
PARTE I

O HOMEM, A PESTE E A GESTÃO 4.0

"Fome, pestes e guerra provavelmente continuarão a reivindicar milhões de vítimas nas próximas décadas."

Yuval Noah Harari

TEMPOS DISRUPTIVOS DE PANDEMIA, TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E GESTÃO 4.0

Solimar Garcia

Apesar do momento ter recebido comparações díspares como as crises financeiras globais de 1929 e de 2008, as crises sanitárias, da peste negra no século XIV, ou a gripe espanhola, em 1918, não é possível traçar paralelos com eventos anteriores, uma vez que as circunstâncias são bem diferentes: nunca houve milhões de pessoas fechadas em casa, conectadas pela internet, com empresas e escolas fechadas por tempo indeterminado. Se as crises anteriores não tinham a tecnologia que nos proporciona conhecer a situação real em todos os cantos do planeta, o impacto e as consequências deverão ser mais abrangentes e profundos do que em qualquer momento já vivenciado antes.

No trabalho, as infundáveis reuniões foram trocadas por ferramentas virtuais e os temas mais complicados passaram a ser resolvidos em 15 minutos de encontros virtuais com as equipes, de forma mais assertiva e objetiva. Congressos também passaram a ser virtuais, e as longas viagens para apresentação de trabalhos científicos migraram para as plataformas.

Nesse momento, é possível que você esteja acessando um *site open access* para baixar esse livro, diretamente de seu celular, ou de seu *notebook*, pois é bem provável que você esteja trabalhando em casa, em regime *home office*. Algumas

empresas já adotavam essa prática, mas desde março de 2020 ela tornou-se corriqueira na vida da maioria dos funcionários, com carteira assinada ou não. Os que dependiam exclusivamente de atividades comerciais e independentes pararam de trabalhar, ficando sem renda nenhuma.

Governos no mundo inteiro tiveram que criar leis para amparar as pessoas que ficaram sem emprego, sem salário, e sem poder sair de casa, e oferecer créditos para garantir a proteção social. Por aqui, todas as esferas de governo criaram legislações aprovadas a toque de caixa, e as seções da Câmara, do Senado, do Supremo Tribunal Federal passaram a ser realizadas por meio de aplicativos para teleconferência tão populares agora.

Tempos de pandemias, resguardadas as épocas e diferenças sociais, geográficas e biológicas produzem mudanças de comportamento, caos social e disseminação de informações falsas, que agora chamamos de *fake news*, mas que não são novidades criadas na internet e nas redes sociais, pois sempre existiram.

PANDEMIAS, O MUNDO GLOBALIZADO E O CRESCIMENTO DAS EMPRESAS

Eleanor Russell e Martin Parker (2020), professores das universidades Cambridge e Bristol, apresentam a forma como as pandemias são momentos que fortalecem as grandes corporações mundiais ajudando-as a crescer ainda mais. Os autores traçam um paralelo do que aconteceu a partir do ano 1.348, com a peste negra ou bubônica, e o que aconteceu em tempos da Covid-19.

A peste negra supõe-se ter matado 80% das pessoas infectadas, já a Covid-19, com índice de letalidade ainda em discussão, mas em torno de 1%, com números incomparáveis, portanto, apresentam em comum o fato de que tanto naquela época, como agora, matam muito mais pessoas pobres.

No Brasil foram descobertos mais de 50 milhões de pessoas pobres, que vivem à margem da sociedade e sequer fazem parte das estatísticas: não têm conta em banco, não têm nenhum registro que possa atestar como sobrevivem os trabalhadores autônomos, que por conta própria ganham o sustento de suas famílias e desenvolvem nosso país, sem nenhum apoio das esferas governamentais.

Por enquanto, não é possível comparar o nível de devastação entre uma pandemia e outra, mas o que Russel e Parker (2020) apresentam é que nesses momentos as empresas fortes se tornam ainda maiores e mais globais.

Para se ter ideia, em tempos de peste negra, uma empresa alemã, a Welser, chegou a administrar a Venezuela como uma colônia privada, combinando a posse dos bens com o cultivo de linho, no longínquo século XIV, anos 1300.

Nos séculos seguintes, XV e XVI, os recursos de produção ficaram restritos a algumas companhias. Elas detinham a infraestrutura, o capital e as habilidades vindas dos trabalhadores.

Esses trabalhadores excedentes, em busca de melhores condições de vida, implodiram o sistema feudal e levaram a uma economia de salários, com a ascensão de mercadores e negociantes que geraram uma ascendente classe de empresários urbanos.

E em tempos da Covid-19?

Na atualidade, o varejo, o entretenimento e o mercado de alimentos passaram ao formato digital e o dinheiro praticamente desapareceu. Bares e restaurantes fechados demandaram o suprimento de alimentos e entraram em cena os aplicativos de entrega – *delivery* – que passaram a levar a comida à casa das pessoas. Também cresceram as redes de supermercados e seus enormes espaços de vendas e quadro de funcionários, com armazéns de estoques, caminhões e uma capacidade logística complexa.

Atualmente, ainda que se saiba da quebraadeira geral de empresas, sobretudo das micro e pequenas, há uma parcela delas que enriquece muito nesses tempos de pandemia. As empresas de varejo *on-line* foram as estrelas da vez, com destaque para a *Amazon*, que passou a valer US\$ 1,1 trilhão (cerca de R\$ 5,7 trilhões) desde o início da pandemia (UOL, 2020a; 2020b), triplicando seu valor, sendo considerada a maior varejista do mundo, sem vender um único produto próprio.

Outras plataformas de sucesso na rede, que tiveram grande crescimento: as de entrega de alimentação e de produtos em geral, *Uber Eats*, *Rappi* e *IFood*; de entretenimento por meio de *streaming*, *Netflix*, *Amazon Prime* e *Disney* e as redes sociais, como *YouTube*, *Facebook*, *Instagram* e *Twitter*. Os modelos de negócios dessas empresas, longe de estarem em plantas bem construídas, integram as plataformas tecnológicas para oferecer e entregar o produto que o cliente precisa, na hora que ele quer, tendo por essa razão crescimento exponencial, mais rápido do que qualquer outro tipo de companhia.

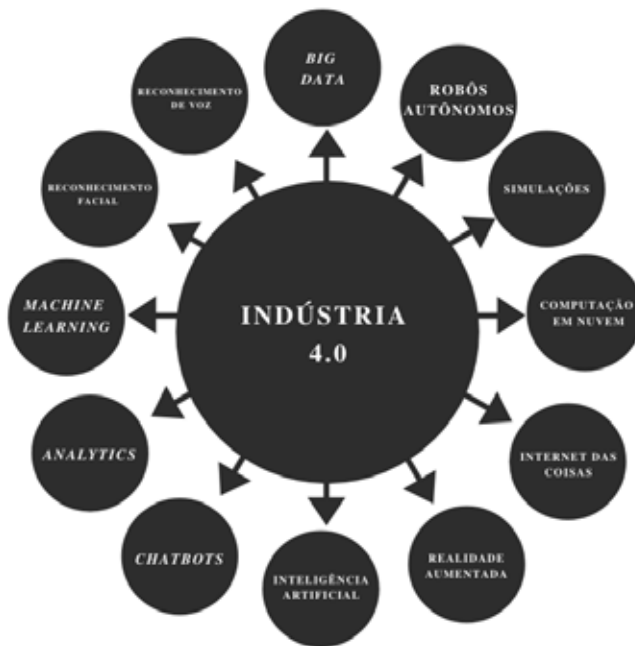
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Já falávamos antes da pandemia na rapidez com que as empresas mergulhavam na transformação digital, todos os segmentos empenhados em trazer suas áreas para a modernidade, para o domínio técnico dos computadores e da operacionalização em nuvem, em 3D, com o uso da inteligência artificial e com os dados, muitos dados e suas análises para aproveitamento na realização de

negócios e melhoria do atendimento ao cliente e na busca de oferecer os produtos mais adequados a cada um.

A Quarta Revolução Industrial, que vivemos agora, chamamos de indústria 4.0, no termo cravado na Alemanha, ou internet das coisas (*internet of things*), no termo utilizado inicialmente nos Estados Unidos, reflete as alterações tecnológicas espalhadas em todas as áreas, cuja massificação, apresenta novidades que rapidamente têm entrado no vocabulário das pessoas, com palavras como as que se vê na Figura 1, entre outras.

Figura 1 – Tecnologias popularizadas na indústria 4.0



Fonte: a autora.

As alterações tecnológicas devem transformar nossa forma de viver, trabalhar e nos relacionarmos, como alertou o professor alemão Klaus Schwab (2016), em seu livro *A Quarta Revolução Industrial*. O mundo já não é linear e circunscrito em tempo e espaço, e chacoalha as pessoas de um lado para outro, no ambiente real e no ambiente virtual, no mundo líquido, no qual nada permanece, tudo se transforma com uma velocidade inalcançável, como já apresentava Zygmunt Bauman (2001) desde o início deste século XXI, trazendo o desafio de aprendermos a nos mover e a nos comportar com propriedade nessas novas configurações.

As mudanças e o desenvolvimento tecnológico que veio com elas, colocou o mundo em modo VUCA, da sigla em inglês para as palavras *volatility, uncertainty, complexity e ambiguity*: em constante volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. Volátil porque tudo muda muito rapidamente, nada é permanente, e a única certeza é a própria mudança. Como tudo é muito rápido, não há como termos confiança em nada, por isso a incerteza, na qual não existe modelo a ser seguido: tudo é novo, o que traz maior complexidade para todas as áreas, uma vez que as variáveis são muitas e novas também. A ambiguidade se refere aos tantos caminhos que podemos escolher. Não há uma decisão única e são muitas respostas para a mesma pergunta!

E não é a primeira vez que isso acontece. Em épocas distintas, as revoluções industriais trouxeram mudanças disruptivas em todos os campos, com datas que podem variar de autor para autor, mas que apresentam similaridades, uma vez que o que elas têm em comum é o desenvolvimento tecnológico (Figura 2).

Figura 2 – Cronologia das Revoluções Industriais



Fonte: a autora.

Meados do século XVIII (1750) dá-se o início da Revolução Industrial, com o surgimento das máquinas a vapor. Cem anos depois, adentramos na produção em massa e em linha de montagem, já no século XIX (1850). Mais cem anos, século XX, por volta de 1970, surgem os computadores e a automação industrial.

Os saltos qualitativos no desenvolvimento tecnológico, que demoraram cem anos para acontecer, no passado, não demoraram nem 20 anos para consolidar a grande mudança que vivemos neste século XXI, cercados de tecnologia e transformação digital por todos os lados, sobretudo após a popularização da internet.

Em menos de 30 anos, e já desde os anos 1990, mudou tudo e as máquinas passaram a ser conectadas entre elas e entre as pessoas, trazendo uma rede infinita de cruzamentos de informações e de relacionamentos, dando poder aos dados na potência da Quarta Revolução Industrial e da transformação digital que as empresas e as pessoas conseguiram abarcar em seu dia a dia ficaram corriqueiras.

GESTÃO 4.0

Os pilares desse desenvolvimento vão sendo sentidos na área de gestão, aqui caracterizada como gestão 4.0, que tem em seu cerne as informações abundantes oriundas de todos os ambientes, internos e externos, trazendo inúmeras possibilidades para gerenciar novos modelos de negócios, atender e satisfazer as exigências do cliente e acompanhar o comportamento das pessoas.

Pelo lado da administração de empresas – a gestão, e os conhecidos modelos que foram aparecendo ao longo dos anos, sobretudo no século XX, respondiam aos problemas específicos industriais e corporativos de suas épocas, ou seja, a gestão é uma fotografia das empresas que refletem a sociedade, portanto, um organismo vivo, que vai se adaptando ao meio.

Ao incorporar como atividades principais: planejar, organizar, dirigir, hoje mais comumente chamado de liderar, e controlar, os modelos administrativos se adaptam também. Assim, temos o comportamento das variáveis fundamentais que fazem parte da gestão – tarefas, pessoas, estrutura, tecnologia, competitividade e ambiente – que influenciam e são influenciadas pela época e pelo ambiente no qual a empresa está inserida, tornam a gestão uma atividade complexa e dinâmica, que muda conforme mudam os contornos do momento.

Assim, passamos por diversas teorias administrativas: administração científica (1903), teorias da burocracia (1909), clássica (1916), relações humanas (1932), estruturalista (1947), sistemas (1951), abordagem sociotécnica (1953), teoria neoclássica (1954), teoria comportamental (1957), desenvolvimento organizacional (1962), teoria da contingência (1972) e as novas abordagens observadas desde os anos 1990 – conforme a linha do tempo adaptada de Chiavenato (2005).

Os últimos 30 anos assistiram aos mais diversos modismos e palavras que ficaram famosas na gestão empresarial, como planejamento estratégico, comportamento organizacional, foco nos colaboradores, aprendizado empresarial, gestão do conhecimento, universidades corporativas, gestão de pessoas, capital humano, reengenharia e *downsizing* – essas duas últimas tidas como nomes diferentes para demissão de funcionários, inovação, propósito e, desde o início da pandemia, reinvenção entrou no radar das companhias, e é provável que as que não conseguiram se adaptar até já estejam com as portas fechadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Do caos social vindo de uma doença que acometeu mais as camadas populacionais mais pobres, como é característico das pragas e pandemias em geral, pode advir um redesenho do comportamento das pessoas, das empresas e dos governos, no qual se pense em distribuição e não em acúmulo, com o maior envolvimento de todos com os problemas sociais, e da empatia, que deve se refletir em lideranças mais conscientes e respeito em todos os níveis.

O mundo em transformação com as tecnologias avançadas leva a crer que as companhias que não encontrarem o caminho dessa evolução podem desaparecer nesses tempos de reinvenção e de pandemia, que certamente não será a última crise sanitária que o mundo global vai atravessar.

Nossa reflexão deve avançar juntamente com o modelo de gestão 4.0 que adotarmos nas empresas, buscando o avanço nessas mirabolantes e até então inimagináveis tecnologias, mas que continuem a privilegiar as pessoas, sem as quais nem as máquinas podem funcionar!

REFERÊNCIAS

Ações da Amazon batem recorde histórico; empresa vale US\$ 1,1 trilhão. **UOL**. 14 abr. 2020. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/04/14/acoes-da-amazon-bate-recorde-historico-empresa-vale-us-11-trilhao.htm>. Acesso em: 01 nov. 2020. 2020a.

Coronavírus: quem está ganhando dinheiro com a epidemia. **UOL**. 05 mar. 2020. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/bbc/2020/03/05/coronavirus-quem-esta-ganhando-dinheiro-com-epidemia.htm>. Acesso em: 01 nov. 2020. 2020b.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida** (Português). São Paulo: Zahar, 2001.

CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos**. São Paulo: Atlas, 2005.

RUSSELL, E.; PARKER, M. Dos Medici à Amazon: como pandemias ajudaram megacorporações a crescer ainda mais. *The Conversation*. **UOL**. 27/06/2020. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/bbc/2020/06/27/dos-medicia-amazon-como-pandemias-ajudaram-as-megacorporacoes-a-crescer-ainda-mais.htm>. Acesso em: 14 out. 2020.

SCHWAB, K. **A Quarta Revolução Industrial**. Tradução: Daniel Moreira Miranda. São Paulo: Edipro, 2016.