



Nós, os robôs e um caminho à frente: as questões que a humanidade enfrentará e ainda não respondeu

Autor: Evandro Antenor Silva. Pós-Graduação *Lato Sensu* – MBA em Gestão Estratégica de Pessoas. Senac Minas. Araxá/MG. E-mail: evandro.silva@cbmm.com

Orientadora: Prof.^a Aline Rodrigues da Fonseca. Administradora de Empresas. Especialista em Engenharia e Inovação. Especialista em Gerenciamento de Projetos. aline.fonseca2609@gmail.com

1. Introdução

Era início da primavera do ano 2019 e uma manhã de temperatura amena, poucas nuvens no céu, com possibilidade de chuva no final do dia na maior cidade não só do Brasil, mas da América Latina. Sim, São Paulo! Na imensa cidade, local de grandes oportunidades e negócios, aconteceria um grande evento, a 7ª edição do Sinergy, referência mundial das novas tendências do mercado tributário e de comércio exterior, com abordagem das principais mudanças regulatórias e legais. Perspectivas criadas em meio a debates interessantes sobre o cenário atual e o futuro, momento perfeito para a apresentação de inovações tecnológicas voltadas à transformação das relações de trabalho na tão recente Indústria 4.0, também conhecida como a quarta revolução.

Marcos Antônio estava radiante com sua participação neste encontro, oportunidade de *networking* e de ampliar seus horizontes na trajetória de sua carreira. Profissional da área tributária de uma grande empresa do agronegócio na pequena cidade de Cravinhos, interior do Estado de São Paulo, ele acordou disposto em seu hotel, revigorado da viagem da noite anterior. De banho tomado, se vestiu à altura do evento, desceu ao saguão para um café reforçado, e em seguida se dirigiu ao centro de convenções. No decorrer dos debates e apresentações, algumas empresas demonstraram as mudanças em seus processos, transformações essas relacionadas ao uso de novas tecnologias, sobretudo pela substituição de parte de

mão de obra com o uso de robôs que passaram a assumir parte da rotina tributária dessas empresas. Para Marcos Antônio o grande gatilho, frente à sua recente promoção a gerente tributário da matriz, com metas de reestruturação de processos e otimização das rotinas de trabalho. Em sua mente duas alternativas se apresentavam: reduzir o número de colaboradores ou mantê-los na empresa, capacitando-os para novas atribuições diante do crescimento da empresa previsto para os próximos anos. A primeira opção se mostrava mais simples, no entanto, com riscos de não adaptação de novas ferramentas para o modelo de empresa, que poderia ter sérios problemas em suas atividades. Por outro lado, manter o quadro de colaboradores exigirá um desenvolvimento das pessoas, o que requer tempo e investimentos e não havia muito tempo para essa decisão.

2. Antecedentes e Contexto

Há 15 anos Marcos Antônio trabalhava em uma indústria do agronegócio, numa grande exportadora de batatas denominada Batata Sertaneja S.A., localizada na cidade de Cravinhos, no interior do Estado de São Paulo. Com cerca de 2.000 funcionários a Batata Sertaneja S.A. tem sido eleita, desde 2014, uma das melhores empresas para se trabalhar no país. Os moradores da cidade sabiam que isso tornava as vagas de trabalho muito cobiçadas por todos os profissionais, não só locais, mas também aqueles que moravam em outras cidades e tinham conhecimento do *ranking*, que era publicado todos os anos em uma revista de grande circulação nacional. Em um momento de ascensão profissional, aos 38 anos, Marcos Antônio acabara de assumir a gerência tributária da Batata Sertaneja S.A. Paralelamente a isso, ocorria uma reestruturação na empresa, toda ela passava por uma fase de transição em sua cultura organizacional após a implementação de grandes mudanças definidas pela alta gestão no último ano.

Nascido em 1981, Marcos Antônio era de família simples. Seus pais, nascidos e criados também na cidade de Cravinhos e casados no final da década de 70, passaram a se dedicar ao trabalho na roça, embora em uma área fora do perímetro urbano, local de fácil acesso e bem próximo da cidade. A pequena produção de produtos orgânicos de legumes e hortaliças era o sustento de toda a família e de onde se tiravam os meios para a compra do material escolar para os estudos de Marcos Antônio em uma escola pública da cidade. Da ajuda no dia a dia na roça, em 1996, já com 15 anos de idade, nas suas idas e vindas da cidade, Marcos Antônio passou a trabalhar durante o dia no mercado central da cidade, na Banca do Edson, e à noite se dedicava ao término de seus estudos no ensino médio.

Em 1998, sem muitas possibilidades de escolha, mas disposto a buscar novos desafios, Marcos Antônio iniciou um curso técnico em Contabilidade, o que lhe abriu portas para alçar voos mais altos até a graduação em 2000, e o tão sonhado diploma de Contador. Foi um período difícil para conseguir completar seus estudos. Mesmo com o novo emprego no escritório de Contabilidade, que conseguiu durante o curso técnico, sua família vinha passando por dificuldades financeiras. Além de Marcos Antônio, a família era composta pela pequena Camila, sua irmã caçula que também, é claro, dependia do curto orçamento familiar. Mesmo assim, a prioridade de seus pais sempre foi garantir os estudos dos filhos.

A situação financeira da família era bastante complicada, mas a confiança no potencial de Marcos Antônio superava quaisquer altos e baixos. Ele se dedicava aos estudos e sempre se destacava em relação aos colegas da faculdade, na vizinha cidade de Ribeirão Preto. Foi aí que um de seus professores o indicou para participar de um processo seletivo em uma grande empresa do agronegócio, a Batata Sertaneja S.A. Apaixonado por novos desafios, muito disciplinado e estudioso, Marcos Antônio conquistou a tão sonhada oportunidade de trabalho em 2004, afinal ele sabia que a empresa era reconhecida pelos inúmeros benefícios, não só para os colaboradores, mas também aos seus dependentes, inclusive para os pais dos funcionários.

Passados alguns anos, Marcos Antônio deu um grande passo em sua trajetória profissional: concluiu a graduação em Ciências Contábeis em 2006, o que permitiu que ele avançasse um pouco mais na carreira, passando a ter uma remuneração melhor. As posições de trabalho oferecidas a Marcos Antônio sempre lhe traziam possibilidades de estar sempre em evidência, situação que o tornou um excelente profissional da área tributária, fazendo valer a pena todo o esforço e tempo investido nos estudos, pois ele sempre colocou os estudos em primeiro lugar.

Ele era bastante estudioso, disciplinado e muito atento às oportunidades que surgiam, talvez pelo senso de responsabilidade adquirido tão cedo. Ainda no início da adolescência, quando não estava na escola, ficava envolvido com as atividades na roça, o que, de certa forma, moldou seus valores e crenças. Isso, por outro lado, o fez mais exigente consigo mesmo, um curioso e provocativo de seus inúmeros pensamentos acerca do futuro, buscando respostas às inúmeras questões que o cercavam, algumas que até chegavam a consumir horas de observação de como seria o futuro dali para a frente.

Os dias de faculdade não foram fáceis, diariamente percorria 80 km de ida e volta para Ribeirão Preto, em uma época de muito estudo. Sem poder usufruir dos momentos de fuga do dia a dia, ele nunca saía com os colegas de classe. Muitos chegavam a cabular aula para frequentar os tradicionais barzinhos da cidade, já que a faculdade era cercada deles, e todos os dias estavam bem movimentados. O dinheiro curto o impedia de participar das rodadas de bebidas, das festas, até mesmo dos rápidos encontros nas lojas de conveniência dos postos de gasolina nas sextas-feiras, onde tinha a movimentação de alguns jovens estudantes.

A dedicação aos estudos era o ponto focal na vida de Marcos Antônio, tanto que na maioria dos dias ele mal se alimentava antes de ir para a faculdade, com um horário corrido. Praticamente todos os dias ele não conseguia ir em casa depois do trabalho e antes de ir para a faculdade, contava apenas com o lanche da tarde na empresa e nada que se pudesse considerar uma refeição ideal. Era servido a todos os colaboradores apenas um pão recheado com queijo e presunto, café com leite e em alguns dias um suco artificial, o que lhe garantia um mínimo de conforto até por volta da meia-noite, que era a hora de sua chegada em casa.

Na opinião de Marcos Antônio, sua grande conquista de vida foi a sua formatura, pois ele sonhava com este dia, vislumbrava como o fechamento de um ciclo de vida e o início de uma nova fase, seja de vida ou de carreira, e em se tratando do campo profissional, almejava uma carreira brilhante e promissora. Esses eram os planos, mesmo nas vezes em que se sentia inseguro, o que é aderente aos recém-formados, sobretudo para os estudantes do curso de Ciências Contábeis, que, em sua maioria, estavam cientes das dificuldades que o profissional da contabilidade enfrenta no Brasil. O exercício da profissão transita em situações de desvalorização, regras complexas, remuneração não muito justa à relevância da classe. Inclusive, Marcos Antônio ainda estava sujeito ao tão temido exame do conselho profissional, em que a média de aprovação sempre é muito baixa, de 30% aproximadamente. Enfim, muitos desafios ainda a serem superados, não só por ele, mas por todos que concluíam sem estudos com novos caminhos a serem traçados e percorridos.

3. A realização de um grande sonho

A formatura aconteceu em dezembro de 2006, no imponente teatro Dom Pedro II, no centro de Ribeirão Preto. O auditório estava cheio nesse importante dia de colação de grau da XXXIII turma de Ciências Contábeis do Centro Universitário Moura Lacerda. Os pais de Marcos Antônio transbordavam de alegria e felicidade, sentados

nas primeiras fileiras junto à jovem Camila, a caçula. Mais ao centro do auditório os demais familiares, seus tios e primos, todos muito bem-vestidos e encantados pela formatura do primeiro membro da família a cursar uma faculdade. A hora era de celebrar todos juntos a tão sonhada vitória.

Marcos Antônio no palco, junto aos demais colegas e professores, o calor chegava a incomodar e deixá-lo inquieto, ele só não sabia se pelo uso da tradicional beca de formatura ou pela ansiedade que o consumia, afinal, não seria apenas uma colação de grau, seria a realização de um sonho. Marcos Antônio, como um colega exemplar, dedicado e de fácil relacionamento, foi convidado a ocupar o posto de orador da turma, mais um motivo que reforçava que ele, de fato, estava no caminho certo em sua vida. A noite foi brilhante, ambiente de muita alegria e emoção, as palavras em seu discurso foram acolhedoras, generosas e afáveis com os colegas, que a partir dali selariam uma amizade por muito anos.

Marcos Antônio não tinha condições de participar de todos os eventos de formatura. Mesmo com um salário melhor ainda se limitava a certos gastos, não participaria do baile, mas, ainda assim, compareceu com sua nova namorada Florence, a convite de seu grande amigo de graduação Frederico, carinhosamente chamado de Fred. O salão do Espaço Santo Antônio estava esplêndido e aconchegante, tinha uma imensidão de luz, brilho e uma energia contagiante. Momento de glória, toda a turma ali reunida brindava a conquista da formatura, todos muito felizes e cheios de planos para o futuro, fazendo promessas para que a turma permanecesse unida, continuando os estudos, buscando pós-graduação, mestrados etc.

A conclusão do curso superior trouxe alguns benefícios a Marcos Antônio. No início de 2007, ano seguinte à sua formatura, Marcos Antônio, profissional dedicado que era, e até pela experiência adquirida desde sua chegada à Batata Sertaneja S.A., teve sua primeira promoção, passando de Assistente Tributário para Analista Tributário. Um reconhecimento que, além de um salário um pouco melhor, trazia novos desafios e novos horizontes. Era sim, um momento de reconhecimento e, claro, um meio de responder às inúmeras dúvidas quanto à sua trajetória profissional.

4. Uma fase difícil de início de carreira

A nova posição de trabalho prometia grandes desafios, e sim, eles vieram. O volume de trabalho aumentava, a empresa crescia vertiginosamente e, com isso, as demandas e entregas também evoluíam em velocidade descomunal. Por se

enquadrar como empresa de grande porte, a Batata Sertaneja S.A. tinha um acompanhamento diferenciado da Receita Federal do Brasil, o que fazia com que as auditorias fiscais fossem cada vez mais amplas e rigorosas.

Marcos Antônio não tinha mais tempo para si, nem para a família e, às vezes, passava dias e noites dedicando-se à empresa. Mesmo nos finais de semana dispendia horas e horas de trabalho, seja em levantamentos, análises, elaboração de gráficos, relatórios, subsidiando a Área Jurídica de dados e documentos para atendimento às intimações fiscais. As corridas de rua e as sessões das séries preferidas da Netflix ficaram de lado, para não falar de Florence, sua namorada. A rotina puxada o consumia; tinha o aprendizado, a experiência profissional, mas os planos de cursar uma pós-graduação em 2010 e sua vida pessoal estavam prejudicados. Ele começou a se sentir incomodado, os questionamentos afloravam em sua mente... era momento de rever o que poderia ser feito.

Em contato com seu amigo Fred marcaram uma conversa na tradicional Cafeteria Café Mineiro, localizada na Praça da Matriz. Não poderia faltar o café com leite, um dos gostos de Marcos Antônio, que relatou ao amigo a fase difícil no trabalho e todas as expectativas de carreira que estavam indo por água abaixo. Estava exausto diante de tantas entregas, o volume de tarefas, as horas de dedicação ao trabalho até tarde da noite, os finais de semana que estavam consumindo suas energias e até a esperança de alçar voos maiores na carreira. Era uma fase de dúvida se a escolha tinha mesmo sido a melhor opção, inclusive nas diferenças gritantes de pontos de vista em relação ao seu gestor, muitos processos que poderiam ser sistematizados o que aliviaria o peso de trabalho não só dele, mas de todos do departamento. Enfim, estava jogando a toalha diante de um cenário nada promissor na Batata Sertaneja S.A. Até pediu desculpas ao amigo, mas precisava desabafar e contar com sua amizade nessa fase difícil.

A recomendação de Fred foi que Marcos Antônio não desistisse, não poderia abrir mão da oportunidade de trabalho que tinha e mesmo diante das dificuldades deveria se manter firme, decidido e usar seus conhecimentos para mapear oportunidades de melhoria nos processos. Se a necessidade fosse mesmo de novas soluções sistêmicas, ele precisaria fazer um plano de ação para que pudesse demonstrar, de forma clara e precisa, ao seu gerente Paulo Magalhães. Apesar da pouca experiência com gestão e liderança, como liderado Marcos Antônio conseguia perceber que aquele cenário de trabalho estava em conflito com os valores da Batata Sertaneja S.A. e, de fato, mudanças precisariam ser feitas o quanto antes.

5. Os anos se passaram

Marcos Antônio se readaptou a um novo estilo de vida ao longo dos últimos anos. Conseguiu sugerir e implementar algumas mudanças, o que fez com que ele também fosse beneficiado com várias promoções na empresa. Foram investidos treinamentos, vários cursos, inclusive a tão sonhada pós-graduação na área tributária, e atualmente ele ocupava a posição de coordenador tributário desde 2016. A cada promoção surgiam novos desafios e sempre um aumento de responsabilidades, e agora mais ainda, casado, pai de um filho, o que fazia com que seus esforços não fossem mais centrados apenas nele, que precisava garantir o sustento da esposa e do filho.

A Batata Sertaneja S.A. também vinha passando por uma fase de mudanças. A alta gestão passou para as mãos do Sr. Constantino Paiva, profissional formado em Engenharia de Alimentos, de origem simples, que precisou batalhar para ter sua ascensão. Inteligente, tinha pulso firme, sempre exigente com os compromissos que demandava na empresa. Íntegro e bastante humano, era tido por todos como um grande pai, afinal, todos que chegavam na empresa eram a ele apresentados e mesmo com o grande número de colaboradores, ele sabia exatamente o nome de cada um. Os comentários eram de que a Batata Sertaneja S.A. elaborava um dossiê de seus funcionários, cujas informações ficam disponíveis ao presidente. Ali, constavam os dados escolares, de família, até mesmo fotos da moradia, demonstrando as condições de vida de cada um.

O comando foi passado ao Dr. Lúcio Costa, que fazia questão de ser chamado de doutor e interrompia seu interlocutor frisando e exigindo tal deferência. O novo presidente tinha personalidade forte, vinha de outra empresa do grupo com a missão de cortar custos, aumentar as vendas, implementar novas tecnologias, desenvolver novos produtos. Os desafios eram grandes, a mudança cultural na Batata Sertaneja S.A. era visível, embora nunca dita claramente a todos, e isso fez com que muitos gestores pedissem demissão, não só por motivo de aposentaria, mas diante das poucas perspectivas de permanecerem em seus cargos e por não se enquadrarem nesse novo ambiente.

Marcos Antônio, então coordenador tributário na Batata Sertaneja S.A., funcionário da empresa há quase 15 anos, que desde cedo precisou lutar muito para vencer na carreira, inteligente, possuidor de um excelente relacionamento interpessoal, bem respeitado na empresa, e que nos últimos anos trouxe muitos resultados positivos

na área tributária, estava no auge da carreira, e com o pedido de demissão de seu gerente Paulo Magalhães no início de 2019, foi indicado por ele para assumir a vaga de gerente tributário dentro do plano de sucessão na Batata Sertaneja S.A.

O convite traduzia, naquele momento, o que significava sua dedicação e busca de um aprendizado contínuo. A grande expectativa de carreira de Marcos Antônio, que sempre vislumbrou o cargo, chegara e, claro, o convite foi muito bem recebido. O frio na barriga passou a ser constante na vida do Marcos Antônio, profissional ímpar, que tinha segurança em sua posição na empresa, conhecia a fundo a área tributária e estava sempre estudando e em contato com outros colegas e empresas para compartilhar as inúmeras e constantes mudanças na legislação brasileira.

Muito carismático, tinha um perfil profissional bem alinhado com a nova posição de gestor, capacidade de liderança, sabia lidar muito bem com pessoas, com todos os colegas de sua equipe e de outras áreas. Mesmo com seu conhecimento e habilidade, o desconforto que tomava conta de sua mente era no sentido de superar a atual situação da Batata Sertaneja S.A., um novo ambiente, uma nova empresa, uma fase de transição. A nova organização trouxe grandes mudanças culturais, um outro clima organizacional muito diferente do ambiente cultivado ao longo dos anos de glória e sucesso profissional em seu cargo.

6. Missão dada, missão cumprida

Em reunião geral com os gestores da Batata Sertaneja S.A., o presidente, Dr. Lúcio Costa, apresentou estudos realizados pelo time de inovação, fonte de dados para a elaboração de um audacioso projeto de reestruturação da empresa. O projeto estava alinhado com a nova cultura organizacional da Batata Sertaneja S.A., e claramente indicava que ali surgiriam metas mais arrojadas para 2020. No decorrer das explanações do presidente, muitos pensamentos passavam pela cabeça de Marcos Antônio, sobre o que fazer diante dos grandes impactos propostos pela diretoria. A visão da alta gestão se dera no sentido de tornar a Batata Sertaneja S.A. uma empresa mais competitiva e voltada para as novas práticas de mercado, sobretudo pelo uso de novas tecnologias advindas da nova Indústria 4.0, não apenas nas áreas de produção, mas também modificações comerciais, administrativas etc. Isso fez com que todos ali entendessem a possibilidade de eliminação de muitos postos de trabalho em função do novo modelo de negócios, frente à redefinição operacional proposta pela área de inovação da Batata Sertaneja S.A.

Embora no Brasil a ideia fosse ainda pouco difundida, a diretoria da Batata Sertaneja S.A. vislumbrou que a integração de tecnologias digitais nos processos produtivos seria um caminho natural para aumentar a produtividade e a competitividade das empresas. Nas áreas administrativas, a nova política de tecnologia da Batata Sertaneja S.A. não buscava apenas a redução de custos com o uso de robôs e aumento de produtividade. Visava, sobretudo, atender às diretrizes indicadas no balanço social, relacionadas à sustentabilidade: a eliminação do uso de papéis contribuiria significativamente com o meio ambiente, traria mais segurança pela eliminação do fluxo de documentos impressos e sua digitalização.

Os estudos da equipe de inovação Batata Sertaneja S.A. demonstravam que o uso de novas tecnologias tendem a trazer significativos avanços para as organizações, novas possibilidades com o uso da internet das coisas, da internet de serviços, de sistemas ciber-físicos que se comunicam e cooperam entre si, e como os humanos veem contribuindo para o surgimento de fábricas inteligentes. Dentro do projeto da Batata Sertaneja entende-se que haverá um novo leiaute nas operações, principalmente para aqueles relacionados às áreas com maior uso de trabalhos manuais e repetitivos.

Com relação à gestão de Marcos Antônio, a direção repassou a ele um novo desafio, que ele claramente acreditava ser o maior de toda a sua carreira. Uma missão bastante arrojada e muito desafiadora, alinhada com a nova diretriz: ele deveria reestruturar toda sua área, que atualmente conta com 18 colaboradores. Será necessário elaborar um planejamento com uma significativa redução de custos, otimização de processos com o uso de sistemas robôs e digitalização de todo o fluxo de documentos. Um novo perfil de colaboradores da área tributária será exigido na nova estrutura, todos com maior qualificação, cujas funções estarão voltadas mais para a análise de dados, com a interação e cooperação entre homem e máquina. Para Marcos Antônio duas alternativas se apresentavam: reduzir o número de colaboradores sob o risco de isso impactar nas atividades diante da não adaptação das novas ferramentas sistêmicas às atividades da Batata Sertaneja S.A, ou mantê-los no quadro de funcionários da empresa, capacitando-os para novas atribuições diante do crescimento da empresa previsto para os próximos anos, o que irá requerer tempo e investimentos, mas considerando que não havia muito tempo para esta decisão.

Resumo

Este caso ilustra as alterações da força de trabalho e seus impactos em diversos segmentos empresariais, não estando restrito às áreas tributárias do setor de agronegócio. A coleta de dados e a observação dos processos de reestruturação deste caso reforçam a busca de conhecimentos direcionados para uma análise dos impactos na quarta revolução em todos os tipos de negócios e atividades, pela necessidade de mudança de processos com as transformações relacionadas ao uso de novas tecnologias, frente à substituição de parte da mão de obra pelo uso de “robôs” que passaram a assumir parte das rotinas das empresas. O caso tem uma abordagem nas principais mudanças trazidas pela inovação tecnológica e permite que seja levada para a sala de aula uma reflexão sobre a transformação das relações de trabalho na tão recente Indústria 4.0, também conhecida como a quarta revolução. Um outro aspecto se dá pelas novas perspectivas que podem ser criadas em meio a inúmeras possibilidades de debates muito interessantes sobre o atual cenário do mercado de trabalho e seu futuro.

Palavras-chave: Indústria 4.0. Quarta revolução. Inovação. Liderança. Carreira.