudança do piloto Eu (Eu Lógico Histórico), substituindo-se o Eu formado pela doxa por aquele sublinhado pela intencionalidade do Em Si Ôntico (MENEHETTI, 2008).



para casa significa retomar o contato com o Em Si ôntico. É entrar na dimensão do metafísico.

E nessa dimensão, a vida é arte. Isso pode ser exemplificado por meio de Meneghetti (2010):

- a) **Práxis existencial:** O homem é predestinado a manipular o objeto, para torna-lo mais e funcional ao seu escopo e de muitos.
- b) **Poiesis:** Na própria existência, o homem tem seus limites e o Eu Lógico Histórico tem a medida. Para adaptar-se à essa medida, o Em Si Ôntico tem a Poiesis, o fazer puro, por meio do qual se sublima a ânsia de ter todo o espaço. A Poiesis é um refazer-se; é como voltar a respirar o ar da casa, sendo indispensável ao líder.

O caminho de volta para casa é individual. Mas pode ser realizada de diversos modos, pela contemplação de um quadro, pelo contato da natureza, pelo fazer arte, cozinhar (por exemplo, cozinha viva), e outros. Cada um deve encontrar o seu caminho.

Vale ainda observar, que a arte, como a Ontopsicologia vê, não é uma escolha, mas é uma necessidade do líder. O homem define-se como “arte do ser”, OntoArte, e somente se é arte do ser, se possui a consciência ôntica. *“OntoArte significa fazer signo estético em conformidade com a intencionalidade do Em Si Ôntico. É um arte que nasce de dentro do Ser e se joga. É ação viva sem memes”* (MENEGHETTI, 2008, p. 119).

A Figura 7 traz a foto de um quadro de OntoArte, pintado pelo acadêmico Prof. Antonio Meneghetti, que ilustra a força do Ser. Sobre OntoArte, Meneghetti (2018A) afirma:

*A OntoArte é uma das muitas expressões que permitem, enquanto se goza, de entrar na contemplação edênica da vida. A verdadeira arte é uma entrada branca que se inicia a dançar e depois, ocasionalmente, se o sujeito está observando propriamente “seu quadro”, sente dentro algo que o chama pelo nome e naquela pessoa se começa a notar uma espécie de distração vital: é uma forma de seleção estética do Em si Ôntico, portanto é algo que desenvolve em aumento daquele sujeito. Um quadro de OntoArte pode ser um “mensageiro” de felicidade, é uma notícia boa, que faz bem e que ajuda a ser grande de qualquer modo que vão as coisas externas.*

**Figura 7** – Quadro de OntoArte, existente na Antonio Meneghetti Faculdade



#### 4.5. Visão Ontopsicológica da Transformação Digital

Em justaposição ao levantamento feito sobre os impactos e desafios que a transformação digital tem trazido para a sociedade contemporânea e como a sociedade, por meio dos indivíduos e líderes, tem respondido a tudo isso, a Ciência Ontopsicológica contribui, de modo definitivo, nos seguintes quesitos:

##### **Criatividade:**

Para responder aos desafios da transformação digital, a base para qualquer ser humano é exercer sua criatividade. Isso é enfatizado por Meneghetti (2010) em:

*O fim da existência humana é a criatividade. O ser humano não é feito para repetir, mas para evoluir. É como se constantemente devesse subjetivar o objeto. Toda vez que consegue metabolizar o objeto, o Eu transforma o mundo como próprio Eu. A psicologia torna-se ontologia pelo simples fato de que o desenvolvimento dialético síncrono entre Eu e Em Si propõe ao Eu o dever de consumir e “egoizar” o mundo. Tal processo de crescimento conduz o Eu a alcançar-se como consciência do Eu sou.*

Contudo, o conceito de criatividade tem variado com o tempo. Adotamos aqui, a definição do próprio Meneghetti (2018A):

*Ato de elaborar algo para uma novidade eficiente, ou como estética ou como função.*

Segundo o autor, existem a criatividade subjetiva e objetiva. A criatividade subjetiva é aquela relativa à pessoa, ao operador e a criatividade objetiva é aquela relativa a uma comunidade de interessados que identifica uma novidade naquilo que foi produzido.

Aqui está um ponto importante dissonante entre o que a Ciência Ontopsicológica define como “criatividade” e o que vem sendo discutido no mercado. Por exemplo, as previsões da Singularity University, uma instituição considerada referencia em inovação, afirma que a criatividade humana será substituída gradativamente por ferramentas de IA (Inteligência Artificial). Promulga que em 2030 a inteligência artificial passará no Teste de Turing<sup>6</sup>, o que significa que se igualará à inteligência humana em diversas áreas. Como consequência, passará a existir a IA criativa capaz de fornecer soluções criativas para diversos problemas (VASQUES, 2018B). Vale, ainda observar, que há controvérsias quanto à validade dos Testes de Turing, desenvolvido dentro do contexto de pesquisa na área de Psicologia e Filosofia na década de 50.

Meneghetti (2018A), traz ainda o que ele chama a *tríade dialética da criatividade*. Essa tríade corresponde a três momentos:

- a) **Situação problemática:** o homem convive todos dias com problemáticas biológicas e sociais advindas do próprio viver num mundo físico-biológico e de sua atuação e convivência com outros homens. Disso resulta problemáticas com diferentes níveis de complexidade: algumas que podem ser mais facilmente resolvidas a partir de experiências existentes e outras que querem um outro modo de intervir. Mas todas problemáticas causam impacto que podem ser solucionadas de modo otimal ou não. Isso sempre implica em novidade de fazer.
- b) **Competência técnico-racional do sujeito:** Para resolver uma situação problemática, podem-se adotar soluções estereotipadas ou soluções com novidades. Somente o homem com competência técnica-racional, advinda de muito estudo, conhecimento e experiência, é capaz de enxergar e adotar uma nova abordagem para resolver um problema. Isso decorre do fato dele ter uma visão ampla sobre a realidade e conhecer múltiplos universos.
- c) **Aplicação de um novo modo de racionalidade à situação problemática por meio da competência do sujeito operador.** O sujeito operador, a partir do problema é capaz de exercer sua criatividade para resolve-lo, utiliza toda sua

---

<sup>6</sup> O teste de Turing foi criado por Alan Turing. Trata-se de um teste simples em que uma pessoa envia perguntas para um computador e uma pessoa. Se o computador conseguir dar respostas aproximadas as que um humano daria, ele passa no teste (TURING, 1950).

bagagem de conhecimento e experiência, e produz uma elasticidade de interpretação na construção da solução. Observa-se, então, o resultado.

Esta tríade dialética da criatividade é realizada por um indivíduo, não por um grupo. O sujeito pode estar em um grupo, mas a intervenção é individual. É um indivíduo que tem a capacidade de sintetizar a relação problema-competência-grupo e exerce a sua criatividade para obter uma novidade de solução, a solução ótima.

#### **Inteligência Coletiva versus Intuição do Líder:**

Um dos pontos enfatizados por diversos pesquisadores, é que cada vez mais o ambiente de trabalho passa a ser um misto entre ambiente físico e ambiente virtual. Além disso, tanto os colaboradores e o líder comunicam-se cada vez mais virtualmente e todos têm acesso a ferramentas cada vez mais poderosas que dão suporte às suas atividades e aos processos de decisão. Os líderes devem dar empoderamento aos colaboradores e, também, realizar sua orientação profissional (SCHWARZMÜLLER, 2018).

Assim, alguns especialistas vêm trazendo que o processo de decisão passa a ser cada vez mais direcionado por uma Inteligência Coletiva e não pelo próprio líder. E esse processo cada vez mais depende da análise inteligente de Big Data ao invés de depender da própria experiência e intuição do líder (McAfee, 2012).

Meneghetti (2013B) contra argumenta a favor da intuição do líder:

*O líder se distingue de todos os outros pela posse natural da intuição (p. 91).  
Diante do Em Si Ôntico e do real, o líder não tem perdão ou justificativa se substituir a própria intuição pela opinião do coletivo. A sua mente se não foi adulterada, tem intrinsecamente a função do real...  
Se o líder mantém o pulso seguro sobre o timão, deve considerar a opinião mais ou menos democrática, na exclusiva forma de como instrumentá-la ou calculá-la, para jogar a própria ação sobre o tabuleiro de xadrez do condicionador psicológico do ambiente: usar a ética do grupo para favorecer a ética do real em situação.  
Ao realizar isso, ele é resposta à própria vida, à sociedade e a si mesmo. (p. 105)*

#### **Acesso ao Mundo da Vida:**

Na seção 4.4, foi trazida a visão da Ciência Ontopsicológica sobre o líder, seu papel e a importância de sua atuação no mundo moderno. O líder possui uma forma-mentis diferenciada e constitui-se o centro operativo de diversas relações e funções para si mesmo e para muitos.

Como mostra a Figura 6, o líder está imerso contemporaneamente num oceano memético e no mundo da vida. No oceano memético, prevalecem os estereótipos, os memes e as informações que não têm reversibilidade com o real. No mundo da vida, prevalece tudo que é atinente ao real e que torna o homem mais, auto-realizado. Se o líder é autêntico e consegue ler o real, ele toma decisões ótimas.

Conforme apresentado na Seção 4.4.2, segundo a Ontopsicologia, o líder pode acessar o mundo real por meio do Campo Semântico, Sonhos, Intuição, Percepção

Organismica e Sinais da Natureza. O líder autêntico tem capacidade de acessar informações verídicas, do mundo da vida, mesmo que elas não sejam visíveis ou corroboráveis naquele instante. O fato do líder ter acesso ao mundo real, ao mundo da vida, dá a ele a possibilidade de tomar decisões otimizadas.

A internet tem possibilidade de disseminação quase que instantânea de informações quaisquer, sejam elas verdadeiras ou falsas. O líder tem a visão apriorística dos resultados a partir da imagem, antes das causas.

## 5. Considerações Finais

A transformação digital tem trazido diversos benefícios, como:

- Redução de desemprego (PARVIAINEN, 2017).
  - Mudança do tipo de capacitação exigida: Na prática, constata-se que à medida que as empresas incorporam as tecnologias digitais para otimizar seus processos, muitas das suas atividades operacionais repetitivas passam a ser executadas por robôs ou computadores com recursos de IA (Inteligência Artificial). Isso, comumente, implica na necessidade de um número menor de colaboradores para executar a mesma tarefa. Daí, surgem outras tarefas mais complexas relacionadas ao uso das tecnologias digitais, que podem ser executadas por colaboradores qualificados. Logo, o movimento consequente da implantação da transformação digital é a substituição posições de emprego com atividades repetitivas e simples por posições com atividade que exigem um nível de decisão e criatividade.
  - Criação de novos tipos de posições de trabalho: As tecnologias digitais tem criado demanda de novos perfis de profissionais. Podemos pensar em profissionais com capacitação mais sofisticadas, como os Analista de Dados, advindos da adoção cada vez maior de soluções de Big Data pelas empresas.
  - Criação de novas oportunidades de trabalho: A Cyber-desintermediação implementada por plataforma digitais, viabiliza cada vez mais novas oportunidades de comunicação e negócios C2C (*Consumer to Consumer*). Esse é o caso do Uber, AirBnB,
- Melhoria da qualidade de vida (PARVIAINEN, 2017).
- Melhoria do acesso do cidadão aos serviços públicos (PARVIAINEN, 2017)..
- Aumento da transparência dos governos e entidades públicas (PARVIAINEN, 2017).
- Aumento da eficiência (PARVIAINEN, 2017).

A despeito de todos benefícios, outros problemas advém da transformação digital, e um deles está relacionado à existência de uma parte da população que é analfabeta digital e terá cada vez mais dificuldade de se inserir no mercado de trabalho.

Assim, o líder, como co-criador do mundo da vida, tem como desafios não somente gerir com sucesso os seus próprios negócios e dar direção ótima à transformação digital dentro do seu escopo, mas também caberá a ele construir esse novo mundo tendo como base os princípios do humanismo. Na sociedade atual, o único ponto vencedor é a pessoa, é o humano. A Internet e as tecnologias reforçam e viabilizam a exposição do inconsciente coletivo, mas não resolvem o humano.

Para tanto deve-se lembrar que:

*“O verdadeiro líder é sempre só, mas está junto ao ser”* (MENEGETTI, 2013B p. 49).

### 5.1. Avaliação dos Objetivos

O principal objetivo deste trabalho é discutir as mudanças engendradas pela transformação digital no ambiente de trabalho e avaliar o seu impacto no papel do líder.

Tais mudanças foram amplamente discutidas nos capítulos 3 e 4 e sintetizadas na Figura 4. A Figura mostra as mudanças ocorridas no ambiente do trabalho e na atuação do colaborador e líder quanto aos seguintes aspectos: trabalho e vida; uso de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação; Competências e Desempenho; Inovação, e por último, Hierarquias Organizacionais.

Neste contexto, é avaliado o novo papel do líder sob a óptica corrente do mercado e sob a óptica da Ciência Ontopsicológica. Sob a óptica do mercado, o líder vem perdendo seu poder de influência e tem como função principal orquestrar as atividades dos colaboradores, garantir infraestrutura de trabalho, suporte e o bem-estar desses colaboradores e dar mentoria aos mesmos quando necessário. Sob a óptica da Ciência Ontopsicológica, o líder tem uma forma mentis diferenciada, é aquele que cria meios e funções para si e para todos e é quem tem a intuição e transcendência com o acesso ao mundo da vida, que o capacita a tomar as decisões ótimas para a empresa, os negócios e para si mesmo. Ele com sua inteligência pode trabalhar de maneira mais colaborativa e estabelecer um processo decisório mais participativo conduzido pela própria intuição. O líder deve ser sempre ser fiel a sua intuição e levar adiante a decisão que essa intuição apontar usando se necessário da dupla moral.

### 5.2. Respostas às Perguntas de Pesquisa

Foram feitas quatro questões de pesquisa:

- Questão 1 - Como a transformação digital modifica a concepção de trabalho? A transformação digital vem modificando de modo avassalador e de modo irreversível a concepção de trabalho, conforme é discutido no Capítulo 3. São apontadas 4 mudanças chaves, a saber: mudanças na relação vida-trabalho e saúde; mudanças no uso de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação); mudanças na gestão de desempenho e talento; mudanças nas hierarquias organizacionais. Essas mudanças estão relacionadas na Tabela 3 e seus reflexos nos papéis exercidos pelos colaboradores e líderes são sintetizados na Figura 4.
- Questão 2 - Quais competências digitais precisam ser criadas para atender a novas demandas do mercado? No Capítulo 3 (Subseção 3.1.2) foram conceituados os termos “instrução digital” e “competência digital”. Das diversas definições encontradas (Tabela 4), adotou-se no escopo deste trabalho como definição de competência

digital: “Habilidade de usar computadores e dispositivos móveis para recuperar, avaliar, armazenar, produzir, apresentar e trocar informações, e para se comunicar e participar de redes de colaboração via Internet”.

Ainda neste capítulo (Subseção 3.1.3) foram elencadas e discutidas as competências requeridas para o novo profissional do mercado. Além das competências digitais, foram levantadas as competências pessoais. Das competências pessoais, destacam-se a criatividade e agilidade na resolução de problemas.

- Questão 3 - Como a transformação digital muda a liderança ou papel dos líderes?

Ainda na Capítulo 3, são apresentadas e discutidas as competências do líder (Subseção 3.2.1) e o papel do líder na Era da Digitalização (Subseção 3.2.2). Aqui algumas mudanças apontadas incluem: mudança do poder de influência do líder; processo de tomada de decisões mais calcado em sistemas de inteligência Artificial e no consenso coletivo; necessidade de gestão da transformação digital. Os líderes passam mais a orquestrar ao invés de controlar colaboradores e devem servir de inspiração e motivação dos colaboradores.

Tudo isso é contraposto pela visão do Papel do líder segundo a Ciência Ontopsicológica (Capítulo 4). Aqui o líder continua sendo a figura central nos negócios e nas empresas, traz consigo a vocação ôntica e é a força motriz e realizadora de operações e funções para si e para muitos. A inteligência e a intuição desse líder devem sobrepujar qualquer conhecimento advindo da Internet.

- Questão 4 - Criatividade é uma competência que poderá ser atribuída a uma máquina?

A criatividade inata ao ser humano é discutida na Capítulo 4 (Subseção 4.5). Aqui é ponderado que o entendimento do termo criatividade tem variado muito ao longo dos anos. E a criatividade desenvolve-se em três momentos, partindo do problema, o indivíduo com sua competência técnico-racional revisa o problema e elabora uma solução. Essa solução é individual e é elaborada a partir de toda bagagem de vida do indivíduo, de sua intuição, e, portanto, do quanto ele acessa o mundo da vida.

A máxima criatividade que dá a solução ótima em cada momento é obtida a partir da informação ôntica. A informação ôntica tem como critério o Em Si ôntico do indivíduo e pode ser acessada a partir da percepção organísmica e de tudo que coloca o indivíduo em contato com seu Em Si, como discutido no Capítulo 4.

A máquina emprega fundamentalmente a informação memética, da repetição, e, portanto, não é capaz da criatividade. Ela é capaz de sintetizar



as informações circundantes no mundo memético, que não tem reversibilidade com o real.

### 5.3. Trabalhos Futuros

Os resultados deste trabalho de pesquisa podem, ainda, ser aprofundados por meio da aplicação de questionários estruturados e não estruturados líderes e colaboradores de destaque em empresas que estão vivendo as mudanças preconizadas pela transformação digital.

Outras perguntas de pesquisa podem ser ainda investigadas:

- Como desenvolver as competências necessárias (pessoais e digitais) para os colaboradores ou profissionais do mercado no contexto da transformação digital?
- Como desenvolver mecanismos de Governança que dêem suporte à participação da inteligência coletiva ao mesmo tempo que preconizam a autonomia do líder para maximizar os resultados das empresas digitalizadas?
- Como contrapor essa onda de IA (Inteligência Artificial) como a solução de todos os desafios humanos, que acaba por promover a “preguiça” e “a estagnação do humano” que não mais vai em busca de sua evolução e auto-realização?

## Referências

- ANATEL. **RA16 – Relatório Anual 2016**. Agência Nacional de Telecomunicações. Brasília – DF, Brasil, 2016. Disponível em: <http://www.anatel.gov.br/Portal/>. Acesso em: jun. 2019.
- BADENHAUSEN, K. **As 100 marcas mais valiosas do mundo em 2019**. FORBES, Maio 2019. Disponível em: <https://forbes.uol.com.br/listas/2019/05/as-100-marcas-mais-valiosas-do-mundo-em-2019/> Acesso em: jun. 2019.
- BRODIE, R. **O vírus da mente**. Cultrix, São Paulo – SP, 2010. ISBN: 8531610915
- CARONE, I.; BARAÚNA, L. **O dia das bruxas de Orson Welles**. Folha de São Paulo, dezembro de 2002. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/mais/fs1011200203.htm>. Acesso em: jun. 2019.
- CARVALHO, T.C.M.B. **Tecnologia da Informação – Tempo de Inovação: Um estudo de caso de planejamento estratégico colaborativo**. MBooks, São Paulo – SP, Brasil, 2010.
- COOPER, MN. **Inequality in the digital society: Why the digital divide deserves all the attention it gets**. Cardozo Arts & Ent. LJ, 2002 – HeinOnline.
- CRONIN, B. **Information Professionals in the Digital Age**. The International Information & Library Review. Volume 30, Issue 1, March 1998, Pages 37-50. <https://doi.org/10.1006/iilr.1998.0082>. Acesso em: jun. 2019.
- DAWKINS, R. **O gene egoísta**. Tradução por Rejane Rubino. Versão Original de 2007. Companhia das Letras, São Paulo – SP, 2019. ISBN: 8535911294
- DMI. **20/20 Vision: A marketing Leader’s View of Digital’s Future: Predictions from Global Digital Marketing Experts**. Digital Marketing Institute, New York - EUA, 2018. Disponível em: <https://digitalmarketinginstitute.com/requested-download/business/download-20-20-vision-a-marketing-leaders-view-of-digitals-future>. Acesso em: jun. 2019.
- ECHENIQUE, E.E.G.; OLIVEIRA, J. M.; MARQUÉS-MOLIAS, L.; ESTEVE-MON, F. **Digital Competence in the Knowledge Society**. MERLOT Journal of Online Learning and Teaching, Vol. 11, No. 1, March 2015. Disponível em: [http://jolt.merlot.org/vol11no1/Gallardo-Echenique\\_0315.pdf](http://jolt.merlot.org/vol11no1/Gallardo-Echenique_0315.pdf) Acesso em: jun. 2019.
- HENRIETTE, E.; FEKI, M.; BOUGHZALA, I. **The Shape of Digital Transformation: A systematic Literature Review**. Information Systems in a Changing Economy and Society: Mediterranean Conference on Information Systems - MCIS2015 Proceedings, pag. 431- 443; Samos, Greece, October 3-5, 2015. ISBN: 978-618-82208-6-7. Disponível em: <http://aisel.aisnet.org/mcis2015/> Acesso em: jun. 2019.

HOBERG, P.; KRCMAR, H.; WELZ, B. **Skills for Digital Transformation**, Research Report 2017 (Initiative for Digital Transformation - IDT), Technical University of Munich, Munique – Alemanha, Junho 2017.

HOLFORD, W. D. **The future of human creative knowledge work within digital economy**. *Futures*, Volume 105, January 2019, Pages 143-154. ELSEVIER. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2018.10.002>

KANE, G. C.; PALMER, D.; PHILLIPS, A. N.; KIRON, D.; BUCKLEY, N. **Strategy, not technology, drives digital transformation**. *MIT Sloan Management Review*, Cambridge – MA, EUA, July, 2015. <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/> Acesso em: jun. 2019.

KOTARBA, M. **Measuring Digitalization – Key Metrics**. *Foundations of Management*, ISSN 2080-7279. DOI: 10.1515/fman-2017-0010, Vol. 9 (2017), pp. 123-138. Disponível em: <https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/fman.2017.9.issue-1/fman-2017-0010/fman-2017-0010.pdf>. Acesso em: jun. 2019.

LAZER, D. M. J. et al. **The science of fake news**. *Science* 09 Mar 2018, Vol. 359, Issue 6380, pp. 1094-1096, DOI: 10.1126/science.aao2998. Disponível em: <https://science.sciencemag.org/content/359/6380/1094> Acesso em: jun. 2019.

LEGNER, C.; EYMANN, T., HESS, T.; MATT, C.; BÖHMANN, T.; DREWS, P.; MÄDCHE, A.; URBACH, N.; AHLEMANN, F. **Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community**. *Business & Information System Engineering* (2017) 59: 301. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0484-2>. Acesso em: jun. 2019.

MATT, C.; HESS, T.; BENLIAN, A. **Digital Transformation Strategies**. *Business & Information Systems Engineering*, Volume 57, Issue 57, pp339 – 343, October 2015. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12599-015-0401-5> Acesso em: jun. 2019.

McAfee, A., & BRYNJOLFSSON, E. (2012). **Big data: The management revolution**. *Harvard Business Review*, 90, 60-68.

MENEGHETTI, A. **O Nascimento do Eu**. Associação Brasileira de Ontopsicologia, Porto Alegre – RS, Brasil, 1993.

MENEGHETTI, A. **Em Si da Arte e Criatividade**. Psicologica Editrice, Florianópolis – SC, Brasil, 1996.

MENEGHETTI, A. **Economia e Política Hoje – Brasil 2000**. Psicologica Editrice, Florianópolis – SC, Brasil, 1999.

MENEGHETTI, A. **Filosofia Ontopsicológica**. Ontopsicologia Editrice, Florianópolis – SC, Brasil, 2003.

- MENEGHETTI, A. **Pedagogia Ontopsicológica**. Ontopsicologia Editrice, Recanto Maestro – RS, Brasil, 2005.
- MENEGHETTI, A. **Dicionário de Ontopsicologia**. Ontopsicologia Editrice, Recanto Maestro – RS, Brasil, 2008.
- MENEGHETTI, A. **Manual de Ontopsicologia**. Ontopsicológica Editora Universitária, Recanto Maestro – RS, Brasil, 2010.
- MENEGHETTI, A. **A Psicologia Empresarial**. Ontopsicológica Editora Universitária, Recanto Maestro – RS, Brasil, 2013A.
- MENEGHETTI, A. **A Psicologia do Líder**. FOIL – Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística, São Paulo - SP, Brasil, 2013B.
- MENEGHETTI, A. **Do humanismo Histórico ao Humanismo Perene**. Ontopsicológica Editora Universitária, São João do Polêsine – RS, Brasil, 2014.
- MENEGHETTI, A. **Jovens e a Realidade Cotidiana**. Fundação Antonio Meneghetti, Recanto Maestro, São João do Polêsine – RS, Brasil, 2017.
- MENEGHETTI, A. **Criatividade e Sensibilidade Estética**. Fundação Antonio Meneghetti, Recanto Maestro, São João do Polêsine – RS, Brasil, 2018A, 204 p.
- MENEGHETTI, A. **IsoMaster: como o empresário do ser**. Fundação Antonio Meneghetti, Recanto Maestro, São João do Polêsine – RS, Brasil, 2018B, 200 p.
- PARVIAINEN, P.; TIHINEN, M.; KÄÄRIÄINEN, J. ; TEPPOLA, S. **Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice**. International Journal of Information Systems and Project Management, ISSN (online):2182-7788 , vol. 5, no. 1, pp. 63-77, 2017. Disponível em: [www.sciencesphere.org/ijispm](http://www.sciencesphere.org/ijispm)  
Acesso em: jun. 2019.
- PARMÊNIDES. **Da Natureza**. Traduzido por: José Trindade Santos. 3<sup>a</sup>. edição. Edições Loyola, São Paulo – SP, Brasil, maio de 2013. ISBN 978-85-15-02321-9.
- PICK, J. B.; NISHIDA, T. **Digital divides in the world and its regions: A spatial and multivariate analysis of technological utilization**. Technological Forecasting & Social Change 91 (2015) 1–17.
- PORTELA, F. **O catador eletrônico**. Loqui Editora. 1a. edição. São Paulo – SP, Brasil, 2015. Disponível em: [http://ecoeletrofase2.com.br/ecoeletro2/wp-content/uploads/2016/01/2016.01.06\\_LIVRO\\_GEA\\_FINAL\\_ISBN.pdf](http://ecoeletrofase2.com.br/ecoeletro2/wp-content/uploads/2016/01/2016.01.06_LIVRO_GEA_FINAL_ISBN.pdf) Acesso em: jun. 2019.
- Robert Allen, “**Digital Marketing in 2020: A glimpse into the future**,” Smart Insights, June 7, 2017, <https://www.smartinsights.com/manage-digital-transformation/digital-marketing-2020-glimpse-future/> Acesso em: jun. 2019.

SACCOL, A. M. **O Campo Semântico e o Processo de Decisão do Líder**. Trabalho de Conclusão de Curso do MBA Business Intuition Identidade Empresarial, da Antonio Meneghetti Faculdade – AMF, Restinga Seca – RS, 2019.

SAWY, O. A. El.; KRAEMMERGAARD. P.; AMSINCK, H.; VINTHER, A. L. **How LEGO Built the Foundations and Enterprise Capabilities for Digital Leadership**. The LEGO Group. MIS Quarter Executive. June 2016. Disponível em: [https://pdfs.semanticscholar.org/8784/32af09fae1aa8e122d6b0d8bfaed56884904.pdf?\\_ga=2.138997235.1963080688.1561245300-394018558.1561245300](https://pdfs.semanticscholar.org/8784/32af09fae1aa8e122d6b0d8bfaed56884904.pdf?_ga=2.138997235.1963080688.1561245300-394018558.1561245300)  
Acesso em: jun. 2019.

SCHEERDER, A.; DEURSEN, A. Van; DIJK, J. Van. **Determinants of Internet skills, uses and outcomes: a systematic review of the second- and third-level digital divide**. Telematics and Informatics 34 (2017) 1607–1624. ELSEVIER, 2017.  
[www.elsevier.com/locate/tele](http://www.elsevier.com/locate/tele). Acesso em: jun. 2019.

SCHWARZMÜLLER, T.; BROSI, P.; DUMAN, D.; WELPE, I. M. **How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership**. Management Revue, 29 (2) 2018, 114 – 138. *SSN online: 0935-9915*, <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2018-2-114>  
Acesso em: jun. 2019.

TURING, A. **Computing Machinery and Intelligence**. Mind, New Series, Vol. 59, No. 236 (Oct., 1950), pp. 433-460 Published by: Oxford University Press on behalf of the Mind Association. Disponível em:  
<https://phil415.pbworks.com/f/TuringComputing.pdf> Acesso em: jun. 2019.

VIAL, G. **Understanding digital transformation: A review and a research agenda**. *The Journal of Strategic Information Systems*, Elsevier, 2019, Volume 28, Issue 2, June 2019, 118-144, <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>  
Acesso em: jun. 2019.

VASQUES, V. **As previsões da Singularity University até 2038. Parte I: A Próxima Década**. Inova+, Julho 2018A. Disponível em:  
<http://inovasocial.com.br/inova/previsoes-singularity-university-2038-parte-1/>  
Acesso em: jun. 2019.

VASQUES, V. **As previsões da Singularity University até 2038. Parte II: O Futuro**. Inova+, Julho 2018B. Disponível em: <http://inovasocial.com.br/inova/previsoes-singularity-university-2038-parte-2/> Acesso em: jun. 2019.

WEILL, P.; ROSS, J. W. **Governança de TI (Tecnologia da Informação): como as empresas com melhor desempenho administram os direitos decisórios de TI na busca por resultados superiores**. MBooks, São Paulo – SP, Brasil, 2006.

WEILL, P.; VITALE, M. **Place to Space: migrating to e-business models**. Harvard Press, Cambridge - MA, EUA, 2001.

WEILL, P.; WOERNER, S. L. **Qual é o seu Modelo Digital de Negócio?** 6 perguntas para ajudar a construir a empresa da próxima geração. MBooks, São Paulo – SP, Brasil, 2018.

WELLS, H. G. **A Guerra dos Mundos**. Traduzido por Bráulio Tavares. Suma de Letras Brasil, 2016. **ISBN:** 8556510094.