

Revista de Administração

 ensino  
cartese

# *Administration Advice*

Nº 27 – ANO 3 – Março / 2022

**2022**

**Inovação e Risco**

**Geopolítico em**

**Tempos de Administração**

**“Vaporosa”**

## **ADMINISTRATION ADVICE**

### **Revista de Administração**

Aborda assuntos das Ciências Sociais Aplicadas e das Ciências Humanas, visando contribuir para a ampliação, aprimoramento e especialização dos conhecimentos no âmbito da Administração



Charles Antonio Kieling  
Diretor

**(51) 993.594.836**  
Celular & WhatsApp

**(51) 3779.0203**  
Telefone

[www.ensinocartese.com.br](http://www.ensinocartese.com.br)

[atendimento@ensinocartese.com.br](mailto:atendimento@ensinocartese.com.br)

Av. Protásio Alves, 5381  
Bairro Petrópolis  
Porto Alegre - RS  
CEP: 91.310-002

O Ensino Cartese tem como mantenedora a Organização Espírita para o Ensino e Pesquisa (OEEP). O nome CARTESE é um acrônimo de Compreender, Aplicar e Revisar as Teorias e Teses. Seu propósito é o de propiciar conhecimentos de ponta, integrando teorias e práticas inovadoras que impulsionem pessoas e empreendimentos, praticando a constante realização do avanço das pesquisas, da qualificação de suas ações institucionais, dos processos de ensino e aprendizado e da produção, desenvolvimento e difusão do conhecimento científico e transformador.

## **MISSÃO**

Desenvolver o ensino e a pesquisa de forma lógica, efetiva, experimental, científica e humanizada, para a autonomia e o crescimento das pessoas e empresas.

## **VALORES**

- Ética
- Profissionalismo
- Consciência científica
- Responsabilidade social e ambiental
- Motivação pelo desafio
- Sinergia

## **VISÃO**

Ser propulsor de excelência no Ensino, nas Pesquisas e nas Inovações.

Ser referência por impulsionar pessoas e negócios.

## **Todos os direitos reservados**

**Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, armazenada ou transmitida, total ou parcialmente, por quaisquer meios ou processos, sem autorização escrita do Ensino Cartese.**

### VAPORIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO

O ano de 2020 constituiu-se em mais um daqueles que desnudou as arrogâncias dos influenciadores da Administração, das estratégias e de todas as receitas motivacionais de sucesso. E agora em 2022, com os Riscos Geopolíticos em alta, decorrente da Guerra Euro-Ásia, as incertezas dos negócios e mercados, tornam mais vaporosas as Teorias da Administração. Os ensinamentos de Zygmunt Bauman, em particular suas análises sobre “líquido” das realidades construídas pela atividade humana, comprovam o quanto de idealizações distorcidas podem comprometer as “redes” sociais, de mercado e de relacionamentos.

O trabalho conjunto que a natureza impôs para as sociedades foi além da busca de uma cura para o Covid-19. O Mundo ainda nem está recuperado dos efeitos do vírus ou das ações para garantir a saúde global, e já em dezembro de 2021 passamos a ouvir sobre os cenários de guerra. E em 25 de fevereiro de 2022 o Mundo foi sacudido com a conflagração.

Dentre os fenômenos relacionados com a Administração, estão as estratégias, planejamentos e lideranças. E ao analisarmos os últimos dezenove anos, antes da pandemia em 2020, pode-se listar mais de uma dezena de situações que provocaram crises internacionais e afetaram as Administrações; e nenhuma “teoria” da área conseguiu determinar como se estabelecem controles ou ações mitigadoras. Além disso, nos últimos 120 anos, o Mundo foi sacudido por duas Guerras Mundiais e por centenas de guerras regionais. E todos esses acontecimentos influenciaram os mercados e as empresas. Entretanto, os motivadores e ideólogos com suas visões discrepantes e preenchidas com diferentes formas sedutoras, continuam em alta. E em certa medida Bauman identificava tais contextos como parte do “líquido”.

Todavia, após o ano de 2020 fomos além do “líquido” de Bauman; a situação é de que estamos vivendo no mundo do “vapor”.

Mas, em se tratando da Administração “vaporosa”, é necessária uma análise abrangente, pelo menos dos últimos vinte anos; pois como será identificado pelos cientistas que se dedicarem em dominar os fenômenos afeitos ao escopo da Administração, foram em mais de uma dezena de vezes que a Administração “líquida” atingiu a fase de “vapor”. Quem optar em compreender tais fenômenos terá condições de estabelecer conhecimento diferenciado, estratégico e teórico para a Administração. E até convença alguns a evitarem comparativos comportamentais e de perfil com animais ou com personagens da ficção.

Que os debates prossigam.

Boa leitura!

**Prof. Me. Charles A. Kieling**

# SUMÁRIO

**Inovação e Risco Geopolítico .....5**

**Tempos de Administração Vaporoso ..... 11**

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....29**



**Currículo Profissional - Charles Antonio Kieling .....30**

# Inovação e Risco Geopolítico

Texto para Estudo – Fonte: <<https://hbr.org/2022/03/research-when-geopolitical-risk-rises-innovation-stalls>>.

## **Pesquisa: Quando o risco geopolítico aumenta, a inovação para**

por

Vivek Astvansh<sup>1</sup>, Wesley Deng<sup>2</sup> e Adnan Habib<sup>3</sup>

Março 03, 2022

---

<sup>1</sup> Vivek Astvansh é professor de marketing na Kelley School of Business, Indiana University (IU), EUA. Ele dirige pesquisas no Centro de Educação e Pesquisa em Varejo da Escola, é membro do Instituto de Governança Corporativa da Escola e é afiliado do Instituto de Resiliência Ambiental da IU. Ele pesquisa como empresas e consumidores respondem aos riscos.

<sup>2</sup> Wesley Deng é professor de finanças na escola de negócios da Universidade de New South Wales, Sydney, Austrália. Ele estuda como a venda a descoberto afeta o desempenho corporativo e as decisões gerenciais.

<sup>3</sup> Adnan Habib é doutorando em finanças na Tasmanian School of Business and Economics, University of Tasmania, Austrália. Ele estuda o risco geopolítico e o transbordamento da volatilidade das ações de uma empresa para seus fornecedores e clientes.



Richard Drury/Getty Images

## Resumo

O impacto do conflito geopolítico no comércio e na segurança globais é claro. Mas como o aumento dos níveis de risco geopolítico afeta a inovação corporativa? Os autores cruzaram dados de 4.625 empresas norte-americanas ao longo de 32 anos com um índice global de risco geopolítico para quantificar a ligação entre geopolítica e inovação. Em alto nível, sua análise sugere que o risco geopolítico tem um efeito sufocante substancial na inovação do setor privado, em particular para empresas com exposição substancial a mercados estrangeiros, e que esse impacto negativo pode persistir por três a cinco anos após o conflito inicial. À luz dessas descobertas, os autores oferecem estratégias para ajudar as empresas a minimizar o impacto do risco geopolítico em sua própria inovação, mas argumentam que, em última análise, a única maneira de abordar a questão subjacente é para líderes políticos e empresariais (ao lado de outros atores-chave, como legisladores e plataformas de mídia) para trabalhar em conjunto, reduzir as tensões globais e construir um futuro mais pacífico - e inovador.

O risco geopolítico - isto é, a ampla gama de riscos associados a qualquer tipo de conflito ou tensão entre estados - tem um impacto claro sobre o comércio global, segurança e relações políticas. Mas como isso afeta a inovação no setor privado?

Para explorar essa questão, coletamos dados de 4.625 empresas públicas dos EUA entre 1985 e 2017. Usamos três métricas principais para medir os níveis de inovação tecnológica dessas empresas em um determinado ano:

O número de patentes que a empresa registrou

O valor financeiro das patentes concedidas à empresa (conforme medido pelas mudanças no preço das ações da empresa após a notícia de uma concessão de patente)

O valor científico das patentes concedidas à empresa (medido pelo número de vezes que a patente é citada por outros pedidos de patente)

Em seguida, cruzamos a referência desses dados de inovação com um índice mensal de risco geopolítico (GPR) publicado pelo Federal Reserve dos EUA, que se baseia em uma análise em larga escala de artigos de notícias de 11 principais jornais globais e inclui eventos como o bombardeio dos EUA contra a Líbia em 1985, conflitos no Iraque e os ataques terroristas de 2016 em Paris. Isso nos permitiu desenvolver um modelo estatístico da relação entre GPR e inovação corporativa, revelando cinco descobertas principais:

## **1. O aumento do risco geopolítico sufoca a inovação**

Começamos nossa análise simplesmente comparando os níveis de GPR com as três métricas de inovação descritas acima. Descobrimos que, em média, um aumento de 1% no GPR reduz o número de patentes que uma empresa registra no ano seguinte em 0,18%, reduz o valor financeiro das patentes concedidas à empresa em 0,24% e reduz o valor científico das patentes concedidas em 0,08%. Coletivamente, esses números sugerem que o aumento do risco geopolítico sufoca substancialmente a inovação tecnológica entre as empresas dos EUA.

Em seguida, mergulhamos mais fundo em exatamente quais tipos de patentes as empresas em nosso conjunto de dados estavam registrando. Descobrimos que, à medida que o GPR aumenta, as patentes tendem a se concentrar menos em tecnologias novas e em rápida evolução (a marca registrada da inovação inovadora - em vez de incremental -) e se basearam em menos campos tecnológicos diferentes. Em outras palavras, as

empresas tornaram-se mais avessas ao risco e menos propensas a buscar inovações multidisciplinares e de alto impacto.

Essas descobertas são consistentes com uma análise secundária que conduzimos, na qual alavancamos um grande conjunto de dados das divulgações públicas das empresas para examinar o impacto do GPR nos estágios de desenvolvimento de todos os portfólios de produtos das empresas. Descobrimos que, em anos com maior GPR, uma proporção menor dos produtos das empresas estava nos estágios iniciais de desenvolvimento, sugerindo que o risco geopolítico leva as empresas a lançar menos projetos de desenvolvimento de produtos novos e inovadores.

## **2. As ameaças podem ser mais prejudiciais do que ações**

Também estávamos interessados em distinguir entre ameaças geopolíticas e atos geopolíticos. Curiosamente, descobrimos que, em média, as ameaças têm um impacto maior na inovação do que os atos: O número médio de patentes depositadas por empresas dos EUA caiu mais de três vezes em resposta a um aumento nas ameaças geopolíticas do que em resposta a um aumento nos atos geopolíticos. (Os valores financeiros e científicos médios das patentes concedidas seguiram tendências semelhantes.) Isso provavelmente ocorre porque as ameaças de ação estão associadas ao risco não realizado, enquanto os atos em si são uma forma de risco realizado, significando menos incerteza e, portanto, mais motivação para assumir riscos tecnológicos e inovar. Isso se alinha com a intuição - o medo do desconhecido costuma ser pior do que o medo do conhecido.

Para ter certeza, embora a incerteza seja um fator importante para impulsionar o apetite pela inovação, ações nascidas de conflitos geopolíticos também podem, obviamente, ser altamente prejudiciais por si mesmas. Mas nossa pesquisa ilustra como, em muitos casos, a ameaça pode ser mais prejudicial do que a ação.

## **3. O risco geopolítico tem um impacto maior nas empresas com mais clientes estrangeiros**

Na próxima parte de nossa análise, usamos o Banco de dados Compustat das empresas S&P e seus clientes para entender melhor como o mercado-alvo de uma empresa influencia até que ponto eles são afetados pelo aumento do GPR. Analisamos duas métricas para medir a exposição das empresas aos mercados estrangeiros: a proporção dos

principais clientes de uma empresa que eram estrangeiros (versus domésticos) e a proporção da receita de uma empresa que veio desses clientes estrangeiros.

Descobrimos que ambas as medidas de exposição ao mercado externo se correlacionaram com um maior impacto negativo do GPR na inovação, com aumentos de 1% na proporção externa de clientes de uma empresa e receita correspondendo a 0,63% e 0,78% de diminuições, respectivamente, no número médio de patentes registradas. Isso sugere que as empresas que vendem para clientes em países estrangeiros provavelmente experimentam maior incerteza e, portanto, serão mais avessas ao risco em tempos de maior risco geopolítico.

#### **4. Os declínios na inovação são amplamente impulsionados pelo volume de negócios**

Claramente, a incerteza associada ao risco geopolítico leva a menos investimento em inovação do setor privado. Mas quais são os mecanismos subjacentes que impulsionam essa mudança? Não há dúvida de muitos fatores em jogo, mas identificamos dois importantes: Descobrimos que, quando o GPR aumenta, o investimento das empresas em P&D cai, enquanto o volume de negócios entre os inventores e cientistas responsáveis pelas patentes que as empresas registram aumenta.

Ambos os fatores impactam negativamente os níveis gerais de inovação das empresas, embora o capital humano desempenhe um papel muito maior do que o investimento em P&D: A queda no investimento em P&D foi responsável por cerca de 2% da redução no número de patentes depositadas, enquanto a queda no capital humano explicou 17% desse efeito - tornando-o quase 10 vezes mais impactante. Isso sugere que a diminuição da inovação após um aumento no GPR pode ser impulsionada menos por políticas gerenciais intencionais (ou seja, gastos discricionários em P&D) e mais por fatores fora do controle direto dos gerentes (ou seja, funcionários escolhendo ou sendo forçados a deixar seus empregos).

#### **5. O impacto do risco geopolítico na inovação é duradouro**

Finalmente, na última parte de nossa análise, perguntamos: Por quanto tempo esses efeitos adversos do GPR persistem? Descobrimos que o impacto negativo do risco geopolítico na inovação normalmente persiste por três a cinco anos, atingindo em média seu pico dois anos após o aumento inicial do GPR. Assim, embora um conflito possa ser de curta duração, suas repercussões provavelmente serão sentidas nos próximos anos.

\*\*\*

Claro, é importante notar que todas as nossas descobertas são médias. Nossa pesquisa também destacou como empresas individuais podem superar (ou ter um desempenho inferior) dependendo de suas escolhas estratégicas individuais. Por exemplo, análises de acompanhamento da atividade publicitária do banco de dados Compustat, bem como atividades de lobby do Vista do lobby banco de dados sugere que, quando o GPR aumenta, as empresas que buscam mais iniciativas de publicidade ou lobby tendem a sofrer um impacto maior em termos de inovação. Isso pode ser porque a publicidade implica maior foco na apropriação de valor dos produtos existentes do que na criação de novos, enquanto o lobby pode tornar as questões geopolíticas mais salientes para os gerentes, reduzindo assim sua tolerância ao risco.

Mas, em alto nível, nossas descobertas ilustram como os negócios individuais e a política global estão intimamente interligados. Embora os dados impliquem certas medidas que as empresas podem tomar para reduzir o impacto da geopolítica em seus próprios níveis de inovação - evitando um foco excessivo nos mercados estrangeiros, investindo em retenção e potencialmente limitando as atividades de publicidade e lobby - nossa análise demonstra que o aumento é provável que o risco geopolítico tenha um efeito sufocante substancial na inovação em toda a linha. E a única maneira de abordar essa questão subjacente é que os líderes políticos e empresariais (ao lado de outros atores-chave, como legisladores e plataformas de mídia) trabalhem juntos para reduzir as tensões globais e construir um futuro mais pacífico - e inovador.

Texto para Estudo – Fonte: <<https://hbr.org/2022/03/research-when-geopolitical-risk-rises-innovation-stalls>>.

# Tempos de Administração “Vaporosa”

Charles A. Kieling

Em 2020, quando tudo começou, os países sofreram um triplo impacto:

- da pandemia do Coronavírus – COVID-19;
- da imprevidência frente aos possíveis colapsos; e, o
- da insegurança e desorientação generalizada.

Pode-se sugerir até outros impactos, mas esses três já são abrangentes. Fato é que esses três impactos perfazem as incertezas descritas por Zygmunt Bauman em sua obra *Tempos líquidos* (2007), que além de sua análise científica, descreve os

fatos sociais e seus respectivos fenômenos em conformidade com os processos do método



**Aprender é necessário.**

**Saber é fundamental.**

**Me diga com quem aprende que  
te direis o alcance do teu saber.**

dialético. Sua análise sobre as mudanças da primeira década do século XXI e o conceito da fase “líquida” é esclarecedora:

Pelo menos na parte "desenvolvida" do planeta, têm acontecido, ou pelo menos estão ocorrendo atualmente, algumas mudanças de curso seminais e intimamente interconectadas, as quais criam um ambiente novo e de fato sem precedentes para as atividades da vida individual, levantando uma série de desafios inéditos.

Em primeiro lugar, a passagem da fase "sólida" da modernidade para a "líquida" - ou seja, para uma condição em que as organizações sociais (estruturas que limitam as escolhas individuais, instituições que asseguram a repetição de rotinas, padrões de comportamento aceitável) não podem mais manter sua forma por muito tempo (nem se espera que o façam), pois se decompõem e se dissolvem mais rápido que o tempo que leva para moldá-las e, uma vez reorganizadas, para que se estabeleçam. É pouco provável que essas formas, quer já presentes ou apenas vislumbradas, tenham tempo suficiente para se estabelecer, e elas não podem servir como arcabouços de referência para as ações humanas, assim como para as estratégias existenciais a longo prazo, em razão de sua expectativa de vida curta: com efeito, uma expectativa mais curta que o tempo que leva para desenvolver uma estratégia coesa e consistente, e ainda mais curta que o necessário para a realização de um

**a observação de  
Bauman (2007, p.7)  
sobre a passagem da  
fase “sólida” para a  
“líquida”, destacando  
as mudanças frente  
aos “desafios  
inéditos”, indicam sua  
percepção para o  
âmbito da  
Administração**

"projeto de vida" individual. (BAUMAN; 2007, p.7).



**A única coisa que podemos ter certeza  
é a incerteza.**

**Zygmunt Bauman**

Fonte da imagem: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Zygmunt\\_Bauman](https://pt.wikipedia.org/wiki/Zygmunt_Bauman)

De fato, a observação de Bauman (2007, p.7) sobre a passagem da fase “sólida” para a “líquida”, destacando as mudanças frente aos “desafios inéditos”, indicam sua percepção para o âmbito da Administração, especificamente ao apontar que “as organizações sociais... não podem mais manter sua forma por muito tempo..., pois se decompõem e se dissolvem mais rápido que o tempo que leva para moldá-las e, uma vez reorganizadas, para que se estabeleçam”. Essa percepção perfaz a Administração Pública e a Administração Privada, necessária para elaborar estratégias para sustentabilidade e perenidade.

Como cientista, Bauman não fez previsões. Mas relendo a sua obra “Tempos Líquidos” (2007) podemos comprovar que em 2020 as incertezas e a fase “líquida” foram superados (momentaneamente) por fenômeno mais contundente: o “vapor”.

Ou seja, ocorreu a “vaporização” do “líquido”. E não há certezas de quando o que foi “vaporizado” retorne a fase “líquida”; e talvez nem retorne, ou até mesmo se torne em outra fase. E o fenômeno constatado em 2020 é de que quase tudo nas sociedades do Mundo foram “vaporizados”. Mas, o mais surpreendente é que o primeiro a “vaporizar” não foi a Saúde, nem o Mercado ou as Sociedades, mas sim a Administração.

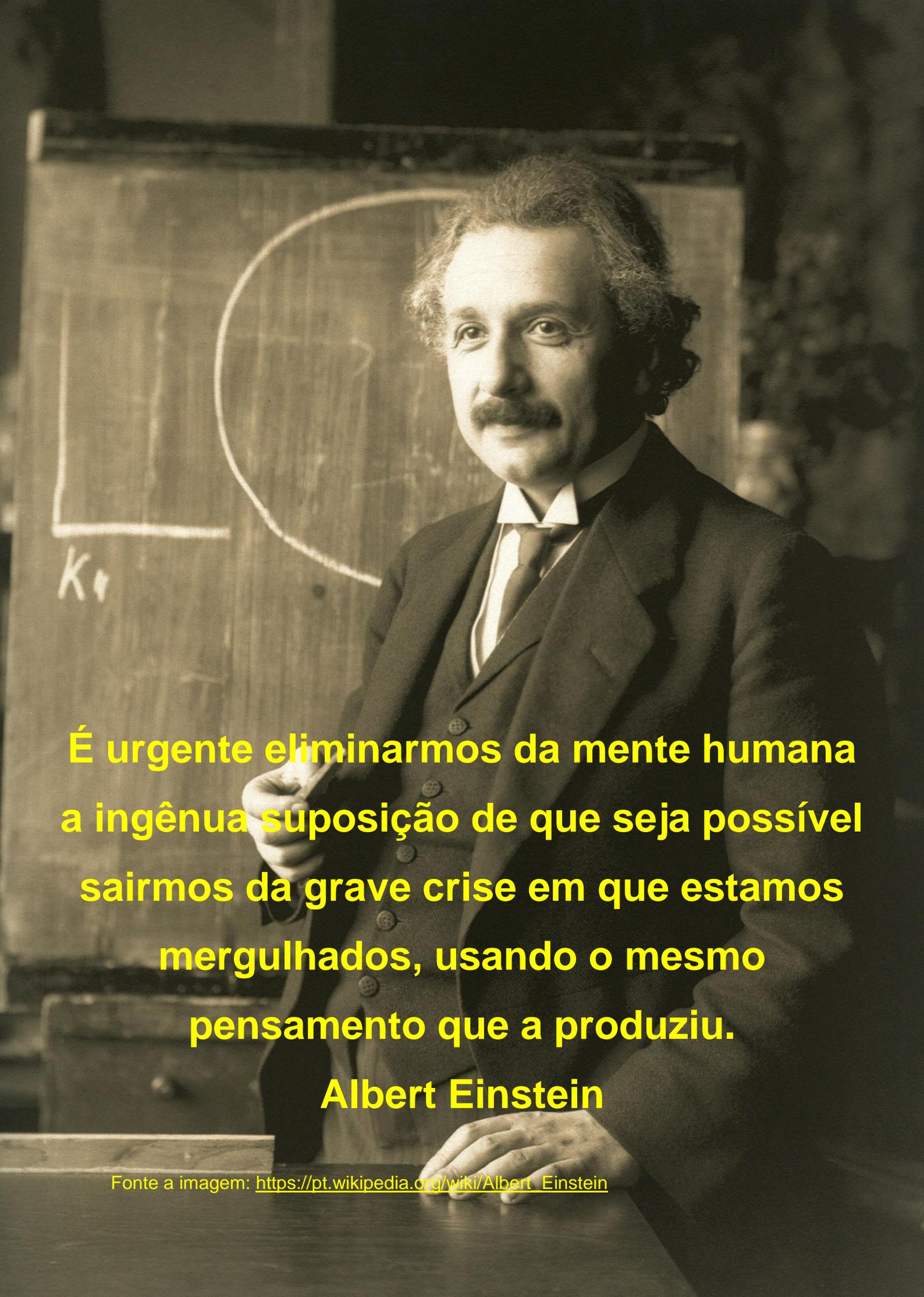
Por mais incrível que pareça, e longe de mim em algum propósito descabido, mas

sim em reflexão revisionista, é fato que, sem fundamentos científicos consolidados ou teorias estruturadas em conformidade com a realidade concreta, a Administração “vaporizou-se” rapidamente. Em poucos meses a “vaporização” da Administração impactou as sociedades; e na mesma velocidade o senso comum acreditou no caos, no fim do Mundo e em diversos delírios catastróficos.

**em 2020 as incertezas e a fase “líquida” foram superados (momentaneamente) por fenômeno mais contundente: o “vapor”**

**o primeiro a “vaporizar” não foi a Saúde, nem o Mercado ou as Sociedades, mas sim a Administração**

**A Administração Pública e a Administração Privada “vaporizaram-se” reciprocamente**



**É urgente eliminarmos da mente humana a ingênua suposição de que seja possível sairmos da grave crise em que estamos mergulhados, usando o mesmo pensamento que a produziu.**

**Albert Einstein**

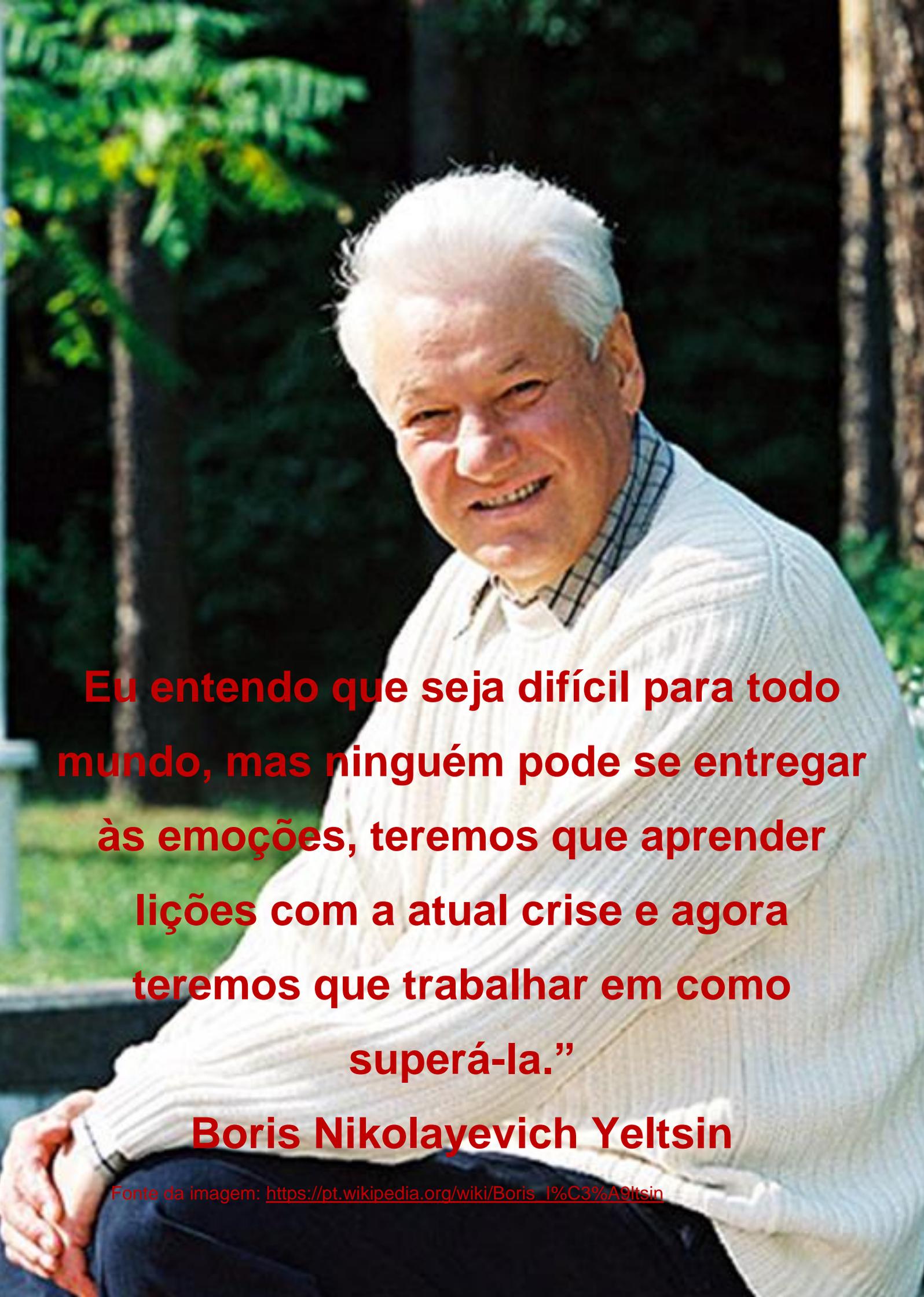
Fonte a imagem: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Albert\\_Einstein](https://pt.wikipedia.org/wiki/Albert_Einstein)

A Administração Pública e a Administração Privada “vaporizaram-se” reciprocamente; e nessa esteira, outro fenômeno que antecedeu tal “vaporização” foi o “divórcio entre o poder e a política”, conforme Bauman (2007, p.8), gerando incertezas que ganharam realidade em 2020:

**Grande parte do poder de agir efetivamente, antes disponível ao Estado moderno, agora se afasta na direção de um espaço global (e, em muitos casos, extraterritorial) politicamente descontrolado, enquanto a política - a capacidade de decidir a direção e o objetivo de uma ação - é incapaz de operar efetivamente na dimensão planetária, já que permanece local.**

Em segundo lugar, a separação e o iminente divórcio entre o poder e a política, a dupla da qual se esperava, desde o surgimento do Estado moderno e até muito recentemente, que compartilhasse as fundações do Estado-nação "até que a morte os separasse". Grande parte do poder de agir efetivamente, antes disponível ao Estado moderno, agora se afasta na direção de um espaço global (e, em muitos casos, extraterritorial) politicamente descontrolado, enquanto a política - a capacidade de decidir a direção e o objetivo de uma ação - é incapaz de operar efetivamente na dimensão planetária, já que permanece local. A ausência de controle político transforma os poderes recém-emancipados numa fonte de profunda e, em princípio, incontrolável incerteza, enquanto a falta de poder torna as instituições políticas existentes, assim como suas iniciativas e seus empreendimentos, cada vez menos relevantes para os problemas existenciais dos cidadãos dos Estados-nações e, por essa razão, atraem cada vez menos a atenção destes. Entre ambos, os dois resultados inter-relacionados desse divórcio obrigam ou encorajam os órgãos do Estado a abandonar, transferir ou (para usar os termos que entraram recentemente na moda no jargão político) "subsidiar" e "terceirizar" um volume crescente de funções que desempenhavam anteriormente.

Abandonadas pelo Estado, essas funções se tornam um *playground* para as forças do mercado, notoriamente volúveis e inerentemente imprevisíveis, e/ou são deixadas para a iniciativa privada e aos cuidados dos indivíduos. (BAUMAN; 2007, p.8).

A photograph of Boris Yeltsin, an elderly man with white hair, smiling and sitting outdoors. He is wearing a white ribbed sweater over a checkered shirt. The background shows green foliage and a tree trunk.

**Eu entendo que seja difícil para todo mundo, mas ninguém pode se entregar às emoções, teremos que aprender lições com a atual crise e agora teremos que trabalhar em como superá-la.”**

**Boris Nikolayevich Yeltsin**

Fonte da imagem: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Boris\\_Yeltsin](https://pt.wikipedia.org/wiki/Boris_Yeltsin)

A “vaporização” da Administração em 2020 – como resultado imediato da fase “líquida” e onde o Estado, conforme Bauman (2007, p.8), abandonou, transferiu, subsidiou e terceirizou suas funções, bem como transformou-as num “playground para as forças do mercado, notoriamente volúveis e inerentemente imprevisíveis” – evidenciam as pseudociências e as pseudoteorias que animam as estratégias, governanças, e mesmo os planejamentos, da Administração enquanto área de ensino e de práticas.

Pela análise desenvolvida, são essas duas incertezas apontadas por Bauman, ou seja, a passagem da fase “sólida” para a “líquida” e a separação entre poder e política, que se estruturaram como eixos do triplo impacto para o ano de 2020, na esteira da “vaporização” da

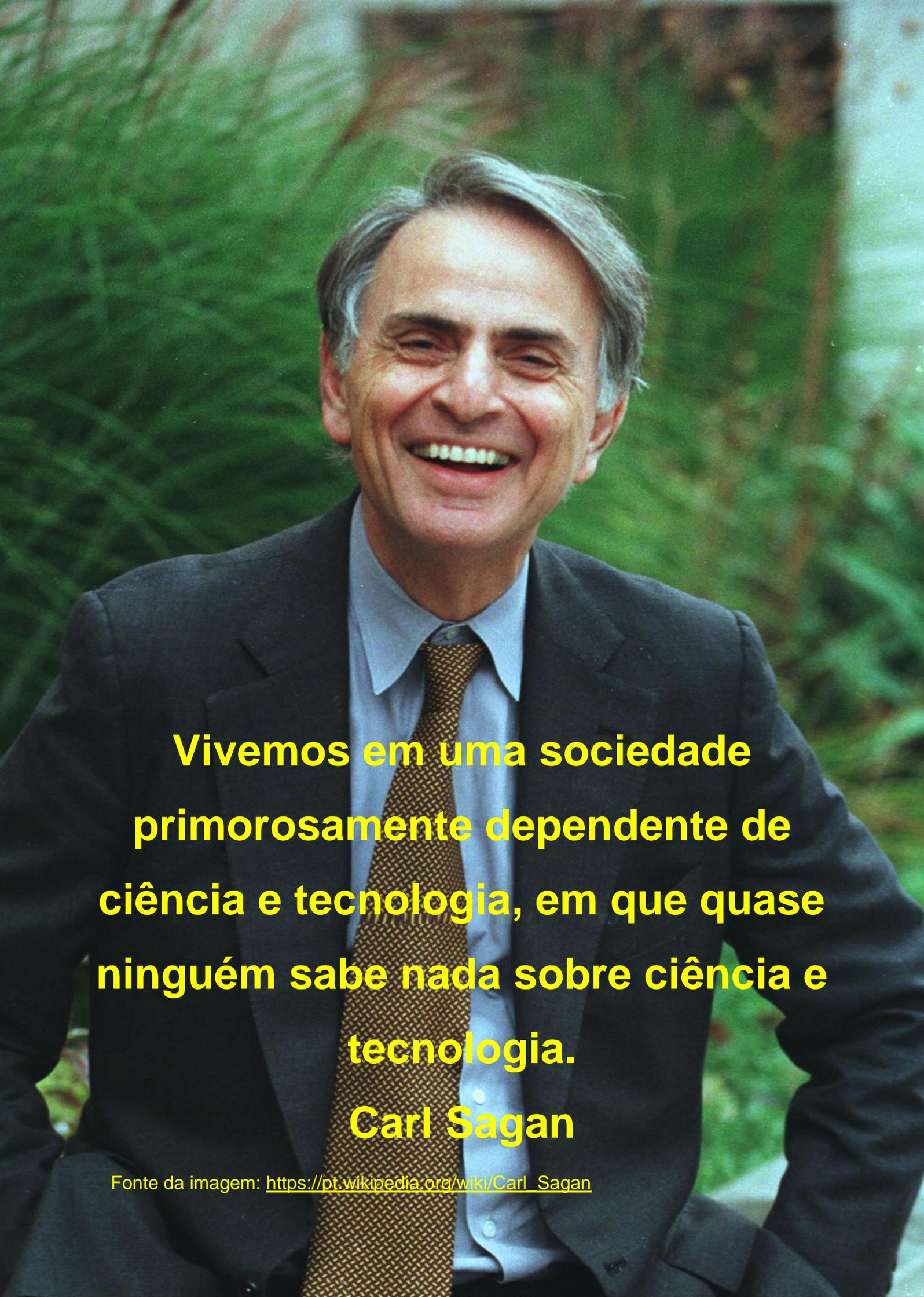
Administração, e estando essas em *pari passu* com os outros três apontamentos que Bauman faz em sua obra *Tempos Líquidos* (2007), mais especificamente na introdução “Entrando corajosamente no viveiro das incertezas”. Numa primeira análise comparativa dos impactos que levantamos e das análises de Bauman temos o Quadro 1:

**A “vaporização” da Administração em 2020 evidenciam as pseudociências e as pseudoteorias que animam as estratégias, governanças, e mesmo os planejamentos, da Administração enquanto área de ensino e de práticas.**

**QUADRO 1:** Das incertezas aos impactos em 2020 e 2022

Incertezas apontadas por Bauman	Impacto em 2020	Impacto em 2020
Retração da segurança endossada pelo Estado	Pandemia do Coronavírus – COVID-19	Guerra Euro-Ásia
Colapso do pensamento, do planejamento e da ação a longo prazo	Imprevidência frente aos possíveis colapsos	Sanções no mercado financeiro
Os indivíduos devem exclusivamente suportar as consequências de suas escolhas	Insegurança e desorientação generalizada	Crise na produção e na logística mundial

Fonte: Elaborado por Charles A. Kieling e adaptado de Bauman (2007).



**Vivemos em uma sociedade  
primorosamente dependente de  
ciência e tecnologia, em que quase  
ninguém sabe nada sobre ciência e  
tecnologia.  
Carl Sagan**

Fonte da imagem: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Carl\\_Sagan](https://pt.wikipedia.org/wiki/Carl_Sagan)

Conforme o sugerido no Quadro 1, o impacto da pandemia do Coronavírus – COVID-19 decorreu de situação precedente, que foi o da retração da segurança endossada pelo Estado, conforme Bauman (2007):

**Os laços inter-humanos, que antes teciam uma rede de segurança digna de um amplo e contínuo investimento de tempo e esforço, e valiam o sacrifício de interesses individuais imediatos do que poderia ser visto como sendo do interesse de um indivíduo), se tornam cada vez mais frágeis e reconhecidamente temporários.**

Em terceiro lugar, a retração ou redução gradual, embora consistente, da segurança comunal, endossada pelo Estado, contra o fracasso e o infortúnio individuais retira da ação coletiva grande parte da atração que esta exercia no passado e solapa os alicerces da solidariedade social. A "comunidade", como uma forma de se referir à totalidade da população que habita um território soberano do Estado, parece cada vez mais destituída de substância. Os laços inter-humanos, que antes teciam uma rede de segurança digna de um amplo e contínuo investimento de tempo e esforço, e valiam o sacrifício de interesses individuais imediatos do que poderia ser visto como sendo do interesse de um indivíduo), se tornam cada vez mais frágeis e reconhecidamente temporários. A exposição dos indivíduos aos caprichos dos mercados de mão-de-obra e de mercadorias inspira e promove a divisão e não a unidade. Incentiva as atitudes competitivas, ao mesmo tempo em que rebaixa a colaboração e o trabalho em equipe à condição de estratégias temporárias que precisam ser suspensas ou concluídas no momento em que se esgotarem

seus benefícios. A "sociedade" é cada vez mais vista e tratada como uma "rede" em vez de uma "estrutura" (para não falar em uma "totalidade sólida"): ela é percebida e encarada como uma matriz de conexões e desconexões aleatórias e de um volume essencialmente infinito de permutações possíveis. (BAUMAN; 2007, p.8-9).



**A vida sem ciência é uma espécie de  
morte.**

**Sócrates**

Fonte da imagem: <https://pt.wikipedia.org/wiki/S%C3%B3crates>

ΣΟΚΡΑΤΗΣ

O fenômeno social resultante da insegurança e também da “exposição dos indivíduos aos caprichos dos mercados”, inspirando e promovendo a “divisão e não a unidade)” social, foram as projeções de desmobilizações e desengajamentos das “redes” que, ao sofrerem com a “vaporização” da Administração, conforme análise que fazemos em Bauman (2007), tornaram-se inadministráveis. E por estar em tal condição de “vapor”, qualquer proposição ou orientação também “vaporosa” pode trazer a miragem de estar reestabelecendo algum processo de “liquefação” da Administração. Esse é um espaço fértil, mais uma vez, para a recolocação integrada da Administração e da Astrológica (assunto trabalhado na Revista *Administration Advice* Nº 7 Ano 1 Julho 2020, disponível em:

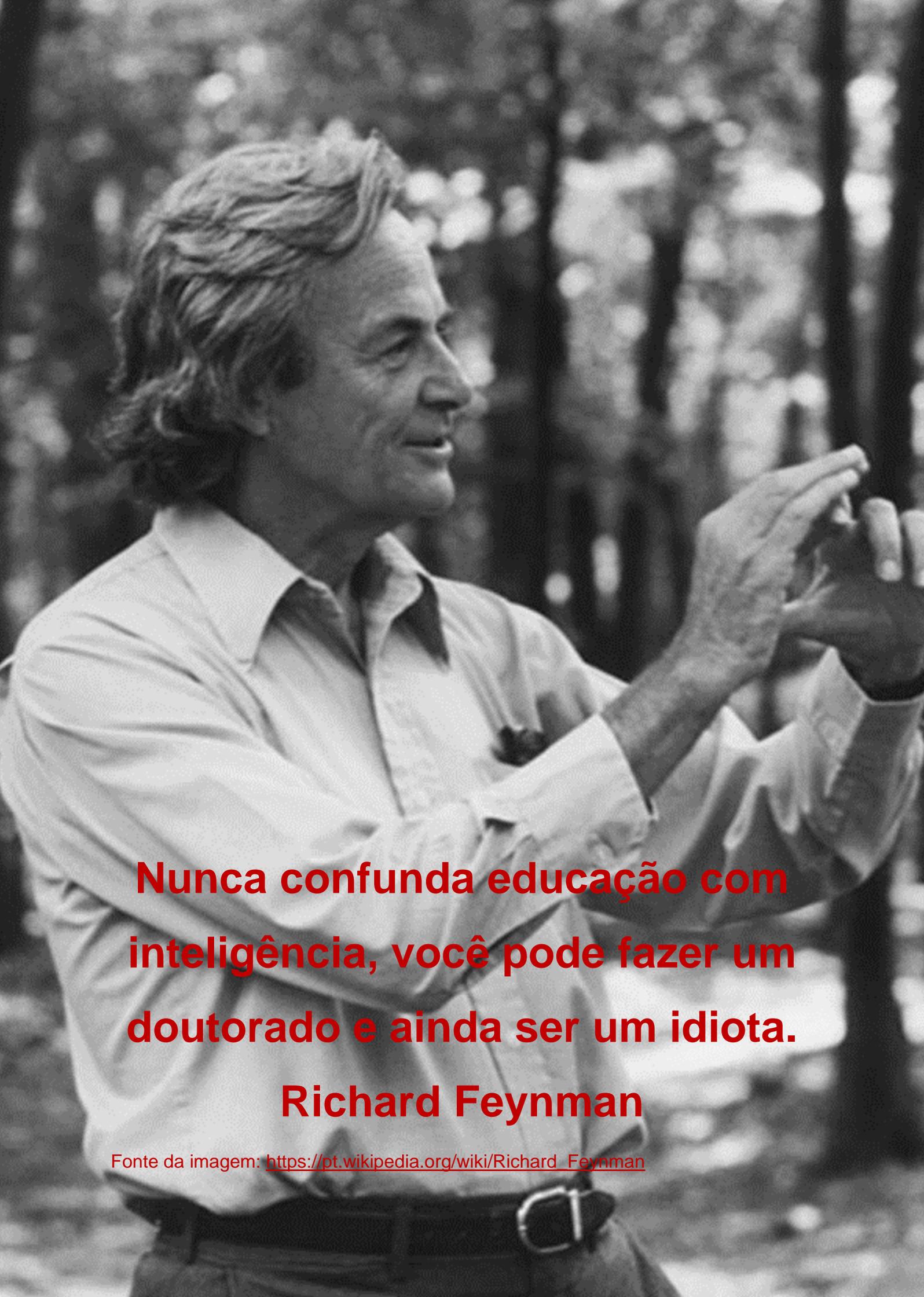
<http://www.oEEP.com.br/index.php/biblioteca/acesso-ao-conteudo/37-revistas/213-revista-de-administracao-administration-advice-n-7-ano-1-julho-2020>), entre outros assuntos motivacionais, pseudocientíficos e exóticos.

O outro impacto que precedeu a Administração “vaporosa” em 2020, conforme análise sumarizada no Quadro 1, decorre do “colapso do pensamento, do planejamento e da ação a longo prazo” (BAUMAN; 2007, p.9) e da imprevidência frente aos possíveis colapsos que comprometeram as “redes”, as organizações, sociedades, mercados, bem como foram geradoras das incertezas de sustentabilidade e de perenidade para empreendimentos, empregos e do bem-estar para o desenvolvimento das gerações futuras. Bauman (2007) é

**o colapso do planejamento – um dos assuntos centrais na Administração**

**em tal condição de “vapor”, qualquer proposição ou orientação também “vaporosa” pode trazer a miragem de estar reestabelecendo algum processo de “liquefação” da Administração. Esse é um espaço fértil, mais uma vez, para a recolocação integrada da Administração e da Astrológica, entre outros assuntos motivacionais, pseudocientíficos e exóticos.**

contundente ao destacar sobre o colapso do planejamento – um dos assuntos centrais na Administração – a longo prazo:



**Nunca confunda educação com inteligência, você pode fazer um doutorado e ainda ser um idiota.**

**Richard Feynman**

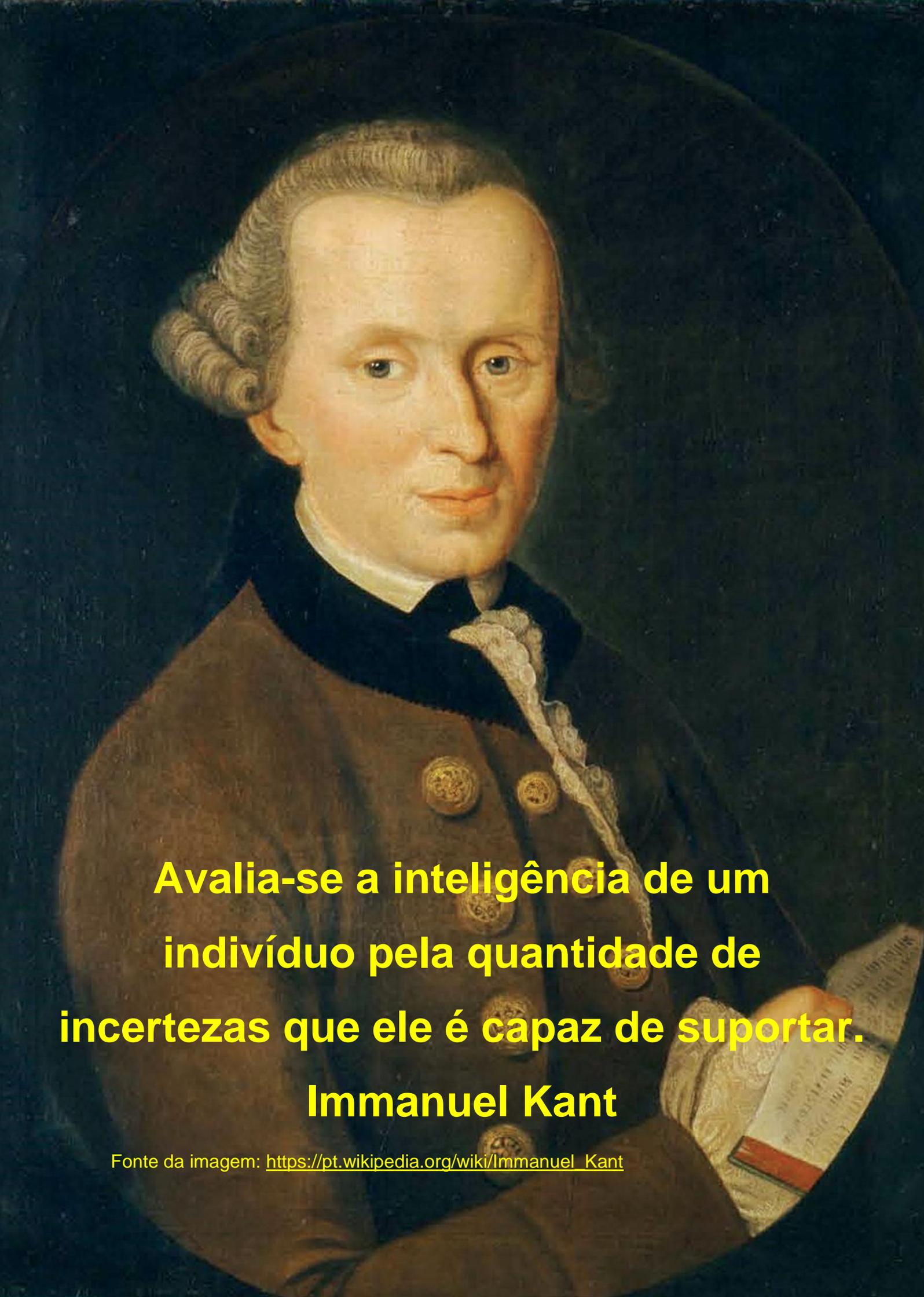
Fonte da imagem: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Richard\\_Feynman](https://pt.wikipedia.org/wiki/Richard_Feynman)

Em quarto lugar, o colapso do pensamento, do planejamento e da ação a longo prazo, e o desaparecimento ou enfraquecimento das estruturas sociais nas quais

**Sucessos passados não aumentam necessariamente a probabilidade de vitórias futuras, muito menos as garantem**

**Um imediato e profundo esquecimento de informações defasadas e o rápido envelhecimento de hábitos pode ser mais importante para o próximo sucesso do que a memorização de lances do passado e a construção de estratégias sobre um alicerce estabelecido pelo *aprendizado* prévio.**

estes poderiam ser traçados com antecedência, leva a um desmembramento da história política e das vidas individuais numa série de projetos e episódios de curto prazo que são, em princípio, infinitos e não combinam com os tipos de sequências aos quais conceitos como "desenvolvimento", "maturação", "carreira" ou "progresso" (todos sugerindo uma ordem de sucessão pré-ordenada) poderiam ser significativamente aplicados. Uma vida assim fragmentada estimula orientações "laterais", mais do que "verticais". Cada passo seguinte deve ser uma resposta a um diferente conjunto de oportunidades e a uma diferente distribuição de vantagens, exigindo assim um conjunto diferente de habilidades e um arranjo diferente de ativos. Sucessos passados não aumentam necessariamente a probabilidade de vitórias futuras, muito menos as garantem, enquanto meios testados com exaustão no passado precisam ser constantemente inspecionados e revistos, pois podem se mostrar inúteis ou claramente contraproducentes com a mudança de circunstâncias. Um imediato e profundo *esquecimento* de informações defasadas e o rápido envelhecimento de hábitos pode ser mais importante para o próximo sucesso do que a memorização de lances do passado e a construção de estratégias sobre um alicerce estabelecido pelo *aprendizado* prévio. (BAUMAN; 2007, p.9-10).

A circular portrait of Immanuel Kant, showing him from the chest up. He has a serious expression and is wearing a dark brown coat with gold buttons and a white cravat. He is holding a book in his left hand. The background is dark and circular.

**Avalia-se a inteligência de um indivíduo pela quantidade de incertezas que ele é capaz de suportar.**

**Immanuel Kant**

Fonte da imagem: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Immanuel\\_Kant](https://pt.wikipedia.org/wiki/Immanuel_Kant)

No ano de 2020, em que a Administração “vaporizou”, percebe-se que o argumento de Bauman (2007, p.10) de que “Sucessos passados não aumentam necessariamente a probabilidade de vitórias futuras”, contextualizam as incertezas empresariais e sociais. Certamente, para construir processos assertivos na Administração, há a necessidade de revisão de práticas e de teorias.

E o terceiro aspecto que precedeu a Administração “vaporosa”, foi o de impor aos indivíduos o dever exclusivo de suportar as consequências de suas escolhas, frente a completa, ou quase total, ausência do Estado; essa realidade gerou como fenômeno social a insegurança e uma desorientação generalizada que se estabelece como fator central na “vaporização” da Administração. Conforme Bauman (2007), responsabilizar os indivíduos gerou uma inconformidade com as regras:

**aspecto que precedeu a Administração “vaporosa”, foi o de impor aos indivíduos o dever exclusivo de suportar as consequências de suas escolhas, frente a completa, ou quase total, ausência do Estado**

**Os riscos envolvidos em cada escolha podem ser produzidos por forças que transcendem a compreensão e a capacidade de ação do indivíduo, mas é destino e dever deste pagar o seu preço, pois não há receitas endossadas que, caso fossem adequadamente aprendidas e diligentemente seguidas, poderiam permitir que erros fossem evitados, ou que pudessem ser, em caso de fracasso, consideradas responsáveis.**

Em quinto lugar, a responsabilidade em resolver os dilemas gerados por circunstâncias voláteis e constantemente instáveis é jogada sobre os ombros dos indivíduos - dos quais se espera que sejam "*free-choosers*" e suportem plenamente as consequências de suas escolhas. Os riscos envolvidos em cada escolha podem ser produzidos por forças que transcendem a compreensão e a capacidade de ação do indivíduo, mas é destino e dever deste pagar o seu preço, pois não há receitas endossadas que, caso fossem adequadamente aprendidas e diligentemente seguidas, poderiam permitir que erros fossem evitados, ou que pudessem ser, em caso de fracasso, consideradas responsáveis. A virtude que se proclama servir melhor aos interesses do indivíduo não é a *conformidade* às regras (as quais, em todo caso, são poucas e contraditórias), mas a *flexibilidade*: a prontidão em mudar repentinamente de táticas e de estilo, abandonar compromissos e lealdades sem arrependimento - e buscar oportunidades mais de acordo com sua disponibilidade atual do que com as próprias preferências. (BAUMAN; 2007, p.10).

**A fase da Administração “vaporosa” que se identifica no ano de 2020, sendo essa uma percepção aberta ao contraditório, levanta a reflexão necessária para se estabelecer práticas assertivas no amplo campo da Administração. Entre as certezas que devem ser cotejadas para a transformação está em identificar as referências; e que essas sejam concretas e reais.**

Os fenômenos da Guerra Euro-Ásia estão apenas em sua gênese, e ainda as projeções de cenários são incipientes.



**Aprender é necessário.**

**Saber é fundamental.**

**Me diga com quem aprende  
que te direis o alcance do teu  
saber.**

**Charles A. Kieling**

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DENNING, Stephanie. **Aprenda com Jeff Bezos a contratar bons funcionários.** Forbs/Carreiras, 16/08/2018. Disponível em: <<https://forbes.com.br/carreira/2018/08/aprenda-com-jeff-bezos-a-contratar-bons-funcionarios/>>. Acesso em 10/10/2020.

FARANI, Camila. **Intraempreendedorismo: você está sendo eficiente em capturar as boas ideias do seu time?** Forbes Brasil, 24 de janeiro de 2022. Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbes-collab/2022/01/intraempreendedorismo-voce-esta-sendo-eficiente-em-capturar-as-boas-ideias-do-seu-time/>>. Acesso em 28 de janeiro de 2022.

FERNÁNDEZ, Alejandro. **Warren Buffet, o rei dos investidores, procura sucessor.** Jornal UOL/Economia, 06/03/2007. (Agência de Notícias EFE, Nova York). Disponível em: <<https://noticias.uol.com.br/economia/ultnot/2007/03/06/ult1767u87921.jhtm>>. Acesso em 10/10/2020.

REGAZZI, Renato; BONTORIM, Marcia; KIRZENBLATT, Cezar (organizadores). **Intraempreendedorismo e inovação: uma abordagem especial.** Rio de Janeiro: Sebrae/RJ, 2015. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/88bf78f56cb5ca428ac375ac7de61d10/\\$File/5860.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/88bf78f56cb5ca428ac375ac7de61d10/$File/5860.pdf)>. Acesso em 05 de janeiro de 2022.

RODRIGUES, Alexsandro Sutil et al. **GESTÃO DO TEMPO APLICADA À PRODUTIVIDADE, QUALIDADE DE VIDA E DESEMPENHO: ANÁLISE DE PUBLICAÇÕES DO BANCO DE DADOS DA CAPES E DO GOOGLE ACADÊMICO.** Congresso Internacional de Administração, 2018. Disponível em: <[https://admpg2018.com.br/anais/2018/arquivos/06022018\\_190629\\_5b131a853d259.pdf](https://admpg2018.com.br/anais/2018/arquivos/06022018_190629_5b131a853d259.pdf)>. Acesso em 30 de abril de 2020.

RODRIGUES, Suzana Braga. **Desafios da administração no século XXI.** Rev. adm. empres. [online]. 2004, vol.44, n.spe, pp.108-110. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902004000500009&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902004000500009&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 20/02/2020.

• • •

## Currículo Profissional

### Charles Antonio Kieling



É Cientista Social atuando como professor universitário e empresário. Possui mestrado em Ciências Sociais pela PUCRS (2004) e graduação em Licenciatura Plena em História pela UCS (1996); é diretor do Ensino Cartese (2021 a atual); lecionou na Faculdade da Serra Gaúcha (2004-2007), na Universidade Feevale (2008-2020) e na Faculdade SENAC (2016-2018); atualmente trabalha na Organização Espírita para o Ensino e Pesquisa; desenvolveu pesquisas no âmbito da Segurança Pública, Legislação Policial-Militar, Prisões, Organizações Públicas, Políticas Públicas, Gestão Pública, Segurança Privada, Empreendedorismo e Riscos Corporativos; estruturou o primeiro mapa da violência e da criminalidade com fundamentação para cenários de inteligência e prevenção da violência e criminalidade; elaborou Projetos Públicos executados em Caxias do Sul, Vacaria, Guaporé e Novo Hamburgo; desenvolveu projetos públicos envolvendo instituições municipais, estaduais e federais, coordenando atividades articuladas entre órgãos públicos e comunidades, e o que deu início no Rio Grande do Sul para equipar as Guardas Municipais com arma não letal. Desenvolveu Projetos Pedagógicos dos cursos de graduação de Segurança Pública e de Gestão Pública, dos cursos de pós-graduação Especialização de Riscos em Segurança Privada, Especialização em Segurança Pública, Especialização em Gestão Pública e MBA em Defesa Civil. Como empresário é sócio-administrador e diretor da Organização Espírita para o Ensino e Pesquisa, ministrando cursos profissionalizantes e palestras sobre Introdução em Ciência Básica em escolas públicas e privadas; desenvolve pesquisas bibliográficas, documentais e de caso, e de mapeamentos de cenários e de riscos corporativos; é editor da Revista Cosmos Espírita (versão eletrônica) e da Revista de Administração *Administration Advice* (versão eletrônica); é consultor empresarial em estratégias, prospecção de cenários e análise de riscos corporativos. Tem experiência na área de História e Ciências Sociais, com ênfase em História, Organizações e Sociedade, atuando principalmente nos seguintes temas: educação, ensino e ciência básica, métodos científicos, culturas, comportamentos, segurança privada, segurança pública, organizações públicas, políticas públicas, negociação empresarial, ética, recursos humanos, direitos humanos, cidadania, inteligência, gestão, estratégia e riscos corporativos; é autor do livro O golpe de 1992 (publicado em 1998) e do livro O manifesto da cidadania (publicado em 2001).

• • •

# ERH CONTABILIDADE

[www.erhcontabilidade.com.br](http://www.erhcontabilidade.com.br)

[elisabete@erhcontabilidade.com.br](mailto:elisabete@erhcontabilidade.com.br)

**(51) 999.292.223**

## **Missão**

Consolidar processos contábeis que alavanquem a prosperidade de clientes e colaboradores.