

## Intensificando as Relações de Poder nas Redes Organizacionais: Incentivos e Recompensas

**Ari de Souza Soares**  
[arisoares@gmail.com](mailto:arisoares@gmail.com)  
Universidade Federal de Lavras

**Cleber Carvalho de Castro**  
[clebercastro@ufla.br](mailto:clebercastro@ufla.br)  
Universidade Federal de Lavras

**Mozar José de Brito**  
[mozarijb@ufla.br](mailto:mozarijb@ufla.br)  
Universidade Federal de Lavras

**Resumo:** Neste ensaio, parte-se do pressuposto de que as Redes Organizacionais, emergindo no contexto de uma era informacional, possibilitaram um estreitamento das relações entre os atores sociais, o que veio a ocasionar, por sua vez, possibilidades de aumento nas relações de poder entre seus integrantes. Neste sentido, o objetivo deste trabalho é buscar, nas “relações de poder”, elementos que sirvam de incentivos e recompensas no processo de formação e expansão das redes. Apresenta-se tais redes tendo por foco a base de seus relacionamentos, conjugando autonomia e interdependência, práticas cooperativas e competitivas, sobretudo, no contexto das pequenas e médias empresas (PMEs). Para sustentar o pressuposto, propõe-se (6) seis tipos de efeitos, operados através de mecanismos de incentivos e recompensas – quantitativos e qualitativos – situando as relações de poder no ambiente – interno e externo – das Redes Organizacionais.

### 1 Introdução

A construção deste ensaio visa discutir dois temas presentes tanto no debate acadêmico quanto na prática administrativa das organizações. De um lado, observa-se o surgimento dos novos arranjos – desenhos – denominados “redes organizacionais”. De outro, assunto recorrente, as “relações de poder” tem se destacado como importantes elementos para a análise organizacional. Uma revisão da literatura especializada demonstra que, embora sejam temas muito discutidos na academia, o “poder” vindo de longa data e as “redes” cada vez mais em destaque, estes têm sido pouco tratados de forma conjunta, pelo menos no que se refere a uma sistematização imbricada de seus elementos condicionantes. Neste sentido, o presente texto justifica-se na busca por preencher esta lacuna existente, ampliando possíveis caminhos teóricos de discussão. Parte-se do pressuposto de que, no contexto de uma *economia informacional* (CASTELLS, 2003), as relações – relacionamentos – entre os atores sociais se tornam cada vez mais intensos, o que propicia, por sua vez, um aumento das *relações de poder* (FOUCAULT, 2001) nas redes organizacionais.

Os estudos que tratam sobre a questão do poder nas redes, geralmente o fazem a partir da noção de governança, como expressão híbrida e dicotômica entre mercado e hierarquia

organizacional (POWELL, 1990). Não obstante suas importantes contribuições, assume-se aqui um panorama teórico multidimensional, buscando na historicidade, nos avanços da tecnologia, nas instituições, na cultura, na demografia, nos processos sócio-econômicos, na natureza do conhecimento, etc., os fatores capazes de explicitar algumas questões sobre como os arranjos em redes têm se estruturado a partir das relações de poder. Tais fatores, embora indiquem a direção tomada, da mesma forma, apresentam as limitações deste trabalho, que, propõe-se de caráter exploratório.

Primeiramente, na *sessão 2*, far-se-á um esboço histórico contextualizando a era informacional como mudança paradigmática sobre a qual se criaram as condições para a proliferação das redes, sobretudo, por meio de aportes tecnológicos, novos modelos de produção e mudanças culturais na sociedade. Em seguida, na *sessão 3*, destacar-se-ão como as condições apresentadas no item anterior foram apropriadas pelas redes na elaboração de estratégias coletivas, na difusão de inovações produtivas, na busca pela conciliação de polaridades como, autonomia e interdependência, práticas competitivas e cooperativas, etc. Na *sessão 4*, apresentar-se-á diversas concepções acerca de poder e relações de poder, destacando a necessidade basilar de um conjunto coletivo como plataforma das ações, situando os relacionamentos no cerne das relações de poder. Na *sessão 5*, serão discutidas questões que evidenciem o aumento destas relações de poder nas redes organizacionais, por via de um conjunto de categorias – 6 (seis) tipos de efeitos – entendidos como mecanismos de incentivos e recompensas. Por último, na *sessão 6*, serão apresentadas algumas considerações finais, seguida das referências utilizadas no texto.

## **2 Contextualizando a era informacional**

Vários autores (GIDDENS, 1989; HARVEY, 1992; ARRIGHI, 1996; CASTELLS, 2003) atestam a ocorrência de profundas mudanças a partir do último quartel do século XX, seja no modo de funcionamento do capitalismo ou, de forma mais abrangente, no cenário social da vida humana como um todo. Essas transformações, ainda longe de se completarem, são interpretadas por muitos como paradigmática – *um momento decisivo* – de realocação das forças produtivas, alteração dos padrões de consumo e experimentação de novos agrupamentos coletivos. Uma teorização sobre esta transição histórica envolve, necessariamente, uma abordagem interdisciplinar que busque dialogar com os diferentes enfoques existentes, conectando os termos e perspectivas já introduzidos, no sentido de clarear pontos em comum e particularidades dos elementos tratados.

Para Harvey (1992), essas transformações revelam uma mudança na forma pela qual passamos a experimentar o tempo e o espaço. Ou seja, o autor se apóia, principalmente, sobre a ascensão de formas culturais pós-modernas – *pós-modernismo* – destacando-se dentre elas, a passagem do fordismo à acumulação flexível. Essa transferência representou, conforme destaca, uma maior flexibilidade dos processos de trabalho, com produção enxuta em pequenos lotes, maior variedade de produtos, trabalhadores multifuncionais, organização mais horizontal do trabalho, ênfase nos processos inovativos, busca pela redução das incertezas, etc. Sobre estas alterações, Arrighi (1996) enfatiza que, no passado, os longos períodos de mudança culminaram na reorganização da economia capitalista mundial sobre bases novas e mais amplas, o que, no presente momento, poderia ser entendido como as novas configurações espaciais dos processos de acumulação de capital. Neste sentido, pouco depois, Castells (2003), apoiando-se em Kranzberg, viria a identificar este novo *momentum*, remodelador da base material e societal, como uma transição do industrialismo para o informacionalismo, insinuando uma Revolução concentrada nas tecnologias da informação, isto é, – *A Revolução da Tecnologia da Informação ou Terceira Revolução Industrial*.

Conforme Castells (2003), essa revolução caracteriza-se por um processo de profunda reestruturação, com maior flexibilidade de gerenciamento (intra e interorganizacional), descentralização das empresas e sua organização em redes, declínio da influência dos movimentos de trabalhadores, desregulamentação dos mercados, fortalecimento do papel do capital vis-à-vis o trabalho, etc. Estas mudanças, para Child e McGrath (2001), sobrevivem da passagem de uma economia baseada em materiais para uma economia baseada no fluxo de informação, o que tem gerado consideráveis desafios no desenho organizacional. Os autores sublinham quatro questões centrais na emergência das novas formas organizacionais, sendo elas: interdependência, despersonalização, velocidade e poder. Assim, é importante destacar que todas estas questões são úteis para a exposição, embora dois destes aspectos – *interdependência* e *poder* – apresentem-se como essenciais. No primeiro caso, é destacado como as tecnologias de comunicação e informação têm tornado as operações interdependentes mais possíveis e desejáveis, em termos de custos efetivos do que o eram antigamente. No segundo, observa-se a transferência do poder derivado da posse de ativos tangíveis e insumos para o poder derivado da posse de conhecimento e informação.

Por sua vez, a noção de conhecimento, assim como, dos processos de aprendizagem, desenvolvimento de competências, etc., têm sido vistos como um dos principais instrumentos de vantagem competitiva entre as organizações. A velocidade com que produtos e processos têm se tornados obsoletos, acompanhando e ditando as tendências de consumo contemporâneas, colocam a questão da *inovação* como palavra-chave na orientação das estratégias. Neste sentido, particularmente o conceito de “Ba” (Nonaka e Konno, 1997), torna-se importante na medida em que chama atenção para uma *integração* dos vários níveis de conhecimento existentes, que surgem por meio dos relacionamentos e espaços compartilhados, seja na forma física, virtual ou mental. O conceito de “Ba” tem, assim, como plataforma, as experiências de uma coletividade, provendo trocas, informações, propiciando uma espiral evolutiva do conhecimento, nos processos de socialização, externalização, combinação e internalização. Trata-se, pois, de uma filosofia do conhecimento centrada nas interações sociais entre indivíduos e organizações. Apoiando-se nesta concepção, Balestrin e Fayard (2003) buscaram analisar como ocorre a criação do conhecimento no espaço das redes interorganizacionais de Pequenas e Médias Empresas (PMEs). Observaram os autores que “a estrutura em rede proporcionou uma verdadeira comunidade estratégica de conhecimento que fez emergir vários tipos de *ba* que dificilmente seriam encontrados caso as PMEs estivessem trabalhando de forma individualizada” (BALESTRIN e FAYARD, 2003, p.14).

Estes são os principais parâmetros contextuais a partir dos quais, estabelecendo uma integração entre eles, pode-se situar o surgimento das redes organizacionais, seja como resposta aos aspectos acima tratados, seja como demanda a ser suprida nos diversos tipos de arranjos organizacionais.

### **3 As redes organizacionais sob o prisma relacional**

Partindo-se dos conceitos e princípios de redes sociais, definido pelas ciências sociais, as redes organizacionais se inserem num contexto de mundialização e diversificação dos mercados, de crise da grande empresa e de flexibilidade das pequenas e médias empresas como agentes de inovação e fontes de criação de empregos (CASTELLS, 2003). Estas tendências estão embutidas num contexto pós-modernista, e representam, simultaneamente, causa e consequência da transição da produção em massa para a produção flexível, isto é, do “fordismo” ao “toyotismo”. A formação das redes organizacionais surge, assim, como um novo desenho capaz de reduzir as incertezas, monitorar os mercados e gerar conhecimentos de forma mais rápida e eficiente. Como bem destaca Castells (2003, p.222), “a tecnologia da informação possibilita a recuperação descentralizada dessas informações e sua integração

simultânea em um sistema flexível de elaboração de estratégia”. A base, pois, de sua vantagem competitiva está na variedade (personalização) e flexibilidade (variabilidade) dos produtos, processos e relações.

Historicamente, a importância de uma eficiência coletiva através de arranjos interorganizacionais surgiu a partir do sucesso japonês da década de 80 e do exemplo italiano da chamada “terceira Itália”. De acordo com Casarotto Filho e Pires (1999), a desverticalização dos ciclos de produção, rompendo as cadeias integradas de origem fordista, criou um espaço para as pequenas empresas, não mais tendo como elemento competitivo a “auto-formação”, mas sim, a integração das empresas em rede. Estas redes têm, como principal fundamento, a base relacional e comunicativa, suportada por uma comunidade de valores e intenções. Assim sendo, as Redes, segundo Britto (2002), baseiam-se, pois, numa perspectiva de análise que ressalta a dimensão social das relações entre empresas, com desdobramentos sobre o ambiente institucional e sobre o padrão de conduta dos agentes.

Neste cenário de interdependência e conexões múltiplas, as firmas cooperam e competem simultaneamente, embora, como destaca Barney e Hesterly (2001, p.162), a competição tenha aumentado mais entre grupos de firmas do que entre firmas individuais. Os autores destacam que, nos modelos econômicos, os incentivos de cooperação entre as empresas (ex. alianças estratégicas) revelam-se igualmente suscetíveis para o uso competitivo e de trapaça (ex. cartéis ou conluíus), destacando a ambigüidade das relações e, ao mesmo tempo, sua centralidade. Gulati (1998), discutindo a estrutura social e o comportamento imbricado das firmas, salienta que as ações econômicas são influenciadas pelo contexto e posição dos atores, dados também pelo padrão assumido na rede, a saber, se horizontal ou vertical, se de fornecimento, de posicionamento ou aprendizado, etc. Por exemplo, em seu estudo sobre *clusters*, Porter (1998) destaca que a competição pode coexistir com a cooperação, pois eles ocorrem em diferentes dimensões e entre diferentes jogadores – *players*.

Estas parcerias, de valores cooperativos e competitivos, estão no bojo constituinte das redes na elaboração de estratégias coletivas. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.188), com a ascensão dos relacionamentos cooperativos, a formação de estratégias deixou de lado os limites exclusivos da organização isolada, tornando-se um processo conjunto, a ser desenvolvido em parceria. Ou seja, a empresa, por meio de uma rede de relacionamentos, formula estratégias coletivas, entendidas também como uma forma de lidar com as complexas interdependências existentes no mercado como um todo. Os autores, indo além dos aspectos econômicos, relacionam as redes, alianças e estratégias coletivas como um processo de negociação atrelado às dimensões do poder. Neste sentido, destacam como premissas da formação de estratégias pela escola de poder (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p.191):

1) “a formação de estratégia é moldada por poder e política, seja como um processo dentro da organização ou como o comportamento da própria organização em seu ambiente externo”;

2) “O poder micro vê a formação de estratégia como a interação, através de persuasão, barganha e, às vezes, confronto direto, na forma de jogos políticos, entre interesses estreitos e coalizões inconstantes, em que nenhum predomina por um período significativo” (grifos do autor).

3) “O poder macro vê a organização como promovendo seu próprio bem-estar por controle ou cooperação com outras organizações,

através do uso de manobras estratégicas bem como de estratégias coletivas em várias espécies de redes e alianças. (grifos do autor)

No modelo de Redes de Hakanson (1987), conforme destacado por Cândido e Abreu (2000), as organizações possuem três dimensões relevantes para análise (em síntese: *atividades, recursos e conhecimentos*), a partir das quais se destacam as seguintes características:

- 1) interdependência funcional;
- 2) *estrutura de poder*;
- 3) estrutura de conhecimento e experiência;
- 4) estrutura relacionada a tempo.

Como se observa, tais características foram brevemente destacadas na contextualização da sessão anterior. Sendo o enfoque deste texto, os aspectos relacionados às estruturas de poder, ligados à definição de papéis, diversificados entre si e distribuídos entre as partes, trataremos na próxima sessão de explicar alguns aspectos ligados às relações de poder.

#### **4 As relações de poder**

O poder, embora muito recorrente na literatura especializada sobre organizações, presta-se a uma série de confusões conceituais, abordagens que partem de premissas dissonantes, e conclusões que, muitas vezes, não ‘conversam’ entre si. Pretende-se discutir o poder a partir da noção de “relações de poder”, sem prejuízo de outras considerações, seguindo os caminhos abertos por Foucault (1999), Bourdieu (1998) e Giddens (1989). As relações de poder são compreendidas como algo inerente aos indivíduos que, nascendo, logo se vêem envolta delas e, tão breve se surpreendem, vão-lhe fazendo uso como construção subjetiva de um “diálogo” com o mundo. Tais relações espelham, não apenas a superfície dos acordos, promessas e perdões, como igualmente refrata a forma como os indivíduos organizam subjetivamente uma realidade em construção.

Para Arendt (1997, p.213), “o único fator material indispensável para a geração do poder é a convivência entre os homens” que, vivendo muito próximos uns aos outros, aumentam suas potencialidades de ação. Neste sentido, conforme a autora, se por um lado, a força mostra-se como uma qualidade natural do indivíduo isolado, por outro, o poder surge entre os homens quando eles agem juntos, e desaparece no instante em que eles se dispersam. Ou seja, o poder é sempre um potencial de poder, não uma entidade imutável ou confiável como a força. Segundo Arendt (1997), todo aquele que renuncia e não participa da convivência, renuncia ao poder e se torna impotente, por maior que seja sua força e por mais válidas que sejam suas razões. Daí destacar-se a centralidade do poder nas ações coletivas que, têm por vez, estratégias voltadas com vista a preservar ou transformar as relações de poder.

Neste sentido, o poder, para Giddens (1989), não está necessariamente vinculado ao conflito, e, por isso mesmo, não se liga intrinsecamente à opressão. Suas relações representam formas de transformação e remanejamento da posição social dos indivíduos na sociedade. Neste sentido, Giddens (1989) relaciona o poder à capacidade de obtenção de resultados, ligados ou não a interesses seccionais, porque são sinais de novas conquistas e, possivelmente, novos rearranjos entre os indivíduos. Conforme o autor, as relações de poder não se apresentam como um obstáculo à liberdade ou à emancipação, mas manifestam-se como seu próprio veículo, sendo uma questão primordial, compreender como o poder é gerado.

Entende-se que ele ocorre premente tão logo os indivíduos se reúnam para a consecução de objetivos comuns, mormente velados por intenções e desejos próprios.

Logo, delineadas essas proposições sobre poder e relações de poder, avança-se agora para o ponto central deste texto, que é discutir estas concepções no ambiente das redes organizacionais.

## **5 As relações de poder nas redes organizacionais**

Pretende-se, na presente sessão, abordar questões e aspectos capazes de demonstrar que, emergindo do contexto de uma economia informacional, as redes organizacionais se apresentam como um ambiente profícuo para o estreitamento dos laços de negócios, possibilitando e incentivando um acréscimo das relações de poder entre as empresas. Ou seja, os avanços nas Tecnologias de Informação, concomitantemente às suas ramificações nas mais variadas formas de comunicação e interação, têm implicado em um aumento na diversidade do desenho organizacional, sobretudo, nos diferentes arranjos de redes. Estas, por sua vez, multilateralmente imbricadas, produzem sinergias capazes de transformar, não apenas a utilização dos meios de produção, mas, da mesma forma, as relações de poder existente entre seus atores participantes.

Amanor-Boadu, Trienekens e Willems (2002, p.908) falam sobre determinantes do poder estratégico: dependência, controle e resistência, e de como as tecnologias de comunicação e informação podem criar oportunidades para a colaboração interorganizacional e alterar a natureza dessas variáveis. Para os autores, o exame das fontes, táticas ou aquisições de poder, demonstram que o sucesso de qualquer relacionamento interorganizacional, com distribuição assimétrica de poder, é influenciado pela natureza e extensão da estrutura do poder dentro da relação. Segundo os autores, o conteúdo e o escopo do relacionamento interorganizacional têm sido crescentemente alterados e compartilhados pela aplicação de tecnologias de informação e comunicação.

O estudo sobre redes pode fornecer várias ferramentas para se mapear a estrutura dos relacionamentos interorganizacionais, baseados nos limites estruturais da rede e, ao mesmo tempo, como forma de modelar as ações das empresas envolvidas (NEVES, 2003).

Haveria, assim, um mecanismo, ora tácito ora explícito, calcado em incentivos e recompensas, que estaria promovendo uma idiosincrasia coletiva, isto é, uma disposição pessoal compartilhada na maneira de agir e reagir à ação dos agentes externos. Entende-se este como sendo *um dos principais* estímulos – no que se refere às relações de poder – para que as empresas se agrupem em redes, já que seus atores organizacionais a vêem como meio, e não como fim. Sendo assim, propõe-se 6 (seis) efeitos das redes organizacionais nas relações de poder. Antes, porém, é preciso destacar a noção conceitual subjacente ao termo efeito.

Efeito, do latim, *effectu*, representa uma impressão, um termo de ação e, ao mesmo tempo, um valor negociável. Diz respeito ao resultado, necessário ou fortuito, de uma causa. Estabelece parâmetros, podendo ou não consagrar leis. Assim, os efeitos se manifestam por meio de um mecanismo de incentivos e recompensas. Não pretendem esgotar o tratamento sobre relações de poder, antes, podem ser vistos como olhares, possíveis abordagens passíveis de maiores explanações. Da mesma forma, tais efeitos não visam assumir uma posição de preponderância em relação aos demais fatores de ordem econômica, cultural ou tecnológica, fazê-lo seria submetê-los a uma condição de arbitrariedade, julgamento, o que não é crível e, muito menos, real.

### **5.1 Efeito das proporções fluidas**

Nesta categoria inaugural, parte-se das contribuições de Arendt (1997), segundo a qual, o poder corresponde à condição humana da pluralidade. Dessa forma, os atores organizacionais, ao se inserirem em uma rede e, produzirem assim, um aumento na quantidade de elementos participantes, originam também um aumento das relações de poder *vis-à-vis* a situação anterior de isolamento. Este acréscimo nas relações de poder ocorre em virtude da criação de novos canais de comunicação e da expansão, comparados àqueles já existentes. Por estas mesmas razões, é possível dividir o poder sem reduzi-lo, embora suas proporções sejam fluidas entre os atores, e não sinalizam um estoque mínimo de relações de poder positivamente desencadeadas.

As redes também representam, no conjunto de suas proporções fluidas, “movimentos de volume”, adotado pelos integrantes como sinais de mercado a serem seguidos. Neste sentido, como bem destaca Castells (2003, p.252), “a cooperação não é apenas uma maneira de dividir custos e recursos, mas constitui uma apólice de seguro contra alguma decisão errada sobre tecnologia: as conseqüências de tal decisão também seriam sofridas pelos concorrentes, visto que as redes são ubíquas e interligadas”.

### **5.2 Efeito dos limites virtuais**

Tal efeito representa, *grosso modo*, um ganho de escala nas relações de poder, visto que, reunidos os atores organizacionais e manifestando entre si diferentes formas de relações de poder, estas adquirem uma propriedade de extravasar influências a outros atores localizados além dos limites da rede, que não é físico, mas relacional. Tal concepção insinua aos participantes, a percepção de fazer parte de algo grande – a rede – notada pelos outros atores do mercado, estabelecendo possibilidades de melhores relações de poder entre um participante da rede e outro que dela não faça parte. Isto é, conforme anteriormente destacado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), “o comportamento da própria organização em seu ambiente externo”.

### **5.3 Efeito da defesa comum**

Silva (2003, p.275) ressalta que “o conceito de controle está intimamente relacionado àquele de poder, no sentido de que ele pressupõe a ação de alguém ou algo sobre o comportamento de um outro”. Neste sentido, o efeito da defesa comum, diz respeito ao mecanismo de defesa partilhado pelos membros da rede, tendo por escopo a idéia de que, a ação oportunista de um elemento da rede é combatida por todos os outros. Este efeito produz um controle da maioria sobre a minoria, assemelhando-se, dessa forma, à concepção de poder disciplinar de Foucault (1999). Da mesma forma, Britto (2002, p.360-361), destacando a capacidade das redes de enfrentar, de forma coordenada, a instabilidade ambiental, faz referência às estruturas de poder e conformação hierárquico-funcional, “ressaltando os mecanismos internos de resolução de conflitos e a especificidade da concorrência existente entre os membros da rede”.

### **5.4 Efeito do conhecer/agir**

O efeito do conhecer significa, nas relações de poder, a propriedade de estabelecer classificações, parâmetros, por meio dos quais, criam-se estratégias de ação. Conforme

Foucault (1987), os atores buscam conhecer os outros, pois, somente assim, podem torná-los governáveis, estabelecendo relações de poder sobre o objeto. Neste sentido, as redes, possibilitando ‘um conhecer mais próximo’ entre seus elementos, induz tais relações de poder.

Por exemplo, como destaca Morgan (1996, p.179), “através de vários tipos de redes interligadas, um indivíduo pode adquirir informações *a priori* de desenvolvimentos que sejam importantes aos seus interesses, exercer várias formas de influência interpessoal para produzir esses desenvolvimentos da forma desejada e preparar caminho para proposições que esteja interessado em concretizar”.

### **5.5 Efeito do saber/interagir**

Para Foucault (1987 *apud* SILVEIRA, 2003):

“temos antes de admitir que o poder produz saber (e não somente favorecendo-o porque o serve ou aplicando-o porque é útil); que poder e saber estão diretamente implicados; que não há relação de poder sem constituição correlata de um campo de saber, nem saber que não suponha e não constitua ao mesmo tempo relações de poder”.

Ou seja, o Efeito do saber/interagir reside na reciprocidade, na capacidade de estabelecer relações de poder através da transferência do saber (exercendo poder) ou do recebimento de algum saber (potencializando poder). Neste sentido, o saber/interagir assume um papel de destaque, na medida em que prescreve o correto, por meio da aplicação de um conjunto de práticas, técnicas e habilidades, por meio dos quais se tenta impor ordem à Rede.

### **5.6 Efeito da ação descontínua**

Tomando as idéias de Arendt (1997, p.212), segundo a qual, “o poder não pode ser armazenado e mantido em reserva para casos de emergência, como os instrumentos de violência: só existe em sua efetivação. Se não é efetivado, perde-se”. Tem-se que, as relações de poder devem produzir afetação – quando produzem alguma efetividade sobre o outro – ou ser dadas como descartáveis, quando são imperceptíveis, já que, consoante Lukes (1980), tal afetação deve ocorrer de forma significativa.

Neste caso, as relações de poder são relativizadas porque ocorrem interrupções na relação dos elementos (empresas) entre si. Isto significa dizer que, assim como anteriormente assinalado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), nos jogos políticos, entre interesses estreitos e coalizões inconstantes, nenhum dos atores predomina por um período significativo. Ou, em outras palavras, os atores se revezam nas relações de poder. Este efeito de afetação descontínua possibilita que todos os atores organizacionais (em tese), envolvidos na trama da Rede, possam exercer poder, mesmo que de forma momentânea, situacional e pontual.

## **5 Considerações finais**

Este ensaio teve por objetivo propiciar novos olhares nas relações de poder presentes no ambiente das redes organizacionais. Desenvolvemos para isso, um arcabouço teórico inicialmente lapidado pelos parâmetros contextuais das transformações ocorridas naquilo que se convencionou chamar de “era informacional”. Imbricando relações de poder e redes organizacionais, depurou-se como mecanismos de incentivos e recompensas (para um aumento nas relações de poder) um total de 6 (seis) efeitos, quais sejam, das proporções



fluidas, dos limites virtuais, da defesa comum, do conhecer/agir, do saber/interagir e da afetação descontínua.

Neste sentido, além dos aspectos problematizados na sessão anterior, no Quadro 1, destaca-se também dois pontos de análise, a saber, o aspecto central e o parâmetro relacional. No primeiro, estabelece-se o teor majoritário (se quantitativo ou qualitativo) das relações de poder nas estruturas das redes organizacionais. Assim, por exemplo, o “efeito das proporções fluidas” induz, nas relações de poder, mudanças – novos arranjos – de caráter quantitativo, enquanto que, no “efeito do conhecer/agir”, tais mudanças se dão por meio de propriedades qualitativas. Estas caracterizações podem ser de grande valia para uma análise estrutural das relações de poder em determinados tipos de redes específicos, onde se verifica este ou aquele efeito de maior preponderância, insinuando uma melhor compreensão do comportamento dos atores nas redes organizacionais.

Ainda na Quadro 1, o parâmetro relacional, delineado neste ensaio em “interno”, “externo” e “interno/externo”, segue a lógica preponderante para os respectivos efeitos assinalados. Assim, por exemplo, o “efeito dos limites virtuais”, vale lembrar, de incentivos e recompensas ao incremento das relações de poder nas Redes, assenta-se na prática relacional com atores externos à Rede Organizacional. De forma contrária, o “efeito do saber/interagir” tem como parâmetro as relações internas à Rede. Tais parâmetros podem ser muito úteis para entender quais os efeitos das Redes Organizacionais na sua interação com o ambiente externo.

**QUADRO 1: O efeito sobre o aspecto e o parâmetro relacional do poder nas redes organizacionais**

Efeitos	Aspecto central	Parâmetro relacional
Efeito das proporções fluidas	Quantitativo	Interno
Efeito dos limites virtuais	Quantitativo	Externo
Efeito da defesa comum	Quantitativo	Interno/externo
Efeito do conhecer/agir	Qualitativo	Interno
Efeito do saber/interagir	Qualitativo	Interno
Efeito da ação descontínua	Quantitativo	Interno

Fonte: elaboração própria.

## 6 Referências

AMANOR-BOADU, V.; TRIENEKENS, J. H.; WILLEMS, S. Information and Communication Technologies, Strategic Power and Inter-Organisational Relationships. In: *5th International Conference on Chain and Network Management in Agribusiness and the Food Industry: Paradoxes in Food Chains and Networks*, Ed. Trienekens, J. H., Omta, S.W.F. Onno, Wageningen Academic Publishers, Noordwijk, the Netherlands, pp. 908-918, 6-8 June 2002.

ARENDDT, Hannah. *A condição humana*. 8.ed. Rio de Janeiro: Forense universitária, 1997.

ARRIGHI, Giovanni. *O longo século XX: dinheiro, poder e as origens de nosso tempo*. Tradução Vera Ribeiro; revisão de tradução César Benjamim. Rio de Janeiro: Contraponto; São Paulo: Editora UNESP, 1996.

BALESTRIN, A.; FAYARD, P. Redes interorganizacionais como espaço de criação de conhecimento. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003. p.1-16.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. *Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais*. Vol.3. São Paulo: Atlas, 2001.

BOURDIEU, Pierre. *O poder simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.

BRITTO, Jorge. Cooperação interindustrial e redes de empresas. KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (Org.). *Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2000. p.1-15.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas, 1998.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede: a era da informação – economia, sociedade e cultura*. 7.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

CHILD, John; MCGRATH, Rita. G. Organizations unfettered: organizational form in a information-intensive economy. *Academy of Management Journal*, v.44, n.8, p.1135-1148, 2001.

FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal, 1999. 14ª ed.

GIDDENS, Anthony. *A constituição da sociedade*. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

GULATI, R. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, v.19, pp.293-317, 1998.

HAKÅNSON, H. *Industrial Technological Development: A Network Approach*. London: Routledge, 1987

HARDY, C.; CLEGG, R. S. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. *Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais*. Vol.3. São Paulo: Atlas, 2001.

HARVEY, David. *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. 5.ed. São Paulo: Loyola, 1992.

LUKES, S. O poder. Brasília: Ed. da UnB, 1980.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, v.40, n.3, spring 1998. p.40-54.

PORTER, M. E. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, nov./ dec., 1998, p.77-90.

POWELL, W. Neither Market for Hierarchy network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, v.12, p.295-336, 1990.