

COLETÂNEA

ADM

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO



# A NORMALIDADE-LÍQUIDA OU COMO ENTENDER UM MUNDO COM COVID-19

OSMAR REZENDE DE ABREU PASTORE

---

SETEMBRO 2021

A dificuldade em se definir o que há de mais atual reside principalmente no fato de que essa consideração é cada vez mais fugaz, dada a velocidade das mudanças e o que estamos vivenciando tem a sua maior contribuição na expansão crescente da sensação de desconhecimento e insegurança.

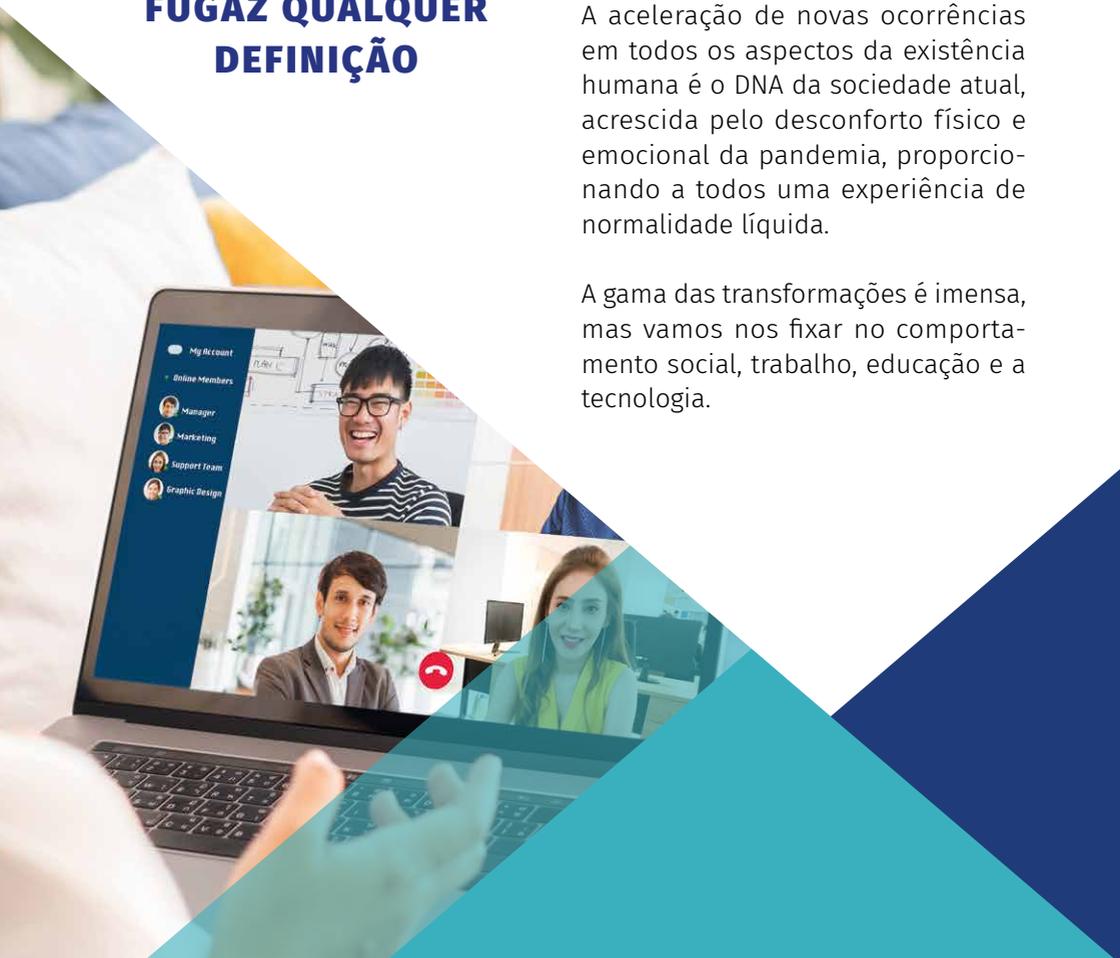
---

## **A ACELERAÇÃO DAS MUDANÇAS TORNA FUGAZ QUALQUER DEFINIÇÃO**

Também começaram a faltar designações para as novas manifestações em diversas áreas. Os termos moderno e contemporâneo parecem ter sido precocemente utilizados e Bauman, para dar seguimento ao estudo das transformações sociais e econômicas, cunha brilhantemente o termo “modernidade líquida”, sendo ele próprio reativo a uma ideia de pós-modernidade, porque esta última precisaria ser rapidamente rebatizada, na medida em que se estudasse o que viesse a acontecer.

A aceleração de novas ocorrências em todos os aspectos da existência humana é o DNA da sociedade atual, acrescida pelo desconforto físico e emocional da pandemia, proporcionando a todos uma experiência de normalidade líquida.

A gama das transformações é imensa, mas vamos nos fixar no comportamento social, trabalho, educação e a tecnologia.



# COMPORTAMENTO LÍQUIDO

---

De há muito se tem o comportamento das pessoas como a base para uma boa estratégia econômica, política ou empresarial. A velocidade com que se percebe flutuações nos hábitos e gostos dos consumidores e se posicionar uma organização em um estreito alinhamento com isto tem sido a guia para o sucesso ou fracasso de diversas empresas. Isto não é novo!

Também não deve surpreender a quem quer que seja que aquele comportamento possa ser rápida e profundamente alterado com eventos como o surgimento da COVID-19.

Neste século diferentes tipos de eventos mudaram hábitos e reposicionaram o mercado consumidor, e o próprio surgimento da COVID-19 pode assim ser visto – uma consequência de posturas inadequadas ou excesso de confiança, como sugere a previsão feita por Bill Gates, em meados de 2015.

O que importa é que o comportamento das pessoas mudou e continua mudando, mas não há como prever

quando esta mudança desacelerará. E um forte componente foi introduzido – ou exacerbado – nos direcionadores para a mudança de comportamento das pessoas: **a insegurança**.

Empurrada para um lado ou para outro, a sociedade intensificou o hábito de comprar por aplicativos ou sites de internet, tornando esta sistemática uma das tendências mais reforçadas na pandemia: aqueles que ainda tinham receio de golpes ou frustração nas suas compras, acabaram por ceder ao ganho de comodidade e segurança física que dificilmente se reverterá em vários segmentos do mercado.

O trabalho remoto preservou empregos embora novas competências tenham sido requeridas, assim como disciplina e separação de espaços. Essa alternativa possibilitou o deslocamento para longe dos grandes centros, mantendo as famílias conectadas às suas fontes de renda e a serviços de educação. O atendimento médico remoto é mais um estímulo para isso.

---

## A PANDEMIA GEROU UMA DISPUTA PELAS NARRATIVAS

A photograph of a woman with long dark hair, smiling and looking to the right. A dog with white and brown spots is sitting on a white surface next to her, also looking to the right. The background is a blurred indoor setting with a framed picture on the wall.

## VÁRIOS COMPORTAMENTOS FORAM INTENSIFICADOS PELA PANDEMIA

Este mesmo trabalho remoto provocou um sério repensar dos arquitetos. As unidades domiciliares, segundo eles, devem ter **mais espaço**. Daqui para frente, as novas unidades domiciliares deverão ter espaço para banho de sol e para o home-office; teletrabalho, serem cada vez mais práticas para limpeza e com decoração que permita a permanência dos moradores durante longos períodos de tempo, minimizando a ansiedade ou a desmotivação. Quem se interessa pelos diminutos lançamentos imobiliários (apartamentos de até 18 m<sup>2</sup>) claramente desconsidera o impacto da limitação de espaço em um novo confinamento.

E para o ambiente urbano, surge a proposta da **“cidade de 15 minutos”**, originalmente lançada em Paris, mas já levada a sério em diferentes partes do mundo.

Para uma parte da sociedade que não se enquadrará neste cenário, por diferentes razões, e que perderá definitivamente suas posições de trabalho, parece que a proposta de Yuval Harari se materializa, pois os programas de **renda mínima vital** já se tornam “a” alternativa viável.

## TRABALHO LÍQUIDO

---

Não é nova a discussão se a tecnologia gera mais empregos do que os extingue e o consumidor está cada vez mais interessado em comodidade, rapidez, baixo custo e qualidade. Por esta razão, surge espaço para a automação, como resposta a essas demandas, em todas as áreas: de processos industriais à agricultura e à construção civil, onde ainda se tem um emprego intensivo de mão-de-obra.

E há a questão da obsolescência de funções e profissões. O fenômeno mais uma vez não é novo, mas tem se intensificado a ponto de acadêmicos e gestores de RH predizerem que quem entrar hoje no mercado de trabalho deverá trocar de profissão cerca de 5 vezes ao longo de sua carreira, para se manter profissionalmente útil. Um desafio que pode ser considerado atingível, mas apresenta sérios problemas para sua consecução.

## EDUCAÇÃO LÍQUIDA

---

Uma das áreas mais pressionadas pela pandemia foi a educação. Esta

atividade estratégica no cenário de qualquer país, faz muito tempo vem sendo questionada no Brasil pela sua entrega para a sociedade.

A capacidade de nosso sistema de ensino absorver as demandas da sociedade e do mercado tem sido pífia e tende a piorar. A questão de distribuição de recursos e da continuidade de planos propostos pelo MEC, por exemplo, se mostram constantemente ineficazes na obtenção da melhoria da situação geral do ensino.

Também a sociedade brasileira tem uma visão preconceituosa em relação ao que se observa no resto do mundo. Enquanto o ensino técnico em países como Alemanha, Áustria e Japão é fortemente valorizado, o que é coerente com o que o mercado de trabalho mais demanda por lá, no Brasil a maioria dos estudantes foca o ensino superior, para onde carrega toda a má formação ratificada pelos resultados do PISA.

Um dos resultados disto é um fenômeno constantemente observado: altas taxas de desemprego, convivendo com

---

### O TRABALHO LÍQUIDO É EXTREMAMENTE DESGASTANTE

postos de trabalho em aberto, por falta de gente adequadamente capacitada para preenche-los.

Muitas organizações, para resolver este quase paradoxo, já identificado mesmo antes da COVID-19, investem em universidades corporativas ou direcionam seus colaboradores para programas de

---

## **SOBRAM VAGAS, FALTAM PROFISSIONAIS CAPACITADOS**

ensino de extensão nas instituições de ensino superior que adequam universitários, já formados, ao que o mercado precisa.

Outro resultado é a expansão da **geração “nem-nem”**: desmotivados, sem esperança de conseguirem posições de trabalho, ou incapazes de ver uma correlação entre uma formação adequada e o início de uma carreira profissional – muitas vezes percebido como algo resultante da sorte ou do apadrinhamento – os estudantes têm facilmente abandonado os cursos que fazem, quando não se desinteressam totalmente por eles.

## **TECNOLOGIA: O MAIS LÍQUIDO DOS COMPONENTES**

---

O avanço da tecnologia sobre o cotidiano tem assombrado aos seus mais en-



tusiasmados defensores. As transformações promovidas nesta área devem ser entendidas para além da sucessão de ciclos propostos pelos estudiosos, sendo exemplo disso a indústria 5.0. Sem dúvida estes ciclos oferecem uma ideia do impulso que este componente tem exercido sobre as mais diferentes áreas, mas seu impacto real carece de mais atenção.

O efeito mais destacado da liquidez tecnológica é a progressiva substituição do homem pela máquina. E o que às máquinas parecia faltar, agora não lhes é mais negado: o poder de ter um rosto, uma voz e uma personalidade próprias. Quem disso duvida, deve pesquisar mais sobre Watson (IBM), Einstein (Salesforce), Siri (Apple), Leonardo (SAP), Alexa (Amazon), Isaac (Nvidia), Cortana (Microsoft), Bia (Bradesco) e Sophia. Esta última, um robô a quem foi oferecida cidadania na Arábia Saudita.

Outro efeito, promovido pela liquidez tecnológica, é a digitalização de serviços e relações comerciais. A assimilação deste movimento é fundamental para que várias empresas consigam sobreviver e até prosperar em mo-

mentos críticos como o que vivemos. A Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm), em recente levantamento, registrou mais de 135 mil novas lojas virtuais abertas no Brasil desde o início da pandemia. Enquanto isso, as lojas já existentes, migram para verdadeiros **hubs de vendas**: as Casas Bahia – tradicional empresa de móveis e eletrodomésticos, vendem hoje em seu portal livros, suplementos vitamínicos, produtos para animais e muito mais.

---

## A TRANSFORMAÇÃO TECNOLÓGICA E A SUBSTITUIÇÃO DO HOMEM PELA MÁQUINA

Numa abordagem menos futurista e mais presente, recente estudo da McKinsey constatou que: 5% dos empregos ainda existentes são 100% automatizáveis; 60% das profissões conhecidas serão, ao menos, 30% robotizadas; e 52% dos

jovens brasileiros têm seu futuro ameaçado pela automação (25 milhões entre 19 e 25 anos e 11 milhões de “nem-nem”).

Estas cifras se tornam verossímeis quando se constata que a (r)evolução tecnológica e a recapacitação ocorrerem em velocidades diferentes. Parte deste descompasso é atribuível às características do modelo implementado de ensino vigente em nossa sociedade e já comentado anteriormente. Outra parte é devida a baixa capacidade que

o poder público e o enfraquecido sistema sindical têm de refrear – bloquear seria impossível – o avanço da automação generalizada.

De qualquer forma, esta transformação acelerada parece estar longe de perder seu fôlego devido às pressões crescentes de competitividade, estimuladas também pelo avanço do processo de globalização. É difícil se refrear a promessa de aumento de lucratividade promovida por uma parafernália de metodologias e ferramentas cada vez mais sofisticadas: redes neurais, computação quântica, inteligência artificial etc.

O intrincado cenário atual não permite que se preveja uma data para o retorno à normalidade. Este cenário, na verdade, só fez aumentar a velocidade de transformação de diversos componentes do cotidiano de pessoas e empresas. Mas não somente isto: expos fortes fragilidades em nossa capacidade de reagir coerentemente a ocorrências da magnitude de uma pandemia.

Daí defendermos a ideia de uma “normalidade líquida”, onde as tendências raramente se consumarão devido à crescente ocorrência de novos desafios que exercem pressão sobre a tessitura econômico-social.

Aquelas interações são complexas e seu entendimento demanda um exer-

cício de análise e síntese, onde as decisões tomadas jamais estarão livres de riscos reais. E para sobreviver, as pessoas precisarão aprender a conviver com estes riscos.

Erich Fromm, em seu visionário livro *O Medo À Liberdade*, publicado pela primeira vez em 1941, sustenta que o sobrevivente é o neurótico: uma pessoa ajustada ou que busque o ajustamento, não conseguiria sobreviver neste cenário. É necessário que se esteja sempre atento, se questione tudo sempre e se procure por indícios de que nosso ambiente vai mudar rápida e profundamente. O autor afirma que estas características, questionadoras e de desconfiança constante são típicas das pessoas neuróticas, que por esta razão, teriam maior chance de sobreviver no futuro.

Entre o raciocínio lógico e a necessidade de tomada de decisões rápidas, as pessoas precisarão, cada vez mais, aceitar e até mesmo aprender a gostar de mudanças. Empurradas e apoiadas pela tecnologia, reinventando sua forma de garantir sustento e escolhendo seletivamente o que aprender, precisaremos escolher a cada dia quais novos conhecimentos adquirir, que competência desenvolver e que hábitos abandonar.

Que neurotizêmo-nos todos!

**\* Osmar Rezende de Abreu Pastore é Administrador,**

Educador corporativo, é professor de cursos de graduação e pós em Administração, Marketing e Economia e empresário

[opastore@gmail.com](mailto:opastore@gmail.com)

# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

## ***“Modernidade Líquida”***

Bauman, Zygmunt, Editora Zahar, 2001

## ***“The Global Village”***

McLuhan, Marshall Herbert and Powers, Bruce R, 1989, amazon.com.br

## ***“O Ócio Criativo”***

De Masi, Domenico, Editora Sextante, 2000

## ***“21 Lições para o Século 21”***

Harari, Yuval, Editora Companhia das Letras, 2018

## ***“O Próximo Surto? Não Estamos Preparados?”***

Gates, Bill, Palestra, Ted Talk, 2015

## ***“Programa Internacional de Avaliação de Alunos – PISA”***

Edição 2019, portal.mec.gov.br, g1.globo.com

## ***“Programa de Renda Mínima Vital – Espanha”***

valor.globo.com, g1.globo.com, 2020

## ***“Quase 16 milhões de postos de trabalho podem ser perdidos até 2030”***

www.mckinsey.com, 2018

## ***“Impacto da automação no trabalho”***

www.mckinsey.com, 2018

---

### **EXPEDIENTE:**

ANO 8 · Edição Especial · SETEMBRO 2021 | A Coletânea ADM é uma publicação da Associação Brasileira de Administração (ADM. Conselho Editorial: Adm. Carlos Eduardo Uchôa Fagundes; Adm. Joaquim Carlos Dias; Adm. Teresinha Covas Lisboa; Adm. Sueli Alaide Cortezia Mangia. Ana Maria Senatore – MTB15.953 Editora-Chefe/Jornalista Responsável (ana@senatorecomunicacao.com) · Edição de Arte: Agência Elemento (elemento@agenciaelemento.com.br) Coordenação: Giseli Bueno · Projeto Gráfico e Diagramação: Sarah Trad. Administração: ADM - Associação Brasileira de Administração (Av. Paulista, 1159, 13º andar, cj 1316 - São Paulo - SP 55 11 4119-0174 · admbrasileira@admbrasileira.com.br . www.admbrasileira.com.br | Conceitos e opinião emitidos no artigo publicado não refletem, necessariamente, a opinião da revista, do editor bem como da presidência e diretoria da ADM - Associação Brasileira de Administração. Todos os direitos são reservados. Proibida a reprodução (parcial ou na íntegra) do texto publicado sem a autorização prévia e assinada do autor.

# **SINDAESP**

**Sindicato das Empresas  
de Administração no Estado de São Paulo**

# **ADM**

**Associação Brasileira  
de Administração**

Av. Paulista, 1159, 13º andar, cj. 1316  
01311-200, São Paulo, SP.  
+55 (11) 4119-0174

[sindaesp@sindaesp.com.br](mailto:sindaesp@sindaesp.com.br)  
[admbrasileira@admbrasileira.com.br](mailto:admbrasileira@admbrasileira.com.br)

**[www.sindaesp.com.br](http://www.sindaesp.com.br)**