



## Empresas Líquidas: Metáfora ou Metonímia de uma Nova Lógica Organizacional?

Jorge Gomes da Silva Sobrinho<sup>i</sup> (IBGM)  
Edilene Freire de Queiroz<sup>ii</sup> (UNICAP)

### Resumo:

Este artigo tem o objetivo de apresentar algumas reflexões teóricas acerca da maneira como a economia de mercado, no auge do liberalismo pós década de 80, vem tentando preencher o lugar “vazio” deixado pelas instituições reguladoras dos códigos culturais que ocupavam na modernidade clássica. A consequência do avanço do discurso capitalista, neste sentido, tornou “líquidas” as instituições que outrora eram consideradas “sólidas”. Esse fato, historicamente construído, repercutiu diretamente nas empresas que, a partir da lógica da adaptação, seguida da flexibilização dos processos e, atualmente, de um imperativo maior por criatividade e inovação, inscrevem-se numa lógica líquida e metonímica, avessa à lógica sólida ancorada em metáforas típicas da modernidade.

**Palavras-chave:** modelos de gestão, empresas líquidas e inovação.

### Abstract:

This paper aims at offering some theoretical analyses about the way the market economy, in the effervescence of post 1980's decade liberalism, has been trying to fulfill the “empty” place left by regulatory agencies of cultural codes that existed in classic modernity. As a result, the sophisticating process of the capitalist rhetoric has made “breakable” the so-called “solid” institutions. This historically built fact had an impact upon companies which, from the adaption logic followed by the new flexibility of processes and, more recently, a greater creativity and innovation momentum, have turned into a “breakable” logic and metonymic that goes against the “solid” logic anchored by typical metaphors of modernity.

**Keywords:** management models, liquid companies and innovation.

## Introdução

Os estudos sobre as empresas avançam na medida em que o meio empresarial, produto principalmente da economia de mercado, embaralha as regras do jogo com fortes repercussões dentro das organizações. Que jogo seria esse? O jogo do mercado. Ele é astucioso e complexo, quase uma entidade concreta que regula e desregula as regras das economias globais, inserindo, nas dinâmicas organizacionais, elevadas doses de competição, instabilidade, rupturas e angústias.

Mas será que o mercado sempre operou como um Mestre, ditando as regras de funcionamento de uma? Muito provavelmente não. Essa mudança de registro, no âmbito organizacional, está ancorado no princípio da “modernidade líquida” do sociólogo Zigmunt Bauman, que preconizou, nos seus estudos, uma dissolução gradual das forças, ditas sólidas da modernidade clássica, para uma fluidez e dificuldade de retenção e perenidade de tudo que outrora se revelava constante e ordenado.

## A lógica da economia de mercado e seus efeitos nas organizações

Há 100 anos, quando o engenheiro mecânico Frederic Winslow Taylor (1856-1915), considerado o pai da administração científica, lançou as bases para o estudo cartesiano do modo de trabalhar do homem nas fábricas americanas, outro movimento ocorria lentamente nas estruturas da economia. Não é o nosso objetivo discutir ou apresentar os aspectos relacionados aos parâmetros de funcionamento global da economia, até porque essa não é a nossa área de pesquisa, mas não podemos deixar de considerar sua presença e importância na contemporaneidade como propulsor de mudanças importantíssimas na ordem global.

Na era industrial, a produção de bens era exclusivamente em massa, o que significava, na visão de Tapscott (2011), produzir um tipo de produto para muitos, como o famoso carro preto da *Ford*, produzido em série para atender uma classe de consumidores emergentes da época. Nas fábricas, como eram chamadas as empresas, vigorava uma gestão com base na verticalização, na qual a divisão de tarefa era bem clara, com os papéis bem delimitados: do chefe (sabe/mestre), e daquele que produzia (não sabe/operário).

Em entrevista a *Revista Veja*, o especialista em gestão Don Tapscott ilustrou esse tipo de relação que se estabelecia e apontou para uma mudança na chave do pensamento contemporâneo sobre o mundo e, conseqüentemente, sobre o campo do trabalho:

A característica central da sociedade industrial é que as coisas começam com um (aquele que tem o conhecimento) e chegam a muitos (aqueles que não têm conhecimento). No modelo da educação em massa, eu sou o professor, porque tenho conhecimento, e os outros são os alunos, porque não têm o conhecimento. O fluxo é sempre no sentido de um para muitos. No sistema de saúde, eu sou o médico, porque tenho o conhecimento, e os outros são os pacientes, não apenas porque estão doentes, mas porque não tem o conhecimento (...) na sociedade pós-industrial, o conhecimento será transmitido não mais de um para muitos, mas de um para um ou de muitos para muitos. Será a era da inteligência em rede, num sistema de colaboração em massa (TAPSCOTT, 2011. p.22).

O autor (TAPSCOTT, 2011) ratifica o que alguns pesquisadores preconizam como sociedade em rede, metáfora que ganhou expressividade com o advento da *internet* e das organizações como grande sistemas de informações. A colaboração neste tipo de sistema é de muitos para muitos e não de um para muitos. Essa modalidade abre espaço para inserção das categorias da criatividade e do pensamento aberto, redimensionando a metáfora de empresas alicerçadas em imagens estáveis e dominadoras tais como: Banco Central, o Estado, a Indústria e até a Igreja.

O mercado, ao embaralhar os lugares das grandes instituições, colocou as empresas num jogo mais parecido com a lógica da metonímia, em que a tônica do seu funcionamento é caracterizada por um contínuo deslocamento de significantes que não apreendem e não congelam o significado de modelos operacionais, com características estáveis e mais duradouras como as metáforas.

O modelo metonímico de funcionamento seria mais homeostático, autorregulador e se aproxima das ideias sobre a teoria da complexidade de Edgard Morin (2000) que pensa tal modelo como um paradigma de funcionamento das instituições em rede, sem um centro regulador ou estruturas rígidas verticalizadas. Tapscott (2011) continua ilustrando esse atravessamento de paradigma, quando cita a China como um exemplo de economia que, apesar de um fundo político comunista vem consolidando-se como a locomotiva do século XXI. O autor (TAPSCOTT, 2011) usa um exemplo de empresas que funcionam em

sistema de colaboração e que favorecerão o que ele vai chamar de *wikieconomia*<sup>1</sup>. Ele ilustra isso dizendo:

A indústria chinesa de motocicletas é formada por centenas de pequenas empresas que cooperam entre si. Não há uma empresa central, uma sede, uma fábrica nos padrões tradicionais da era industrial. Os envolvidos se encontram em casa de chá ou conversam *on-line*. Cada um responde por uma parte do negócio. Um fabrica o sistema de ignição, outro faz os freios, um recolhe o dinheiro, outro opera o *marketing* de produto. Em pouco tempo, essa rede se tornou a maior indústria de motocicletas da China (TAPSCOTT, 2011. p.22).

Tal modalidade de funcionamento, que no primeiro momento parece desorganizada e caótica, porque fere os princípios gerais da administração científica de Taylor (1995), revela-se como altamente estruturada e eficiente. Neste caso, é como se cada motocicleta produzida fosse um pequeno projeto. A grande marca do trabalho no século XXI é suportar uma tensão entre benefício pessoal e colaboração, terreno fértil para a instalação de uma dinâmica competitiva, performática, mas abrangente e inovadora, do ponto de vista da moderna gestão.

Compartilhamos com Mankiw (2009, p. 8) que o "colapso do comunismo na União Soviética e no Leste Europeu, na década de 1980, pode ser a mudança mais importante que aconteceu no mundo nos últimos cinquenta anos". Com essa prerrogativa, acreditamos que uma "virada antropológica" sucedeu-se, mudando os eixos das economias globais, com repercussões no trabalho, nas famílias, nas empresas e todas as instituições que compõem a sociedade.

Essa passagem ilustra bem como o funcionamento dos regimes verticalizados. O conhecimento sempre era de "um para muitos", como no exemplo do professor-alunos e médico-pacientes, assim como nos regimes políticos, em que estes "operavam com base na premissa de que as autoridades do governo estavam na melhor posição para alocar os recursos escassos da economia" (MANKIW, 2009, p.9). Com isso queremos dizer que a figura que ordenava, planejava e decidia, sobre todo e qualquer tipo de atividade econômica, estava no Estado.

---

<sup>1</sup>Trata-se da fusão de "wiki" com "economia". É o princípio da Wikipedia aplicado à economia. A Wikipedia não tem dono, é feita por 1 milhão de pessoas e já é dez vezes maior que a *Enciclopédia Britânica*, sendo traduzido para 190 idiomas. A wikinomia seria a arte e a ciência da inovação colaborativa.

Com o avanço da economia de mercado, o Estado deixa de funcionar como "ordenador" e torna-se "regulador". Nesta perspectiva, reforçamos a ideia de um movimento dialético, no qual o Estado tem o papel de melhorar o funcionamento dos mercados desde que se ocupe de "garantir o cumprimento das regras e manter as instituições principais da economia" (p.10).

Através dessa nova moldura mundial, pautada por uma economia de mercado aberta, o Estado garante o funcionamento das regras do jogo e dos diversos elementos inseridos para que ele funcione em termos de *oferta* e *demanda*. No dicionário *Michaelis*, da língua portuguesa, mercado é o lugar público onde se compram mercadorias; ponto onde se faz o principal comércio de certos artigos; esfera das relações econômicas de venda e compra, ou de oferta e procura, de cujo ajuste resultam os preços.

Mankiw (2009, p. 66), de maneira pragmática, diz que um mercado "é um grupo de compradores e vendedores de um determinado bem ou serviço. Os compradores, como grupo, determinam a demanda pelo produto e os vendedores, também como grupo, determinam a oferta do produto". Mas o autor (MANKIW, 2009) enfatiza que tais mercados podem se apresentar altamente organizados, como os "agrícolas", ou bem desorganizados, como o mercado de "sorvete" de uma cidade qualquer. O que o autor (MANKIW, 2009) está querendo colocar é que esse movimento é tipicamente comum nos mercados competitivos, sejam eles organizados ou não. Mas será que o mercado sempre funcionou a partir dessa lógica ou essa é uma característica atual?

Parece-nos que nem sempre foi assim. No entanto, para que essa lógica possa funcionar, é preciso que, pelo menos na visão geral do mercado, ele tenha condições de tornar-se competitivo e abarcar os diversos recursos para o processo de produção. Para Rossetti (2008), tais recursos estão distribuídos da seguinte forma: o fator *terra*, o fator *trabalho*, o fator *capital*, a capacidade *tecnológica*, a capacidade *empresarial* e o processo de *produção* e sua respectiva função nesse processo.

Mas nem sempre o mercado foi regulado por tantos fatores. Na história da economia, esse processo foi chamado de "ordenamento" e, segundo Rossetti (2008), teve fundamentos basais na autoridade através do exercício autocrático do poder, a proteção realizada pelas forças do governo, como agente tutelar, e a tradição através da reprodução do conservadorismo. Tais bases constituem o eixo mais verticalizado de uma época em que

o Outro, ou chamadas instituições tradicionais, ocupavam o lugar do código (LACAN, 1968-1969/2008).

Inicialmente o mercado foi regulado por forças tradicionais, nas quais a economia e o pensamento socialista dirigiam-se a uma espécie de “comando central” que se opunha criticamente aos ditames do liberalismo e suas promessas de “bem-estar econômico geral” (ROSSETTI, 2008, p.305). Porém, o pensamento socialista não produziu os resultados esperados, gerando uma sociedade mais justa e igualitária. Essa forma de governo começa a ruir em meados da década de 80 com a queda dos grandes modelos socialistas da União Soviética e do Leste Europeu, abrindo uma janela de oportunidade para emergência dos valores do liberalismo, dentre eles, a liberdade de empreender, a livre concorrência e a propriedade privada dos meios de produção.

Esse novo avanço histórico promoveu, segundo Rossetti (2008), uma “reestruturação e a abertura das economias de comando central e a revisão dos papéis e dos limites do governo como agente econômico, nas economias de mercado” (p.308). Quer dizer então que se instala institucionalmente um novo regime de mercado “sem coerção ou direção centralizada de qualquer organismo consciente” (p.309). Podemos, assim, classificar esse episódio como uma janela de oportunidade para criação de uma sociedade de consumo, voltada para o engajamento individual em detrimento de valores e códigos coletivos, sustentados pelos quatro grandes pilares da economia liberal descritos por Rossetti (2008):

- a) **A racionalidade do homem econômico:** o objetivo de cada agente é se movimentar de maneira racional e maximizar seus próprios rendimentos e, na aplicação dos rendimentos, a maximização dos graus possíveis de satisfação.
- b) **As virtudes do individualismo:** fundamenta-se na concepção de que a soma dos interesses individuais é a soma dos interesses coletivos. Cada qual deve buscar seu próprio interesse que estará convergindo para o interesse coletivo.
- c) **O automatismo da força de mercado:** está pautado na liberdade que o outro tem de escolher os produtos que melhor se adéquem a sua fantasia de satisfação.
- d) **Os ajustamentos pela concorrência:** seria uma espécie de “força natural” que funciona como “contra-peso” aos vícios privados. A livre concorrência, entre os produtores, sem a regulação do Estado, poderia trazer produtos e preços melhores para os consumidores.

Ainda sobre o modelo liberal de funcionamento, que se coloca como ideal e tenta ocupar o lugar de código na sociedade atual vem apresentando, nas últimas décadas, uma série de falhas que são continuamente veiculadas por forças políticas e coletivas contrárias ao seu funcionamento, dentre elas, o autor destaca as principais contradições operadas no modelo:

- a) **Estruturas efetivas de concorrência:** nem todos os agentes supostamente racionais têm acesso as informações e condições de competição.
- b) **Geração de externalidades negativas:** são os efeitos das ações empreendidas pelos agentes racionais sobre terceiros, podendo essas externalidades serem positivas ou negativas. Um bom exemplo é a poluição, fruto de uma externalidade negativa.
- c) **Incapacidade para avaliação de méritos:** ações isoladas podem prejudicar os cidadãos comuns desavisados e imprevidentes. Quando o modelo opera apenas localmente, ele não consegue avaliar globalmente o mérito de uma ação, prejudicando os envolvidos numa determinada atividade.
- d) **Instabilidade conjuntural:** o fato de oferecer um produto ao mercado não garante estabilidade do mercado.
- e) **Ineficiência distributiva:** a liberdade de ação econômica não é um prêmio de que todos desfrutam em igualdade de condições.
- f) **Incapacidade de produzir bens públicos e semipúblicos:** o sistema, mais como fator de externalidades negativas, contribui pouco para produtos públicos de qualidade como: limpeza urbana; saneamento básico; segurança nacional e etc.
- g) **Ineficácia alocativa:** os recursos alocados não satisfazem a sociedade como um todo, apenas a um grupo restrito de investidores.

Neste sistema, o modelo de funcionamento é dinâmico e "instável", consequentemente avesso a previsibilidade e planejamento. Os resultados provenientes desse sistema estão relacionados à ação e à interação de uma infinidade de elementos. Essa combinatória é imbricada e vista, pelas organizações, como de baixa, média ou elevada complexidade. A tomada de decisão estará sempre vinculada aos efeitos e não a um parâmetro previsível e estático. É um processo de entrelaçamento de cadeias, o que gera,

nas palavras de Morin (2000), complexidade do sistema. Neste sentido, nada pode ser visto isoladamente: é a interação dos fatores que contribuem para a tomada de decisão.

A economia neo-clássica, desenvolvida por Alfred Marshall (1842-1924), proporcionou forte influência na dinâmica das mudanças operadas nos fundamentos do mercado, que ocasionou efeitos inéditos no trabalho. A influência da sua teoria mudou a perspectiva valor-trabalho, desenvolvida por Adam Smith (1723-1790), Ricardo David (1772-1823) e o seu maior representante, Karl Marx (1818-1883). Segundo esta teoria, o valor econômico de uma mercadoria (preço) está relacionado à quantidade de trabalho que, em média, é necessário para se produzir algo.

O modelo adotado pela escola neoclássica é da oferta-demanda, o que funciona como parâmetro de leis que estão a serviço da estabilização dos preços pela via da oferta - quanto um fornecedor está disposto a oferecer ao mercado um produto a um determinado preço; e a demanda, quantidade de produto que o mercado está disposto a consumir, a um determinado preço.

A relação entre essas duas variáveis econômicas vão fundar, na economia, um conceito muito importante que é o de estabilização. Portanto, essa escola funda a teoria do valor-utilidade, para a qual o valor de um bem forma-se pelo lado da demanda, pela satisfação que um bem representa para o consumidor. Neste aspecto, é importante analisar que uma manobra é feita para direcionar o consumidor, no qual será fizado pelo imperativo – consuma! –, que ordena a satisfação dos seus desejos e necessidades através dos objetos ofertados pelas estratégias de *marketing* que, junto à inovação, formam a dupla de atributos das empresas prósperas na contemporaneidade.

Dufour (2005) vai dizer que o mercado vem assumindo gradativamente o *status* de grande Outro contemporâneo – aquele que dita as regras de comportamento de uma sociedade –, substituindo as estruturas tradicionais e verticalizadas do poder, outrora veiculadas pela Igreja, pelo Estado e pelo Rei. Essas estruturas não desapareceram, mas passam a ocupar na cultura um papel secundário.

O mercado anteriormente definido como um lugar em que se estabeleciam as relações de vendas e trocas de mercadorias, regulado pelo Estado e continuamente desafiado pelos altos e baixos das decisões políticas e empresariais passa, na gestão do

mundo atual, a ocupar um lugar de ordem e veiculador de códigos, mesmo com a presença das forças contrárias que são responsáveis por manter a dialética e as contradições do regime. Portanto, nesse jogo o mercado passa a ocupar o lugar que outrora foi da Igreja e do Estado.

Mas onde está alojado esse novo Outro? Está em qualquer lugar no qual se encontre um consumidor pronto para consumir. Dufour (2005) aponta, como características desse novo Outro, a ideia de “flutuação” e “mutação”, na qual nada é estável, apenas o consumo de mercadorias é que vai criar, no sujeito, uma suposta ideia de apaziguamento da sua ansiedade ou angústia. A mercadoria, agora, elevada a categoria de objeto, vai fazer as vezes do significante, na tentativa de preenchimento da falta estruturante. O que antes era preenchido pelas palavras de Deus e pela proteção do Estado, passa para o segundo plano, e o objeto, revestido de adornos, para incitar o desejo, torna-se o fetiche contemporâneo, sempre provisório na lógica de mercado.

Mas a desregulamentação do mercado foi além e impactou diretamente os negócios das empresas e, principalmente, os seus modelos de gestão. O desejo de estabilização foi sendo deixado para trás porque agora as empresas estão antecipando-se aos desejos e necessidades dos consumidores. Produzir objetos e estimular o seu uso foi o *input* (matéria-prima) necessária para o fim da *regulação econômica*.

Antes, a economia era vista como uma área que estudava o funcionamento do sistema econômico através da regularidade de preços e quantidades produzidas, ofertadas e demandadas através da interação econômica entre as respectivas partes do sistema econômico: o Estado, as empresas, os credores, os trabalhadores, os consumidores e os fornecedores.

Neste cenário, o Estado perdeu sua força de grande Outro regulador e emissor de mensagens, que ordenava as condições de funcionamento, principalmente nas empresas, e adotou uma nova função que é “estimular a livre negociação entre o capital e o trabalho e assegurar que as regras da livre negociação sejam respeitadas, garantindo a lisura do processo, o cumprimento do entendimento, bem como resguardando os direitos das partes” (Andrade & Jatobá, 1993, p.7).

Essa nova função do Estado trará à tona o tema da “flexibilização” que, segundo os autores, tem várias dimensões, pois comporta inúmeras categorias. Para o nosso estudo, o marco regulador conceitual é que a “competitividade exige uma maior capacidade de resposta da firma às contingências da demanda e requer, do mercado de trabalho, uma maior elasticidade diante dos choques internos e externos (ANDRADE & JATOBÁ, 1993, p. 8).”

A competitividade preza por uma maior flexibilidade ou elasticidade das empresas para se autorregular frente aos impactos das crises. “A imprevisibilidade do real e a variabilidade das situações de trabalho, com que os trabalhadores se deparam no dia a dia, exigem diferentes processos decisórios” (ANDRADE & JATOBÁ, 2010, p. 107). Será exatamente o impacto de tais decisões que culminarão num cenário menos estático e mais fluido.

O funcionamento organizacional, apesar de líquido, fluido e desregulado apresentará uma característica fisiológica. Mediante os impactos das crises terá que “requerer operações que não se assentam tão somente em modos racionais [...] experimentamos assim um modo permanente de caotização” (FONSECA & BARROS, 2010, p. 107) que exige ação imediata dos empresários para conter o seu avanço e o conseqüente apagamento da organização.

Neste sentido, ao invés de um centro regulador hierarquizado, teríamos a competência da empresa em manter-se inovadora no mercado, como o centro gravitacional de sustentação e sobrevivência dela no mercado. Esta configuração abre um extenso campo de estudos sobre os modelos de gestão, principalmente aqueles considerados “abertos”, que não apresentam, em suas configurações, nenhum tipo de fronteira ou agente estático regulador.

### **Sistemas abertos de gestão: metáfora do mundo moderno**

Katz e Khan (1987) foram os primeiros a pensarem nos sistemas abertos com foco em gestão. A ideia é proveniente de um sistema atravessado por crises e rupturas, típico das configurações neoliberais. Devido aos novos imperativos dos mercados de capitais, buscou-se na física, matemática e biologia, referências que pudessem de alguma forma, contribuir

para a elaboração e compreensão dos novos modos de funcionamento da gestão, que fossem compatíveis com uma proposta de flexibilização técnica, em contraposição aos enfoques burocráticos da época. Ressalta-se que a invenção de um novo modo de operar sobre a gestão de uma empresa não eliminava os modos anteriores, apenas um reposicionamento ou uma nova recombinação de dados que implicava numa mudança no modo de fazer gestão.

Esse enfoque foi apresentado inicialmente pela teoria dos "sistemas abertos e dinâmicos", uma referência à física e desenvolvida por Von Bertalanffy (1975). Mas foi Katz e Khan (1987) quem melhor definiram e pesquisaram sobre tais sistemas. Na perspectiva deles, a organização deve preparar-se para enfrentar, cada vez mais, um ambiente ambíguo e competitivo, no qual os critérios de eficácia serão adaptabilidade e o apoio externo, os mesmos critérios que seriam exigidos dos trabalhadores daí em diante.

Quinn, Faerman, Thompson & McGrath (2003, p.9) vão representar metaforicamente esse modelo através da imagem de uma ameba, pois trata-se de "um organismo muito sensível e capaz de mudar rapidamente, ágil nas respostas ao meio. A premissa, no tocante aos meios e fins, é que a adaptação e inovação contínua promovam a aquisição e a manutenção dos recursos externos".

Esse novo paradigma nos modelos de gestão abandonará a premissa sustentada nos controles, rigidez e formalidade burocrática, para aderir às novas crenças, dentre elas: "adaptação política", "resolução criativa de problemas", "inovação" e "o gerenciamento de mudança". Vai chegando ao fim a era das grandes estruturas sólidas e burocráticas, na gestão, para dar espaço aos modelos flexíveis e funcionamento em rede, esses últimos mais complexos, imprevisíveis e cada vez mais "líquidos".

Nesse modelo, todas as atividades da empresa são divididas em sub-sistemas que interagem e estão em constante mutação. Sempre que o mercado assinala a necessidade de um novo produto, serviço ou experiência de consumo, todo o sistema precisa se reorganizar para atendê-lo. Katz e Khan (1987) apresentaram uma série de 05 (cinco) características que definem esse tipo de organização, a saber: os ciclos de eventos, entropia negativa, *feedback*, homeostase, diferenciação e equifinalidade. São estes os operadores que, neste sistema de gestão, as empresas precisarão manejar para empreender numa economia de mercado aberta:

**ciclo de eventos** – considera-se que o todo padrão de atividade é afetado por uma troca de informação com o ambiente externo. Assim, os produtos lançados no mercado, ao interagir com os consumidores retroalimentam as empresas na instituição de ciclos de renovação do produto numa visão de eventos sobre si mesmo (produto);

**entropia negativa** – representa a busca, demonstra o empenho do sistema em se organizar para sua sobrevivência, por meio de maior ordenação. Poderíamos pensar, então, na entropia negativa como a busca de ordem mínima num ambiente caótico;

**feedback** – são os alertas que o sistema recebe do meio interno ou externo. Na medida que recebe *inputs* (entradas), esses devem ser processados sempre a partir de parâmetros de eficácia e eficiência;

**homeostase** – ou estado firme é mais um equilíbrio dinâmico do que estático, nos quais os sistemas abertos não se acham em repouso e os *inputs* de energia, para deter a entropia, agem para manter certo equilíbrio no intercâmbio de energia, de modo que os sistemas sobrevivam;

A **equifinalidade** é a capacidade que um sistema tem, de conseguir o atingimento de um objetivo através de linhas diversas de ação. Por último, os sistemas abertos estão em constante movimento e tendem à elaboração e **diferenciação** de produtos e serviços, devido tanto a própria dinâmica de seus subsistema como pela relação entre crescimento e sobrevivência.

Chiavenato (2000a), estudioso brasileiro dos modelos de gestão, faz uma leitura da contemporaneidade como algo complexo e paradoxal, no qual o simples exercício de previsão e controle pode tornar-se um perigo para a empresa. Segundo o autor:

nossas empresas não estão equipadas para navegar nestes mares imprevisíveis, em que a rotina e continuidade cederam lugar à descontinuidade. Igualmente, a mente humana não está preparada ou equipada para aceitar e compreender esses processos de mutação radical que põem à prova nossos esquemas de raciocínio e de visão de realidade (CHIAVENATO, 2000a. p.96).

Dessa forma, pensamos que a empresa líquida terá, como proposta, “desafiar a criatividade de cada colaborador na empresa, para acompanhar a velocidade de transformação não só dos capitais, mas de culturas organizacionais e de mecanismos de

concepção de trabalho e emprego (LOBATO, MOYSES FILHO, TORRES & RODRIGUES, 2010, p. 51).

A base epistemológica, para essa proposição de modelo, está baseada na transição do paradigma da era da industrialização neoclássica para era da informação, sendo esta mais fluida, ágil e descentralizada (CHIAVENATO, 2010b), no qual mudam os aspectos da estrutura organizacional, cultura, ambiente e gestão de pessoas.

A linguagem nos oferece dois recursos estilísticos muito interessantes para refletir sobre os modelos de gestão na contemporaneidade: um deles é a metáfora e o outro a metonímia. A primeira advém do emprego da palavra fora do seu sentido habitualmente utilizado, tornando-se, assim, uma figura de linguagem bastante empregada no meio organizacional para representar coisas, ideias ou apontar direcionamentos estratégicos, quando se deseja fixar uma representação.

Outro recurso é a metonímia, que consiste na substituição de um termo por outro, dada a relação de semelhança ou a possibilidade de associação entre eles. Acreditamos que o aumento da complexidade vai possibilitar a emergência do uso desse recurso para compreender melhor o meio organizacional, porque ele revela um elemento de condensação e deslocamento de termos.

Morgan (1996), no livro *Imagens da Organização*, pensou em associar as organizações a diversas figuras, que mediadas pela linguagem, estão todas no campo da metáfora, pois neste caso não há deslocamento de termos. No tocante aos estudos sobre o estilo, encontramos sua aplicação no campo da Literatura, Psicologia, Psicanálise, Lingüística e, mais recentemente, nos estudos da Administração.

Para Morgan (1996), as empresas podem ser representadas como (i) **Máquinas** – nesta figura a ideia é comparar as empresas com máquinas e seus gestores como operadores de uma grande engrenagem; (ii) **Organismos** – comparada aos organismos vivos, as empresas nascem crescem e morrem. Seu objetivo é sempre defender-se das intempéries advindas do meio externo; (iii) **Cérebros** – nesta imagem as organizações são vistas como grandes processadores de informação, assim como o cérebro humano; (iv) **Cultura** – aqui as empresas são vistas como um “caldeirão” de valores, crenças, ritos e mitos; (v) **Sistemas Políticos** – as empresas estão em busca de ordem, por isso o jogo político deflagra conflitos

e jogos de interesses; (vi) **Prisões Psíquicas** – estão vinculadas a pontos de fixação da empresa a certos significantes, o que as impedem de, em muitos casos, criarem uma nova cultura; (vii) **Fluxos e Processos de Transformação** – em que todas as mudanças são provenientes do ambiente externo. Nunca se sabe o que as provocam porque são multicausais; (viii) **Instrumento de Dominação** – esta imagem condensa a eterna luta de classes entre os empregados e os empregadores.

As metáforas, apresentadas por Morgan (1996), são esclarecedoras e muito importantes para compreender o sistema aberto de gestão e a complexidade que nele é tecido. Tais metáforas, na era da informação, foram suficientes para produzir tanto novos modelos de gestão como de trabalhadores vinculados a uma lógica de empresa. Hoje acreditamos que tal era já tenha sido superada e que, ao invés de pensarmos através da informação, devemos operar utilizando-nos de conexões.

As informações, que antes eram utilizadas pelas empresas e trabalhadores como um fim, hoje servem como um meio para a operacionalização de novas recombinações de modelos de trabalho. Na era atual, a “imprecisão” e o “deslocamento” são operados numa tal velocidade que não há tempo para congelar imagens, mas sim descongelá-las, pela rapidez com que os discursos da inovação e da criatividade avançam sobre as organizações. A inovação “é qualquer coisa que altera substancialmente a maneira pela qual o trabalho de gestão é realizado, ou modificado significativamente formas organizacionais costumeiras e, como resultado, faz progredir as metas da organização.” (HAMEL, 2007, p.17)

## **Sistemas líquidos: a emergência de um modelo *Beta* de organização**

Neste cenário de crises, regulação e ajustamento vêm instalar-se uma nova modalidade de empresa, denominada neste artigo de “empresas líquidas”, apoiada nos modelos de gestão aberto e por uma necessidade premente de mudar e expandir continuamente. A expressão empresas líquidas não existe na literatura sobre gestão. Para conceitualizarmos essa modalidade de funcionamento empresarial encontramos, numa referência de Bauman (2007), às sociedades líquidas, uma primeira aproximação:

As organizações sociais (estruturas que limitam as escolhas individuais, instituições que asseguram a repetição das rotinas, padrões de comportamento aceitável) não podem mais manter sua forma por muito

tempo (nem se espera que 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 vislumbrada, tenham tempo suficiente para se estabelecer (BAUMAN, 2007. p.7).

As empresas líquidas, como chamaremos as organizações que refletem os tempos atuais e correspondem a uma lógica contínua de fluidez e ajustamento, são filhas dos modelos abertos de gestão. Portanto, para lançarmos suas bases conceituais, utilizaremos, como marco referencial, os estudos sobre os sistemas abertos de gestão, que se configuram como os mais próximos da nossa proposta de trabalho, que tem por objetivo investigar esse novo modelo de arranjos e funcionamento organizacionais.

A empresa líquida constitui-se como uma modalidade de gestão que evoluiu dos modelos “abertos”, “fisiológicos” ou “biológicos” de gestão, inicialmente influenciados pelas rupturas históricas provenientes dos abalos das crises econômicas. Tal modalidade de empresa é resultado da combinatória de fatores extra e intramuros organizacionais. Sua aparência inicial é não ter imagem fixa, ponto fixo e estrutura. Esse *modus operandi* é resultado de uma evolução das escolas das relações humanas fundada na década de 40 por Elton Mayo (ano) e que foi recebendo contornos a partir dos modelos ecológicos de gestão<sup>2</sup>.

Assim como nos modelos abertos, as empresas funcionam como as “sociedades líquidas” nas quais “é cada vez mais vista e tratada como uma ‘rede’ em vez de ‘estrutura’”. 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.9). Neste ambiente permutável e performático há diversas transações acontecendo ao mesmo tempo e os modelos de gestão devem ser capazes de modificar, realinhar e ressignificar os problemas que devem ser vistos como oportunidades e desafios de melhoria ou mudanças contínuas.

Funda-se, nessa plataforma performática e permutável, uma lógica de recombinação de informações cujos dados são importantes para a criação de novas conexões. Porém, tais

---

<sup>2</sup>Esses modelos buscam através da simplificação criar mecanismos de estabilidade – na empresa, economia e etc – sem perder de vista a complexidade nas interrelações de variáveis ambientais internas e externas.

dados não cessam de recombinar-se a fim de suplantar a lógica anterior, baseada em estruturas, tais como os antigos departamentos e modelos hierárquicos rígidos, que impediam o fluxo contínuo e não-linear das informações na empresa. Com o advento da empresa líquida, as estruturas, que antes funcionavam como limitadores ou fronteiras, deixam gradualmente de existir, permitindo mais criatividade e iniciativa no palco das organizações.

Assim, nos modelos “líquidos”, as contingências, as surpresas ou problemas não são vistos sob uma ótica negativa ou *newtoniana* de ausência de controle ou ordem. Os problemas são encarados como oportunidades, pela empresa, e seus modelos de gestão se reordenam frente ao real, ao contingencial, para desenvolver uma tarefa de regulação ou reinvenção. A recombinação é dotada de importância, neste modelo líquido, no qual a inteligência humana é incitada a criar novas combinações e novas cadeias de funcionamento, produzindo sempre estabilizações temporárias na gestão da empresa.

Não obstante, essa lógica de recombinação, diferentemente da lógica da estabilidade, acarreta novos mal-estares na organização, dentre eles o *estresse* e a *angústia*, reveladoras da incerteza frente ao futuro. A instabilidade do sistema, não previsto pelo modelo da economia de mercado, mas apontado pelos seus críticos e ratificados pelas crises econômicas, faz recair, sobre o sujeito, uma pressão, por excelência, devastadora.

O grande desafio da empresa e dos grupos é então desenvolver uma capacidade de “edição” das formas problemáticas e complexas que se apresentam no cotidiano da gestão. São empresas transformadoras, com elevado grau de resiliência e potência para se modificarem diante dos imperativos do mercado que hoje consiste, essencialmente, em inovar para não desaparecer, porque os clientes estão sedentos para consumir novidades.

### **Empresas líquidas: metonímia de uma nova lógica organizacional**

O apelo ao recurso da metonímia é mais adequado neste mundo líquido, tendo em vista que seu processo é mais inventivo que criativo. Enquanto a metáfora opera por uma substituição de significante, no qual uma coisa designa outra, a metonímia significa literalmente “mudança de nome” ou “transferência de nome”, usando recursos antigos.

Essa transferência de denominação só tem valor se houver uma ligação entre termos. Freud utilizou exaustivamente essa figura de linguagem quando escreveu a *Interpretação dos Sonhos* (1900). Nele, o autor denominou-a “deslocamento do sonho”. Um exemplo de metonímia, no sonho, pode ser apresentado por elementos combinatórios, na maioria das vezes sem sentido. No campo da gestão, o mais comum é o uso do recurso para operar a substituição significativa. Segue um exemplo de metonímia aplicada aos negócios.

- a) Produto → Lã de Aço → BOMRBIL (Marca) → “Compre Bombril” → Compre lã de aço. Aqui houve uma substituição significativa do produto pela marca.

Grouard & Meston (2001), no livro *A empresa em movimento*, utiliza o conceito de mudança como característica das empresas que sobreviverão aos ambientes de incertezas. O movimento e o deslocamento significativo é a melhor definição da metonímia para o ambiente organizacional. Nos estudos psicanalíticos, a metonímia sempre se apresentou como algo a ser decifrado pela mediação da interpretação do outro. Seu recurso não é tão criativo quanto a metáfora, na qual substituímos algo por outra coisa e com uma pequena operação cognitiva temos a compreensão do objeto. A metonímia precisa ser decifrada porque ela usa recursos antigos para criar algo novo.

A inteligência das empresas que navegam em ambientes “líquidos”, “instáveis” e “provisórios” será mais capaz de produzir produtos e serviços distintos e com maior tempo de vida no mercado antes de ser copiado pelos seus concorrentes. As empresas, em movimento, têm grande capacidade de perceber e interpretar não apenas sinais do meio externo, advindos dos mercados (demandas e oportunidades) e internos (processos e setores), mas principalmente a capacidade de criar mercados e processos em cenários nunca antes vistos. O que tornará uma empresa viável, num mundo sem fronteiras, é sua capacidade de criar obstáculos simbólicos que dificultem e confundam seus concorrentes na interpretação e cópia das suas práticas de gestão.

O movimento é de deslocamento de significado e não de ruptura total, porque a empresa continua a mesma, com bases de funcionamento em plataformas antigas, mas a invenção é sempre nova e os intervalos são sempre muito curtos entre a oferta e obsolescência dos produtos, serviços e experiências fornecidas ao cliente. Tal movimento é muito parecido com a moda, em que a cada seis meses ela se reinventa para lançar uma

nova coleção, mas sempre fazendo uma espécie de releitura de outras décadas e movimentos culturais:

a moda é dominada pela lógica das mudanças menores. É o império do detalhe sob um fundo mais permanente. É uma variação no interior de um série conhecida, ou seja, novas formas de combinação no interior de uma mesma estrutura. Ela possui como princípio regulador e constante o gosto pela novidade e não a promoção de mudanças fundamentais. (BARBOSA, 2008. p.25)

Kim e Mauborgne (2005) pesquisaram durante muito tempo o funcionamento da gestão de empresas que navegam numa sociedade líquida. Eles não denominam essas empresas de líquidas, mas adotam uma curiosa expressão – empresas que navegam num “oceano vermelho” e outras que navegam no “oceano azul”. A similaridade com o estado líquido é mera coincidência, ou não, mas na verdade eles trouxeram novas reflexões para pensar esse modo de funcionamento das empresas líquidas.

A base para reflexão é o eixo da moda, as empresas não se transformam em outras empresas, mas exigem de todo seu corpo mudanças contínuas e pontuais na fabricação de objetos e experiências de consumo, a não ser quando elas já nascem com a proposta de alguma experiência pioneira, como no caso do *Google* e *Apple*, empresas ícones da contemporaneidade que, assim como as empresas de tecnologia, se encaixam nessa definição de termo que concentra as empresas líquidas.

Segundo Lobato e cols. (2010, p. 126), a estratégia do método das empresas que navegam no oceano azul, é tornar a competição entre as empresas irrelevantes. O marco desse método, nesse caso, é a criação de um valor a mais, diferenciado dos seus concorrentes. Após estudarem, durante uma década, 150 movimentos estratégicos em mais de 30 indústrias, compreendendo um período de 120 anos (1880-2000), esses autores propõem “que as empresas que liderarão o futuro” sejam “bem sucedidas não por vencerem seus concorrentes, mas pela criação de ‘oceanos azuis’, espaços de mercado desbravados nos quais não se encontram concorrentes”.

Esse modelo desregulamenta o princípio da competição e instala uma lógica tecida em rede e líquida. Nestes mercados, as empresas não se tornaram grandes edifícios sólidos e representantes de marcas potentes como propõem as metáforas. As empresas bem sucedidas serão aquelas que deslocam sua força de inteligência para desafiar a criatividade

dos seus trabalhadores. Esse método ocasionará uma mudança na forma de encarar o trabalho, as recompensas e, principalmente, o reconhecimento.

Lobato, Moyses Filho, Torres e Rodrigues (2010) enfatizam que o surgimento de uma nova empresa não elimina a continuidade das outras. As empresas que navegam em “oceanos vermelhos” são as “empresas que existem hoje, os espaços de mercado conhecidos e repletos de concorrentes” (p.127). Nestes oceanos, “as fronteiras da indústria são conhecidas, bem definidas e aceitas pelos concorrentes. As regras da competição são conhecidas. Seria, por exemplo, a competição entre postos de gasolina, com suas estruturas extremamente semelhantes” (LOBATO e cols., 2010, pp. 127-128). Nesta metáfora do “oceano vermelho”, temos um trabalhador mais acostumado às regras e a solidez de um determinado negócio, no qual o mal estar advém do elevado grau de competição entre as empresas e pela briga por preços mais baixos.

Por outro lado, as empresas que navegam no “oceano azul” estão mais habituadas a editarem as crises como processos transformativos. Segundo Lobato e cols. (2010) são as indústrias que não existem hoje que estão experimentando processos de transição nestes modelos. “Nos oceanos azuis, a demanda é criada mais rapidamente do que a competição. Há uma ampla oportunidade para crescimento, potencialmente rápido e lucrativo. Nos oceanos azuis a competição se torna irrelevante e as regras do jogo ainda não estão bem definidas” (LOBATO e cols., 2010, p.128), há uma maior exigência por criatividade e inovação.

Não obstante, há de se perguntar quais princípios operam nas empresas que navegam no “oceano azul” e que as empresas líquidas poderão se apropriar, gerando novas recombinações na gestão? É preciso entender que as estruturas organizacionais das empresas não estão dadas e prontas, podendo ser reconstruídas pelas crenças que balizam sua cultura. Outro ponto, é como trabalhar a demanda e desenvolvê-la? Além disso, a questão crucial será sobre o “como” criá-la.

Alguns exemplos de empresas que navegam no “oceano azul” é o *Cirque Du Soleil*, “que misturou ópera e balé com circo no mesmo formato, enquanto eliminava performances com animais, mágicos e outras estrelas de circo” (LOBATO e cols., 2010 p. 131), proporcionando uma nova experiência nos espetáculos oferecidos aos seus clientes. Esse é um exemplo típico de metonímia no qual houve uma substituição significativa, em

que um elemento velho (o circo) foi deslocado para um significante novo (experiências artísticas de outra natureza – balé, ópera e ginástica olímpica).

Antes mesmo que novas indústrias se apropriem da inteligência desse negócio, a empresa preocupa-se em trabalhar com os sujeitos, novos espetáculos, o que não cessa de se produzir, modificar e deslocar no oceano azul. Sendo assim, a tese da moda, como dispositivo que instala micro-mudanças a cada estação, enquadra-se nesse tipo de negócio. Antes de um espetáculo tornar-se obsoleto, a empresa lança uma nova experiência para o público voltar a consumir. Esse novo modelo, que se apresenta às novas e antigas organizações, é um desafio aos gestores, empresários e consultores que trabalham como analistas organizacionais.

## **Considerações Finais**

A grande marca da gestão do século XXI é sustentar uma tensão paradoxal entre o benefício da contribuição individual e o desafio de trabalhar em rede, sem um centro regulador, representado por uma figura de autoridade presente fazendo cobranças e supervisionando de perto o trabalho. Afinal de contas, a contribuição, o consumidor, o desejo de destaque social e as metas, por si só farão o papel de tal centro regulador. O papel da liderança será muito mais de mobilizar para o trabalho, deslocando energia, competências e habilidades para colocar as organizações em destaque contínuo.

A era industrial, pautada pelo que estamos chamando de lógica sólida, ancorada em metáforas estáveis, a produção de bens, era feita de um para muitos. Todos desejam possuir um carro, desde que fosse um modelo *Ford* preto. Atualmente, percebemos uma virada antropológica, baseada no avanço do discurso capitalista que vem ocupando o lugar deixado pelas grandes instituições da era industrial, exigindo que as empresas funcionem numa lógica mais líquida, ancorada na metonímia, em que a estabilidade do modelo anterior não se sustenta mais. As empresas precisam cada vez mais inovar para dar conta do apetite dos consumidores por inovação.

Numa lógica sólida, essas empresas estariam fadadas a desaparecer. E qual seria a saída? Funcionar em redes colaborativas, complexas, autogendradas, na qual haja possibilidade de rupturas de modelos, negócios, produtos e serviços sem destruir a

organização. É um contínuo vir a ser organizacional. Nunca está pronto. Nesta lógica os produtos são elevados a categoria de objetos de desejo, não mais sendo possível desejar apenas o carro preto de Henry Ford, mas que o desejo seja cada vez mais permeabilizado e parecido com os anseios pessoais dos seus consumidores.

Nestes cenários, as empresas líquidas, termo em construção nas nossas pesquisas, seriam então aquelas que, assim como o movimento da moda e das transformações da tecnologia, são altamente fluidas, inconstantes, performáticas e inovadoras do ponto de vista de produtos, serviços e gestão, sem permitir que os solavancos das crises operem rupturas drásticas no seu funcionamento. Por tal fluidez, seu funcionamento é predominantemente em rede, operando combinações, conexões e recombinações de variáveis com base em informações provenientes dos diversos agentes envolvidos numa espécie de rede de colaboração.

## Referências bibliográficas

- ANDRADE, E. G. L.; J., Jorge **A desregulamentação do Mercado e das relações de trabalho no Brasil: potencial e limitações** (Texto para discussão n. 132, Agosto), 1993.
- CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas : como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 3ª. Ed. São Paulo : Atlas, 2000a.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel das organizações**. Rio de Janeiro: Ed. Campus/Elsevier, 2010b.
- BAUMAN, Z. **Tempos líquidos**. Rio de Janeiro, Ed. Zahar, 2007.
- BARBOSA, L. **Sociedade de consumo** (3ª. Ed.). Rio de Janeiro, Ed. Zahar, 2010.
- BERTALANFFY, L. V. **Teoria Geral dos Sistemas**. Rio de Janeiro, Ed. Vozes, 1975.
- DUFOUR, D-R. **A arte de reduzir as cabeças – sobre a nova servidão da sociedade ultraliberal**. Rio de Janeiro:Ed. Companhia de Freud,2005.
- FONSECA, T. M. G. da e BARROS, M. E. B. de. *Entre prescrições e singularizações: o trabalho em vias da criação*. **Fractal, Rev. Psicol.** 22, 1 ,101- 114. doi: 10.1590/S1984-02922010000100008. Recuperado em 07 de maio de 2010. Obtido em <http://www.scielo.br/pdf/fractal/v22n1/v22n1a08.pdf>
- GROUARD, B. & MENTO, F. **A empresa em movimento**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

- HAMEL, G. **O futuro da administração**. 1ed. São Paulo: Campus Elsevier, 2007.
- KATZ, D. e KAHN, RL *Organizações e do conceito de sistemas*. In Schafritz J.M. e J.S. Ott (eds.), **Clássicos da teoria das organizações** (2ª ed., pp 250-642), 1987.
- KIM, W.C. & MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2005.
- LACAN, J. **O Seminário, livro XVI (1968-1969)**. Rio de Janeiro, Zahar Editor, 2008.
- MANKIWI, N.G. **Introdução à economia (5ª. Edição)**. São Paulo: CengageLearning, 2009.
- MORIN, E. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand, 2000.
- QUINN, R. E., FAERMAN, S.R., THOMPSON, M.P. & MCGRATH, M.R. **Competências gerenciais**. Rio de Janeiro: Ed. Campus/Elsevier, 2003.
- ROSSETTI, J. P. **Introdução à economia (20ª. Edição)**. São Paulo: Ed. Atlas, 2008.
- TAPSCOTT, J *A inteligência está na rede*. **Revista Veja**. Entrevista concedida ao jornalista André Petry, 2212, 44, 13 de abril, 2011.
- TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 8ª. Ed. São Paulo, Atlas, 1995.

---

<sup>i</sup> Jorge Gomes da SILVA SOBRINHO, Prof. Ms.  
Instituto Brasileiro de Gestão e Marketing (Faculdade IBGM)  
[jorge@ibgm.org](mailto:jorge@ibgm.org)

<sup>ii</sup> Edilene Freire de QUEIROZ, Prof. Dra.  
Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP)  
Departamento de Psicologia  
[edilene@unicap.br](mailto:edilene@unicap.br)