

**UNIVERSIDADE PAULISTA**  
**VICE-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A QUESTÃO DO PODER NA DINÂMICA DAS REDES  
INTERORGANIZACIONAIS**

**WALTER CARDOSO SÁTYRO**

**SÃO PAULO**  
**2014**

**UNIVERSIDADE PAULISTA**  
**VICE-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A QUESTÃO DO PODER NA DINÂMICA DAS REDES  
INTERORGANIZACIONAIS**

**WALTER CARDOSO SÁTYRO**

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Administração da Universidade Paulista –  
UNIP, como parte dos requisitos para a  
obtenção do título de Mestre em  
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Renato Telles  
Área de Concentração: Estratégia e seus  
Formatos Organizacionais  
Linha de Pesquisa: Gestão em Redes de  
Negócios

**SÃO PAULO**  
**2014**

Revisão de Dinan Dhom Pimentel Sátyro – revisora autorizada pela UNIP.

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

### Catálogo da Publicação

Sátyro, Walter Cardoso.

A questão do poder na dinâmica das redes interorganizacionais /  
Walter Cardoso Sátyro. - 2014.  
176 f.: il.

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-  
Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo,  
2014.

Área de concentração: Gestão em Redes de Negócios.

Orientador: Prof. Dr. Renato Telles.

Coorientador: Prof. Dr. Ernesto Michelangelo Giglio.

1. Redes. 2. Poder em redes. 3. Redes de negócios.  
4. Relacionamentos interorganizacionais. Assimetrias em redes.  
I. Telles, Renato (orientador). II. Giglio, Ernesto Michelangelo  
(coorientador). III. Título.

**WALTER CARDOSO SÁTYRO**

**A QUESTÃO DO PODER NA DINÂMICA DAS REDES  
INTERORGANIZACIONAIS**

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Administração, da Universidade Paulista –  
UNIP, como parte dos requisitos para a  
obtenção do título de Mestre em  
Administração.

Aprovado em:

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Prof. Dr. Renato Telles – Orientador – UNIP

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Prof. Dr. Marcos Antônio Gaspar – UNINOVE

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Prof. Dr. Ernesto Michelangelo Giglio – UNIP

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos os seres que sofrem dores físicas, morais, que sentem fome, frio, medo, que foram abandonados, ofendidos, renegados, desprezados, esquecidos, desesperançados, aos foragidos, desesperados, presos, violentados.

Dedico este trabalho a todos os seres que passam por humilhações, privações, que se sentiram impotentes ante as vicissitudes da vida, aos perdedores, aos que perambulam pelas ruas sem um teto ou um coração para acolhê-los ou protegê-los na escura noite, aos que se envergonham pela vida que levam, aos que lutam pelo pão, aos que um dia pensaram em dar cabo da própria existência, e aos que consumaram este ato.

Por pior que seja a situação, talvez seja preciso, num gesto de intensa coragem, estender a mão ao auxílio que vem do Alto, despertando para a espiritualidade, e com ela se fazer união.

Pois nesta curta passagem pelo planeta Terra, em sucessivas existências, nesta aparente luta selvagem pela sobrevivência, acabamos nos esquecendo de que apesar de não sermos donos do mundo, somos os filhos d'Ele.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Criador por me dar a oportunidade desta vida.

A estas pessoas tão maravilhosas, que em corpos de carne, ou sem eles, estão sempre ao meu lado.

À CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, pela confiança e pela bolsa de estudos que me propiciou a realização deste sonho de poder voltar a estudar, acalentado por tantos anos.

À UNIP pela oportunidade que tive de estar em contato com pessoas tão iluminadas como o professor Renato Telles, meu incansável orientador, tais quais os brilhantes professores Ademir Antônio Ferreira, Arnaldo Luiz Ryngelblun, Flávio Romero Macau, João Mauricio Gama Boaventura, José Celso Contador, Júlio Araújo Carneiro da Cunha, Nádia Wacila Hanania Vianna, Pedro Lucas de Resende Melo, e Roberto Bazzanini.

Aos professores Ernesto Michelangelo Giglio e Marcos Antônio Gaspar, por me darem a honra de compor a banca examinadora neste momento tão mágico de minha vida.

Ao professor Celso Augusto Rímoli, meu tutor e orientador no período inicial do mestrado, e à Thaís Cereda Ravasi, por terem confiado em mim, e me aceito em seu projeto de pesquisa.

Aos amigos da secretaria, sempre tão solícitos e atenciosos, Aline Miyakawa do Nascimento, Ana Carolina Ribeiro, Andressa Nickel, Davi Agostinho de Moraes, Gayle Christina Rodrigues, Marcia Cunha de Carvalho Nunes Fernandes, Marcia Fernanda da Silva Santos, Tica Fernandes e Vera Lúcia Carlos Maia.

À Salete Cunha Marques Maciel, à Maria Aládia S. F. de Braga, e demais amigos da Biblioteca Central da UNIP, por terem propiciado o acesso ao acervo da biblioteca, e ajudado além do normalmente esperado.

Aos meus colegas e amigos de mestrado, com quem pude ter a oportunidade de crescer em conjunto durante todo este período.

Ao Sr. Antônio Carlos Costa, por ter colaborado no pré-teste do questionário aplicado no trabalho de campo, pelas suas sugestões e opiniões.

Ao Sr. Adilson Barboza Júnior e Srta. Luciane Alegre, pelo incansável apoio e estímulo, e por terem ajudado a viabilizar este trabalho.

Aos empresários entrevistados, que em meio às suas fainas diárias, pararam tudo para me receber, colaborando assim com a pesquisa, passando as informações requisitadas, sem nada pedir em troca.

Ao meu sogro (*in memoriam*), à minha sogra, aos meus pais, à minha querida esposa Dinan, aos meus filhos Luise, Rodrigo, Eric (*in memoriam*) e Wellington (*in memoriam*), e a todos os meus filhos e irmãos espirituais e de coração.

A todos, a minha eterna gratidão.

“Aquele que vence os homens é forte.  
Aquele que vence a si mesmo é realmente poderoso”.

Lao Tsé



## RESUMO

Verifica-se a presença de um volume importante de pesquisas em redes interorganizacionais abordando cooperação, confiança, comprometimento, entre outros de seus constituintes dimensionais; contudo, escassos são os estudos sobre poder. Este trabalho se propõe a desenvolver uma perspectiva consistente e defensável do construto poder em redes, explorando sua potencial relação com a competitividade. Nesse sentido, estudaram-se aspectos e descritores do poder numa rede interorganizacional, buscando-se aquilatar conexões, implicações ou impactos em variáveis associadas à competitividade e a categorias como confiança e comprometimento. A pesquisa desenvolvida pode ser classificada como descritiva quantitativa, a partir de levantamento por amostragem (*sample survey*), sendo utilizado o *software* IBM SPSS *Statistics* versão 21 para as análises estatísticas, e o *software* UCINET versão 6.181 para o mapeamento gráfico e análises da configuração da rede. Como objeto de pesquisa escolheu-se uma associação do ramo alimentício localizada no Estado de São Paulo, com 12 anos de fundação, composta por 44 empresas associadas, por ter membros que se diferenciam no mercado pela qualidade de seus produtos. O trabalho tem relevância por oferecer uma abordagem conceitual e operacionalmente inovadora sobre poder em redes interorganizacionais, tema modestamente explorado na literatura nos últimos 15 anos, e potencialmente relacionado a assimetrias, conflitos de interesses e variáveis de negociação, entre outros. Tendo sido entrevistados 28 empresários, ou 64% do quadro associativo, foi possível estabelecer evidências de correlação entre competitividade dos atores de uma rede interorganizacional e descritores de poder entre membros da rede; verificou-se também a presença de evidências de correlações entre poder e comprometimento, e poder e confiança na diretoria e na Associação da rede. Entre as principais limitações deste trabalho encontram-se: natureza da amostra, que não oferece possibilidade de generalizações sem graves ressalvas, e transversalidade temporal, restringindo a análise ao momento de caracterização da rede.

**Palavras-chave:** Redes. Poder em redes. Redes de negócios. Relacionamentos interorganizacionais. Assimetrias em redes.

## ABSTRACT

There is a significant amount of research on interorganizational networks addressing cooperation, trust, commitment, and others of their dimensional constituents; however, there are few studies on power. This study aims to develop a consistent and defensible perspective of the construct power in networks, exploring its potential relationship with competitiveness. In this sense, it was studied aspects and descriptors of power in interorganizational network, seeking to assess connections, implications and impacts on competitiveness and related variables to categories such as trust and commitment. The research developed can be classified as descriptive quantitative, based on sample survey, being used the IBM SPSS Statistics version 21 software for statistical analysis, and the software UCINET version 6.181 for graphical mapping and analysis of network configuration. As the research subject it was chosen an association of the food market in the state of São Paulo, with 12 years of foundation, with 44 member companies, for having members who are distinguished in the market for its quality products. The work has relevance for providing a conceptual and operationally innovative approach to power in interorganizational networks, which theme was modestly explored in the literature over the past 15 years and potentially related to asymmetries, conflicts of interest and trading variables, among others. It was interviewed 28 entrepreneurs, or 64 % of the membership, when it was possible to establish evidence of correlation between competitiveness of the actors of a network level descriptors and power between network members ; it was also verified the presence of evidence of correlations between power and commitment, and power and confidence with the board and the association network. Among the main limitations of this work are: the nature of the sample, which offers no possibility of generalizations without serious cautions, and the temporal transversality restricting the analysis to the moment that it was characterized the network.

**Keywords:** Networks. Power in networks. Business networks. Interorganizational relationships. Asymmetries in networks.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura em redes	30
Figura 2 – Tripé metodológico do poder “racional utilitário”	66
Figura 3 - Relação entre duas pessoas pela teoria das trocas sociais	67
Figura 4 - Nível de comparação (CL) de Thibaut e Kelley (1959)	70
Figura 5 - Nível de comparação (CL) X comparação para alternativas (CLalt)	71
Figura 6 – A rede formada pela Associação	108
Figura 7 – Poder entre os membros da Associação	111
Figura 8 – Poder da Associação sobre os associados	113
Figura 9 – Poder da diretoria sobre os associados	114

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Propriedades de redes de negócios	29
Quadro 2 – Formas de organizações econômicas e suas características chave	32
Quadro 3 — Comparativo dos paradigmas de redes	40
Quadro 4 - O poder segundo Lukes	54
Quadro 5 - Análise comparada das teorias de poder	76
Quadro 6 – Pesquisas sobre a taxa de mortalidade de redes de negócios	84
Quadro 7 – Os quatro mecanismos teóricos para a abordagem de rede	87
Quadro 8 – Abordagens de poder em redes	88
Quadro 9 – Diferentes visões conceituais sobre competitividade	90
Quadro 10 – Situações relevantes para diferentes métodos de pesquisa	97
Quadro 11 - Estratégias alternativas de investigação x pesquisa	99
Quadro 12 – Pontuação x Alternativa da Escala Likert	103
Quadro 13 – Questionário	104
Quadro 14 – Matriz de Amarração	127

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1– Escala Likert x Escala de percentuais	106
Tabela 2 - Algumas características estruturais da rede em estudo	109
Tabela 3 – Poder na rede – nota x frequência	110
Tabela 4 – Poder entre os associados e a Associação – nota x frequência	112
Tabela 5 – Poder entre a diretoria e os associados – nota x frequência	113
Tabela 6 – Coeficiente de correlação de Pearson (r) análise geral ( $\alpha < 1\%$ )	115
Tabela 7 – Coeficiente de correlação de Pearson (r) análise geral ( $\alpha = 5\%$ )	117
Tabela 8 – Divisão da amostra em dois grupos pelo critério da competitividade	119
Tabela 9 – Coeficiente de correlação de Pearson (r) - Competitividade regular	120
Tabela 10 – Coeficiente de correlação de Pearson (r) – Competitividade alta	121
Tabela 11 – Divisão da amostra em quatro grupos de 25% cada	122
Tabela 12 - Coeficiente de correlação de Pearson (r) – Divisão por quartil	123
Tabela 13 - Comparação entre os dois procedimentos de análise	124

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**EAD** - Ensino à Distância

**FIESP** – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

**SEBRAE** – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>17</b>
1.1 Contexto .....	18
1.2 Problema de pesquisa .....	19
1.3 Questão de pesquisa .....	20
1.4 Objetivo geral .....	20
1.5 Objetivos específicos .....	20
1.6 Justificativa .....	21
1.7 Estrutura de conteúdo .....	23
<b>CAPÍTULO 2 REVISÃO CONCEITUAL SOBRE REDES.....</b>	<b>24</b>
2.1 Redes interorganizacionais.....	25
2.1.1 Elementos de análise de rede .....	28
2.1.2 Mercado, hierarquia e redes de negócios.....	31
2.2 Paradigmas relevantes para análise de redes interorganizacionais .....	34
2.2.1 Paradigma racional econômico .....	34
2.2.2 Paradigma social.....	36
2.2.3 Paradigma da sociedade em rede.....	38
2.3 Confiança, comprometimento e cooperação .....	41
<b>CAPÍTULO 3 REVISÃO CONCEITUAL SOBRE PODER .....</b>	<b>43</b>
3.1 Poder.....	44
3.2 Conceitos de poder presentes nas teorias das organizações .....	45
3.2.1 Poder segundo Maquiavel.....	45
3.2.2 O Leviatã de Hobbes.....	46
3.2.3. Teoria do poder crítico .....	47
3.2.4 Teoria do poder funcional.....	55
3.2.4.1 Análise comparada de poder segundo a teoria crítica e a funcional .....	57
3.2.5 Poder segundo Foucault .....	58

3.2.6 Teoria das contingências estratégicas do poder intraorganizacional .....	61
3.2.7 Teoria sistêmica de poder .....	62
3.2.8 Teoria do poder social.....	64
3.2.9 Teoria do poder utilitário e do poder simbólico .....	66
3.2.10 Teoria das trocas sociais.....	67
3.2.11 Poder em estudos sobre redes .....	74
<b>3.3 Um conceito único de poder? .....</b>	<b>75</b>
<b>3.4 Poder em redes interorganizacionais.....</b>	<b>80</b>
<b>3.5 Competitividade .....</b>	<b>88</b>
<b>CAPÍTULO 4 MARCO TEÓRICO E OBJETO DE PESQUISA .....</b>	<b>91</b>
<b>4.1 Redes .....</b>	<b>92</b>
<b>4.2 Poder.....</b>	<b>92</b>
<b>4.3 Competitividade .....</b>	<b>93</b>
<b>4.4 Comprometimento .....</b>	<b>93</b>
<b>4.5 Confiança.....</b>	<b>93</b>
<b>4.6 Objeto de pesquisa para os trabalhos de campo .....</b>	<b>93</b>
<b>CAPÍTULO 5 METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>95</b>
<b>5.1 Definição e conceito de pesquisa.....</b>	<b>96</b>
<b>5.2 Classificação da pesquisa.....</b>	<b>96</b>
<b>5.3 Coleta de dados .....</b>	<b>99</b>
5.3.1 Critério da escolha da amostra.....	99
<b>5.4 Tratamento dos dados.....</b>	<b>101</b>
<b>5.5 Limitações da pesquisa.....</b>	<b>104</b>
<b>CAPÍTULO 6: RESULTADOS DE PESQUISA.....</b>	<b>105</b>
<b>6.1 Pré-teste.....</b>	<b>106</b>
<b>6.2. Pesquisa de campo.....</b>	<b>106</b>
<b>6.3 Rede formada pela associação .....</b>	<b>107</b>

<b>6.4. Poder na rede da associação .....</b>	<b>109</b>
6.4.1 Poder e crescimento .....	118
6.4.1.1 Análise fatorial.....	118
6.4.1.2 Amostra dividida em duas partes .....	119
6.4.1.3 Amostra dividida em quartis .....	122
6.4.1.4 Comparação entre os dois procedimentos .....	124
<b>6.5 Matriz de Amarração .....</b>	<b>126</b>
<b>CAPÍTULO 7: DISCUSSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>128</b>
7.1 Discussões dos resultados .....	129
7.2 A rede em análise.....	129
7.3 Considerações finais .....	130
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>135</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>149</b>
<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>152</b>
<b>APÊNDICE C.....</b>	<b>153</b>
<b>APÊNDICE D.....</b>	<b>155</b>
<b>APÊNDICE E .....</b>	<b>156</b>
<b>ANEXO A .....</b>	<b>162</b>



## **CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO**

Neste capítulo são apresentados o contexto do trabalho, o problema de pesquisa, a questão de pesquisa, os objetivos gerais e os específicos, a justificativa da escolha da temática, e a estrutura do conteúdo deste trabalho.

## 1.1 Contexto

A crescente velocidade das mudanças mundiais, conforme Meyer e Davis (1999, p.1), lançou a sociedade em constante e progressiva transformação. A capacidade de adaptação tornou-se vital, o que fez com que um número cada vez maior de empresas, vendo que sozinhas não conseguiriam sobreviver à concorrência intensificada, lançaram-se a construções de redes permeáveis de relacionamento de negócios com distribuidores, fornecedores, e até mesmo concorrentes. Conforme Grandori e Soda (1995, p.183) deu-se o nome de redes de negócios interfirmas a estas construções interorganizacionais, que pela sua capacidade de regular complexas transações interdependentes, assim como pela interdependência de cooperação entre firmas, tornaram-se cada vez mais importantes na vida econômica.

Conforme Gulati (1998, p.293) algumas organizações não operam isoladas, mas em alianças estratégicas com outros agentes e organizações, incluindo clientes, fornecedores e até concorrentes, envolvendo compartilhamento, trocas, e desenvolvimento conjunto de tecnologia, produtos ou serviços. Amplo campo de pesquisa abriu-se para o estudo de redes de negócios interorganizacionais, onde várias abordagens de estudos foram realizadas, notadamente sobre o entendimento de redes de negócios interorganizacionais como sistemas de cooperação e confiança, “ficando o estudo do poder entre os membros da rede, como uma variável obscura, e com poucos estudos” (GIGLIO; PUGLIESE; SILVA, 2012, p.51; KRAUSZ, 1988, p.10).

Modelos em que a rivalidade assume a forma de disputa por posição, com concorrências de preços, competição por comunicação, e introdução de novos produtos para superar o concorrente, não se mostram adequados para a análise de redes de negócios interorganizacionais como grupos sociais com padrões de interação estável ao longo do tempo (TICHY; TUSHMAN; FOMBRUN, 1979, p.507-508), onde a ênfase é na interdependência cooperativa entre firmas (GRANDORI; SODA, 1995, p.183), para atender às necessidades comuns (KANTER, 1997, p. 117), fluxo das relações entre os atores (GIGLIO, 2011, p.32), relacionamento e interdependência (GIGLIO, PUGLIESE, SILVA, 2012, p.57).

Nos relacionamentos que se dão entre os membros das redes há trocas sociais, e com ela surge o poder (KRAUSZ, 1988, p.15), sendo um fenômeno social,

presente quando vontades surgem (DALLARI, 2013, p.44), quando há atritos (KATZ e KAHN, 1974, p.234), sendo sempre uma relação, não algo palpável, surgindo da necessidade de ordenar e organizar a busca pelo bem comum, ou para impor a vontade própria nesta relação social (CHALITA, 2005, p.33).

Segundo Appelbaum e Hughes (1998, p.85) política e poder envolvem as organizações em um processo de dar e receber, não sendo possível relevá-los. Conforme Zaheer, Gozubuyuk, e Milanov (2010, p.62) o poder constitui-se um dos quatro mecanismos teóricos para a análise de redes de negócios interorganizacionais, não devendo ser deixado de lado nas análises.

Em vista destas considerações, há relevância em se realizar uma análise do poder dentro das redes de negócios para o seu entendimento como um construto na análise de redes de negócios interorganizacionais.

## **1.2 Problema de pesquisa**

A contribuição oferecida por esta pesquisa orienta-se para o aperfeiçoamento da compreensão do poder havido entre os membros de redes interorganizacionais, possibilitando que seus integrantes consigam lidar com as assimetrias com mais propriedade, assim como os interesses conflitantes e variáveis de negociação surgidos nos relacionamentos sociais, que são próprios das redes interorganizacionais (GIGLIO; PUGLIESE; SILVA, 2012, p.51); o que seria expressivo para as empresas participantes da rede, por colaborar para uma maior estabilidade das relações havidas entre os seus atores, trazendo luz ao fenômeno e contribuindo para a redução da carência de trabalhos sobre o poder como construto para o estudo de redes interorganizacionais (KNIGHTS; MURRAY; WILLMOTT, 1993; p.979; GIGLIO; PUGLIESE; SILVA, 2012, p.51), ajudando a estabelecer melhor competitividade das empresas participantes da rede, bem como da rede como um todo.

Propõe-se assim o estudo de uma possível associação entre o poder dos atores que compõem uma rede interorganizacional, e a competitividade desta rede, considerada pelo resultado conjunto da competitividade de cada ator da rede interorganizacional.

### **1.3 Questão de pesquisa**

Uma vez que as redes de negócios interorganizacionais são mais estudadas sob a perspectiva de confiança, cooperação e comprometimento, e que a ausência do poder pode provocar um viés de exclusão de assimetrias, o que caracteriza as redes de negócios interorganizacionais (GIGLIO; PUGLIESE; SILVA, 2012, p.51), propõe-se a seguinte questão de pesquisa:

Em que medida é possível estabelecer uma associação entre o poder dos atores componentes de uma rede interorganizacional, determinando um estado de configuração do poder, e a competitividade da rede, entendida como resultante da composição da competitividade de cada ator?

### **1.4 Objetivo geral**

Tendo por base o saber advindo dos estudos em estratégias e seus formatos organizacionais na linha de pesquisa em gestão de redes interorganizacionais, a presente obra envolve o conceito de poder e competitividade em redes.

Os estudos de redes trazem possibilidade diferenciada para a descrição de fluxos sociais entre empresas em um mesmo sistema, sendo assim apropriado para o estudo em pauta.

Dada a importância para as empresas participantes de uma rede interorganizacional de saberem lidar com as assimetrias sujeitas nos relacionamentos que se dão entre os seus membros, o presente trabalho tem como principal objetivo contribuir para o avanço do entendimento do poder dos atores e a competitividade de uma rede interorganizacional formada pelos mesmos.

### **1.5 Objetivos específicos**

A presente pesquisa busca contribuir para o desenvolvimento do conhecimento teórico de redes interorganizacionais por meio de abordagem estruturada, usando como base um método de análise que possa capturar poder e competitividade de cada membro da rede, individualmente.

Admitindo-se os objetivos específicos como produtos da pesquisa, elencou-se o seguinte rol de objetivos específicos:

- (1) Análise comparativa de principais paradigmas sobre redes interorganizacionais;
- (2) Elaboração de inventário analítico de conceitos de poder presentes na literatura;
- (3) Desenvolvimento de síntese crítica de proposições, envolvendo poder em redes;
- (4) Mapeamento da rede interorganizacional objeto da pesquisa;
- (5) Avaliação exploratória da associação entre poder e comprometimento da rede interorganizacional pesquisada;
- (6) Avaliação exploratória da associação entre poder e confiança da rede pesquisada;
- (7) Avaliação exploratória da associação entre poder e resultado de negócio dos atores da rede pesquisada.

## **1.6 Justificativa**

Enquanto justificativa deste trabalho, verifica-se que:

Estudos sobre redes de negócios interorganizacionais tendem a ser densos sobre as noções de negociação e confiança entre os membros da rede de negócios, e excepcionalmente leves sobre temas como dominação e poder entre estes membros, com os estudos de redes de negócios sendo tratados como relacionamentos interdependentes baseados em confiança mútua e reciprocidade, onde o interesse próprio é sacrificado pelo bem comum (KNIGHTS; MURRAY; WILLMOTT, 1993, p.979).

Conforme Klijn e Koppenjan (2000, p.2) é preciso levar em consideração nas redes de negócios que os vários participantes têm as suas próprias percepções da natureza dos problemas com que são confrontados ao longo dos seus relacionamentos, apresentando soluções conforme esta percepção particular; portanto, há sempre interações estratégicas entre estes participantes, ou jogo de poder para o estabelecimento de ações da rede, não podendo o poder ser ignorado na análise de redes de negócios.

Miranda (2008, p.12) afirma que “há uma parca produção teórica e empírica em torno da temática poder, fruto do estudo das organizações pela lente do paradigma funcionalista e racionalista”, em que o ser humano é retratado como sem qualquer tipo de ambição, interesses pessoais, inveja, malícia, ou defeitos; por outro

lado, o poder é visto pela conotação negativa (opressão, ameaça, manipulação e pressão, entre outros), concluindo a autora que estas duas visões acabam inibindo os trabalhos acadêmicos na área, o que pode conduzir a uma visão simplista e falsa nos estudos organizacionais.

Zaheer, Gozubuyuk e Milanov (2010, p.71) estabelecem o poder como um dos quatro mecanismos teóricos do estudo de redes de negócios interorganizacionais, devendo ser analisado em estudos de redes. De acordo com Giglio, Pugliese e Silva (2012, p.51), a ausência do poder na análise de redes de negócios interorganizacionais retira conflitos, interesses divergentes, e negociações, que são característicos em redes, com os mesmos autores concluindo que o tema poder é raro nos artigos brasileiros, após pesquisa bibliográfica realizada entre 2001 e 2010. Em trabalhos apresentados no Congresso EnAnpad os pesquisadores identificaram 7.783 artigos apresentados no total neste período, sendo que apenas seis artigos (0,08% do total) investigavam poder em redes de negócios e alianças. Em revistas com Qualis A2 foram identificados um total de 8.841 artigos neste período, sendo que apenas nove artigos (0,1% do total) abordavam poder em redes de negócios e alianças (GIGLIO; PUGLIESE; SILVA, 2012, p.61-64).

Em pesquisa à base de periódicos SciELO - *Scientific Electronic Library Online* - Telles, Giglio e Sátyro (2014, p.5), usando as palavras poder e redes no campo de busca, associando-se todos os índices (ano, resumo, autor, financiador, periódico e título), e pesquisa regional (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Cuba, Espanha, México, Peru, Portugal, Venezuela, África do Sul, Saúde Pública e *Social Sciences*), de 1999 a 2014, ou seja, em um período de 15 anos, em português, espanhol e inglês, identificou-se 235 artigos, destes, 21 tratavam de poder em redes interorganizacionais. Atribui-se o motivo deste número reduzido de estudos à forte abordagem da lógica positivista nos estudos organizacionais (SNOW; THOMAS, 1994, p.471), sendo esta a busca pela razão baseada na observação, analisando-se o visível e o concreto (GEORGIA, 2013), suplantando outras abordagens epistemológicas, que melhor tratariam as questões de poder e política (FARIA, 2011, p.88).

De outra feita, o estudo do poder em redes interorganizacionais é relevante para as empresas participantes da mesma, pois com a sua melhor compreensão poderiam contribuir para uma melhor competitividade, o que segundo Zaccarelli, Telles, Siqueira, Boaventura e Donaire (2008, p.134) gera expansão e

desenvolvimento, tanto dos atores individualmente, quanto de toda a rede. Aliado ao fato da limitada disponibilidade de produção de pesquisas acadêmicas nesta área, como no parágrafo anterior exemplificado, propõe-se esta pesquisa.

## 1.7 Estrutura de Conteúdo

Para o desenvolvimento deste trabalho estrutura-se o mesmo em sete capítulos, sendo o **Capítulo 1** a presente introdução do trabalho.

No **Capítulo 2** é apresentada a revisão conceitual da literatura sobre redes interorganizacionais, assim como sobre confiança, comprometimento e cooperação.

No **Capítulo 3** é apresentada a revisão conceitual da literatura sobre poder e sobre competitividade, sendo feito por último um estudo sobre poder em redes.

No **Capítulo 4** é apresentado o referencial teórico utilizado como base para o desenvolvimento do trabalho de campo, selecionado da revisão conceitual, bem como é apresentado o objeto de pesquisa, no qual será realizado o trabalho de campo, e mostrados alguns de seus predicados.

No **Capítulo 5** é apresentada a metodologia de pesquisa que foi empregada, de forma a poder desenvolver o trabalho de coleta de dados em campo, com o objetivo de responder à questão de pesquisa, e atingir o objetivo geral e os objetivos específicos. Neste capítulo são tecidas considerações sobre a definição da amostra, procedimentos de campo, e como os dados serão tratados.

No **Capítulo 6** é realizada a análise dos resultados, são mostrados os tratamentos estatísticos da metodologia de pesquisa quantitativa adotada, e apresentado o desenho da rede em estudo.

No **Capítulo 7** são apresentadas as conclusões da pesquisa realizada, sugestões para estudos futuros, suas limitações, e feitas as considerações finais.

## **CAPÍTULO 2 REVISÃO CONCEITUAL SOBRE REDES**

Neste capítulo são apresentados os estudos encontrados na literatura científica sobre os três paradigmas de redes interorganizacionais, e os paradigmas sobre confiança, comprometimento e cooperação.



## 2.1 Redes interorganizacionais

Em praticamente todas as disciplinas está presente a noção de rede (BALESTRO, 2002, p.15.) em verdadeira onipresença: nas ciências sociais definindo sistemas de relações (poder, por exemplo), ou arranjos organizacionais (organizações em rede); na matemática, inteligência artificial e informática têm-se modelos de conexão (cálculos sobre rede, teoria dos grafos,...); na geologia o estudo dos cristais, com padrões tridimensionais que se repetem no espaço, criando uma estrutura geométrica definida, a rede cristalina; na biologia e na medicina o conceito de redes é usado para poder analisar o corpo humano (redes nervosas, imunológicas, sanguíneas,...), nas telecomunicações as redes são as estruturas elementares; em escala internacional estruturam-se redes (auxílio, comércio, financeiras,...); como visto, o termo rede é polissêmico, abarcando vários significados consigo, da rede de pescador, com os seus fios entrelaçados, às redes de tecelagem que formam os tecidos que irão envolver os corpos, até redes de comunicação, redes de ferrovias, redes religiosas, redes de computadores, redes sociais, redes políticas, redes planetárias,... (MUSSO, 2004, p.17).

“Se a rede permite tantas representações e mitos, é porque ela é uma técnica maior de organização do espaço-tempo”, em um espaço ampliado pelas possibilidades que as redes abrem, e pelo tempo reduzido em função do transporte rápido, e pela velocidade do intercâmbio das informações, com as “sociedades da informação” e as suas “super autoestradas da informação”, em um planeta cada vez mais relacional, com “a rede tornando-se o fim e o meio para pensar e realizar a transformação social, ou até mesmo as revoluções de nosso tempo” (MUSSO, 2004, p.24-25).

Segundo Mitchell (1971, p.1) a imagem da rede sob a perspectiva dos relacionamentos sociais para representar a complexidade da inter-relação em um sistema social tem uma longa história, definindo as redes de negócios sociais como:

Quadros específicos de ligações entre um conjunto definido de pessoas, com a propriedade adicional de que a característica destas ligações como um todo, podem ser usadas para interpretar o comportamento social das pessoas envolvidas (MITCHELL, 1971., p.2).

Todas as empresas estão em rede, quer utilizem ou não suas conexões, desde pequenas empresas empreendedoras, até conglomerados (NOHRIA, 1992, p.4). Uma firma não pode se separar nem se isolar das outras firmas relevantes (HO, 2006, p.202), agrupando-se em redes de negócios de empresas para poderem fazer face à crescente concorrência com empresas de grande porte, onde todos os seus integrantes possam ganhar de maneira mais equilibrada, com uma melhor distribuição de renda, empregada localmente, na maioria das vezes (PERROW, 1992, p.459-464), com crescente importância pela capacidade que as redes de negócios têm de organizar as atividades econômicas através da coordenação e cooperação entre as firmas da rede (GRANDORI e SODA, 1995, p.184), em arranjos voluntários entre empresas, envolvendo compartilhamentos, trocas ou desenvolvimento de produtos, serviços ou tecnologia (GULATI, 1998, p.293).

De acordo com Tichy, Tushman e Fombrun (1979, p.508) a abordagem de rede não é algo novo, e a sua origem conceitual vem da sociologia, antropologia e teoria dos papéis.

Segundo Katz e Kahn (1966, p.189) as organizações podem ser pensadas como uma enorme rede de pescador, em que os nós representam os escritórios, e cada fio representa o relacionamento funcional entre os escritórios. Apesar de a teoria dos papéis implicar em conceitos de rede, a mesma foca em indivíduos ligados a um foco central evidenciando um viés de análise individual (TICHY, TUSHMAN e FOMBRUN, 1979, p.508).

As redes interorganizacionais podem ser definidas:

Como um sistema de objetos (isto é: pessoas, grupos, organizações) unidos por uma variedade de relacionamentos, em que nem todas as partes dos objetos estão unidas, e algumas partes estão unidas por múltiplos relacionamentos, interessadas na estrutura e modelagem destes relacionamentos, procurando identificar tanto as suas causas quanto as suas consequências, focando nas ligações entre os objetos sociais (isto é: pessoas, grupos, organizações) ao longo do tempo (TICHY; TUSHMAN; FOMBRUN, 1979, p.507-508).

Analisando a construção e formação das redes de negócios, as mesmas também podem ser definidas como:

As redes de negócios industriais são um conjunto de organizações (por exemplo: firmas, sindicatos, agentes estaduais, associações) que desenvolveram laços entre seus membros (por exemplo: relações comprador e fornecedor, atividades conjuntas, laços informais) quando

servem a um mercado em particular. Redes de negócios industriais então delineiam arranjos organizacionais que trabalham juntos mais intensamente do que com outras organizações dentro da indústria (EBERS; JARILLO, 1998, p.3).

Caso mais de duas organizações estejam unidas por laços de cooperação e interdependência recíproca, pode-se dizer que:

As redes de negócios interorganizacionais representam uma forma particular de organização ou administração das trocas de relacionamentos entre as organizações. Mesmo que as redes de negócios possam tomar diferentes formas, todas estas formas são caracterizadas por trocas de relacionamento contínuas entre um limitado número de organizações que mantêm um controle sobre os seus recursos individuais, e que decide periodicamente sobre o compartilhamento destes recursos (EBERS, 2002, p.4).

Segundo Musso (2004, p. 24) "a rede é uma estrutura de interconexão instável, composta de elementos em interação, e cuja variabilidade obedece a alguma regra de funcionamento", distinguindo os seguintes níveis desta definição:

- 1) Estrutura de interconexão instável – a estrutura da rede varia no tempo, podendo passar de uma rede simples a outra mais complexa, ou vice versa, em um processo dinâmico,
- 2) Composta de elementos em interação – são as ligações entre os diversos objetos (pessoas, grupos, organizações) da rede,
- 3) Cuja variabilidade obedece a alguma regra de funcionamento – as modificações da estrutura da rede obedecem a alguma regra de funcionamento, podendo formar um modelo, explicando assim o sistema de estrutura da rede (MUSSO, 2004, p.24).

Segundo Oliver e Ebers (1998, p.568) as pesquisas sobre as redes de negócios interorganizacionais parecem situá-las entre dois pontos focais: a perspectiva das redes de negócios sociais em um polo, e no outro, a perspectiva da governança:

- 1) Pela perspectiva das redes de negócios sociais a análise se faz para examinar como as propriedades das suas redes de negócios internas e externas, assim como as suas posições dentro das redes de negócios,

influenciam organizações e seus membros, focando mais nas propriedades estruturais das relações interorganizacionais e na posição dos atores (OLIVER e EBERS, 1998, p.568-569).

2) Pela perspectiva da governança compreende-se toda abordagem teórica que estude mecanismos institucionais, pelos quais relacionamentos interorganizacionais são iniciados, desenhados, coordenados, monitorados, adaptados e terminados, sendo usada para análise tanto a teoria institucional quanto a econômica, concentrando-se nos atributos tanto dos atores da rede, quanto na forma, no conteúdo e nos seus relacionamentos dentro de um contexto institucional em particular (OLIVER e EBERS, 1998, p.569).

### **2.1.1 Elementos de análise de rede**

Conforme Fombrun (1982, p.280), a análise de rede se dá pelo estudo das inter-relações entre as unidades constituintes da rede em análise, sendo que estas unidades ou nós podem ser indivíduos, ou virtualmente, qualquer conjunto de indivíduos como um grupo, uma organização, uma comunidade, ou mesmo nações. Os nós são constituídos por decisões e fluxos, sendo que o fluxo diz respeito ao que é negociado, como: informação, influência, energia, dinheiro, objetos, serviços, etc. E as decisões dizem respeito à reação que cada um dos atores toma sobre o fluxo que recebeu (COOK et al., 1983, p.276; GIGLIO, 2011, p.34).

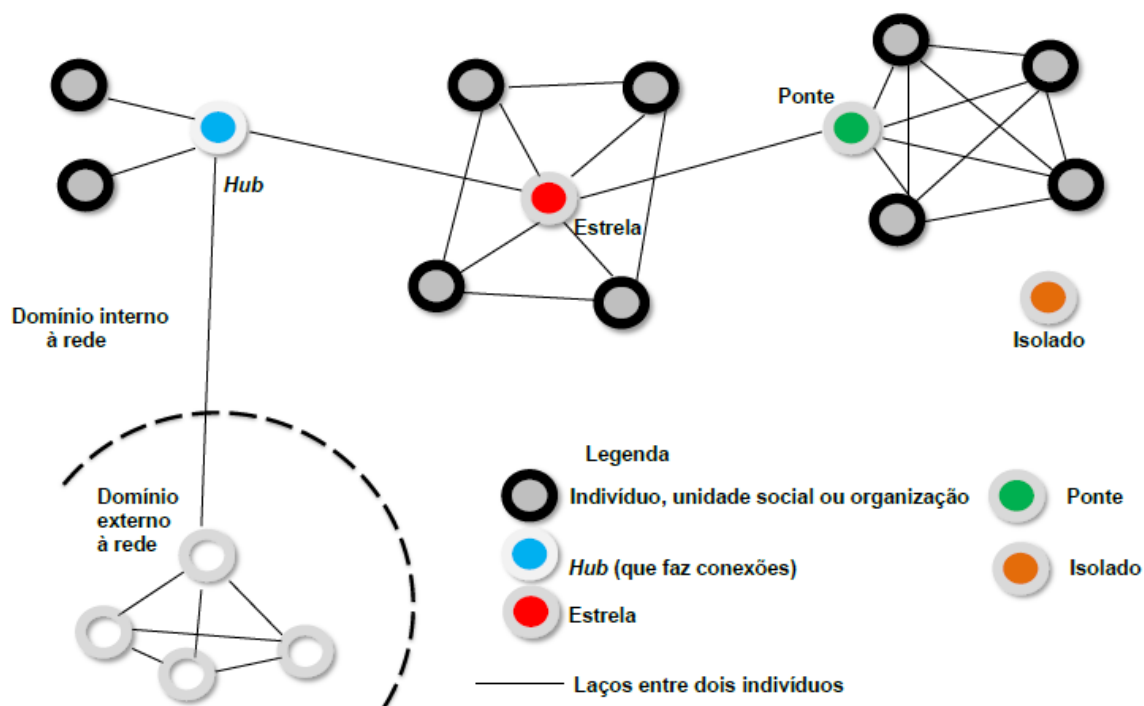
Segundo Tichy, Tushman e Fombrun (1979, p.509) três conjuntos de propriedades são importantes na análise de redes de negócios interorganizacionais, cujo Quadro 1 explica a posição dos autores.

Quadro 1 – Propriedades de redes de negócios

PROPRIEDADES DE REDES DE NEGÓCIOS	
PROPRIEDADE	EXPLICAÇÃO
<b>A. Conteúdo da Transação</b>	Quatro tipos de trocas
	1. Troca de afeto
	2. Troca de influência ou poder
	3. Troca de informação
	4. Troca de produtos ou serviços
<b>B. Natureza das ligações</b>	
1) Intensidade	A força das relações entre indivíduos
2) Reciprocidade	O grau pelo qual uma relação é percebida ou combinada de comum acordo, pelas partes do relacionamento (isto é, o grau de simetria)
3) Clareza de expectativas	O grau pelo qual todos os indivíduos têm clara definição das expectativas sobre os comportamentos uns dos outros no relacionamento
4) Multicomplexidade	O grau pelo qual pares de indivíduos são ligados por várias relações
<b>C) Características estruturais</b>	
1. Tamanho	O número de indivíduos que participam da rede de negócios
2. Densidade (Conexões)	O número de ligações atuais na rede sobre o número de possíveis ligações
3. Clusterizações	O número de regiões densas na rede de negócios
4. Abertura	O número de laços externos atuais de um grupo sobre o número de possíveis laços externos
5. Estabilidade	O grau pelo qual os padrões de uma rede de negócios mudam ao longo do tempo
6. Acessibilidade	A média do número das ligações entre quaisquer dois indivíduos na rede de negócios
7. Centralidade	O grau pelo qual os relacionamentos são guiados pela hierarquia formal
8. Estrela	O indivíduo com o maior número de indicações
9. Ligação	Um indivíduo que não é membro do cluster, mas que liga dois ou mais clusters
10. Ponte	Um indivíduo que é membro de vários clusters na rede de negócios (elemento de ligação)
11. Porteiro ( <i>Hub</i> )	Um estrela que também liga a rede a domínios externos
12. Isolado	Um indivíduo que está separado da rede de negócios

Fonte: Adaptado de Tichy, Tushman e Fombrun (1979, p.508).

Figura 1 – Estrutura em redes.



Fonte: Adaptado de Arten (2013, p.35) e Tichy, Tushman e Fombrun (1979, p.508).

A Figura 1 ilustra as características estruturais dos indivíduos, porteiro (*hub*), estrela, ponte e indivíduo isolado; e laços que unem os indivíduos, como abordado no Quadro 1.

Oliver (1990, p.243), revisando as publicações científicas de 1960 a 1990, identificou seis razões pelas quais as organizações estabelecem ligações:

- 1) **Necessidade** – para poderem atender a necessidades legais ou requisitos regulatórios;
- 2) **Assimetrias** – para possibilitar o exercício do poder ou controle sobre uma organização ou seus recursos;
- 3) **Reciprocidade** – por necessidade de cooperação, colaboração e coordenação entre as organizações, ao invés de poder, dominação e controle;
- 4) **Eficiência** – pela necessidade do aumento de eficiência interna da organização, como o domínio de uma tecnologia;
- 5) **Estabilidade** – como resposta à necessidade de adaptação às incertezas ambientais, como para garantir o fornecimento regular de um insumo importante;

6) **Legitimidade** – as organizações sofrem pressões institucionais para se legitimarem, forçando-as a seguirem normas, regulamentos, regras, convenções, ou mesmo, expectativas externas.

Oliver e Ebers (1998, p.552-560), em pesquisa bibliográfica realizada no período de 1980 a 1996, nos seguintes periódicos científicos: *American Sociological Review*, *Administrative Science Quarterly*, *Academy of Management Journal*, e *Organization Studies*, identificaram quatro focos das pesquisas em redes de negócios:

- 1) **Foco na tomada de decisão e estratégia** – com interesse nas teorias da estratégia, tomadas de decisão, teoria contingencial e teoria da dependência de recursos;
- 2) **Foco social** - com interesse nas relações e teorias sociais das redes de negócios;
- 3) **Foco em poder e controle** - com interesse nas trocas, poder político, e de alguma forma, as teorias: dependência de recursos, ecologia populacional, evolucionária, estruturalista e marketing industrial;
- 4) **Foco nas estruturas de governança** – com o uso das teorias de custo de transação e institucional.

Uma das conclusões chegadas foi a de que nestes artigos havia uma tendência para ver as redes interorganizacionais como uma resposta intencional às restrições sofridas pelas organizações, que assim objetivam aumentar o poder e controle da rede para adotar o sucesso do grupo. (OLIVER e EBERS, 1998, p.565).

### 2.1.2 Mercado, hierarquia e redes de negócios

Williamson (1985, p.16), estudando as organizações econômicas capitalistas, estabelece que há uma gama enorme de arranjos organizacionais, sendo um dos seus extremos as trocas discretas de mercado, e do outro, as organizações hierárquicas centralizadas.

Powell (1990, p.67) contraria Williamson, dizendo que, apesar de mercado e organizações formais terem sido consideradas dois pilares das organizações, em que o mercado é geralmente organizado de forma informal, e as organizações

formais geralmente de forma hierárquica, isso gera uma distorção de imagem que não vê os vários arranjos cooperativos - as redes de negócios –, agora presentes nas mudanças nas instituições econômicas. Não só há a colaboração em pesquisa e desenvolvimento, mas também em produção, distribuição e marketing, formando arranjos que não são nem de mercado, nem burocráticos (POWELL, 1990, p. 68), envolvendo uma enorme variedade de parceiros (POWELL, 1990, p.73).

A força da organização hierárquica está na capacidade de produção em massa, porém, quando há flutuações de demanda, e mudanças não esperadas, as suas fraquezas ficam expostas; contudo, nas redes de negócios, as trocas não se dão por critérios explícitos de mercado, nem pelo paternalismo das hierarquias, mas as relações se dão por interdependência de recursos, controlados pelas partes, e as unidades não existem por si só, mas pelas relações com as outras unidades, onde os benefícios são divididos, em um processo de orientação mútuo, dentro de um ambiente de trocas (POWELL, 1990, p.303).

O Quadro 2 traça um comparativo das características de formas das organizações econômicas.

Quadro 2 – Formas de organizações econômicas e suas características chave

CARACTERÍSTICAS CHAVE	FORMAS DE ORGANIZAÇÕES ECONÔMICAS		
	MERCADO	HIERARQUIA/ FIRMA	REDE DE NEGÓCIO
Bases normativas	Contrato - direito de propriedade	Relações de trabalho	União de esforços
Meios de comunicação	Preços	Rotinas	Relacionamento
Métodos de resolução de conflitos	Disputas - resolvidas judicialmente	Autoridade administrativa - supervisão	Normas de reciprocidade - cuidado com a reputação
Grau de flexibilidade	Alto	Baixo	Médio
Quantidade de comprometimento entre as partes	Baixo	Médio a alto	Médio a alto
Tom ou clima	Clareza e/ou suspeita	Formal, burocrático	Aberto, benefícios mútuos



<b>Preferência dos atores ou escolhas</b>	Independente	Dependente	Interdependente
<b>Fluxo de recursos entre as partes</b>	Menos frequente, com reduzidas trocas de recursos	Recursos provenientes de fontes especializadas	Trocas de recursos repetidas entre os parceiros
<b>Expectativas mútuas entre os parceiros com respeito a relacionamento</b>	Reduzida, restrita aos termos do contrato	Média a ampla, com a possibilidade de expectativas mútuas	Ampla, incluindo obrigações recíprocas não especificadas em contrato e expectativas mútuas
<b>Duração das relações</b>	Curta duração, com relações de trocas econômicas	Duração finita, baseada em atingir metas, ou acordos finitos de relações sócio econômicas	Duração não especificada, com relações sociais
<b>Fluxo de informação</b>	Restrita aos termos de troca (preço, quantidade, qualidade, prazo de entrega)	Variável, dependendo dos contratos e interesses das partes	Alto grau de troca de informações, e dos mais variados tipos
<b>Mecanismos principais de coordenação</b>	Barganha e competição	Autoritário e identificador	Negociação e concorrência

Fonte: Adaptado pelo autor de Powell (1990, p.300) e Ebers (2002, p. 23).

A colaboração entre os participantes das organizações não pode ser assegurada através de formas de controle de mercado ou de hierarquia, sendo que a efetiva colaboração depende do relacionamento entre os membros participantes da rede; por consequência, a colaboração representa um complexo quadro de processos de negociações recíprocas entre os indivíduos participantes, presentes nas redes de negócios (EASTON; ARAUJO, 2002, p.90; HARDY; LAWRENCE; GRANT, 2005, p.59).

Os paradigmas que convergem das pesquisas bibliográficas são: 1) Paradigma racional – econômico, com teorias sobre os custos de transação e estratégias de redes; 2) Paradigma social, com as relações sociais dando base aos controles e processos das relações técnicas das redes, (GIGLIO; HERNANDES, 2012, p.79); e 3) Paradigma da sociedade em rede, algumas vezes agrupado junto com o paradigma social (HERNANDES, 2012, p.26). Os três paradigmas serão vistos a seguir.

## **2.2 Paradigmas relevantes para análise de redes interorganizacionais**

Dada a importância que as redes interorganizacionais representam hoje, e a necessidade da sua melhor compreensão, a seguir são apresentados os principais paradigmas para a análise de redes: racional econômico, social, e sociedade em rede, encontrados na revisão da literatura científica.

### **2.2.1 Paradigma racional econômico**

Pelo paradigma racional econômico, o objetivo da formação da rede se dá para a obtenção de reduções de custos e acesso a informação e recursos, em uma espécie de decisão planejada, como um lance estratégico, em virtude da mudança nas condições de competição geradas pelo ambiente (GIGLIO, 2010, p.30).

Há muitas transações entre os parceiros da rede, onde uma transação influencia a outra, afetadas por fatores sociais, como a cultura de cada empresa, em um modelo baseado na teoria dos custos de transação (WILLIAMSON, 1996, p.135; BELL; TRACEY; HEIDE, 2009, p.625-631). Através de atividades conjuntas, possibilitadas pela rede, pode-se:

- 1) Obter a vantagem da economia de escala e diversificação de risco,
- 2) Superar barreiras para a entrada em novos mercados,
- 3) Acessar novas tecnologias, e
- 4) Evitar reações adversas à entrada em novos mercados (HENNART, 1988, p.363).

Em um mundo onde as operações de gestão ganham novas perspectivas, em um mercado cada vez mais globalizado, uma linha divisória cada vez mais incerta, suave e mutável delimita a empresa e o ambiente, misturando-se a clientes e

fornecedores, tornando difícil identificar onde termina a concorrência e começa a cooperação (WOOD Jr.; ZUFFO, 1998, p.58); formando-se uma rede entre fornecedores ou colaboradores em outras firmas menores e a empresa (POWELL, 1987, p.68) para reduzir custos, minimizar prazos e maximizar o valor percebido pelo cliente, muitas vezes sendo preciso romper barreiras entre departamentos para que o modelo possa ter sucesso (WOOD Jr.; ZUFFO, 1998, p.61), aproximando cada vez mais marketing, logística e produção (BALLOU, GILBERT e MUKHERJEE, 2000, p.7). Contudo, cada organização integrante da rede mantém a sua “soberania organizacional”, apesar da parceria na rede (LOPES; BALDI, 2009, p.1022).

A gestão de negócios entrou na era da competição entre redes, e ao invés de se ter uma marca contra a outra, um produto contra o outro, agora é fornecedor – marca – produto contra fornecedor – marca – produto, ou uma rede da cadeia de suprimento contra outra rede da cadeia de suprimento (LAMBERT e COOPER, 2000, p.65).

Os sociólogos organizacionais veem as organizações estabelecendo ligações para controlar incertezas ambientais e para satisfazer as suas necessidades de recursos, por isso procuram outras organizações que tenham recursos e capacidades que possam ajudá-las a lidar com estas restrições (GULATI e GARGIULO, 1999, p.1439-1440), em um ambiente de cooperação, cujo foco é o corte de custos através do sistema (FISHER, 1997, p.113).

Em artigo analisando como a estrutura de uma rede de negócios é moldada pelas regras que guiam as decisões cooperativas das firmas em mercados competitivos específicos, Kogut (2000, p.405) identifica que, além das redes possibilitarem o acesso à informação e resolverem conflitos de agência, sendo este considerado o confronto de interesses que pode se dar entre os gestores e os acionistas de uma empresa (NOGUEIRA, 2014), elas têm a capacidade de coordenar e promover variedades, também entendido como inovações, de produtos e serviços, a custos menores do que o que seria obtido, caso as empresas promovessem as inovações de forma independente (KOGUT, 2000, p.406 a 409; WESTERLUND; RAJALA, 2010, p.437).

A formação em redes também reduz o tempo necessário para levar ao mercado estes novos produtos (GANESAN, MALTER e RINDFLEISCH, 2005, p.44). Possuindo as redes capacidades de aumentar o valor das firmas que a constituem, uma fonte “esquecida” de recursos (KOGUT, 2000, p. 423).

### 2.2.2 Paradigma social

No paradigma social de redes o que constitui o pano de fundo que regula e influencia as relações de negócios são as relações sociais, advindas dos comportamentos dos atores, em um processo dinâmico, com o fundo social composto por valores e crenças compartilhadas pelos atores da rede e das relações de competição (como busca de poder), e dos sinais de relações de proximidade (como cooperação) (GIGLIO, 2010, p. 30 e 2011, p.31).

Segundo Granovetter (1985, p.481) as ações econômicas são afetadas pelas relações sociais, e o social e o racional se interpenetram, não podendo ser isolados uns dos outros, sendo ligados por laços inextricáveis, ou seja, que não é possível serem separados.

O termo “*embeddedness*” foi trazido por Granovetter (1985, p.482), ao dizer que a ação econômica está imersa – *embedded* – em estruturas de relações sociais, na moderna sociedade industrial, e que comportamento e instituições se encontram tão intrincados por contínuas relações sociais, que construí-las de forma independente traz um viés de entendimento.

Em resumo, as ações econômicas não seguem o conceito de maximização preconizado pelos economistas, mas sim os caminhos mais complexos das redes em que estão imersas (SWEDBERG, 2004, p.17), com o interesse dos pesquisadores pelos custos de transação se esgotando, e um crescente interesse por trabalhos de economistas em instituições (SWEDBERG, 2004, p.16), com vários estudiosos utilizando a análise de redes em pesquisas econômicas, pois traz a vantagem de poder trabalhar com um relevante número de fenômenos sociais, de forma flexível (SWEDBERG, 2004, p.18).

Outra convergência muito importante para o planejamento de pesquisa em redes, segundo Giglio (2012, p.85), é que a unidade da rede é o nó (também: laço, díade, tríade, grafo, ou conexão), que é a ligação entre os atores, sendo que o conjunto dos nós forma a rede. Nele ocorre o fluxo entre os atores, que pode ser técnico (objeto de estudo do paradigma racional), e social (objeto de estudo do paradigma social e o da sociedade em redes).

Conforme Granovetter (2005, p. 33) as redes de negócios sociais afetam os resultados econômicos de três maneiras:

1) **As redes de negócios sociais afetam a qualidade e o fluxo de informação** – como muita informação recebida é sutil, cheia de nuances, e na maioria das vezes difícil de verificar, os atores acabam não acreditando em fontes não habituais e preferem acreditar nas pessoas que conhecem (GRANOVETTER, 2005, p.33). Com Lin (2002, p. i) enfatizando a importância do uso das conexões e relações sociais.

2) **As redes de negócios sociais são fontes importantes de prêmios e penalidades** - que têm o seu impacto aumentado quando vêm de pessoas conhecidas, com os atores da rede preocupados com as suas reputações, o que restringiria a ação oportunista dentro da rede (GRANOVETTER, 2005, p. 41),

3) **Confiança** – que outros membros da rede tomarão ações corretas, apesar das consequências que isto possa acarretar, como forma do comprometimento que vai sendo gerado ao longo do tempo entre os membros da rede (GRANOVETTER, 2005, p. 43).

Granovetter (2005, p. 34) destaca quatro princípios centrais relacionando redes sociais e resultados econômicos:

1) **Normas e densidade de rede** – ideias compartilhadas sobre o melhor modo de se comportar na rede são mais claras e fáceis de serem cumpridas, quanto mais densa for a rede de negócios social. Entendendo-se por densidade como o número de ligações atuais na rede sobre o número de possíveis ligações, conforme o Quadro 1. Sendo este um dos princípios mais antigos da psicologia social, baseia-se no fato de que quanto mais densa for uma rede de negócios, mais as informações, ideias e influências podem ser propagadas, discutidas e fixadas, e com isso, os que se afastam das normas são mais facilmente punidos pelo grupo mais integrado.

Contudo, em grandes grupos, onde é difícil manter a coesão do mesmo, com a consequente redução da sua densidade, torna-se difícil esta propagação, discussão e fixação de ideias, acarretando também a dificuldade de sanções aos que não cumprem as normas da rede (GRANOVETTER, 2005, p.34).

2) **A força dos laços fracos** – as informações mais atualizadas fluem mais para as pessoas da rede de negócios através dos laços (inter-relações) fracos, do que pelos laços fortes que ligam os membros da rede, pois os amigos mais íntimos costumam receber informações das fontes que também se tem, enquanto outras fontes podem trazer informações as mais diversas possíveis, citando o

exemplo de se procurar um emprego não só pedindo a ajuda a um grupo de amigos, porém buscando outras fontes também (GRANOVETTER, 2005, p.34-35).

3) **A importância de buracos estruturais** – considerando-se buracos estruturais como vazios entre múltiplas redes, com os indivíduos isolados em suas redes; assim, quem souber explorar a vantagem estratégica de conseguir congrega estes indivíduos conseguirá acesso a fluxos de informações e recursos que possam ir de uma rede de negócios para outra (GRANOVETTER, 2005, p.35).

4) **A interpenetração da ação econômica e não econômica** – muito da vida social gira em torno de fatos não econômicos, contudo, quando a atividade econômica se dá, o social acaba condicionando a ação econômica em redes de negócios sociais, de cultura, de política e de religião, pois a ação econômica está ligada, ou é dependente das ações ou instituições da sociedade em que está inserida, citando o exemplo das pessoas consultarem seus pares por indicações, quando precisam contratar alguém para o preenchimento de uma vaga em suas empresas (GRANOVETTER, 2005, p.35).

### 2.2.3 Paradigma da sociedade em rede

De acordo com Castells e Cardoso (2005, p.3), com o surgimento de novos modelos tecnológicos, baseados na informação, na tecnologia da comunicação, e o surgimento da internet, as pessoas passaram a interagir mais, criando uma nova forma de organização social, baseada em rede, unidas pelas redes de comunicações digitais, a que chamou “sociedade em rede” (*network society*), com elevado poder de flexibilidade e adaptação, transcendendo as fronteiras físicas entre os países, manifestando-se em diferentes formas, conforme a história, a cultura e as instituições de cada sociedade (CASTELLS; CARDOSO, 2005, p.29).

Ao agilizar a produção do efeito da globalização, a sociedade em rede é o surgimento de uma nova forma de organização social, baseada nas relações de rede, e não mais em pequenos grupos, como trabalho, escola e família, em que o social e o tecnológico se fundem (CASTELLS; CARDOSO, 2005, p.30).

Com respeito às redes de negócios, diversos autores (CASTELLS, 2000, p.5; KLEIN, 2003, p.16; OZCAN, 2004, p.11.) confirmam o surgimento de uma sociedade em rede, na qual a troca entre as organizações e as pessoas – os atores das redes de negócios – é cada vez mais relacional, e em virtude disso, atributos como

cooperação, confiança e comprometimento são os pilares em que se assentam estas redes.

Segundo Castells (2000, p.7-8) as estruturas sociais nascem dos conflitos de interação entre os seres humanos, organizados dentro e ao redor de uma dada estrutura social, que é formada pelas seguintes relações: produção, consumo, experiência, poder, cultura e tecnologia.

- 1) **Produção** – é a ação do ser humano de se apropriar da natureza para o seu benefício, gerando produtos que são consumidos ou trocados;
- 2) **Consumo** – é o uso do produto para o benefício individual;
- 3) **Experiência** – é a ação do ser humano sobre ele mesmo, determinada pela ação combinada entre ação cultural e biológica, em relação ao ambiente natural e social, construído pela procura incessante da satisfação de desejos e necessidades;
- 4) **Poder** – é a ação do ser humano para impor a sua vontade sobre outros, pelo uso potencial ou real de instrumentos simbólicos ou físicos de violência;
- 5) **Cultura** – o sistema de valores e benefícios, estabelecendo padrões de comportamento;
- 6) **Tecnologia** – “o uso do conhecimento científico para especificar meios de fazer ações de maneira reprodutível”.

Castells (2000, p.17-21) argumenta que a sociedade em rede altera estas relações sobre aquilo que conhecemos:

- 1) **Produção** – as redes alteram a relação capital e trabalho, pela movimentação do capital através de redes financeiras globais, usando uma combinação de lógica de mercado, informações sobre turbulências, estratégia dos atores e apostas, e o trabalho, com novas formas de trabalho possibilitadas pela internet, como o *home office* – trabalho em casa, ou à distância ;
- 2) **Consumo** – em um planeta repleto de redes, as pessoas redefinem os seus estilos de vida, e conseqüentemente, os seus hábitos de consumo;
- 3) **Experiência** – há uma alteração na base do relacionamento interpessoal, alterando a organização social, agora baseada e unida pelas redes, onde desejos e necessidades mudam, alterando-se valores;
- 4) **Poder** – a sociedade em rede acaba desorganizando as hierarquias estabelecidas, à medida que é quase impossível exercer o poder material sobre os membros da rede, espalhados por todo o planeta, e difícil de serem localizados e

identificados, desafiando a soberania das hierarquias constituídas, com o “poder dos fluxos impondo-se ao fluxo de poder”;

5) **Cultura** – a cultura acaba sendo fragmentada e recombina constantemente, pela inter-relação entre as culturas globais;

6) **Tecnologia** – a tecnologia da comunicação, a tecnologia biológica, as redes transgênicas e as redes individuais, mesmo desenvolvidas em paralelo, interagem e influenciam as novas formas de vida, criando novas comunidades, como as de ajuda e aprendizado *on-line* – Ensino à Distância - EAD.

A convergência que une estes três paradigmas é que a rede é caracterizada pelo grau de interdependência, cooperação e comprometimento entre os seus associados (KOGUT, 1989, p.186; GIGLIO; KWASNICKA; SANTOS, 2006, p. 3; GIGLIO; RYNGELBLUM, 2009, p.132; GIGLIO, 2011, p.33).

As redes de negócios interorganizacionais, contudo, sofrem uma evolução dinâmica, uma vez que a forma, resultados e avaliação dos atores mudam ao longo do tempo, através dos processos de reavaliação, aprendizado e adaptação, levando até à extinção das redes de negócios interorganizacionais, sendo as formas de redes de negócios interorganizacionais dinâmicas, em oposição a formas estáticas (EBERS; GRANDORI, 2002, p. 275).

**Quadro 3 – Comparativo dos paradigmas de redes**

Paradigma	Visão	Teorias associadas	Principais autores	Base instrumental
Racional Econômico	As redes são construções planejadas para resolver problemas de acesso a recursos e financeiros.	1) Custo de transação; 2) Dependência de recursos; 3) Racionalidade limitada; 4) Teoria dos grafos; 5) Teoria dos jogos	Gulati e Gargiulo; Gulati e Ranjay;	Estratégia



<b>Social</b>	As ações econômicas são afetadas pelas relações sociais, com o social interpenetrando-se no racional, não podendo ser isolados um do outro	Teoria de pequenos grupos	Granovetter; Giglio	Social afetando as relações econômicas
<b>Sociedade em rede</b>	As pessoas passaram a interagir mais, criando uma nova forma de organização social, baseada em rede, mudando as relações de produção, consumo, poder e experiência	Teoria do Rizoma	Castells e Cardoso	Tecnologia

Fonte: Autor.

O Quadro 3 faz um comparativo entre os paradigmas de rede: racional econômico, social e sociedade me rede.

### 2.3 Confiança, comprometimento e cooperação

A seguir são apresentados os paradigmas sobre confiança, comprometimento e cooperação, encontrados na revisão da literatura acadêmica.

#### Confiança

Confiança pode ser entendida quando um parceiro acredita na integridade e honestidade de princípios do outro (MORGAN; HUNT, 1994, p.23); disposição de uma pessoa em se colocar na dependência de outra (GIGLIO, 2011, p.33), sendo um fenômeno social que faz o trabalho dentro das organizações mais fácil, e a colaboração entre as organizações possível, especialmente em um mundo cercado de incertezas e complexidade, sendo um mecanismo de controle da vida organizacional mais apropriado que o poder hierárquico ou vigilância direta; as redes interorganizacionais requerem elevado grau de cooperação mútua entre as organizações participantes, que só é obtido através da confiança (SYDOW, 1998, p.31).

## **Comprometimento**

Comprometimento pode ser definido como uma troca entre parceiros, que acreditam ser as relações que têm entre eles tão importantes, que fazem todo o esforço possível para mantê-las indefinidamente (MORGAN; HUNT, 1994, p.23), implicando em obrigações e limitações do ator na rede (GIGLIO, 2011, p.33).

## **Cooperação**

Em oposição à visão verticalizada e fracionada da cadeia produtiva, a formação de redes interorganizacionais representa uma alternativa nova, frente aos desafios do mercado, por estabelecer uma relação de parceria e cooperação interdependente entre as organizações participantes da rede (GRANDORI; SODA, 1995, p.183; DONAIRE; SILVA; GASPAR, 2009, p.115); sendo a cooperação uma forma de coordenar atividades conjuntas, um recurso estratégico de competitividade (BALESTRIN; VARGAS, 2004, p.208 e 223), que se dá através do uso comum de recursos, divisão de riscos e benefícios, buscando aumentar a competitividade da rede e de cada um de seus participantes, e se fortalecerem mutuamente (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997, p.934; WITTMANN; DOTTO; WEGNER, 2008, p.176).

### **CAPÍTULO 3 REVISÃO CONCEITUAL SOBRE PODER**

Neste capítulo são apresentados os estudos encontrados na literatura científica sobre os paradigmas de poder presentes em estudos organizacionais e poder em redes interorganizacionais, e por fim, os paradigmas sobre competitividade.

### 3.1 Poder

O poder é um tema presente na Administração, Filosofia, Psicologia, Sociologia e Ciências Políticas (SILVA, 2007, p.12), com abordagens diferentes, apropriadas às teorias utilizadas em cada um destes campos do saber (GIGLIO; PUGLIESI; SILVA, 2012, p.53).

A palavra poder etimologicamente deriva do latim vulgar *potere*, que substituiu o latim clássico *posse* – significando “autoridade” e “ser capaz” (SILVA, 2007, p.15; FERREIRINHA e RAITZ, 2010, p.369-370).

É extremamente difícil elaborar uma tipologia do poder (DALLARI, 2013, p.44, CECÍLIO; MOREIRA, 2002, p.605), mantendo-se como algo difícil de ser definido com precisão, indeterminado (CHALITA, 2005, p.17), com uma multiplicidade de percepções de poder, uma vez que os autores se prendem a distintos referenciais teóricos (CECÍLIO; MOREIRA, 2002, p.588), sendo que o fascínio pelo tema poder se faz pelo número de janelas que ele abre para que possamos observar a vida cotidiana (GALBRAITH, 1999, p.9).

Chazel (1995, p.277) afirma que há uma carência de um critério único de identificação do poder, e que pretender fazer do poder um conceito diretamente operatório, para medições, é um equívoco.

Além de não se conseguir estabelecer o significado de poder com exatidão, o mesmo vem sempre apoiado por outros termos, como “autoridade”, “influência”, “força”, “dominação”, “superioridade” (CHALITA, 2005, p.17), bem como “disputas de interesses”, “mecanismos de controle”; além de “conflito”, “liderança”, “influência”, “carisma”, e outros mais (CECÍLIO; MOREIRA, 2005, p.588).

Poder é definido como a habilidade para estabelecer o comportamento de outros (THOMPSON, 1956, p.290), algo penetrante, complexo e muitas vezes disfarçado em nossa sociedade (FRENCH JR. E RAVEN, 1959, p.259); controle dos participantes (ETZIONI, 1967, p.93), capacidade de exercer influência (KATZ e KAHN, 1974, p.253; THORELLI, 1986, p.38), influenciar decisões (HERSEY, BLANCHARD e NATEMEYER, 1979, p.418; ROBBINS, 2004, p.102), capacidade potencial de influir no comportamento dos outros, (BENFARI; WILKINSON; ORTH, 1986, p.12; SROUR, 1998, p.136; DAFT, 2010, p.706), exercido com a cumplicidade dos que nem querem saber que lhe são submissos (BORDIEU, 1989, p.7); influenciar comportamentos (PFEFFER, 1992, p.30), capacidade de determinado

ator de conseguir os resultados visados (CHAZEL, 1995, p.213), meio pelo qual conflitos de interesse são resolvidos, influenciando quem consegue o quê, quando e como (MORGAN, 1996, p.163), promover seus próprios interesses (GALBRAITH, 1999, p.5); teia de relações em que todos os atores operam, e da qual são limitadas as perspectivas de se escapar (CLEGG; HARDY; NORD 2001, p.303), fazer obedecer a uma ordem dada (WEBER, 2005, p.3), manter a harmonia, o equilíbrio, a ordem e estabelecer fronteiras (CHALITA, 2005, p.32-33; BERTERO, 2009, p.29), sendo levado a efeito somente quando as palavras não são vazias e os atos não são brutais (ARENDT, 2007, p.212); capacidade estrutural de um ator social de impor sua vontade sobre outro(s) ator(es) social(is) (CASTELLS, 2007, p.239), fazer valer os seus próprios interesses, mesmo sob a oposição de outros (GIDDENS, 2008, p.424), vontade de iniciar, influenciar e liderar (MIRANDA, 2008, p.14), conduzir os seus seguidores e exercer influência (CARAVANTES; CARAVANTES; KLOECKNER, 2010, p.508).

### **3.2 Conceitos de poder presentes nas Teorias das Organizações**

Apresenta-se a seguir uma análise dos conceitos de poder presentes nos estudos das Teorias das Organizações, para depois serem tecidas considerações sobre o paradigma a ser usado na análise de redes de negócios.

Segundo Hardy e Clegg (2001, p.261) existem várias vozes diferentes que falam sobre o poder, e como resultado, surgiu uma quantidade considerável de entendimentos contraditórios; contudo, duas correntes se destacam: 1) a crítica, onde temas como dominação e exploração são debatidos, e 2) funcionalista, que adota uma orientação gerencial; contudo, os autores chamam a atenção para outro tipo de poder decorrente das redes de negócios interorganizacionais; os autores falam ainda de uma terceira corrente, a qual chamam de “teia” de relações, para introduzir os conceitos de poder trazidos por Foucault.

#### **3.2.1 Poder segundo Maquiavel**

Segundo Chalita (2005, p.12) o primeiro teórico de destaque a tratar o poder de forma científica foi Maquiavel.

Conforme Chalita (2005, p.12 e 66) um dos primeiros teóricos a estabelecer uma teoria realista sobre política foi o italiano Niccolò Machiavelli – ou Nicolau Maquiavel - que em sua obra “O Príncipe”, escrito em 1513, focaliza o poder sob o ponto de vista do dominador. Maquiavel foi Secretário da Chancelaria de Florença, vindo a desempenhar várias missões diplomáticas; contudo, com a vitória dos Médicis em 1512, foi obrigado a se retirar de suas funções. “O Príncipe”, obra oferecida a Lourenço de Médici, trata de questões fundamentais, como a arte de conquistar o poder, “a preservação do mando e os cuidados para não o perder, assim como a obtenção de alianças, negociações e acordos políticos, relações entre Estado e povo, política interna e externa, corrupção, nepotismo e favorecimento” (MAQUIAVEL 1997, p.9).

Maquiavel não se preocupa com a moral segundo Chalita (2005, p.13), sendo o poder tratado como um processo, e em virtude disso é sempre transitório. Analisa o poder como algo que se exerce, mas que não se possui. O poder é estabelecido nas relações de força construídas nas relações sociais. Para analisar o poder Maquiavel utilizou dois conceitos fundamentais: 1) *Fortuna* – entendida como a ocasião, a sorte, a circunstância, e 2) *Virtù* – as qualidades e virtudes necessárias para ser bem sucedido nos empreendimentos. Quis com isto dizer que a sorte representa a metade da obra, mas a outra parte vem em decorrência da virtude, e que aquele que deseja obter o poder não deve aguardar a sorte; por isso ele tenta demonstrar, por meio da sua obra, as formas que um soberano tem para atingir o poder, e se manter nele.

### **3.2.2 O Leviatã de Hobbes**

Thomas Hobbes, autor de “Leviatã”, escrito em 1651, é considerado um clássico sobre política e poder.

Enquanto Maquiavel representa o pensamento estratégico e descentralizado do poder na organização, vendo o poder como uma vantagem estratégica como a militar, não como um recurso, Hobbes vê o poder como centralizado e focado na soberania, onde há uma comunidade política total, a personificação do que é o Estado, a comunidade, ou a sociedade. (SADAN, 2004, p.33-34).

Maquiavel procurou interpretar o que o poder faz, e Hobbes escreveu sobre o que é o poder, sendo o arquétipo dos teóricos modernos sobre o poder (CLEGG, 2002, p.5).

Para Hobbes, o ser humano se move apenas por medo ou por desejo, sendo antissocial em estado natural, com um instinto de conservação que o leva a conflitos constantes. Assim, para preservar a vida em sociedade, cada indivíduo deve transferir parte de seus direitos a uma autoridade, o monarca absoluto, cuja legitimidade não reside em um direito divino, mas nos direitos transferidos, para que esta possa assegurar a defesa de todos e a paz necessária ao convívio social (PACIEVITCH, 1999); confiando o governo de nós mesmos a homens mais prudentes do que nós (HOBBS, 2013, p.34), chamando de Leviatã este estado totalitário, em analogia à passagem bíblica (Jó: XLI), cuja palavra designa um animal invencível, cruel e monstruoso, ao qual devemos a nossa defesa e paz (CAIXETA, 2009), sugerindo a submissão do poder religioso ao poder político, com o monarca governando também a igreja (VILELA, 2006).

### **3.2.3. Teoria do Poder Crítico**

Conforme Hardy e Clegg (2001, p.261) uma das vertentes que emergem para falar de poder é a teoria crítica, que aborda temas como exploração e dominação, poder e política nas organizações. Os trabalhos mais antigos remontam a Marx e Weber, que abordam conflitos de interesses, tratando o poder como uma forma de dominação.

Para Karl Marx, autor de: 1) “Manuscrito Econômico Filosófico”, ou “Manuscrito de Paris” (1844), que segundo Moura (2010) lança as bases para as suas mais conhecidas obras: 2) “Manifesto Comunista” (1848) e 3) “O Capital” (1867), independente de outras bases, os interesses de classes são determinados previamente pela propriedade e pelo controle dos meios de produção, em uma visão econômica. Estabelece duas classes sociais: os que possuem capital - a classe burguesa -, e os que não o possuem - o proletariado -, e que, para estes últimos poderem se manter, precisam vender o fruto do seu trabalho para o detentor do capital (SILVA, 2009, p.97).

Os trabalhadores possuem o conhecimento gerado de treinamentos diversos, criatividade, capacidades várias, e habilidades, e tornam-se obrigados a vender isso

tudo no mercado de trabalho para o empregador, que possui o capital. Contudo, isso gera uma visão determinística de que, quem detém o controle da propriedade, dos meios de produção, do capital, controla as relações sociais, detendo o poder, como uma forma de dominação. (HARDY e CLEGG, 2001, p.261-263; CLEGG, 2002, p.176), em uma luta de classes entre burguesia e proletariado (BUEY, 2007, p.1); sendo a visão Marxista de poder baseada na ideia do poder econômico de classe como o único fator significativo a ser analisado e discutido (BEST, 2002, p.19).

Segundo Quaresma (2009, p.7), em contra ponto a Marx e sua luta de classes, posicionou-se Durkheim, para quem o Estado seria o detentor de um poder deliberativo, cujas proposições deveriam ser aprovadas pela sociedade, e do jogo de poder entre forças sociais nascem as liberdades individuais. Durkheim (1972, p.2) fala da sociedade em grupo, estabelecendo os “fatos sociais” que consistem na forma de agir, pensar e sentir, que são exteriores ao indivíduo, fruto da sociedade, que acabam gerando um poder de coerção que se impõe ao indivíduo; neste ponto a sociedade é quem submete quem queira ser diferente dela.

Um dos primeiros autores a dar uma forma mais elaborada aos trabalhos de Marx foi Max Weber (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2011, p.34-35), que concordava com Marx que o poder vinha da propriedade e dos controles dos meios de produção, mas que o poder não se resumia apenas a esta relação de propriedade e não propriedade.

Weber identificou que como os membros da organização são dotados de atributos como: criatividade, habilidades, conhecimento gerado de treinamentos e capacidades, e que têm a possibilidade de utilizar estes atributos para controlar os métodos e processos de produção, eles têm de alguma forma o controle disponível para exercer o poder dentro da organização, podendo desafiar ou seguir a estrutura hierárquica da organização; ressaltando que, além do poder econômico do detentor dos meios de produção, as relações técnicas de produção também são instrumentos de poder nas organizações (HARDY e CLEGG, 2001, p. 262-263), o que Srouf (1998, p.137) chamou de *contrapoder*. Weber define o poder como a probabilidade que um ator tem, dentro de um relacionamento social, de estar em posição de proceder conforme a sua própria vontade, apesar de qualquer resistência que possa vir a encontrar (CLEGG, 2002, p.73).



Weber (2005, p.1) classifica o poder segundo a sua legitimidade, que pode ser entendida como a validação ou aceitação do exercício do poder, pelos que estão submetidos a ele, em três tipos:

1) **Poder legal** - é o poder burocrático, atribuído a um grupo (ou indivíduo), mediante um estatuto (normas escritas), onde ao mesmo tempo em que impõe a autoridade, restringe-lhe limites; são os “superiores” nas organizações e no Estado, com o poder outorgado por força de lei (WEBER, 2005, p.2);

2) **Poder tradicional** – tem por base as tradições, baseado no patriarcado e patrimônio, em virtude dos poderes senhoriais que estariam sempre presentes, ou na fé no ordenamento de quem detém o poder; é o poder dos “senhores”, como um rei, sultão, chefe de clã, chefe de família (WEBER, 2005, p.4); e

3) **Poder carismático** – que se dá pela dedicação, por afeto, e pelos dons pessoais (carisma) presentes no “chefe”, que ordena, e os “discípulos” obedecem, não por conta de uma posição estatutária, nem dignidade tradicional, mas pelas qualidades pessoais incomuns (WEBER, 2005, p.9).

Para Bertrand Russell o objeto de estudo principal das ciências sociais é o poder, confundindo assim controle social com uma das suas formas operativas que constitui o poder (CHALITA, 2005, p.18), afirmando que, dentre os principais desejos do ser humano, estão o poder e a glória, sendo necessário sempre haver indivíduos que deem ordens, e outros que obedeçam; definindo poder como a produção de efeitos desejados, por um ou mais indivíduos sobre um terceiro, (PAZ, 2011), ligando poder e intenção, em que o sujeito A teria mais poder que o sujeito B, caso A atingisse mais objetivos desejados do que B, esquecendo-se de analisar que A poderia atingir uma maior quantidade de objetivos, enquanto B atingiria reduzida quantidade de objetivos, porém bem mais grandiosos do que A, e neste caso é de se questionar quem teria mais poder (CLEGG, 2002, p.72).

Conforme Galbraith (1999, p.7) qualquer referência ao poder é raramente neutra, trazendo ora admiração, ora indignação, e que é inevitável na sociedade moderna que o poder seja a submissão de alguns à vontade de outros; e ao mesmo tempo em que o poder traz um mal à sociedade, também é imprescindível socialmente, classificando o poder em:

1) **Poder condigno** – é o poder coercitivo, onde a imposição de uma vontade se dá sobre a de outros, de maneira marcante, geralmente dolorosa, física

ou emocional, fazendo o outro renunciar à sua preferência ou vontade, para evitar o sofrimento (GALBRAITH, 1999, p.8-9);

2) **Poder compensatório** – o indivíduo recebe uma recompensa, que pode ser um pagamento, de forma tal que renuncie à sua própria preferência ou vontade, trocando-a pela recompensa prometida (GALBRAITH, 1999, p.8-9);

3) **Poder condicionado** – é o poder mais difícil de ser identificado, onde através de formas algumas vezes deliberadamente cultivadas, como pela persuasão, pela educação, ou até mesmo pelo compromisso social, condiciona-se a aceitação de uma autoridade e a submissão da vontade do indivíduo, assim como pode ser condicionada pela própria cultura, quando passa a ser considerada normal e correta por tradição (GALBRAITH, 1999, p.13-14).

Sennett, em forte contraste ao pensamento de Weber, afirma que a autoridade não precisa ser legitimada aos olhos da população, pois acima de tudo, o poder traz a imagem da força; sendo o poder definido como a vontade de uma pessoa prevalecendo sobre a vontade de outra, e como as pessoas consideram estar sob a autoridade de outro como algo indispensável, as pessoas temem os danos que a autoridade possa fazer às suas liberdades, e acabam se sujeitando ao poder (BEST, 2002, p.29-31).

Sennett fala que as elites podem tratar as massas como se estas fossem invisíveis; mas por outro lado, os vários grupos que formam as massas ficam cada vez menos propensos a interagir com os outros grupos, em um recuo de um com o outro, como se o outro simplesmente não existisse, em uma sociedade moderna marcada pela falta de habilidade de lidar com as diferenças, o que ele chama de “indiferença pelo que é diferente” (FREITAS, 2012), sendo as diferenças de ordem racial, étnica, religiosa ou econômica (BARTUCCI, 2012).

Bachrach e Baratz (1962, p.947) trazem o modelo das duas faces do poder, uma bastante aparente, que está associada à premissa básica de que em toda organização humana há um sistema ordenado de poder, que é a imagem da organização; e a outra mais oculta, de um grupo de poder controlando os problemas que devem ser considerados significantes, e emergir para os demais membros da organização, os quais devem ficar obscuros dentro da mesma, e não se tornarem conhecidos.

Na mesma linha, Pettigrew (1977, p.82-84), analisando a formulação da estratégia como um processo político de tomada de decisão, afirma que a

organização é confrontada por dilemas, e que o processo como os mesmos são resolvidos influencia diretamente a organização, cultura organizacional, tarefas, lideranças, e fatores políticos internos; havendo grupos que controlam quais dilemas devem aparecer nas agendas, e quais devem ser excluídos, sendo conhecidos apenas por reduzido número de pessoas, aplicando assim ao estudo da formulação da estratégia a concepção da segunda face do poder, a oculta, conforme Bachrach e Baratz (1962. p.948-950).

Dahl (1957, p.203) conceitua poder como uma relação entre atores, que podem ser indivíduos, grupos, papéis, escritórios, governos, nações ou outros agregados humanos (CLEGG, 2002, p.51), em que o sujeito A tem poder sobre o sujeito B, à medida que faz com que B aja de maneira que não agiria por si só; citando o exemplo de um policial desviando o trânsito e fazendo com que os motoristas percorram ruas que não percorreriam por si mesmos, assim como expõe a dificuldade de medir ou comparar quem tem mais ou menos poder que outro (DAHL, 1957, p.203).

Mesmo existindo críticas à teoria de Dahl, como a falta de abordagem sobre a intencionalidade na organização, ou seja, a falta de critério para decidir se o exercício do poder dentro de uma organização foi intencional ou não (CLEGG, 2002, p.10 e 59), seus estudos foram um marco nas teorias de poder; (CLEGG, 2002, p.64-65; VILELA, 2008, p.18).

Wrong (1968, p.677-678) fala de controle social como o controle intencional de membros de um grupo sobre os outros, que por vezes pode se dar de modo não intencional também; e poder como um conceito menor do que controle social, definindo poder em termos de *capacidade*, como a capacidade de controlar outros, em uma relação entre pelo menos dois atores, realizar ações intencionais e previstas em outros (VILELA Jr., 2008, p.20); contudo, a análise feita por Wrong traz o problema da exclusão da aceitação tácita pelos atores sociais, dos que foram investidos de poder através de regras sociais, além de desconsiderar a análise de poder na relação contratual entre empregador e empregado (CLEGG, 2002, p.74-75).

Habermas propõe uma participação mais ativa e igualitária de todos os cidadãos nos conflitos existentes em toda sociedade, através da racionalidade, comunicação e argumento (NOGUEIRA, 2005), e apoia a sua teoria em que todo o conhecimento é gerado ou guiado por interesses; porém, contrariamente a Karl

Marx, não reduz o conhecimento a ideologias ou à produção, muito menos a lutas de classes, pois para ele os interesses surgem dos problemas com que a sociedade se depara, e precisa dar respostas, tendo por estrutura processos de aprendizado e compreensão mútua, classificando em três tipos gerais:

1) **Interesses técnicos** – desejo de domínio sobre a natureza; classifica neste tópico todo o conhecimento científico.

2) **Interesses comunicativos** – que levam os membros de uma sociedade a se entenderem ou desentenderem com os membros da mesma comunidade ou de outras; classificam neste item as chamadas ciências do espírito (culturais, humanas,...).

3) **Interesses emancipatórios ou libertadores** – que se ligam à autorreflexão, permitindo a comunicação entre os seres, ligado à reflexão; classifica neste ponto o pensamento filosófico e ciências críticas (sociais) (FONTES, 2005).

Para Habermas o poder não implica apenas em concordar com outra pessoa na intenção de agradá-la, ou para parecer agradável, mas como uma obrigação quando ligado à autoridade, ou seja, requer um dever baseado no reconhecimento de normas validadas, bem como o poder deve facilitar e servir a metas coletivas (CLEGG, 2002, p.134). Habermas fala também que o poder do estado é usado para reforçar as condições de produção capitalistas, legitimando-as aos olhos de todos, e permitindo que continuem a ser reproduzidas indefinidamente; e como há confrontos ao longo do tempo, pois trabalhadores querem maiores salários, e capitalistas querem maximizar os seus lucros, crises econômicas acabam se transformando em crises sociais (BEST, 2002, p.26).

Giddens (2008, p.424) considera o poder como de extrema importância para a sociologia, definindo-o como a capacidade que grupos ou indivíduos têm para fazer com que seus interesses sejam atendidos, mesmo que haja oposição, ou se preciso for, com o emprego da força, sendo quase sempre acompanhado por ideologias; o poder é encontrado em todas as relações sociais, bem como em entidades de trabalhadores ou patronais, não devendo ser visto como um obstáculo à liberdade ou libertação, mas como um meio, sendo tolice ignorar as suas possibilidades de repressão (CLEGG, 2002, p.138).

Na visão de Giddens, sempre que um indivíduo defende uma ação social – entendida como uma ação com uma intenção por trás dela –, este indivíduo faz uma diferença para o mundo; não obstante as consequências desta ação social possam

se dar contra outros interesses individuais, e como todos defendem ações sociais, segue-se que todos têm poder, que varia em intensidade, e segundo os graus de recursos que seguem:

- 1) **Recurso de alocação** – controle sobre fatos físicos, como ter uma fábrica;
- 2) **Recurso de autoridade** – controle sobre as atividades das pessoas, como exemplo, por se ter um elevado grau hierárquico em uma organização (BEST, 2002, p.8).

Young (1978, p.639-640) fala de pluralistas que focam o poder como a alteração do comportamento que um agente produz no outro, com diferentes grupos participando do processo decisório; e dos neELITISTAS, que estudam o poder como a retirada ou desvios de temas, que devem aparecer na organização. Lukes (1980, p.20) aborda três dimensões do poder, que são:

- 1) **Poder unidimensional** – foca somente no comportamento das tomadas de decisões, especialmente nas ações observáveis;
- 2) **Poder bidimensional** – foca na tomada de decisão e no processo de não tomada de decisão;
- 3) **Poder tridimensional** – uma crítica ao enfoque comportamental, ou aos temas observáveis, ou mesmo aos suprimidos; devendo o poder focar também em temas como: “O que faz A afetar B de modo significativo? Por que não há conflitos? Como pode o poder ser exercido sem que aquele que o exerce tenha consciência do que está fazendo?”; sendo que a “inação” e a “inconsciência” também podem ser resultado do poder (LUKES, 1980, p.23 e 44), criticando os autores que negligenciaram processos de manipulação, influência e cooptação (nomeação interna dos seus próprios membros, sem dependência externa) nos estudos de poder (Lukes, 1980, p.44; Hardy; Clegg, 2001, p.268).

O Quadro 4 traz um resumo esquemático da visão de poder segundo Lukes (1980).

Quadro 4 – O poder segundo Lukes (1980)

<b>O poder segundo Lukes (1980)</b>		
<b>Visão do poder</b>	<b>Foco</b>	<b>Concepção de interesses</b>
Unidimensional	a) Comportamento	Liberal
	b) Tomada de decisão	
	c) Discussões (chave)	
	d) Conflitos observáveis (aberto)	
	e) Interesses (subjettivos), vistos como preferências, revelados pela ação política	
Bidimensional	a) Tomada de decisão e não tomada de decisão	Reformista
	b) Discussões abertas e em potencial	
	c) Conflitos observáveis (tanto os abertos quanto os encobertos)	
	d) Interesses (subjettivos), vistos como queixas ou preferências políticas	
Tridimensional	a) Tomada de decisão e controle sobre a agenda política (não necessariamente através de decisões)	Radical
	b) Discussões abertas e em potencial	
	c) Conflitos observáveis (tanto os abertos quanto os encobertos e os latentes)	
	d) Interesses subjettivos e reais	

Fonte: Adaptado de Lukes (1980, p. 20 e 31).

Mann (1986, p.7) analisa o fato dos dominados consentirem em suas próprias dominações, tão comumente sendo os motivos: (1) o desconhecimento, por ignorarem os caminhos nem sempre perceptíveis do poder, como manipulação de agendas, estilos, estratégias adotadas para a manutenção do poder nas mãos dos que de alguma forma o detêm, desconhecimento da possibilidade de virem a formar alianças, e outros, e (2) o receio das consequências que uma reação ao poder possa trazer, perdendo assim uma série de vantagens criadas para gerar o individualismo de forma a sempre ponderar as consequências de uma

insubordinação, como perda de bônus individuais, e outras vantagens mais; provocando a desunião, e assim a facilidade de dominação (HARDY e CLEGG, 2001, p.270). Ferreira (2009) fala da impossibilidade de explicarmos a sociedade por apenas uma variável, como preconizado em muitas correntes do marxismo, estruturalismo, teoria dos sistemas, e outras mais.

### **3.2.4 Teoria do Poder Funcional**

De acordo com Hardy e Clegg (2001, p.261) a outra importante vertente que emerge para falar de poder é a teoria funcionalista, que adota uma orientação mais gerencial, em que o poder está atrelado à estrutura hierárquica dos cargos e às suas relações.

Em estudo realizado na Força Aérea norte-americana (USAF), Thompson (1956, p.290-301) analisou duas equipes de apoio a bombardeiros, quando verificou que o poder é percebido de modo diferente pelos executivos, dependendo da posição em que estes se encontram, bem como quais requisitos técnicos de operação podem mudar a estrutura de poder; assim como na pesquisa identificou que em organizações complexas, poder e comunicação são associados.

Apesar das equipes de voo terem uma autoridade formal maior do que as equipes de apoio estudadas, dadas as características técnicas extremamente complexas das operações de aviões caça bombardeiros, as equipes de voo dependiam das equipes de terra para a sua própria segurança e êxito nas operações, conferindo ao pessoal de apoio um poder que ia além do derivado da estrutura hierárquica formal da Força Aérea norte-americana (USAF).

Witt (1969, p.203-205) analisou as organizações formais e informais, em que o poder na organização formal está baseado na hierarquia formal, burocrática, onde há uma estrutura clara de delimitação de poder, regulamentos, leis, visando a atingir um objetivo proposto através da subordinação do comportamento dos indivíduos desta organização; pondera a autora que é preciso notar que os indivíduos que ocupam os cargos do organograma das organizações são indivíduos que apresentam comportamentos os mais variados em suas práticas diárias, fazendo com que, na prática, a organização assuma uma forma diversa da fixada legalmente, o que acaba gerando agrupamentos sociais dentro da organização, que formam a organização informal; nesta, os relacionamentos são pessoais e profundos, típicos

das células básicas das organizações sociais, em contraste com as organizações racionais, de imposição; a organização informal sobrepuja a formal, pela qualidade pessoal dos seus membros e compromissos sociais entre eles, tendo muitas vezes a superioridade efetiva dentro da organização, com relevante probabilidade de terem os seus pontos de vista aceitos por constituírem assim um poder reconhecido e aceito naturalmente pelo grupo.

A organização formal é o objeto de estudo dos administradores, e a informal é de maior interesse dos sociólogos. (WITT, 1969, p.205).

Pfeffer (1992, p.29-30) critica a falta de interesse nos assuntos de poder e influência nas organizações, que faz com que haja a perda do entendimento dos processos sociais críticos, e a possibilidade de treinarem os executivos para lidar com eles; sendo necessário saber que nem sempre o processo racional de planejamento e previsão leva ao sucesso, pois há uma variedade de interesses dentro de uma organização, havendo verdadeiros *clusters* de interesses dentro das mesmas, e para implementar uma decisão em uma organização é preciso gerenciar com poder, entendendo o poder dentro da organização, e tentar saber transitar através dele.

Segundo Pfeffer (1992, p.35) as pessoas evitam falar sobre o poder, como “se eu não penso nele, então ele não existe”, sendo importante ver o poder como um dos instrumentos para fazer com que as ações sejam realizadas; deste modo, com o poder, a ênfase é o método, e não a estrutura hierárquica, e nem mesmo a cultura organizacional e a sua hegemonia são tão importantes (PFEFFER, 1992, p.44).

Aprende-se na escola o valor do esforço individual e da habilidade para a obtenção do sucesso e da realização profissional; porém, nas organizações, o esforço individual dá lugar à interdependência, pois todos precisam estar engajados no mesmo esforço, como em um time de futebol, e a habilidade aprendida nos bancos escolares diz respeito ao conhecimento de que há respostas certas e respostas erradas, sendo as certas as que o professor considera como tal; porém, nas organizações não há respostas totalmente certas, pois nem sempre se tem todas as variáveis em mãos, nem se sabe a verdade a respeito dos fatos, que muitas vezes está oculta, com os problemas assumindo amplas dimensões, e as consequências de nossas decisões são conhecidas muitas vezes só depois dos fatos acontecerem, e algumas nem assim (PFEFFER, 1992, p.36-37).



Dallari (2013, p.54) faz a seguinte síntese quanto às configurações atuais de poder:

- a) **Poder reconhecido como necessário** – obtido através do consentimento dos que se submetem a ele;
- b) **Despersonalização do poder** – busca meios sutis de atuação, só usando a coação como forma extrema (poder do grupo, poder do sistema).

#### **3.2.4.1 Análise comparada de poder segundo a teoria crítica e a funcional**

A seguir é realizada uma análise comparada de poder, segundo a visão da teoria crítica e a teoria funcional.

##### **a) Teoria Crítica**

Marx traz a luta de classes e o poder visto como exploração, conduzindo à pergunta “Quem se beneficia?”; por outro lado, para Weber, o poder é visto como dominação (especialmente na forma que ele toma na burocracia moderna) e conduz à pergunta: “Quem controla a atividade de quem?” (CORRA, 2005, p.43, LEBRUN, 1984, p.13). Para Hardy e Clegg, (2001, p.267) a confrontação a esta forma de ação é a resistência à exploração e à dominação; já a legitimação do poder é dada pela forma das suas estruturas de organização; para Durkheim (1972) traz para a própria sociedade o poder de coerção, sendo que os que tentam sair do “fator social” são enredados pela mesma.

Abordando a temática crítica de poder de Marx, vem Dahl (1957), e posteriormente com o paradigma das três faces do poder de Lukes (1980), traz uma abordagem crítica de poder, e a discussão do modelo de relação de poder: “A exerce poder sobre B, quando A afeta B de uma forma contrária aos interesses de B” (CORRA, 2005, p.43 e HARDY e CLEGG, 2001, p.267),

##### **b) Teoria Funcionalista**

Ao adotar uma direção gerencial, os funcionalistas tratam as estruturas organizacionais como elementos de autoridade formal, que se torna então legitimada e funcional, e por consequência, qualquer resistência à mesma torna-se ilegítima e

disfuncional, podendo ameaçar os objetivos organizacionais (HARDY e CLEGG, 2001, p.267).

No paradigma funcionalista o poder de dominação foi trocado pela autoridade legitimada nas estruturas hierárquicas formais da organização, com o poder usado para vencer conflitos, ao invés de evitá-los (HARDY; CLEGG, 2001, p.261). Em paralelo ao lado racional da tomada de decisões estratégicas há o lado político, com coalizões de interesses ou reivindicações surgindo na organização em torno de questões ou conflitos (NARAYARAN e FAHEY, 1982, p.25), com grupos e indivíduos controlando temas a serem tratados, de forma a monitorar o que pode ou não ser comentado dentro das organizações, controlando assim a própria formulação da estratégia pelo poder (BACHRACH e BARATZ, 1962, p.950-952; PETTIGREW, 1977, p.81-85, SCHWENK, 1989, p.177).

Segundo o paradigma funcionalista há a mudança do poder político com a evolução da organização em seu ciclo de vida (GRAY; ARISS, 1985, p.707-719); Pfeffer (1992, p.30-40) traz a influência dos comportamentos e do uso do poder e da política como instrumentos legítimos para as ações se darem dentro das organizações, e sob a ação destes instrumentos legítimos, os dominados consentem tão regularmente para a sua própria subordinação (MANN, 1986, p.7).

Neste paradigma o poder é visto como um recurso onde um grupo situado em grau superior na hierarquia da organização utiliza, em face de oposição de outro (sindicatos, funcionários discordantes); estuda-se muito o poder para manter os subordinados desempenhando o que se espera deles, e de forma limitada estuda-se os gerentes, como se estes não tivessem interesses próprios e só pensassem no melhor da organização; vê-se por este paradigma o poder como dependência, conflitos e legitimidade. (HARDY e CLEGG, 2001, p. 270-272).

### **3.2.5 Poder segundo Foucault**

Para Foucault (1926 - 1984) o que existe são as relações de poder, e não o poder em si, sendo o poder o fruto destas relações, em vez de se originar de uma superioridade; ajudando o ser humano a expressar a sua liberdade com responsabilidade (MARINHO, 2008, p.1), vendo o poder como um meio de diálogo entre os indivíduos de uma sociedade (ALBUQUERQUE, 1995, p. 109), construído nos relacionamentos (GIGLIO, PUGLIESE e SILVA, 2012, p.55), permeando

relações profissionais e construindo a própria sociedade (SOUSA; MENESES, 2010), como algo que circula em cadeia (BRITO, 2010), em constata transformação, rebelando-se contra a ideia do Estado como órgão único e central de poder (MACHADO, 2002, p.X).

Foucault desenvolveu o que ele chamou de modelo de poder de “capilaridade”, no qual tenta entender as relações de poder através de lutas e resistências, que contrariamente à visão Marxista, são independentes das relações de classe, como gênero, sexualidade, loucura, criminalidade e medicina, dentre outros, sugerindo que estas lutas compartilham um número de características, que são:

- 1) Transversais – essas lutas não são limitadas a um local ou a uma classe, como a luta pelos direitos dos homossexuais e transexuais;
- 2) Ligados à resistência dos efeitos do poder sobre corpos e vidas, como encontrado no movimento de medicina holística;
- 3) Ligados à resistência ao papel do governo na formação pessoal de cada indivíduo;
- 4) Ligados à abertura, deixando claro como o poder é usado para mudar as pessoas de forma secreta;
- 5) Ligados à política de autodefinição e autoformação, como nos movimentos feministas;
- 6) Ligados à resistência da imposição de padrões externos de gosto e decência, como no caso da internet;
- 7) Estas lutas políticas são locais e pessoais em natureza, como no caso de manifestações de ruas (BEST, 2002, p.19).

Foucault não aceita o princípio da dominação, uma vez que o poder não é propriedade de alguém, nem possui um lugar fixo, sendo um elemento dentro das relações entre os indivíduos, e esta consciência é importante para os indivíduos poderem viver em liberdade e saberem respeitar as liberdades dos outros (MARINHO, 2008, p. 17); não existem os que detêm o poder de um lado, e os que dele foram expulsos (MACHADO, 2002, p. XIV, FOUCAULT, 2002, p.12), pois o poder se exerce em rede (MARIANO, 2007, p.17), em cujas teias os indivíduos circulam, em posição de exercer este poder, e dele sofrer as ações (BRITO, 2010).

Conforme Foucault (2002, p.8) esta rede tem mais sinais positivos do que negativos, produzindo ações, discursos, conhecimento, levando ao prazer (tornando

a vida em sociedade uma forma de viver em que alguns agem sobre a ação de outros), em um emaranhado de ação sobre ações (MARQUES, 2006, p.6), sendo impossível o poder captar por completo o sujeito e dominá-lo, e possível modificar a sua influência (GOMES; ALMEIDA; VAZ, 2009, p.308-309).

Foucault trata da vigilância do corpo, que vai desde o olhar que vigia, e que acaba sendo interiorizado a tal ponto que cada qual passa a exercer a vigilância sobre e contra si mesmo (FOUCAULT, 2002, p.218), como o olhar do supervisor, passando por mecanizações, rotinas, legislação, até formas mais complexas de vigilância, como monitoramento por tecnologia da informação (HARDY; CLEGG, 2001, p.274); o chamado poder disciplinar, que permite um completo controle das operações do corpo (MACHADO, 2002, p.XVII), que controla os gestos, corpo, atividades, aprendizagem e a vida cotidiana do indivíduo, adequando-os às normas e leis estabelecidas nas instituições (SOUSA; MENESES, 2010, p.24), criando seres disciplinados e prontos a executar o que lhes for ordenado, em corpos dóceis e produtivos (PAULI, 2005, p.87).

Com o tempo, novas formas de controle foram sendo adotadas, em consequência de novas instituições estatais e por pressões por inovação institucional (HARDY; CLEGG, 2001, p.274-275), em que as estruturas existentes de dominação, sempre abertas a abrandamento, rompimento e inovações, adequaram-se e espelharam-se, minando as estruturas antigas arraigadas (CLEGG, 2002, p.224), disseminando-se no circuito de integração social através do que DiMaggio e Powell (1983, p.147-149) chamaram de mecanismos de isomorfismo institucional.

DiMaggio e Powell (1983, p.147-149) definem isomorfismo como o processo de constrangimento que força uma unidade em uma população a assemelhar-se a outras unidades que passam pelos mesmos quadros de condições ambientais, em que a burocratização e outras formas de mudanças organizacionais fizeram as organizações tornarem-se mais parecidas, mas não necessariamente mais eficientes, sendo três estes mecanismos de mudança isomórfica institucional:

- 1) **Isomorfismo coercitivo** – advém de pressões formais e informais exercidas nas organizações por outras organizações das quais dependem, assim como por expectativas culturais da sociedade na qual a organização funciona (DIMAGGIO e POWELL, 1983, p.150);

- 2) **Processo mimético** – quando tecnologias não são completamente dominadas, quando as metas são ambíguas, ou quando o ambiente gera incertezas,

as organizações acabam copiando outras organizações que considerem estar obtendo sucesso (DIMAGGIO e POWELL, 1983, p.151);

3) **Pressões normativas** – quando profissionais estipulam normas a serem seguidas pela organização (DIMAGGIO e POWELL, 1983, p.152).

Segundo os autores, “as organizações competem não apenas por recursos e clientes, mas para obter poder político e legitimidade institucional, tanto quanto para atingir boa forma social e econômica (DIMAGGIO; POWELL, 1983, p.150).

Por sua vez, Giddens (1998, p.321) critica a incapacidade do sujeito de agir, ao longo da obra de Foucault, como se o sujeito não tivesse capacidade de reação, pois para Giddens, o poder só pode ser entendido a partir da ação dos grupos e indivíduos em determinados espaços da sociedade; portanto, a ação humana é fundamental para entender o poder, o que não ocorre na abordagem de Foucault, e que os corpos dóceis não são assim tão dóceis quanto descritos por Foucault (GOMES; ALMEIDA; VAZ, 2009, p.304, 308-309).

### 3.2.6 Teoria das Contingências Estratégicas do Poder Intraorganizacional

Elaborada por Hickson, Hinings, Lee, Schneck e Pennings em 1971, foi desenvolvida baseada na ideia de que o poder está associado ao controle das incertezas (HARDY; CLEGG, 2001, p.265). Como as organizações são sistemas de subunidades interdependentes, têm a divisão do poder através das fontes advindas da divisão do trabalho, com o foco da análise do poder mudando do conceito personalizado (indivíduo) e vertical (hierárquico) para o das subunidades das organizações como unidades de análise; relacionando o poder destas subunidades à capacidade que as mesmas têm de superar incertezas, serem passíveis de substituição ou centralidade dentro da organização, ou mesmo a combinação de todas elas, com a capacidade de controlar contingências estratégicas (HICKSON *et al.*, 1971, p.216).

Tomando por base a definição de Emerson (1962, p.32) de que o poder é uma propriedade da relação social, e não um atributo do ator, o paradigma redefine o poder como a determinação do comportamento de uma unidade social por outra, e concebe a organização como sistemas interdepartamentais, cuja maior tarefa é controlar as incertezas, retirando assim o foco da análise do poder exercido pelos gestores, e passando-o à unidade gerida, denominada subunidade, que são

interdependentes entre si, “usando o poder de forma diferenciada para a organização funcionar, ao invés de destruí-la”; assim, estas subunidades são associadas à capacidade que têm de:

- 1) Cooperar com as outras subunidades para superarem as contingências estratégicas;
- 2) Serem dificilmente substituídas; e
- 3) Serem mais centrais e capazes de unir a organização, não ao seu redor, mas como um todo coeso, e desta forma quanto mais uma subunidade é capaz de controlar as contingências estratégicas, maior é o seu poder dentro da organização (HICKSON et al., 1971, p.216-227).

### 3.2.7 Teoria Sistêmica de Poder

Rocher (1986) desenvolveu outra classificação de poder, em que adiciona à classificação vista de Hardy e Clegg (2001), a teoria sistêmica de poder. Classifica assim o poder em três grupos teóricos:

**1) Teoria voluntarista** – trata da imposição da vontade ou da intenção sobre outros, para atingir seus fins, similar à teoria funcionalista;

**2) Teoria crítica** – o poder como uma relação de dominação e sujeição, como um desequilíbrio de forças na sociedade; Hardy e Clegg (2001) usaram a mesma denominação;

**3) Teoria sistêmica** – o poder fica ligado aos fins da coletividade; o sistema social é que predomina para a realização de objetivos coletivos, criando um conjunto de obrigações de cada ator para atingir os fins coletivos (PAULI, 2005).

Um dos expoentes da teoria sistêmica, segundo Rocher (1986, p.11) foi Talcott Edgar Frederick Parsons (1902 – 1979). Parsons (1968, p.369; 1969, p.24) não admitia que o poder fosse a ação de uma pessoa sobre a outra, mas sim que o poder consiste em fazer com que os membros de um grupo, rede, ou coletividade executem ações que foram legitimadas para atingir um fim coletivo, podendo até, eventualmente, forçar o desobediente a sanções negativas; assim, para Parsons (1968, p 371), dispor do poder é deter um capital de confiança, delegado pelo grupo, para a realização de fins coletivos, em que a coerção só seria utilizada em casos limites, rejeitando a ideia de poder como uma relação de desigualdade ou marcada por conflitos (LEBRUN, 1984, p.14); o poder visto como uma forma para se obter o

consenso, atingir metas coletivas, e legitimar o mandato dos seus representantes (PAULI, 2005, p.24), produzindo mudanças nas ações de indivíduos ou grupos, nos processos de interação social, ligando o poder a consenso, autoridade e busca de metas coletivas, e retirando do poder os conflitos de interesse, especialmente a coerção e a força (LUKES, 1980, p.24).

Apesar de não ter desenvolvido uma teoria de poder, Hannah Arendt (1906-1975) é incluída neste grupo por entender o poder como um consentimento em redor das leis, e não como uma problemática em torno de conflito e violência (PAULI, 2005, p.24).

Segundo Arendt (2007, p.212) o poder só é efetivado quando a “palavra e o ato não se divorciam”, quando os atos são usados para criar relações e gerar novas realidades, mantendo a esfera pública, e regulando a convivência entre os homens. O povo é quem detém o poder sobre aqueles que foram eleitos para exercer o governo, que perdem o poder quando o povo cessa de apoiá-los, com os homens apoiando as normas locais, substituindo a relação de obediência e mando pela de consentimento (ARENDT, 2004, p.25); sendo o poder a aptidão humana de não agir apenas, mas de agir em conjunto, pois o poder não é propriedade de uma pessoa, pertencendo a um grupo de pessoas, existindo apenas enquanto o grupo estiver unido (Idem, p.27), desassociando a relação comando e obediência, assim como dominação, trazendo a ideia de poder consensual (LUKES, 1980, p.25).

Tanto Arendt quanto Parsons ligam o poder a metas coletivas, onde o consenso se sobrepõe ao comando – obediência - e por “decreto conceitual”, fenômenos de exploração, manipulações e coerções deixam de ser fenômenos de poder (LUKES, 1980, p.25), encobrendo o confronto entre os que comandam e os que obedecem (LEBRUN, 1984, p.13).

Outro autor da teoria sistêmica foi Niklas Luhmann (1927 – 1998), segundo o qual o poder atua como um verdadeiro catalisador para a formação de agrupamentos entre indivíduos, pela sua posição de meio de comunicação através de códigos gerados por simbolismo, em suas interações sociais (PAULI, 2005, p.24).

Luhmann teve uma concepção particular da sociedade como um sistema social que gera a si mesma, sendo que o Estado corresponde a um subsistema de um sistema político que existe na sociedade como um todo, em que os limites do sistema político são determinados por uma rede de comunicações, e não territoriais, cabendo ao governo quem detém cargos políticos e governa, ou seja, quem exerce

o poder, e à oposição, quem não o detém; este sistema político mantém a ordem na sociedade, à medida que todos abdicam parte do poder que tem, cedendo-o a quem exerce o governo, para que haja este ordenamento social, e possibilitando o convívio, bem como postula que o governo precisa se comunicar com a sociedade, assim como não pode ignorar as comunicações do ambiente, nem se isolar, sob o risco de perder a sua legitimidade, sendo a função do sistema político a emissão de decisões coletivas conexas (KUNZLER, 2004, p.132-134).

A teoria sistêmica de poder, parecida com a visão da teoria das contingências estratégicas, traz uma visão de dependência de recursos como a base do poder (HARDY e CLEGG, 2001, p.266).

### **3.2.8 Teoria do Poder Social**

Desenvolvida por French e Raven (1959, p.259), e posteriormente aperfeiçoada por Raven (1992, p.260-262), conceitua o poder como um fenômeno de “potencial influência social”, exercida por um agente social “O”, que pode ser uma pessoa, a força de uma função, norma, grupo ou parte de um grupo, sobre uma pessoa “P”, sendo que o poder envolve a relação entre dois agentes, sempre um deles uma pessoa; por sua vez, definem influência como a mudança psicológica que provoca modificações nas pessoas, de ordem comportamental, opinião, atitude, objetivos, desejos, valores, e todos os outros aspectos do campo psicológico das pessoas.

French e Raven (1959, p.259) enfatizam que a base do poder é o relacionamento entre as pessoas, e analisam o poder sob a ótica da reação de alguém sobre o qual o poder é exercido “P”, e em seus estudos não consideraram a influência social exercida sobre um grupo. Os autores dividem o que chamam as bases do poder social, ou segundo Silva (2007, p.42), insumos ou fontes de poder em seis:

**1) Poder de recompensa** – baseado na percepção de que quem exerce o poder, o agente social “O”, tem a habilidade de mediar uma recompensa à pessoa que se submete “P”. Este poder depende da percepção da pessoa “P”, e da habilidade do agente social “O” de prover recompensas (“valência positiva”), ou diminuir ou remover punições (“valência negativa”) (RAVEN, 1992, p.263);



**2) Poder de coerção** – baseado na percepção de que quem exerce o poder, o agente social “O”, tem a habilidade de mediar uma punição à pessoa que se submete “P”. Segundo os autores é similar ao poder de recompensa, à medida que envolve a habilidade do agente social “O” de manipular recompensas e punições (RAVEN, 1992, p.263);

**3) Poder legítimo** - baseado na percepção de que quem exerce o poder, o agente social “O”, tem o direito legítimo de prescrever comportamentos sociais da pessoa que se submete “P” (RAVEN, 1992, p.264). Os autores citam como as bases do poder legítimo:

a) Valores culturais, como idade, inteligência, classe social, e características físicas, como sexo;

b) Aceitação da estrutura social – à medida que a pessoa “P” aceita a estrutura social do grupo, organização ou sociedade, especialmente a estrutura hierárquica de autoridade do agente social “O”, que ocupa uma posição superior na escala hierárquica;

c) Designação – quando o agente social “O” é visto como legitimado por um agente que a pessoa “P” aceita.

**4) Poder de referência** – baseado na identificação de quem exerce o poder, o agente social “O”, da pessoa que se submete “P”; pode se dar pelo desejo de união ou associação de “O” com “P”, ou uma identificação entre eles, podendo haver a probabilidade de que esta dependência mude, ou “P” se torne independente de “O” muito rapidamente (RAVEN, 1992, p.266);

**5) Poder de especialista** – baseado na percepção de que quem exerce o poder, o agente social “O”, tem algum conhecimento ou habilidade especial, normalmente em uma área específica, mas nem sempre em todas (RAVEN, 1992, p.267);

**6) Poder de informação** (ou persuasão) – baseado na informação ou argumento lógico em que o agente “O” pode apresentar à pessoa “P” para implementar mudança. Pode se dar pela evocação ou redução do poder de uma terceira pessoa, quando o agente social “O” evoca o poder de uma terceira pessoa; em casos como uma pessoa ameaçar de chamar um superior ou autoridade, caso uma solicitação não seja atendida (RAVEN, 1992, p.6).

Hersey, Blanchard e Natemeyer (1979, p.479) introduzem ao trabalho de French Jr. e Raven (1959) mais uma base de poder:

**7) Poder de conexão** – um líder com elevado poder de conexão induz a submissão nos outros, pelas suas ligações ou conexões com pessoas importantes ou influentes.

O tipo do poder mais efetivo a ser empregado depende da circunstância e do grau de maturidade dos indivíduos ou grupos, chamado de liderança situacional a fundamentação para o entendimento do impacto potencial de cada uma das sete bases de poder anteriores.

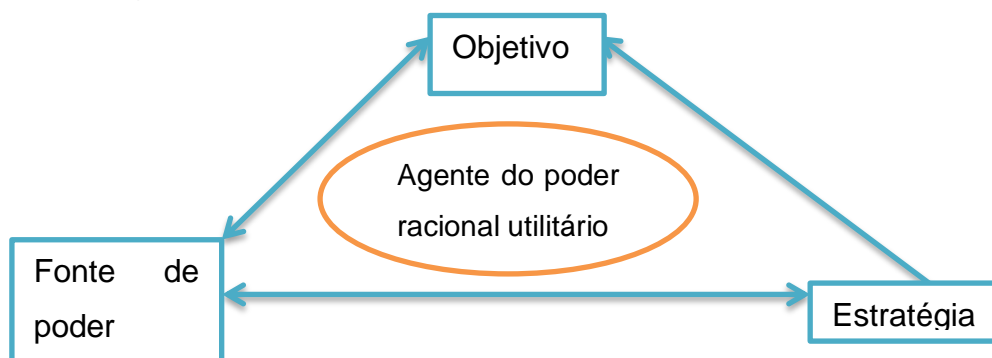
Benfari, Wilkinson e Orth (1986, p.14) reafirmam as sete bases anteriores e trazem a oitava base do poder, sendo:

**8) Poder do grupo** – que envolve as interações dos indivíduos na resolução de problemas, conflitos ou soluções criativas, podendo se afirmar que é satisfatória somente quando a resolução do problema pelo grupo foi melhor do que as contribuições individuais.

### 3.2.9 Teoria do Poder Utilitário e do Poder Simbólico

Procópio e França Fo. (2005, p.4-11) propõem para o estudo do poder em estudos organizacionais a sua divisão em dois tipos: 1) Poder “utilitário” – como o poder ligado à capacidade estratégica do grupo ou indivíduo de realizar objetivos externos, ou seja, em um processo intencional visando a atingir resultados e fins determinados, e 2) Poder “simbólico” – as relações sociais entre os agentes é que são responsáveis por levar os mesmos a agir como agem, independente de estarem sendo direcionados ou não, a agirem assim. De acordo com Clegg (2002, p.12) a estrutura social molda o exercício do poder, portanto a relação social deve ser entendida como algo dentro das relações de poder, e não como algo externo, ilustrado na Figura 2.

Figura 2 – Ilustração do tripé metodológico do poder “racional utilitário”



Fonte: Adaptação de Procópio e França Filho (2005).

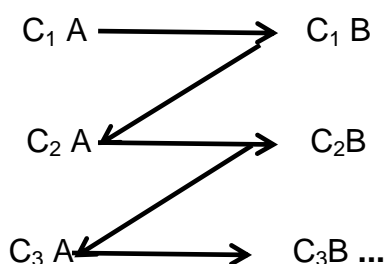
### 3.2.10 Teoria das Trocas Sociais

Enquanto a teoria do poder social trata da dependência entre os indivíduos (FRENCH e RAVEN, 1959, p.259), a teoria das trocas sociais, oriunda da psicologia social, trata da interação entre os indivíduos (SILVA, 2007, p.40.). Segundo Rodrigues (1998, p.19) exceto a “figura lendária de Robinson Crusoé e de eremitas, todos os seres humanos vivemos em constante processo de dependência e interdependência em relação aos semelhantes”, sendo que a psicologia social estuda as manifestações do comportamento que acontecem pela interação de uma pessoa com outras pessoas, ou pela simples possibilidade desta interação, sendo a interação social um processo principalmente de troca, onde os aspectos de dependência e interdependência entre as pessoas são destacados.

Segundo Rodrigues (1998):

Um aperto de mão, uma reprimenda, um elogio, um sorriso, um simples olhar de uma pessoa em direção a outra, suscitam nesta última uma resposta que caracterizamos como social. Por sua vez, a resposta emitida servirá de estímulo à pessoa que a provocou, gerando por seu turno outro comportamento desta última, estabelecendo-se assim o processo de interação social (RODRIGUES, 1998, p.19).

Figura 3 - Representação da relação entre duas pessoas, pela teoria das trocas sociais



Fonte: Rodrigues (1998).

Verifica-se que:

C - representa um comportamento

A – uma pessoa

B – outra pessoa

Assim, da Figura 3, C<sub>1</sub> A representa o comportamento 1 da pessoa A, em direção à pessoa B, que através desta interação gera um comportamento 1 da pessoa B, que interagindo com A gera o comportamento 2 da pessoa A,...e assim sucessivamente.

A teoria do poder social de French e Raven, levando em consideração apenas a influência social exercida por um agente social “O”, sobre uma pessoa “P”, não leva em conta a influência que a pessoa “P” exerce em retorno sobre o agente social “O”, conforme a teoria das trocas sociais, em uma aparente simplificação da realidade (RODRIGUES, 1998, p.242; SILVA, 2007, p.40).

Introduzida por Homans (1958, p.601-603) a teoria das trocas sociais define a troca social como a troca de bens, que pode ser tanto de bens materiais, quanto bens imateriais, como os símbolos de prestígio e aprovação ou outros bens intangíveis, mais ou menos compensadora ou custosa entre pelo menos duas pessoas, enfatizando o comportamento individual das pessoas em interação com outras, procurando agrupar quatro bases teóricas: psicologia, economia, antropologia, e a sociologia de pequenos grupos, trazendo para a análise do relacionamento social a equação:  $\text{Lucro} = \text{Benefícios} - \text{Custos}$ ; sendo o objetivo destas trocas sociais o de maximizar os benefícios, que tanto podem ser financeiros, quanto companheirismo, apoio, *status*, e outros, e minimizar os custos associados a todo relacionamento social, não apenas os custos financeiros, mas também tempo e esforço despendido para manter o relacionamento; assim, por esta teoria, as pessoas pesam os benefícios e custos (riscos) do relacionamento, e quando os benefícios são maiores do que os custos, a pessoa se mantém neste relacionamento; porém, quando os custos (riscos) são maiores do que os benefícios, a pessoa pensaria no relacionamento, podendo até encerrar ou abandonar o mesmo (CHERRY, 2014).

A mesma foi criticada por:

- 1) Assumir que as pessoas tomem sempre atitudes racionais;
- 2) Não explicar atitudes como o altruísmo;
- 3) Valorizar o interesse próprio;
- 4) Difícil de não gerar viés de percepção da situação pelas pessoas;
- 5) Ser limitada no relacionamento de natureza diádica (duas pessoas) (PLUNKETT, 2009).

Segundo Rodrigues (1998, p. 172), Thibaut e Kelley aprimoraram os estudos, trazendo as bases teóricas do sistema de relação interpessoal (díade) e do comportamento de grupos. Analisando a interdependência entre as pessoas, Thibaut e Kelley (1959, p.9-25) procuraram explicar como as mesmas se formam, continuam ou terminam um relacionamento, sendo as interações sociais explicadas por resultados atingidos por A ou por B, com a introdução do conceito de nível de comparação assim explicado:

$$CL = r - c$$

Assim sendo:

CL - nível de comparação (*comparative level*)

r – recompensas (*reward*)

c – custos (*costs*)

Assim, em todo relacionamento, a cada interação entre as pessoas, quando A emite o comportamento  $a_1$ , em retorno B emite o comportamento  $b_1$ , e deste relacionamento entre A e B, verifica-se:

- 1) A recebe a recompensa  $r_{1A}$  e os custos  $c_{1A}$ ;
- 2) B recebe a recompensa  $r_{1B}$  e os custos, e  $c_{1B}$ , quando os comportamentos  $a_1$  e  $b_1$  se dão.

Como as recompensas (r) e os custos (c) do relacionamento variam, o nível de comparação (CL) também varia, podendo ser positivo, nulo ou negativo. Um ponto importante da teoria é o de que a avaliação das recompensas (r) e os custos (c) variam de pessoa para pessoa, pois as percepções das pessoas variam, podendo variar também no tempo, para uma mesma pessoa, ou variar em situações diferentes, daí ter-se:  $r_{1A}$ , e  $r_{1B}$ ,  $c_{1A}$  e  $c_{1B}$ , para um relacionamento entre A e B (RODRIGUES, 1998, p.172)

Outro fator importante a ser considerado na variação do nível de comparação (CL) de cada pessoa é a percepção que cada pessoa tem do relacionamento, com fatores que dependem de nós, que tanto decorrem daqueles sobre os quais mantemos controle, quanto os imponderáveis, que não conseguimos controlar; por exemplo, uma sala bastante iluminada com janelas fechadas pode parecer escura, caso a pessoa esteja vindo de um lugar com intensa luz solar, ou de um campo de neve em pleno dia; da mesma forma, a sala em análise poderá parecer ainda mais iluminada caso a pessoa esteja vindo de um quarto escuro, por exemplo; de outra feita pode ser que a pessoa tenha excelentes resultados em seus relacionamentos

profissionais (CL alto), porém experiente resultados abaixo do considerado neutro em outros tipos de relacionamentos (CL baixo), podendo haver o caso de um trabalho ter sido feito e considerado motivo de elogios, deixando a pessoa orgulhosa do fato em uma época da sua vida, e com o passar do tempo, ser visto pela mesma pessoa que o executou como não tão bom assim, em outra fase da vida (RODRIGUES, 1998, p.174-175).

Figura 4 - Nível de comparação (CL) de Thibaut e Kelley (1959).



Fonte: Adaptado de Rodrigues (1998, p.176).

Conforme Rodrigues (1998, p.174) a pessoa vai ponderando o inter-relacionamento, ou seja, consciente ou inconscientemente vai comparando os benefícios ( $r$ ) do relacionamento, e os custos ( $c$ ) advindos do mesmo, conforme um padrão interno, decorrente da percepção de cada pessoa, traduzido pela fórmula:

$$CL = r - c, \text{ tendo-se}$$

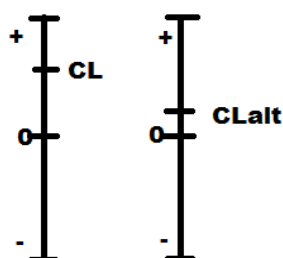
- 1) CL positivo ( $CL > 0$ ) – quando os benefícios percebidos forem maiores do que os custos percebidos, a escala é positiva; quando o inter-relacionamento é agradável;
- 2) CL Neutro ( $CL = 0$ ) – quando os custos percebidos se equivalem aos benefícios percebidos;
- 3) CL negativo ( $CL < 0$ ) – quando os custos percebidos são maiores do que os benefícios percebidos; quando o inter-relacionamento é desagradável.

Contudo, Thibaut e Kelley (1959, p.21) conseguiram superar as críticas de o modelo ser considerado racional, e não contemplar atitudes altruístas, ou de relevante valorização dos interesses próprios, ao criarem o que denominaram de o

nível de comparação para alternativas (*comparison level for alternatives*) – CLalt, conforme a Figura 4. Desta forma, enquanto o CL (nível de comparação) possibilita avaliar um relacionamento interpessoal, o CLalt possibilita analisar as alternativas que se dispõem para interromper um relacionamento ou se manter nele, podendo acontecer que, apesar de um CL negativo em um relacionamento, indicando que a pessoa deva abandonar aquele relacionamento, as alternativas que a pessoa teria seriam ainda piores do que ela experimenta na situação em que se encontra.

Como exemplo cita-se o de uma pessoa que tem um desempenho fraco em sua seção de trabalho, porém, apesar de conhecer pessoas de outras seções da organização que poderiam solicitar a sua transferência para outro setor, não pede a sua transferência, pois acredita que os seus resultados seriam ainda piores nestas outras seções; ou seja, as alternativas apresentadas são ainda piores do que a relação profissional em que a mesma se encontra, e assim como o CL, o CLalt é um padrão interno, subjetivo, que também sofre a influência da percepção de cada pessoa na análise das alternativas que a pessoa teria à disposição para comparar com o relacionamento atual, e ponderar a sua permanência ou saída (THIBAUT; KELLEY, 1959, p.175-176).

Figura 5 - Nível de comparação (CL) X comparação para alternativas (CLalt)



Fonte: Rodrigues (1988).

Verifica-se na Figura 5 uma situação que Thibaut e Kelley chamaram de *relação não voluntária*, quando a pessoa não está obtendo o máximo de um relacionamento (CL abaixo do máximo), porém se mantém no mesmo, pois as

alternativas que conseguiria em outro relacionamento (CLalt) seriam mais precárias que os resultados obtidos até então (RODRIGUES, 1998, p.176).

Conforme Thibaut e Kelley (1959, p.100), todos os relacionamentos resultam em interações, onde cada pessoa no relacionamento tem certa possibilidade de afetar a posição do outro, desse modo influenciando ou controlando o outro; assim sendo, em todo relacionamento cada pessoa tem alguma possibilidade de exercer poder sobre a outra, classificando o poder em dois:

1) **Poder do controle do destino** – quando A, ao variar seu comportamento, afeta o comportamento de B, independentemente do que B faça (THIBAUT; KELLEY, 1959, p.102), sendo esta considerada mais uma relação de dependência (THIBAUT; KELLEY, 1959, p.247);

2) **Poder do controle do comportamento** – quando A, ao variar seu comportamento, torna desejável para B variar também o seu comportamento (THIBAUT; KELLEY, 1959, p.103), assim considerado mais uma relação de interdependência (THIBAUT; KELLEY, 1959, p. 247), sugerindo considerações naturais de situações de competição e de cooperação (THIBAUT; KELLEY, 1959, p.253).

Ao passo que o (1) poder do controle do destino resulta de uma relação de dependência de B sobre A, como por exemplo, uma empresa A pede que o seu fornecedor B melhore a qualidade de seus produtos, ou comprará a matéria prima de outro concorrente, isto afetará o comportamento de B de alguma maneira, pois para manter o fornecimento, B precisará se posicionar ante ao pleito do cliente A; de outra feita o (2) poder do controle do comportamento resulta de um efeito de interação que pode gerar facilidades ou interferências que aumentam ou reduzem as recompensas de B; seria o caso da empresa A apresentar bons resultados seguindo uma determinada prática operacional, e B acabar adotando prática similar (THIBAUT; KELLEY, 1959, p.104); os autores abrem a possibilidade também de uma terceira classificação de poder, onde tanto A quanto B podem exercer o poder mutuamente um sobre o outro (THIBAUT; KELLEY, 1959, p.105), pois em todo relacionamento há interdependência entre as partes envolvidas (THIBAUT; KELLEY, 1959, p.124).



Emerson (1962, p.32-33) desenvolveu um modelo de poder que reside na dependência de um ator sobre o outro, que baseado na reciprocidade da relação de trocas sociais, seria definido pela seguinte equação:

$$P_{ab} = D_{ba}$$

Assim sendo:

$P_{ab}$  – poder do ator A sobre o ator B

$D_{ba}$  – dependência que o ator B tem do ator A, e baseado nesta relação, traça quatro hipóteses (estratégias) para a redução desta dependência, assim sendo:

- 1) O ator B reduz o investimento motivacional nos recursos que A pode lhe trazer; por exemplo, a perda de interesse por um produto/serviço que o mercado apresenta baixa demanda;
- 2) O ator B consegue outras fontes alternativas dos recursos que A provinha;
- 3) O ator A passa a depender dos recursos providos por B;
- 4) Quando B consegue fazer uma coalizão com outro agente, por exemplo C, de forma que consiga neutralizar o poder de A (EMERSON, 1962, p.35).

Molm, Peterson e Takahashi (1999, p.876) analisam como a forma de trocas sociais – negociação ou reciprocidade - afeta a distribuição de poder entre os atores, definindo:

- 1) **Trocas negociais** – quando os atores, através de um processo de tomada de decisões conjuntas chegam a um acordo sobre os termos da troca; por exemplo, as negociações entre compradores e vendedores (MOLM, PETERSON; TAKAHASHI, 1999, p.877);
- 2) **Trocas recíprocas** – quando há um processo de cooperação entre os atores (MOLM, PETERSON; TAKAHASHI, 1999, p.877), concluindo que as trocas recíprocas (interdependência) requerem menor uso de poder entre os participantes do que as trocas negociais; por sua vez, prender-se demais a parceiros pode impedir a descoberta de outros que gerem maiores benefícios (MOLM, PETERSON; TAKAHASHI, 1999, p.887-888).

Cropanzano e Mitchell (2005, p.874) consideram a teoria das trocas sociais como um dos mais influentes paradigmas conceituais para a análise do comportamento das organizações, sendo usada para a análise de diversas áreas como poder social e redes (CROPANZANO; MITCHELL, 2005, p.875), contudo, admitem que os conceitos básicos não estejam ainda todos identificados; em muitas

pesquisas focam mais em reciprocidade, ao invés de altruísmo e ganho do grupo, status e até competição, entre outros (CROPANZANO; MITCHELL, 2005, p.880).

Seis diferentes recursos são sugeridos como motivo de análise na teoria das trocas sociais: afeto, status, informação, dinheiro, bens e serviços; análises que levem em conta apenas o lado econômico e socioeconômico são potencialmente limitadas (CROPANZANO; MITCHELL, 2005, p.881), concluindo que muitos e importantes componentes da teoria das trocas sociais foram omitidos, ou simplesmente negligenciados, o que poderia trazer entendimento à teoria das organizações e aos diferentes níveis de troca que há dentro delas (CROPANZANO; MITCHELL, 2005, p.891).

### **3.2.11 Poder em estudos sobre redes**

Defendendo uma linha conceitual de poder orientado para o estudo de redes como um atributo subjacente à relação, que resulte entre benefícios e esforços percebidos pelos atores em condição de interdependência, verifica-se o estabelecimento do seguinte paradigma:

O poder é um atributo subjacente à relação, percebido pelos atores como uma resultante entre benefícios e esforços presentes nessa condição de interdependência, acarretando, em última análise, em processos conscientes de submissão, por influência ou controle, condicionados à redução de incertezas e riscos (TELLES; GIGLIO; SÁTYRO, 2014, p.10).

Conforme os autores o poder é um fenômeno social, não sendo o poder um elemento palpável, e sim algo que surge quando há relações entre dois ou mais atores, como nas redes interorganizacionais, em processo de interdependência; ou seja, um é afetado pelo outro, que analisando os benefícios auferidos desta relação e os esforços dispendidos para se manterem nela, como: tempo, dinheiro, atributos emocionais, e outros investimentos, acabam se submetendo a um ou mais atores, conscientemente, pois assim veem reduzidas as incertezas e riscos, decorrentes da atividade empresarial, fato este que poderá aumentar a competitividade de suas organizações.

### 3.3 Um conceito único de poder?

Segundo Lukes (1980, p.23) o poder é um conceito indissociavelmente ligado a valor, ou seja, qualquer definição está ligada a pressupostos de valor daquele que a formula, que assim amplia ou limita a sua avaliação empírica.

O poder deve ser entendido em sua diversidade, mesmo porque ele resiste a uma explanação em termos de uma teoria única. Uma teoria única de poder não existe, e não pode existir, a não ser como um ato próprio de poder – na tentativa de excluir outros entendimentos do fenômeno (HARDY; CLEGG, 2001, p.282-283).

Uma forma de analisar o poder é investigar as relações e os significados que dele se possa extrair, vendo as várias abordagens modeladas pelos vários pesquisadores, levando-se em conta que nem pesquisadores, nem observadores se mantêm neutros quanto ao poder (HARDY; CLEGG, 20012, p.283).

O Quadro 5 faz um inventário de poder em estudos organizacionais.

Quadro 5 - Análise comparada das teorias de poder

Teoria	Foco	Principais autores	Fontes de poder	Visão	Bases do poder
<b>Poder Estratégia</b>	Poder como um processo, uma vantagem estratégica, algo transitório	Maquiavel (1469-1527)	Força, alianças, negociações, acordos	Algo que se exerce, mas não se possui. O que o poder faz.	Força construída nas relações sociais
<b>Poder Soberania</b>	Poder focado na soberania	Hobbes (1588 – 1679)	Uma autoridade legitimada	Transferência de parte do poder individual a um poder central, para a governabilidade	Submissão ao poder legitimado
<b>Crítica</b>	Conflitos de interesse, poder como forma de dominação	Marx (1818 – 1883)	Posse do capital e controle dos meios de produção	Econômica. Luta de classes	Submissão do trabalhador (proletário), à vontade do patrão (burguês), para a garantia de sua sobrevivência
		Durkheim (1858-1917)	Fator social - o indivíduo seguindo o comportamento daquele grupo social	Os indivíduos agem e pensam segundo o comportamento estabelecido pela sociedade	A sociedade local, estabelecendo comportamentos sociais
		Weber (1864 – 1920)	Posse do capital, controle dos meios de produção, conhecimento, especialidade	Tanto a posse do capital quanto o conhecimento geram poder	1) Poder legal - atribuído por normas; 2) Poder tradicional - baseado nas tradições; 3) Poder carismático - adquirido por dons pessoais
		Bertrand Russell (1872-1970)	Controle social	Necessário haver quem dê ordens e quem obedeça	Poder associado a atingir objetivos desejados

		Galbraith (1908 – 2006)	Posse do capital (propriedade ou riqueza), personalidade (liderança), organização (pessoas unidas p/ um objetivo)	Econômica e social	1) Condigno - coerção/imposição; 2) Compensatório - recompensas; 3) Condicionado - persuasão, e outras formas para submissão à vontade alheia
		Sennett (1943 - )	Autoridade (mesmo a não legitimada)	A vontade de uma pessoa prevalecendo sobre a vontade de outra	Submissão das massas a uma autoridade, por temor da perda da liberdade
		Bachrach e Baratz	Autoridade, influência, manipulação, estratégia	Duas fontes do poder - o poder visível e o poder invisível	Poder formal (visível) e poder informal (invisível), ocultando ou permitindo a emergência de temas
		Dahl (1915 - )	Autoridade, poder na relação	O sujeito A tem poder sobre o sujeito B, à medida que faz com que B aja de maneira que não agiria por si só	Submissão a uma autoridade
		Wrong (1923 - )	Autoridade	A capacidade de controlar outros	Submissão a outros, controle social
		Habermas (1929 - )	Satisfação de interesses	Participação mais ativa e igualitária de todos os cidadãos nos conflitos sociais	1) Interesses técnicos - desejo de domínio sobre a natureza; 2) Interesses comunicativos - entendimento ou desentendimento na sociedade; 3) Interesses emancipatórios ou libertadores - autorreflexão
		Giddens (1938 - )	Autoridade, controle	Capacidade de atingir objetivos	1) Recursos de alocação - controle sobre coisas físicas; 2) Recursos de autoridade - controlar atividades das pessoas

		Lukes (1941 - )	Autoridade, influência, manipulação, estratégia	Três fontes do poder: 1) Visível; 2) Invisível; 3) Que provocam a "inação" do indivíduo	1) Unidimensional - estudo do poder visível; 2) Bidimensional - estudo do poder visível e invisível; 3) Tridimensional- Idem ao 2, mais estudos sobre "inação" e "inconsciência" quanto ao poder
		Mann (1942 - )	Autoridade, dominação, estratégia	Dominados consentindo em suas próprias dominações	São dominados porque: 1) não percebem os mecanismos de dominação; 2) receiam as consequências de suas reações
<b>Funcionalista</b>	O lugar social legitimado confere poder	Thompson (1920 - 1973)	Autoridade legitimada, conhecimento técnico, especialidade, influência	Há a autoridade formal e a informal	Umas tarefas são mais essenciais dentro da organização, gerando o poder, mesmo que informal
		Witt	Estruturas hierárquicas, suas relações e regras organizacionais	Hierarquia formal e informal dentro das organizações	O poder predominando na hierarquia informal
		Pfeffer (1946- )	Satisfação de interesses	Poder como um dos instrumentos para fazer com que as ações sejam realizadas	1) Poder necessário - reconhecido pelos que lhe são subservientes; 2) Despersonalização do poder - uso de meios sutis para exercer o poder
<b>Exercício</b>	O poder aparece nas relações, independente de posse ou autoridade	Foucault (1926 - 1984)		Poder como um meio de diálogo entre os indivíduos de uma sociedade	Poder não é propriedade de alguém, nem possui um lugar fixo, sendo um elemento dentro das relações entre os indivíduos
<b>Isomórfico</b>	O poder como imposição para unificação das organizações	DiMaggio e Powell	Burocratização, outras formas de mudanças organizacionais	Processo de constrangimento que força uma unidade em uma população a assemelhar-se a outras unidades que passam pelos mesmos quadros de condições ambientais	1) Isomorfismo coercitivo - pressão exercida por outras organizações das quais dependem; 2) Processo mimético - cópia de uma organização pela outra; 3) Pressões normativas - normas que precisam ser seguidas.

<b>Contingência estratégica do poder intraorganiza- cional</b>	O poder está associado ao controle das incertezas	Hickson, Hinings, Lee, Schneck e Pennings	Subunidades das organizações	O importante são as unidades geridas, e não os gestores. Uso do poder de forma diferenciada para a organização funcionar, ao invés de destruí-la.	Poder das subunidades está ligado a: 1) Cooperar com as outras subunidades; 2) Ser de difícil substituição; 3) Central e capaz de unir a organização
<b>Sistêmica de poder</b>	Poder ligado aos fins da coletividade	Parsons (1902 – 1979); Arendt (1906-1975); Rocher (1924 - ); Luhmann (1927 – 1998)	Grupo legitimando fins coletivos Consenso	Sistema social predomina para a realização de objetivos coletivos	Cada ator tem obrigações para atingir os fins coletivos
<b>Poder Social</b>	Poder como potencial influência de um agente sobre o outro	French e Raven; Benfari, Wilkinson e Orth	Relacionamento entre as pessoas. Influência	Poder como “potencial influência social” exercida por um agente social “O”, sobre uma pessoa “P”, provocando modificações nas pessoas	1) Poder de recompensa; 2) Poder de coerção; 3) Poder legítimo (valores culturais, aceitação e designação); 4) Poder de referência; 5) Poder de especialista; 6) Poder de informação (ou persuasão) ; 7) Poder de conexão; 8) Poder do grupo
<b>Poder Utilitário e Poder Simbólico</b>	Capacidade do grupo de atingir objetivos; relações sociais moldando ações dos agentes	Procópio e França Fo.	Capacidade estratégica. Relações sociais	O poder é fruto das relações entre agentes do grupo e capacidade estratégica para atingir objetivos	1) Poder utilitário - capacidade de realizar objetivos externos; 2) Poder simbólico - as relações sociais moldam o comportamento dos agentes em suas ações externas
<b>Trocas Sociais</b>	O poder se dá nas interações	Homans (1910 – 1989); Thibaut e Kelley; Emerson; Cropanzano e Mitchell		Poder como meio de trocas (inter-relação) $CL = r-c$	1) Controle do destino - habilidade de afetar os resultados de um parceiro; 2) Controle do comportamento - poder de afetar o comportamento de um outro, pela mudança do seu próprio comportamento.

Fonte: Autor.

### 3.4 Poder em redes interorganizacionais

Em redes de negócios interorganizacionais muita atenção tem sido dada a padrões de cooperação e troca, enquanto os problemas de poder interorganizacional e institucional não são examinados; com as várias interações que há entre organizações dentro da rede, variando de extensas trocas recíprocas até hostilidade e conflito (BENSON, 1975, p.230), sendo que a abordagem econômica e a social de redes de negócios não dão destaque à dimensão do poder, focando na cooperação e na confiança (AMANTINO-DE-ANDRADE, 2004, p.3).

As redes de negócios interorganizacionais podem ser concebidas como uma economia política focada na distribuição de dois recursos escassos: dinheiro e autoridade, com as interações e relacionamentos que ocorrem entre as organizações da rede afetadas pelas suas posições de mercado e poder; por sua vez, as redes de negócios interorganizacionais são ligadas a um macro ambiente, consistindo de: autoridades, legislações, escritórios do Governo e o público, que regulam o fluxo de recursos para a rede (BENSON, 1975, p.229). Identifica quatro dimensões para que seja mantido o equilíbrio entre as organizações da rede interorganizacional (BENSON, 1975, p.235):

- 1) **Consenso de posses** – acordo entre os participantes das organizações sobre o papel e a competência apropriadas das operações;
- 2) **Consenso ideológico** - acordo entre os participantes das organizações sobre a natureza das tarefas confrontadas pelas organizações, e a abordagem apropriada das tarefas;
- 3) **Avaliação positiva** – O julgamento pelos trabalhadores de uma organização, dos valores de outra organização;
- 4) **Coordenação de trabalho** – padrões de colaboração e cooperação entre as organizações, para que duas ou mais organizações trabalhem interagindo com o máximo de eficiência e eficácia.

Conforme Thorelli (1986, p.38-39) poder, dinheiro, informação e utilidades correm todos juntos ao longo das redes de negócios, sugerindo que o poder deva ser o conceito central de análise de redes dada sua capacidade de influenciar as ações ou decisões de outros, sendo a mera existência de poder capaz de condicionar outros; não obstante, apesar do poder vir associado à ideia de ser



sempre possuído por apenas um dos lados, o fenômeno mais típico de poder é o da interdependência. A leitura sobre redes de negócios pode dar a sensação de que, com a cooperação, a competição está chegando ao fim, porém nem a cooperação, nem o mercado podem ser desconsiderados em estudos de redes (THORELLI, 1986, p.47).

Ao analisar o poder em redes de negócios, Stolte (1988, p.361), define desbalanceamento de poder em uma rede quando um ator é mais dependente do relacionamento com outro, do que o outro com ele, o que deixa um ator com desvantagem de poder, e o outro ator com vantagem de poder; assim sendo, as trocas entre atores tornam-se diferentes, com melhor vantagem para o ator com maior poder, desta forma o desbalanceamento gera conflitos à medida que os atores procuram voltar ao equilíbrio, onde as relações de trocas possam ser equilibradas novamente, para a manutenção da própria rede de negócios formada.

Segundo Nohria (1992, p.9) estudos sobre o que dá poder ao indivíduo nas organizações têm focado em:

- 1) Características de personalidade do indivíduo - como carisma e conhecimento especializado;
- 2) Perfil socioeconômico – como classe social, gênero, raça, grau de educação,...;
- 3) Posição formal na organização – lugar na hierarquia de trabalho, tanto vertical quanto horizontal;
- 4) Atitudes e valores – como o grau pelo qual os indivíduos assumem as normas e cultura da organização;
- 5) Controle sobre recursos críticos – incluindo capital, aprovação social e outras recompensas como informação;
- 6) Controle sobre as contingências críticas – incluindo a interdependência de tarefas e funções de apoio.

Não são conceitos sem fundamento, e muito do que sabemos sobre poder e influência nas organizações é baseado nestas ideias; contudo, é preciso reconhecer que estes fatores não são suficientes para uma explicação completa sobre o poder, e a adoção da análise do poder baseado na posição que um indivíduo ocupa na rede, por exemplo, pode ser um mecanismo interessante para o estudo do seu poder dentro da mesma (Nohria, 1992, p.9-10).

Conforme Nohria (1992, p.7) as redes de negócios estão sempre sendo construídas socialmente, reproduzidas e alteradas pelo resultado das ações dos atores, e apesar de os analistas de redes manterem que os padrões de relacionamento são estáveis e repetitivos, eles reconhecem que novos laços estão sendo formados constantemente, com os agentes tentando brigar pelo poder para si mesmo, ou bloqueando outros de assumi-lo, o que pode mudar os padrões correntes da rede de forma radical, pois “os atores nos modelos de rede não são átomos cristalizados em uma grade”, mas as suas ações afetam a estrutura que a rede vai tomando em um processo dinâmico.

Realizando estudos empíricos e simulações em computador, Cook, Emerson, Gillmore e Yamagishi (1983, p.275) demonstraram que a centralidade em redes de negócios não acarreta necessariamente em maior poder na rede; identificando uma limitação nas medições de centralidade (Cook et al., 1983, p.276), apesar da ligação entre centralidade e poder ser muito intuitiva (Cook et al., 1983., p.289), apontaram nos estudos o que chamaram de “centros regionais” de poder (Cook et al., 1983, p.302). A partir dos resultados empíricos demonstrados com os trabalhos de Cook *et al.* (1983, p.275-305 ) e sua defrontação com a teoria existente, Bonacich (1987, p.1170) propõe que a centralidade deva ser função também de  $\beta$ , definido este como um parâmetro que reflete o grau pelo qual o status de um determinado indivíduo na rede diz respeito a quem ele está conectado.

Não obstante, Bonacich (1987, p.1172) admite que o modelo “ignora todos os aspectos que afetam a centralidade ou poder das unidades conectadas na rede, de forma positiva ou negativa”, mostrando o caso do modelo não revelar os laços das comunicações com indivíduos fora da rede, nem as diferenças das qualidades das informações recebidas.

Conclui que há diferentes tipos de centralidade, dependentes do grau de análise, havendo ocasiões onde o poder é aumentado pela associação com outros atores poderosos, uma vez que passa a fazer parte de uma rede com status de poder; havendo casos em que o poder se torna maior por fazer parte de uma rede com outros de reduzido poder (Bonacich, 1987, p.1181-1182), citando o exemplo de grandes organizações que se associam em rede com outras organizações menores, para aproveitar do seu tamanho no intuito de impor condições para que os menores lhes forneçam insumos (Bonacich, 1987, p.1171).

De acordo com Hanneman e Riddle (2005) o poder em redes de negócios pode ser visto tanto pelas suas micropropriedades (ou seja, analisa as relações entre os atores de uma rede), quanto pelas suas macropropriedades (isto é, analisa toda a rede buscando alcançar os seus objetivos).

As redes de negócios interorganizacionais podem afetar e mudar as organizações que a compõem de maneira positiva ou negativa, dependendo do relacionamento entre as organizações, que podem ter vários tipos de ganho, quando então experimentam vantagens ou desvantagens, quando todo o tempo e energia despendidos nos relacionamentos dentro da rede não são produtivos (PESÄMAA, 2007, p.1).

Apesar de a organização estar em rede, e de existirem elos entre os parceiros da mesma, cada qual mantém a sua independência organizacional, e como as organizações têm, muitas vezes, interesses diferentes, nem sempre é possível se alcançar o entendimento mútuo, ocorrendo conflitos, quando a harmonia pode ser difícil de ser restabelecida (LOPES; BALDI, 2009, p.1022).

Há evidência de que as redes de negócios têm muitas instabilidades, que podem ocorrer por queda de mercado, resultados negativos advindos da parceria, conflitos entre as partes, e elevado grau de rivalidade, entre outros (KOGUT, 1989, p.183), com muitas redes não conseguindo se consolidar (KLEIN; PEREIRA; VIZZOTO; QUATRIN, 2013, p.1), sendo que a taxa de mortalidade das redes de negócios é superior a 50% (PARK; UNGSON, 2001, p.37; SHENG-YUE; XU, 2005, p.966).

Conforme Park e Ungson (2001, p.37) os resultados das falhas em redes de negócios podem ser devastadores para as organizações envolvidas, e apesar de haver vários estudos sobre o gerenciamento de redes de negócios, ainda há muito a ser estudado para minimizar este índice de instabilidade, fruto de duas fontes primárias:

1) **Complexidade gerencial** – pela dificuldade em coordenar mais de duas organizações independentes (isto é, os custos de coordenação), e pela dificuldade em alinhar as operações da rede com as das organizações parceiras (ou seja, custo de agência);

2) **Rivalidade entre as organizações parceiras na rede** – pela dificuldade em se administrar os conflitos que surgem, decorrentes das diferenças que há entre cada organização da rede (PARK; UNGSON, 2001, p. 37), com os

seus próprios conceitos sociais, econômicos, de cultura, de política/poder (PARK; UNGSON, 2001, p.44); particularmente quando há organizações competidoras na mesma rede, com conflitos gerados por oportunismo, lutas por poder, divergências, comportamento competitivo, diferenças de opiniões e de entendimento, direcionamento das decisões, e outros, que afetam o processo de cooperação que deveria nortear as redes de negócios (PARK; UNGSON, 2001, p.37).

O Quadro 6 mostra o resultado de pesquisas sobre a taxa de mortalidade de redes, analisada por diversos autores, ao longo dos anos.

Quadro 6 – Pesquisas sobre a taxa de mortalidade de redes de negócios.

<b>Pesquisas sobre a mortalidade das redes de negócios</b>			
<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Tamanho da amostra</b>	<b>Taxa de mortalidade</b>
Tomlinson	1970	107	50%
Franko	1971	1100	24,1%
Killing	1983	36	30%
Porter	1987	300	50,30%
Beamish	1987	66	45%
Kogut	1988	149	46,30%
Harrigan	1988	895	54,80%
Park e Ungson	1996	204	67,50%

Fonte: Adaptado de Park e Ungson (2001, p.39).

No contexto das redes objetivarem atividades cooperativas para se atingir metas e interesses comuns, agrupando organizações até mesmo rivais, pode-se definir redes como:

Redes de negócios representam alianças estratégicas com uma estrutura temporária de troca de relacionamento, que gera comportamento cooperativo e competitivo entre as partes, dependendo dos interesses individuais (Park; Ungson, 2001, p.37).

Segundo Dubois e Hakansson (2002, p.45), em redes de negócios interorganizacionais tanto os conflitos quanto a cooperação estão presentes, pois apesar de os relacionamentos entre as organizações serem de cooperação de uma

maneira geral, conflitos estão presentes nos mesmos, podendo até serem necessários para manter um relacionamento “vivo”, e a existência da cooperação acaba direcionando os conflitos para o encontro de soluções construtivas.

De acordo com Coleman (1998, p. 133) o poder de um ator em rede reside em sua capacidade de controlar eventos que gerem valor, ou que venham a ser de interesse de outros (COLEMAN, 1998, p.728).

Analizando a concentração de poder dos gestores de uma rede sem fins lucrativos, para investigar se o mesmo seria correlacionado à manutenção da estrutura da rede, Pinto e Junqueira (2009, p.1096) verificaram a importância de um núcleo gestor para dar manutenção à rede, que centralizaria o poder, “e essa centralidade do poder advém da sua capacidade de ofertar benefícios de interesse de cada associado”.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.225), nas redes e associações é preciso considerar o poder, expresso geralmente pela sua dimensão política, deliberada ou não, pois o ser humano é direcionado pela busca do poder, uma vez que as organizações são compostas por indivíduos que têm sonhos, esperanças, ciúmes, interesses, temores, e sentimentos que precisam ser considerados em todo o relacionamento, tanto em suas relações sociais quanto nos negócios, tanto sob o lado positivo do poder quanto sob o lado negativo.

Zaheer, Gözubüyük, e Milanov (2010, p.62), analisando as redes de negócios interorganizacionais ou “interfirmas”, afirmam que as organizações constituintes da rede acessam capacidades e recursos através de suas conexões, sendo assim, as redes tanto ampliam quanto restringem os resultados, ações e comportamentos das organizações imersas na rede, o que pode responder pelo modo como as organizações desempenham e agem de uma forma ou de outra.

Com o intuito de construir uma base para futuras pesquisas, dada a falta de coerência e de simplificação de trabalhos de pesquisa sobre redes, Zaheer, Gözubüyük, e Milanov (2010, p.63) destacam quatro abordagens teóricas a serem aplicadas aos estudos de redes de negócios interorganizacionais, ressaltando a seguinte terminologia: “ego”, que se refere ao ator em foco (a organização ou a firma), e “alter”, que se refere aos atores (as organizações ou as firmas) (ZAHEER; GÖZUBÜYÜK; MILANOV, 2010, p.65):

1) **Acesso a recursos** – as redes são geralmente estudadas como fontes importantes de recursos e capacidades. Os recursos podem ter origem nas

características dos relacionamentos, sendo um dos mais citados nos estudos, a informação;

2) **Confiança** – as redes geram confiança, à proporção que as organizações estejam mais conectadas umas com as outras, o que estaria ligado à redução do oportunismo e dos custos de transação;

3) **Poder e controle** – as redes tanto aumentam quanto restringem o poder dos atores. Estudos examinam desde a dependência de recursos de uma ou várias organizações, supridos por outra, que assim teria mais poder, até a formação em rede, como uma coalizão entre organizações ante outra mais poderosa;

4) **Sinalização** – as redes funcionam também como sinais no mercado, em que a qualidade de um ator pode ser deduzida pelo nível de relacionamento que ele tem, sobretudo quando há dificuldade nesta medição por vias diretas.

Zaheer, Gözubüyük, e Milanov (2010, p.66), também estabelecem três níveis para as análises de redes de negócios:

1) **Díade** – é a relação entre duas organizações;

2) **Ego** – é a relação entre a organização e o grupo formado pela rede;

3) **Rede** – relação entre todas as organizações que compõem a rede;

Com isso, estabelecem a matriz do Quadro 7 com as quatro proposições teóricas para a abordagem de redes de negócios, segundo o seu nível de análise e seus desdobramentos teóricos.

Quadro 7 – Os quatro mecanismos teóricos para a abordagem de rede

<b>Mecanismo Teórico</b>	<b>Nível de Análise</b>		
	<b>Díade - Relação entre dois atores</b>	<b>Ego - Relação do ator com o grupo</b>	<b>Rede - Relações entre todos os atores</b>
<b>Acesso a recursos</b>	Laços fortes e fracos determinando transferência de conhecimento	Centralidade determinando acesso à informação, capacidades e aprendizado	Redes gerando a efetiva transferência do conhecimento e sucesso regional
<b>Confiança</b>	Laços fortes aumentam a confiança e o desempenho	A centralidade e redes mais fechadas resultam na confiança	As redes aumentam o sucesso regional
<b>Poder</b>	Assimetrias e dependências criam laços e restrições de interesse	Poder de posição do sujeito conforme os seus nós	Redes criam blocos estratégicos (poder de competição)
<b>Sinais</b>	Sinais de confiança e de poder nas relações	Centralidade resultando em poder e status	Sinais internos e externos indicando poder e confiabilidade da rede

Fonte: Adaptado de Zaheer, Gözübüyük e Milanov (2010) e Giglio, Pugliese, e Silva (2012).

O Quadro 8 traz um inventário de estudos sobre poder em redes interorganizacionais, segundo diversos autores, em uma linha de tempo.

Quadro 8 – Abordagens de poder em redes

CONCEITO DE PODER	IDEIA BÁSICA	AUTORES	ANO
<b>Como trocas coletivas</b>	Circulação de bens materiais, em coletividade, vividas sob o signo da espontaneidade	MAUSS	1925
<b>Como um fim coletivo</b>	Atores oriundos de uma dada comunidade devem executar ações legitimadas pela coletividade	PARSON	1968
<b>Como exercício</b>	O poder manifesta-se / ocorre associado às relações, independente da posse ou legitimidade	FOUCAULT	1979
<b>Como interdependência</b>	O poder como base de regulação das relações entre os atores das redes - governança formal e informal	POWELL	1983
<b>Como aglutinador de grupos</b>	O poder agrupa os indivíduos, pela sua posição de meio de comunicação em suas interações sociais	LUHMANN	1997
<b>Como uma das bases de redes</b>	Variável condicionada à decisão de nível de análise a ser adotado na investigação (díade, ego ou rede)	ZAHEER, GÖZÜBÜYÜK E MILANOV	2010

Fonte: Adaptação de Telles, Giglio e Sátyro (2014, p.10) e Giglio, Pugliese e Silva (2012, p.55).

### 3.5 Competitividade

A seguir são abordados os conceitos sobre competitividade, encontrados na revisão da literatura.

#### Competitividade

Estudos sobre competitividade carecem de consenso quanto a uma definição do conceito, sendo abordados com várias conotações, gerando conflitos teóricos, (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997, p.6, HAGUENAUER, 2012, p.150).

Em uma análise microeconômica competitividade é entendida geralmente como a capacidade de uma empresa crescer, expandindo a sua lucratividade e seu mercado; contudo, pesquisadores têm destacado fatores não financeiros, como igualmente importantes para a mensuração da competitividade das empresas, como:



capital humano (motivação, experiência e habilidades do trabalhador), capacidades culturais e técnicas (adaptação a novas tecnologias e ao ambiente), e habilidade gerencial, entre outros; com isso, o conceito de competitividade se amplia, tornando-se cada vez mais complexa a questão da escolha dos indicadores, ou metodologia mais conveniente para a sua avaliação (SOUZA; ARICA, 2002).

Segundo Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997, p.6), duas visões de conceitos de competitividade se dão:

Competitividade vista como eficiência – sendo a capacidade da empresa produzir produtos/serviços com o máximo de rendimento – expressos geralmente por indicadores de preço e custo, coeficientes técnicos ou produtividade.

Competitividade vista como desempenho – por esta visão é o mercado quem define a competitividade das empresas, ao adquirir os seus produtos/serviços, preferencialmente ao de outras empresas, validando assim ações de marketing, comercial e produção da empresa - expressa geralmente como participação no mercado (*market-share*), habilidade de servir o mercado, qualidade do produto/serviço, capacidade de diferenciação;

O Quadro 9 apresenta uma comparação das duas visões conceituais sobre competitividade.

De acordo com Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997, p.6), competitividade é definida como a “capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”; ou ainda, como a capacidade de uma empresa produzir produtos/serviços, com os padrões de qualidade requeridos pelo mercado onde atua, utilizando recursos em níveis iguais ou inferiores (baixo custo) que os seus concorrentes locais ou internacionais, durante certo período de tempo (HAGUENAUER, 2012, p.167).

Segundo Contador (2008, p.39) competitividade é a capacidade de uma empresa obter e sustentar resultado superior ao dos seus concorrentes, por meio de uma ou mais vantagens competitivas, medido por um indicador de crescimento de mercado, assegurando uma rentabilidade satisfatória.

Zaccarelli (2000) define competitividade como a capacidade do crescimento dos resultados de uma organização, sem o sacrifício do seu mercado.

Em estudos realizados em redes interorganizacionais, Olave e Amato Neto (2001, p.290) viram que a cooperação entre as empresas formadoras da rede traz a

possibilidade do uso de novas tecnologias e redução dos custos de inovação, gerando um incremento na eficiência econômica, e o consequente aumento de competitividade.

Quadro 9 – Diferentes visões conceituais sobre competitividade

<b>Competitividade como Eficiência</b>	<b>Competitividade como Desempenho</b>
<p><b>Fatores</b></p> <p>Otimização da produção: aumento da produtividade, qualidade do processo, redução de perdas, sustentabilidade, redução do tempo de atravessamento, giro de estoque, etc.</p>	<p><b>Fatores</b></p> <p>Participação no mercado, satisfação dos clientes, qualidade do produto/serviço, desempenho de vendas/marketing, capacidade de diferenciação, etc.</p>
<p><b>Marcadores</b></p> <p>Preço, custo, coeficientes técnicos, parâmetros de produtividades.</p>	<p><b>Marcadores</b></p> <p>Lucratividade, volume de vendas, participação no mercado, faturamento.</p>
<p><b>Foco Estratégico</b></p> <p>Engenharia e Processos Produtivos</p>	<p><b>Foco Estratégico</b></p> <p>Gestão e Marketing</p>

Fonte: Adaptado de Souza e Arica (2002).

## **CAPÍTULO 4 MARCO TEÓRICO E OBJETO DE PESQUISA**

Neste capítulo são apresentadas as proposições teóricas a serem usadas como base para responder à questão de pesquisa, e atingir o objetivo geral e os específicos, bem como é exposto o objeto de pesquisa a ser submetido à pesquisa de campo, onde será aplicado o instrumento de coleta de dados elaborado segundo o referencial teórico, assim como são abordados alguns de seus predicados.

## 4.1 Redes

Para se estabelecer uma possível associação entre o poder dos atores componentes de uma rede interorganizacional e a competitividade da rede, entendida como a resultante da composição da competitividade de cada ator, foram adotados os seguintes paradigmas de redes: a) social, dado que se pretende medir relações de interação (como o poder), e os sinais de relações de proximidade (como comprometimento e confiança), e b) racional econômico, com a entrada na rede se dando como um lance estratégico para a obtenção de recursos, informação e redução de custos, para estudo da competitividade.

Para tal foram adotadas as seguintes proposições teóricas:

1) **Racional econômico** - o objetivo da formação da rede se dá para a obtenção de reduções de custos e acesso a informação e recursos, em uma espécie de decisão planejada como um lance estratégico, em virtude da mudança nas condições de competição geradas pelo ambiente (GIGLIO, 2010, p.30).

2) **Social** - constitui o pano de fundo que regula e influencia as relações de negócios; são as relações sociais advindas dos comportamentos dos atores, em um processo dinâmico, com o fundo social composto por valores e crenças compartilhadas pelos atores da rede e das relações de competição (como busca de poder), e os sinais de relações de proximidade (como cooperação) (GIGLIO, 2010, p. 30 e 2011, p.31).

## 4.2 Poder

Foi adotado o paradigma de poder em estudos de redes, sendo adotada a seguinte proposição teórica:

O poder é um atributo subjacente à relação, percebido pelos atores como uma resultante entre benefícios e esforços presentes nessa condição de interdependência, acarretando, em última análise, em processos conscientes de submissão, por influência ou controle, condicionados à redução de incertezas e riscos (TELLES; GIGLIO; SÁTYRO, 2014, p.10).

### **4.3 Competitividade**

Foi adotado o seguinte paradigma sobre competitividade de poder em estudos de redes:

Competitividade é a capacidade do crescimento dos resultados de uma organização, sem o sacrifício do seu mercado (Zaccarelli; 2000).

### **4.4 Comprometimento**

Para atingir o objetivo específico de análise da associação do poder e comprometimento na rede adotou-se o seguinte paradigma:

Comprometimento como uma troca entre parceiros, que acreditam serem as relações que têm entre eles tão importantes, que fazem todo o esforço possível para mantê-las indefinidamente (MORGAN; HUNT, 1994, p.23).

### **4.5 Confiança**

Adotou-se o seguinte paradigma para alcançar o objetivo específico de análise da associação do poder e confiança na rede:

A confiança em redes interorganizacionais é capaz de gerar elevado grau de cooperação mútua entre as organizações participantes (SYDOW, 1998, p.31).

### **4.6 Objeto de pesquisa para os trabalhos de campo**

Para a execução do trabalho de campo onde será realizada a pesquisa sobre uma possível associação entre o poder dos atores componentes de uma rede interorganizacional e a competitividade da rede, entendida como a resultante da composição da competitividade de cada ator escolheu-se uma rede de empresas do setor alimentício, doravante denominada Associação.

A mesma foi formada em abril de 2002 por iniciativa do SEBRAE/SP, tendo começado com 5 empresários, cujo objetivo inicial era a troca de informações, com o intuito de proporcionar uma melhor competitividade para os seus participantes.

Hoje, com 12 anos de fundação, a Associação congrega 44 empresas localizadas na capital e no interior do Estado de São Paulo, cujo diferencial é o

ênfoque em trabalhar com produtos de alta qualidade em um mercado de intensa competição, dominado hoje por concorrentes que focam no baixo custo (PORTER, 1989, p.57).

Esta escolha deveu-se também por ser uma rede interorganizacional consolidada, bem desenvolvida, contando com o apoio do SEBRAE/SP, em franca atividade em um mercado bastante competitivo, com associados espalhados pelos vários bairros da capital, e ainda alguns localizados no interior do Estado, o que aparenta ter empresários vivenciando diferentes situações de mercado, em interação constante, mostrando-se adequado objeto de estudo sobre poder e competitividade em redes interorganizacionais.

Há três comissões organizadas para conduzir os trabalhos na Associação nas áreas de Compras, Marketing, e Administração. Trabalhando de forma integrada, estas comissões têm por objetivos buscar alternativas para administração, reduzir os custos, desenvolver produtos, e obter apoio no marketing das lojas.

São as seguintes as atividades destas comissões em curso atualmente: auxílio na implantação e utilização de energia alternativa, ação coordenada mensal na área de compras, elaboração e orientação de contratos para utilização nas contratações de entregadores motorizados e demais funcionários, parceria com fornecedores reduzindo custos e melhorando a logística, contratação de planos de saúde com custos reduzidos para os associados, linhas de crédito subsidiadas para renovação, ampliação, reforma, capital de giro e abertura de novas lojas, e taxas reduzidas para recebimentos com cartões de crédito.

A Associação edita um boletim informativo quadrimestral com tiragem de 12.000 exemplares, que são enviados por mala direta a vários concorrentes no Estado de São Paulo, e em 2013 levou uma missão de 13 empresários à exposição internacional nos E.U.A., com o apoio do SEBRAE/SP, onde participaram de palestras e apresentações, tendo acesso a novos modelos de gestão, operação, inovações tecnológicas e relacionamento com clientes e fornecedores.

Entre os benefícios oferecidos aos seus associados, verifica-se: programação de compras e condições negociadas, plano de assistência médica, assistência jurídica e trabalhista, consultorias em marketing, treinamentos para proprietários e funcionários, consultoria administrativa, cursos e palestras de diversos assuntos, troca de experiências entre associados, busca de novos fornecedores e produtos, linha de crédito de baixo custo, e consultoria em segurança alimentar.

## **CAPÍTULO 5 METODOLOGIA DE PESQUISA**

Neste capítulo é apresentada a metodologia aplicada para atingir o objetivo geral, os objetivos específicos, e responder à questão de pesquisa, envolvendo o planejamento, a estratégia de pesquisa, a fonte de dados, a amostra, o procedimento em campo, o tratamento dos dados, e as limitações da pesquisa.

## **5.1 Definição e conceito de pesquisa**

A pesquisa é uma busca que tem como objetivo desvendar a verdade, procurar por respostas, “tentando explicar o mundo que realmente existe” (HAIR JR., BABIN; MONEY; SAMOUEL, 2005, p.30-31). A pesquisa vincula pensamento e ação, ou seja, “nada pode ser intelectualmente um problema, se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática” (MINAYO, 2009, p.16); é um procedimento sistemático, com tratamento científico, que visa a “encontrar respostas para questões propostas” (LAKATOS; MARCONI, 2012, p.43; GIL, 2010); é a atividade básica da ciência, considerada esta como uma das formas de acesso ao conhecimento, “as outras são a filosofia, a mitologia, a religião, a arte, o senso comum, por exemplo” (VERGARA, 2011, p.1).

## **5.2 Classificação da pesquisa**

Segue a classificação da pesquisa.

### **Quanto ao método utilizado**

Segundo Vergara (2011, p.3) método é uma lógica de pensamento, um caminho, uma configuração, tendo basicamente três tipos abrangentes:

a) Método hipotético dedutivo – que vê o mundo existindo, independente do olho do observador, “deduzindo alguma coisa a partir da formulação da hipótese que é testada, e busca regularidades e relacionamentos causais entre elementos”;

b) Método fenomenológico – busca entender o fenômeno, interpretá-lo, percebendo a sua conceituação como algo que só pode ser entendido a partir do ponto de vista das pessoas que o estão vivendo e experimentando, em que o pesquisador deve abandonar ideias preconcebidas;

c) Método dialético – seu foco é o processo em um fluxo constante de transformação, como a sociedade constrói o homem e é por ele continuamente construída.

O presente trabalho adota o método fenomenológico, pois busca uma possível associação entre poder e competitividade numa rede interorganizacional, a partir do ponto de vista das pessoas que o estão vivendo e experimentando.



Com relação a métodos mais específicos, Vergara (2013, p.3) e Yin (2010, p.29) apresentam a classificação conforme o Quadro 10.

Quadro 10 – Situações relevantes para diferentes métodos de pesquisa

<b>Método</b>	<b>Forma de questão de pesquisa</b>	<b>Exige controle dos eventos comportamentais?</b>	<b>Enfoca eventos comportamentais?</b>
Experimento	Como, por quê?	Sim	Sim
Levantamento ( <i>survey</i> )	Quem, o que, onde, quantos, quanto?	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto?	Não	Sim/Não
Pesquisa Histórica	Como, por quê?	Não	Não
Estudo de caso	Como, por quê?	Não	Sim

Fonte: Adaptado de Yin (2010) e Vergara (2013).

O Quadro 10 mostra a vinculação do método a ser utilizado segundo a forma da questão de pesquisa e mostra se há a necessidade do controle dos eventos comportamentais, e se destaca eventos comportamentais.

Nesta pesquisa usaremos o método de pesquisa de levantamento por amostragem (*survey sample*), pois queremos avaliar quantitativamente a possível associação entre poder e competitividade dos atores numa rede interorganizacional.

### **Quanto ao objetivo**

O objetivo de uma pesquisa “está ligado a uma visão global e abrangente do tema” (LAKATOS, 1997, p. 221).

As pesquisas têm objetivos diferentes, que as tornam singulares, contudo, com relação aos objetivos mais gerais, as pesquisas podem ser classificadas conforme segue (HAIR et al., 2005, p.84; GIL, 2010, p.27; VERGARA, 2013, p.42).

a) Pesquisa exploratória – quando há reduzido conhecimento acumulado, é orientada para descobertas, para verificar teorias, suas causas e relações;

b) Pesquisa descritiva – tem por objetivo a descrição de características de determinado fenômeno ou de determinada população;

c) Pesquisa explicativa – objetiva esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno.

Este trabalho trata-se de pesquisa descritiva, dado buscar-se estudar um fenômeno (poder) em uma determinada população (rede), com uma nuance exploratória, uma vez que, na revisão bibliográfica, foi constatada uma carência de trabalhos acadêmicos congêneres.

### **Quanto à estratégia de investigação**

Conforme Creswell (2010, p.35) “estratégias de investigação são tipos de projetos que proporcionam uma direção específica aos procedimentos em um projeto de pesquisa”.

Para cada método de pesquisa, procedimentos específicos (TELLES, 2004, p.132), enfoque (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2006, p.5), e métodos ou estratégia (CRESWELL, 2010, p.35-36) precisarão ser adotados.

De acordo com Creswell (2010, p.26) há três tipos de projetos de pesquisa:

1) Estratégia qualitativa – é o canal para pesquisar e compreender o significado que um grupo ou indivíduo atribui a um problema social ou humano, sendo a interpretação dos dados feita pelo pesquisador, sobre os significados dos dados;

2) Estratégia quantitativa – é a forma para testar teorias objetivas, verificando as relações entre variáveis, podendo ser medidas por instrumentos, para que dados numéricos possam ser estudados por procedimentos estatísticos;

3) Estratégia de métodos mistos – combina as pesquisas qualitativas e quantitativas, sendo que, além da coleta e análise de dados, envolve a análise conjunta dos dados qualitativos e quantitativos.

Martins e Theóphilo (2009, p.107) preferem falar em avaliação quantitativa e avaliação qualitativa, afirmando que as investigações científicas contemplam as duas, não fazendo sentido o entendimento de que possa haver avaliações unicamente qualitativas ou quantitativas.

Quadro 11 - Estratégias alternativas de investigação x pesquisa

<b>Quantitativa</b>	<b>Qualitativa</b>	<b>Métodos mistos</b>
Projetos experimentais	Pesquisa narrativa	Sequencial
Projeto de levantamento (survey)	Fenomenologia	Concomitante
	Etnografia	Transformativo
	Teoria fundamentada	
	Estudo de caso	

Fonte: Creswell (2010, p.36).

O Quadro 11 traça um comparativo entre as estratégias de investigação e os tipos de pesquisa associados.

Neste trabalho será adotada a estratégia quantitativa, pois se busca relacionar variáveis como poder e competitividade em redes.

### 5.3 Coleta de dados

A coleta de dados para uma pesquisa envolve uma coleção sistemática, organizada, e a análise de extensos materiais textuais, onde os eventos são estudados em seus ambientes naturais, e os achados devem ser aplicáveis ou transferíveis para outros elementos ou grupos com configurações semelhantes; sendo que a abordagem científica requer uma preparação metódica para estar livre de falhas, devendo ser coerente, compreensível e convincente (BOWEN, 2010, p.865).

Na coleta de dados busca-se identificar evidências que possam responder às questões de estudo, vindas de seis fontes principais: 1) documentos, 2) registros em arquivos, 3) entrevistas, 4) observação direta, 5) observação participante, e 6) evidências físicas (YIN, 2010, p.124-140).

#### 5.3.1 Critério da escolha da amostra

Segue o critério da escolha da amostra para a coleta de dados em campo.

## **População a ser amostrada e seus critérios de escolha**

A Associação disponibiliza em seu site a listagem com o nome das empresas associadas, disponibilizando seus endereços completos e telefones, porém, sem o contato.

Por ocasião do início dos trabalhos de campo havia 44 empresas associadas, contudo, para fins de pesquisa serão consideradas como população amostral as empresas que são associadas à Associação há mais de um ano, e que estão localizadas nas cidades de: São Paulo, Santo André, São Bernardo do Campo, Diadema, Mauá, Guarulhos e Osasco, resultando em 37 empresas (há 3 empresas com menos de um ano de associação e 4 fora destes municípios), constituindo-se assim uma amostra não probabilística intencional.

Outrossim, será relevante coletar dados com os atuais presidente e vice-presidente da Associação, pois representam o poder formal da rede em estudo.

## **Quantidade a ser amostrada e critério da escolha**

Utilizando-se critérios de avaliação do tamanho da amostra para população finita, em estatística não paramétrica (não exige distribuição normal), para um nível de confiança de 95% e um erro amostral de 10%, a população amostral mínima seria de 18 empresas (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p.119), contudo, em estudos de redes interorganizacionais não se adota este critério.

Um dos critérios de amostragem mais adequados para o estudo de campo em pesquisa de redes interorganizacionais, conforme Hanneman e Riddle (2005, p.8) é o método da bola de neve, que se inicia perguntando a um único, ou a um conjunto de atores da população a ser amostrada, com quais outros atores eles estão ligados ou têm relacionamento; assim entrevista-se estes novos atores nomeados, e ao final solicita-se que, por sua vez, que estes nomeiem com quais outros atores estão ligados, encerrando-se o processo quando não forem identificados novos atores nestas nomeações; bem como quando os novos atores assim nomeados não mais trouxeram informações novas que contribuam com a pesquisa, quando se diz haver atingido a saturação dos resultados, ou quando o pesquisador decide parar (por questão de tempo e/ou recursos, ou quando os novos nomeados forem de pouca monta para o grupo que está sendo estudado).

Assim será adotado o método da bola de neve, iniciando-se com um associado escolhido aleatoriamente na listagem do site da Associação, ao final pedindo nomeações deste, até que haja saturação dos resultados.

### **Forma da coleta dos dados**

Será feita a coleta de dados de forma individual em visitas previamente agendadas, conforme horário de maior conveniência do associado, deslocando-se o pesquisador pessoalmente à empresa de cada associado, quando o questionário, descrito conforme o Anexo A, será apresentado para o preenchimento do representante da empresa junto à Associação. Desta feita, o pesquisador poderá conhecer melhor cada entrevistado e sua respectiva empresa, fazendo observação direta, para tentar aquilatar a competitividade descrita pelo ator, e a observada pelo pesquisador, buscando-se observar:

- 1) Mecanização ou práticas artesanais culinárias da empresa;
- 2) Quantidade de funcionários;
- 3) Quantidade de clientes no momento da pesquisa, ou quantidade de atendentes no telemarketing;
- 4) Quantidade de *motoboys*;
- 5) Condições das instalações da empresa;
- 6) Área útil disponível;
- 7) Possíveis concorrentes nas cercanias.

Igualmente, pretende-se fazer entrevistas aos associados por ocasião da pesquisa de campo, quando será solicitado ao entrevistado falar o que ele pensa da Associação, deixando totalmente livre ao mesmo para se expressar da forma que desejar, sendo as falas gravadas, quando autorizado, ou anotadas à mão.

### **5.4 Tratamento dos Dados**

Será utilizado um questionário, conforme Anexo A contendo:

#### **1ª Parte**

##### **1ª Pergunta:**

a) Os atores são solicitados a nomear os atores da rede, ou mesmo fora dela, com quem mantêm relações regulares, como procura por informações, orientações ou auxílio, na busca para enfrentar problemas que possam ocorrer em seus negócios.

1. **Objetivo:** Mapear a rede interorganizacional.

2. **Modelo teórico adotado:** Paradigma racional econômico e social segundo Giglio, 2010, p.30 e 2011, p.31.

3. **Instrumental técnico:** software UCINET versão 6.181, para o mapeamento da rede.

b) Adicionalmente os atores serão solicitados a avaliar o grau de colaboração, contribuição ou influência que cada um dos atores por ele nomeados exerce sobre os seus negócios, em uma escala de 0 (zero) a 10 (dez).

1. **Objetivo:** Estabelecer uma avaliação do poder exercido pelos outros atores, sobre o ator em foco.

2. **Modelo teórico** adotado: o paradigma de poder em estudos de redes segundo Telles, Giglio e Sátyro, 2014, p.10.

3. **Instrumental técnico:** Estudo estatístico utilizando-se média e desvio padrão, para procurar estabelecer os atores de maior poder na rede.

## 2ª Pergunta

Os entrevistados serão solicitados a mensurar em uma escala de 0% (zero por cento) a 100% (cem por cento) o grau de atendimento às solicitações e/ou orientações da Associação (formado por todos os associados), e depois, da Diretoria (grupo diretivo).

1. **Objetivo:** Estabelecer uma avaliação do poder exercido por todos os atores da Associação, e pela Diretoria, sobre o ator em foco.

2. **Modelo teórico** adotado: o paradigma de poder em estudos de redes segundo Telles, Giglio e Sátyro, 2014. , p.10

3. **Instrumental técnico:** Estudo estatístico utilizando-se média e desvio padrão, para procurar estabelecer o poder da Diretoria e do grupo dos Associados.

## 2ª Parte

### **Perguntas 0,1, 2 e 3:**

É solicitado ao ator entrevistado informar a sua faixa etária, o número de funcionários e anos de atividade da empresa, para o estabelecimento de um perfil de cada ator, e o tempo em anos em que está associado, para mensuração do tempo na Associação.

### **Perguntas 4 a 20**

É solicitado o preenchimento de um questionário com escala Likert de 5 pontos, que é uma escala de atitude e social, com o objetivo de facilitar a análise de dados quantitativos, onde assertivas são avaliadas pelos respondentes segundo escala de pontos (MARTINS e THEÓPHILO, 2009, p.97), neste trabalho variando conforme o Quadro 12, e as assertivas, variáveis e indicadores no Quadro 13.

Quadro 12 – Pontuação x Alternativa da Escala Likert

<b>Pontuação</b>	<b>Alternativa da escala Likert</b>
1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

Fonte: Autor.

Composto por 17 assertivas, conforme o Quadro 13

Quadro 13 – Questionário

Assertivas	Variáveis	Indicadores	Referencial Teórico
4,5 e 6	Competitividade	Faturamento, participação no mercado e aumento de pessoal	Paradigma de competitividade de Zaccarelli (2000)
7, 8 e 17	Benefícios e esforços para permanecer na rede	Grau de benefício e esforço	Paradigma de poder em estudos de redes de Telles; Giglio; Sátyro, (2014, p.10)
9, 10 e 20	Comprometimento	Grau de comprometimento	Paradigma de comprometimento de Morgan e Hunt, (1994, p.23)
11 a 16	Poder	Liberdade de expressão, tomada de decisões, conflitos, seguir decisões	Paradigma de poder em estudos de redes de Telles; Giglio; Sátyro, (2014, p.10)
18 a 19	Confiança	Grau de confiança na Associação e na Diretoria	Paradigma de confiança de Sydow (1998, p.31)

Fonte: Autor.

## 5.5 Limitações da pesquisa

Entre as limitações associadas à pesquisa, quatro se destacam de forma importante para a consideração de seus resultados e indicações: (1) opção por um construto de poder original que, embora decorra de esforço de convergência e integração com a literatura, pressupõe uma concepção própria de poder em redes; (2) utilização de um instrumento de coleta, metodologicamente desenvolvido a partir da concepção adotada para captura de categorias como poder e confiança, ou fatores como comprometimento, não consolidado ou validado em estudos anteriores; (3) a natureza transversal da investigação que, por limitar a coleta de dados a um momento, compromete a identificação de relações causais; e (4) a amostra constituída por 28 dos 44 atores da rede, que aparentemente oferece validade interna, certamente não fornece bases para a generalização do estudo.



## **CAPÍTULO 6: RESULTADOS DE PESQUISA**

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos na pesquisa de campo, o desenho da rede formada pelos membros da Associação em estudo, e o tratamento estatístico dos dados levantados, para a busca de possíveis associações entre poder x competitividade, poder x comprometimento e poder x confiança.

## 6.1 Pré-Teste

Antes que o questionário fosse aplicado em teste de campo, o mesmo foi submetido a um empresário associado à FIESP, cuja empresa se localiza em Mairiporã, SP, ao qual foi solicitado preencher, sem que fossem feitas quaisquer considerações por parte do pesquisador. O mesmo precisou apenas de esclarecimento sobre como preencher a Escala Likert, sugerindo que sob cada escala de avaliação fosse indicado um percentual, conforme a Tabela 1, o que foi então incorporado ao questionário.

Tabela 1– Escala Likert x Escala de percentuais

<b>Escala Likert</b>	<b>“Em qual percentagem, concordo com a afirmação”</b>
Discordo totalmente	0% a 19%
Discordo parcialmente	20% a 39%
Nem concordo nem discordo	40% a 59%
Concordo parcialmente	60% a 79%
Concordo totalmente	80% a 100%

Fonte: Adaptado pelo Autor.

## 6.2. Pesquisa de campo

O trabalho de campo foi iniciado com uma empresa associada à rede em pesquisa, escolhida por estar localizada mais próxima ao pesquisador, que conforme o método da bola de neve (HANNEMAN; RIDDLE, 2005, p.8), indicou outros associados, que passaram assim a serem visitados, desde que estivessem na região geográfica delimitada pelo critério de amostragem, e fossem associados há mais de um ano à rede, conforme o critério de escolha da amostra pré-estabelecido.

Na 18ª (décima oitava) entrevista era possível reconhecer a saturação dos dados de campo, podendo-se depreender, com o risco inerente à decisão, a dificuldade de identificação de novos achados; não obstante, foi realizado um total de 28 entrevistas, em um esforço para buscar colher novos dados.

A população amostral foi de 64% do total das 44 empresas que compunham a rede, sendo que apenas 2 entrevistas foram realizadas fora da empresa do associado, no caso o presidente e o vice-presidente da rede, que foram entrevistados na sede da Associação, e 1 entrevista foi feita por telefone, por solicitação do empresário. De outra feita, 2 empresas da rede acabaram não sendo entrevistadas, dada a indisponibilidade do associado para tal.

Adicionalmente às 28 entrevistas relatadas, foi realizada uma visita à sede da Associação, onde foi apresentada a finalidade do trabalho e solicitado os nomes das empresas da rede associadas há mais de um ano.

Como o objeto de pesquisa foi uma rede de empresas do ramo alimentício, onde a maioria dos associados trabalha na mesma durante o período noturno, a maior parte das entrevistas teve que ser feita à noite, em meio ao funcionamento das empresas, muitas vezes entrecortadas pelas atividades de operação, o que tornou a coleta de dados morosa.

Como adicional, para a realização da pesquisa foram percorridos 729,7 km, com o dispêndio de 60 horas e 18 minutos em deslocamentos, decorrente da dispersão geográfica entre os associados, o que à primeira vista ainda não havia sido detectado. Realizou-se um total de 27 horas e 57 minutos de entrevistas com os associados para a elaboração desta pesquisa de campo, ou seja, tiveram que ser dedicadas aproximadamente 3 horas e quinze minutos para se colher cada entrevista.

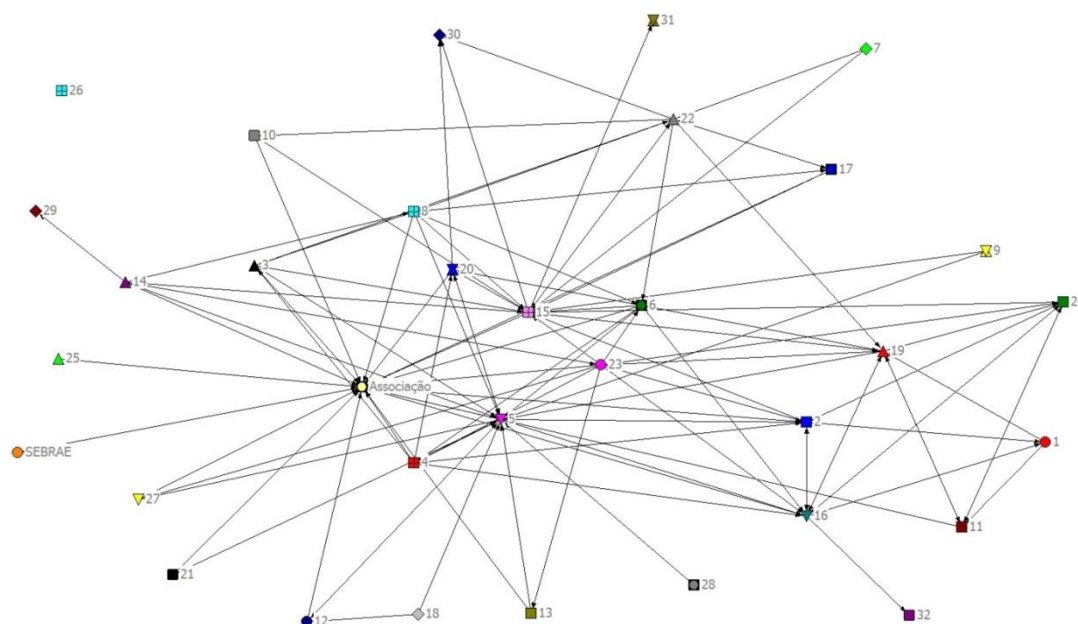
### **6.3 Rede formada pela Associação**

Da resposta à pergunta 1 da 1ª parte de questionário pode-se traçar a rede da Associação, utilizando-se o software UCINET versão 6.181, conforme a Figura 6.

Análise formal da rede representada pela Figura 6 conduz às seguintes considerações relevantes:

- 1) A rede está representada pelas 28 empresas associadas visitadas, mais as que foram nominadas por uma ou mais delas, ainda que não visitadas por estarem fora da delimitação do critério de amostragem;
- 2) Em três atores verifica-se um número de ligações superior aos demais:

Figura 6 – Rede formada pela Associação



Fonte: Autor.

- a) Associação – representante dos demais atores da rede, com 19 ligações;
  - b) Ator 15 – um dos fundadores da Associação, ainda membro da rede; com 14 ligações;
  - c) Ator 4 – ator com funções executivas na Associação, com 15 ligações.
- 3) Observa-se um ator isolado (ator 26), que só foi possível identificar pelo esforço em expandir a amostra, mesmo com os dados apontando saturação;
  - 4) Os atores 31 e 32 têm reduzidos números de ligações, apesar de nominados por outros associados, pois estão localizados fora da região geográfica estabelecida pelo critério de escolha da amostra, não sendo possível, portanto estabelecer os seus laços;
  - 5) O ator 29 tem relativamente reduzidas ligações, pois foi inviável para o mesmo ser entrevistado, o que acarretou não poder nominar atores da rede com quem se relacionava quando da entrevista, ficando assim só com nomeações dos outros atores.

### Características estruturais da rede em estudo

A Tabela 2 tem por base o Quadro 1, adaptado de Tichy, Tushman e Fombrun (1979, p.508).

Tabela 2 - Algumas características estruturais importantes da rede em estudo

Característica estrutural	Quantificação	Definição
1) Tamanho	44 atores	Nº de atores que participam da rede
2) Densidade (Conexões)	108 ligações atuais, sendo usadas 10,23% de conexões atuais sobre todas as possíveis	Nº de ligações atuais na rede sobre o nº de possíveis ligações
3) Estrela	A Associação com 19 indicações	O ator com maior número de indicações
4) Porteiro	A Associação ligando a rede ao SEBRAE e aos fornecedores de matéria prima para alimentação	Um estrela que também liga a rede a domínios externos
5) Isolado	Ator 26	Ator não conectado à rede

Fonte: Autor.

#### 6.4. Poder na rede da Associação

Serão tratadas as análises de poder com os dados obtidos no teste de campo.

Inicialmente o poder entre os membros da associação entre si, e depois entre os membros da associação e o grupo diretivo.

#### Poder entre os associados

Para a captura do poder entre os associados na rede em estudo utilizou-se os dados obtidos na pergunta 1 da 1ª parte do questionário, sobre com quem os atores se relacionam em seu dia a dia, solicitando que atribuísem uma nota de 0 (zero) a 10 (dez), em que 0 (zero) é sem qualquer grau, e 10 (dez) é grau total, para indicar o grau de influência que um ator nominado exerce nos negócios do entrevistado, cujos resultados seguem listados na Tabela 3.

Tabela 3 – Poder entre os associados na rede – nota x frequência

Nota	Frequência.
0	10
1	0
2	0
3	0
4	0
4,5	1
5	1
5,5	1
6	3
6,5	2
7	4
7,5	2
8	1
8,5	1
9	0
10	0
Total	26

Fonte: Autor

Apesar de terem sido visitadas 28 empresas, há somente 26 empresas no registro da Tabela 3; o motivo é que duas delas se recusaram a dar nota neste quesito. Da Tabela 3 pode-se depreender que 38% dos respondentes reportaram não serem influenciados em seus negócios por aqueles associados com quem mantêm contato na rede, e 12% dos respondentes responderam sofrer influência de 4 a 5,5.

Da distribuição da frequência da Tabela 3 chega-se aos seguintes resultados estatísticos:

Média = 1,6

Desvio padrão = 2,4

$CV = 150\%$ , o que implica dispersão relativamente elevada (estatisticamente assim considerado quando maior do que 30%)

A representação gráfica da distribuição nota x frequência é apresentada na Figura 7.

Figura 7 – Poder entre os membros da Associação



Fonte: Autor.

Na Figura 7 a abscissa (x) representa a frequência com que a nota foi manifestada, e a ordenada (y) representa a nota atribuída de zero a dez. Ficam mais visíveis os 38% (10 respondentes) que reportaram não sofrer influência alguma, e o pico de 15% (4 respondentes), que reportaram sofrer influência de nota 7. A maior nota foi 8,5, de apenas 4% (1 respondente). Como o gráfico mostrou uma tendência elevada para notas baixas, e as notas mais elevadas variaram de 6 a 7,5, com 42% (11 respondentes) neste intervalo, pode-se apontar 2 grupos compreendendo o poder de forma diferente dentro da rede: um, que reporta não sofrer influência alguma dos outros atores da rede, que será chamado 1º grupo, e outro, que reporta ser influenciado, denominado de 2º grupo.

### **Poder entre os membros da associação e o grupo diretivo**

Para análise de como o poder transparece entre os membros da associação e o grupo diretivo, utilizou-se perguntar quanto cada entrevistado atendia às solicitações e/ou recomendações (1) da associação, entendida como deliberações emanadas de assembleias, e (2) da diretoria, quando são enviados comunicados/orientações por e-mail aos associados, emanados por atos da diretoria. Utilizou-se igualmente uma escala de zero a dez, em que 0 (zero) representa ausência de atendimento, e 10 (dez) atendimento total.

Tabela 4 – Poder entre a Associação e os associados – nota x frequência

<b>Associação</b>	
<b>Nota</b>	<b>Frequência</b>
0	2
1	1
2	1
3	0
4	0
5	2
6	4
7	7
8	8
9	1
10	0
Total	26

Fonte: Autor.

Deve-se reconhecer que 2 entrevistados se recusaram à condição de respondentes.

Da distribuição da frequência da Tabela 4, chega-se aos seguintes resultados estatísticos:

Média = 2,3

Desvio padrão= 2,6

CV = 113%, o que implica dispersão relativamente elevada

(estatisticamente assim considerado quando maior do que 30%)

A representação gráfica da distribuição nota x frequência é apresentada na Figura 8.



Figura 8 – Poder da Associação sobre os associados



Fonte: Autor.

Na Figura 8 a abscissa (x) representa a frequência com que a nota foi atribuída, e a ordenada (y) representa a nota de zero a dez; 15% dos respondentes afirmam que atendem muito reduzidamente as decisões tomadas em assembleias, enquanto 62% (16 respondentes) atribuíram notas de 7 a 9 em relação ao atendimento destas decisões.

Tabela 5 – Poder entre a diretoria e os associados – nota x frequência

Diretoria	
Nota	Frequência
0	3
1	0
2	0
3	0
4	0
5	5
6	0
7	9
8	7
9	0

10	2
Total	26

Fonte: Autor.

Verifica-se que 2 entrevistados também se recusaram a responder este item.

Da distribuição da frequência da Tabela 5 chega-se aos seguintes resultados estatísticos:

Média = 2,3

Desvio padrão= 3,1

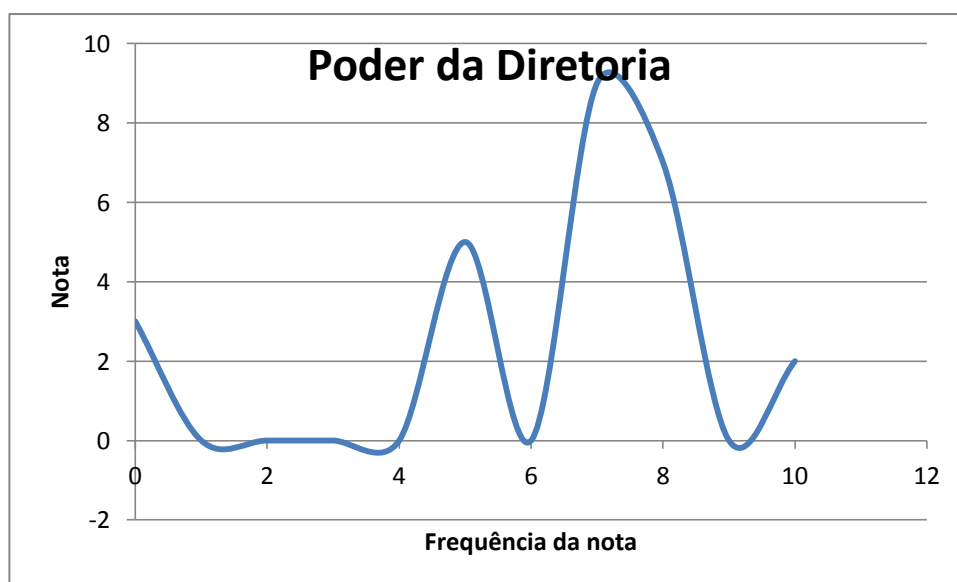
CV= 131%, o que implica dispersão relativamente elevada

(estatisticamente assim considerado quando maior do que 30%)

Traçando o gráfico da distribuição nota contra frequência, obteve-se a Figura

9.

Figura 9 – Poder da diretoria sobre os associados



Fonte: Autor.

Pode-se inferir a existência de três grupos: um com 12% (3 respondentes), que reportaram não se submeter às deliberações da diretoria, outro com 19% (5 respondentes), que se submetem apenas à metade das deliberações, e outro formado por 69%, maioria, que se submetem com notas variando de 7 a 10.

Nota-se a formação de grupos de poder, atuando e sendo atuados pelo poder de formas diferentes, tanto entre os associados entre si, quanto entre os associados e a Associação, e entres aqueles e a diretoria.

## Estudo da associação do poder e a competitividade na rede

Para responder à questão de pesquisa com relação ao estabelecimento de uma associação entre poder e competitividade em uma rede interorganizacional, e também aos objetivos específicos de estabelecer: 1) uma associação entre comprometimento e poder, e também 2) uma associação entre confiança e poder, foi elaborada a última parte do questionário, quando, com o uso da escala Likert de 5 pontos, assertivas sobre competitividade, comprometimento, confiança e poder se fizeram para serem respondidas pelo grupo de 28 empresários.

Após o levantamento dos dados obtidos em campo, os mesmos foram submetidos à análise com o uso do software IBM SPSS Statistics versão 21.

### Análise de correlação

Analizou-se as correlações para obtenção do coeficiente de correlação de Pearson ( $r$ ), onde inicialmente correlacionou-se todas as categorias ou dimensões (competitividade, comprometimento, confiança e poder) da escala Likert, entre si, conforme Apêndice B.

Estatisticamente quando o nível de significância ( $\alpha$ ) for menor do que 1% nas duas extremidades, muito possivelmente pode-se admitir o resultado, quando  $\alpha$  for menor do que 5% nas duas extremidades, aumenta-se o risco do resultado não representar o fenômeno como na realidade.

Para nível de significância menor que 1% ( $\alpha < 1\%$ ) nas duas extremidades, verificam-se correlações significativas conforme a Tabela 6.

Tabela 6 – Coeficiente de correlação de Pearson ( $r$ ) análise geral ( $\alpha < 1\%$ )

DIMENSÕES	VARIÁVEIS (descrição)	VARIÁVEIS (instrumento)	$r_{\text{Pearson}}$ ( $\alpha < 1\%$ )
PODER x COMPROMETIMENTO	Comprometimento <sub>DIRETORIA</sub> x Democracia <sub>DISCURSO</sub>	v10 x v11	0,75
	Comprometimento <sub>DIRETORIA</sub> x Democracia <sub>DECISÃO</sub>	v10 x v12	0,69

PODER x CONFIANÇA	Democracia <sub>DISCURSO</sub> x Confiança <sub>DIRETORIA</sub>	v11 x v19	0,57
	Democracia <sub>DISCURSO</sub> x Confiança <sub>ASSOCIAÇÃO</sub>	v11 x v18	0,51
PODER x BENEFÍCIOS   ESFORÇOS	Vínculo <sub>C/REDE</sub> x Democracia <sub>CONFLITO</sub>	v7 x v14	0,52
PODER x COMPETITIVIDADE	Crescimento <sub>FATURAMENTO</sub> x Democracia <sub>CONFLITO</sub>	v4 x v14	- 0,53

Fonte: Autor.

O exame da Tabela 6 remete às seguintes considerações:

#### (1) PODER E COMPROMETIMENTO

(1.1) A relação envolvendo poder e comprometimento, com um  $r = 0,75$  e  $\alpha < 1\%$ , indica que a posição em relação ao poder de intervenção dos associados guarda importante relação positiva com a compreensão de comprometimento da diretoria com o crescimento dos associados.

(1.2) A relação envolvendo poder e comprometimento, com um  $r = 0,69$  e  $\alpha < 1\%$ , indica que a posição em relação ao dos associados guarda importante relação positiva com a compreensão de que as decisões importantes são tomadas pela maioria dos participantes presentes.

#### (2) PODER E CONFIANÇA

(2.1) A relação envolvendo poder e confiança, com um  $r = 0,57$  e  $\alpha < 1\%$ , indica que a posição em relação ao poder de intervenção dos associados guarda importante relação positiva com a confiança nas orientações da Diretoria.

(2.2) A relação envolvendo poder e confiança, com um  $r = 0,51$  e  $\alpha < 1\%$ , indica que a posição em relação ao poder de intervenção dos associados guarda importante relação positiva com a confiança nas orientações da Associação.

### (3) PODER E BENEFÍCIOS E ESFORÇOS

A relação envolvendo poder e benefícios e esforços, com um  $r = 0,52$  e  $\alpha < 1\%$ , indica que o vínculo em permanecer na rede mesmo ante resultados aquém dos esperados, guarda importante relação positiva com o poder dos associados se fazerem ouvir nas tomadas de decisões.

Assim, a pesquisa de campo aponta a evidência do poder estar associado a “... uma resultante entre benefícios e esforços presentes nessa condição de interdependência” (TELLES; GIGLIO; SÁTYRO, 2014, p.10), conforme o paradigma de poder em estudos de redes estabelece.

### (4) PODER E COMPETITIVIDADE

A relação envolvendo poder e competitividade, com um  $r = -0,53$  e  $\alpha < 1\%$ , indica que a posição do crescimento de faturamento guarda importante relação negativa com o poder dos associados se fazerem ouvir nas tomadas de decisões, ou seja, entendem que não se fazem ouvir nas tomadas de decisões.

Para nível de significância de  $\alpha < 5\%$  nas duas extremidades, verificam-se correlações significativas conforme a Tabela 7.

Tabela 7 – Coeficiente de correlação de Pearson (r) análise geral ( $\alpha < 5\%$ )

DIMENSÕES	VARIÁVEIS (descrição)	VARIÁVEIS (instrumento)	$r_{\text{Pearson}}$ ( $\alpha < 1\%$ )
PODER x CONFIANÇA	Democracia <sub>DECISÃO</sub> x Confiança <sub>DIRETORIA</sub>	v12 x v19	0,46
	Democracia <sub>CONFLITO</sub> X Benefício <sub>ALINHAMENTO</sub>	v14 x v17	0,46
PODER x BENEFÍCIOS   ESFORÇOS	Vínculo <sub>C/REDE</sub> X Heterogeneidade <sub>PODER</sub>	v7 x v13	0,43

Fonte: Autor

### (1) PODER E CONFIANÇA

(1.1) A relação envolvendo poder e confiança, com um  $r = 0,46$  e  $\alpha < 5\%$ , indica que o poder da maioria em tomar decisões importantes guarda importante relação positiva com a confiança nas orientações da Diretoria.

(1.2) A relação envolvendo poder e confiança, com um  $r = 0,46$  e  $\alpha < 5\%$ , indica que o poder dos associados se fazerem ouvir nas tomadas de decisões guarda importante relação positiva com o entendimento dos benefícios de seguir as decisões tomadas pela Associação.

### (2) PODER E BENEFÍCIOS E ESFORÇOS

A relação envolvendo poder e benefícios e esforços, com um  $r = 0,43$  e  $\alpha < 5\%$ , indica que o vínculo em permanecer na rede, mesmo ante resultados aquém dos esperados, guarda importante relação positiva com a heterogeneidade de poder.

Assim, a pesquisa de campo aponta a evidência de o poder estar associado a “...uma resultante entre benefícios e esforços presentes nessa condição de interdependência” (TELLES; GIGLIO; SÁTYRO, 2014, p.10), conforme o paradigma de poder em estudos de redes estabelece.

## 6.4.1 Poder e crescimento

Dado que a única correlação entre poder e competitividade apontada na análise do coeficiente de correlação de Pearson foi negativa, desenvolveu-se uma análise mais específica.

### 6.4.1.1 Análise Fatorial

Tratando-se de uma técnica estatística usada para analisar um processo, por meio da geração de novas variáveis agrupadas das primeiras, foi empregada para ver a possibilidade da associação entre competitividade e poder.

A ideia da análise fatorial é tentar reduzir o número de variáveis, procurando obter um fator que pudesse agrupar variáveis, criando-se desta forma uma nova variável, chamada de fator, por englobar duas ou mais variáveis. O fator substitui desta feita as variáveis com algum grau de perda.

Os resultados da análise fatorial com o emprego do software IBM SPSS v.21 estão apresentados no Apêndice D.

Conduziu-se análise fatorial com 3 e 4 componentes, utilizando-se a rotação fatorial pelo método Varimax, contudo, os resultados não evidenciaram a presença de fatores suficientemente robustos para se admitir a existência de constructos associáveis a competitividade e poder. Os componentes obtidos não indicaram associações efetivas de variáveis potencialmente relacionadas a priori.

#### 6.4.1.2 Amostra dividida em duas partes

Em função dos insucessos relativos das abordagens anteriores, investiu-se em nova tentativa do tratamento dos dados com a segmentação dos respondentes em dois grupos. O critério adotado baseou-se no resultado integrado das métricas vinculadas à competitividade: crescimento de faturamento (instrumento questão 4), crescimento de mercado (instrumento questão 5) e aumento de quadro de pessoal (instrumento questão 6).

A soma das notas atribuídas pelos respondentes para essas três questões definiu a posição do ator em relação à dimensão competitividade. No caso da soma dos pontos ser inferior ou igual a 11 pontos, a classificação era de competitividade regular; se a soma fosse superior ou igual a 12, o ator tinha a sua competitividade classificada como alta. Quinze respondentes compunham o primeiro grupo, e 13 o segundo grupo (Tabelas 7, 8 e 9)

**Tabela 8 – Divisão da amostra em dois grupos pelo critério da competitividade**

<b>Competitividade</b>	<b>Soma das notas atribuídas à competitividade</b>	<b>Percentual da população amostrada</b>	<b>Nº de respondentes</b>
Regular	3 a 11 pontos	54%	15
Alta	12 a 15 pontos	46%	13
		Total	28

Fonte: Autor.

Os dados foram processados em separado, para cada um destes grupos, pelo software IBM SPSS v. 21, obtendo-se as duas tabelas conforme Apêndice C.

Analisou-se o grupo competitividade regular, formado pela primeira metade aproximada (54% da amostra), obtendo-se os resultados listados na Tabela 9.

Tabela 9 – Coeficiente de correlação de Pearson (r) - Competitividade regular

Grupo competitividade regular				
DIMENSÕES	VARIÁVEIS (descrição)	VARIÁVEIS (instrumento)	$r_{\text{Pearson}}$ ( $\alpha < 1\%$ )	Nível de significância nas duas extremidades ( $\alpha$ )
Poder X Crescimento	Crescimento <sub>DoPessoal</sub> x Democracia <sub>DISCURSO</sub>	v6 x v11	-0,67	0,6%
	Crescimento <sub>FATURAMENTO</sub> x Democracia <sub>CONFLITO</sub>	v4 x v14	-0,67	0,7%

Fonte: Autor.

(1) PODER E COMPETITIVIDADE (Grupo competitividade regular).

(1.1) A relação envolvendo poder e competitividade, com  $r = -0,67$  e  $\alpha < 1\%$ , indica que a competitividade expressa pela variável aumento do quadro de pessoal guarda importante relação negativa com a posição em relação ao poder de intervenção dos associados, ou não se entende haver poder de intervenção dos associados.

(1.2) A relação envolvendo poder e competitividade, com  $r = -0,67$  e  $\alpha < 1\%$ , indica que a competitividade expressa pela variável aumento do faturamento guarda importante relação negativa com o poder dos associados se fazerem ouvir nas tomadas de decisões, ou não se entende haver poder dos associados se fazerem ouvir nas tomadas de decisões.

Apontou-se correlações negativas entre poder e competitividade, para este grupo classificado como competitividade regular.

A seguir analisou-se o grupo competitividade alta, formado pela segunda metade aproximada (46% da amostra), e foram obtidos os resultados listados na Tabela 10.



Tabela 10 – Coeficiente de correlação de Pearson (r) – Competitividade alta

Grupo competitividade alta				
DIMENSÕES	VARIÁVEIS (descrição)	VARIÁVEIS (instrumento)	$r_{\text{Pearson}}$ ( $\alpha < 1\%$ )	Nível de significância nas duas extremidades ( $\alpha$ )
Poder X Crescimento	CrescimentoDoPessoal X DemocraciaCONSENSO	v6 X v15	0,62	2,4%

Fonte: Autor.

#### (1) PODER E COMPETITIVIDADE (Grupo competitividade alta)

A relação envolvendo poder e competitividade, com  $r = 0,62$  e  $\alpha < 2,5\%$ , indica que a competitividade expressa pela variável aumento do quadro de pessoal guarda importante relação positiva com a posição de todos terem o arbítrio de seguirem as decisões tomadas na Associação.

Apointa-se assim evidência da correlação entre competitividade e o poder de decidir seguir decisões na Associação, para respondentes classificados como de competitividade alta.

#### Análise comparada dos dois grupos de competitividade

A pesquisa aponta assim padrões de comportamento diferentes sobre competitividade e poder, em função de como cada respondente entende ser a sua competitividade.

Para o grupo competitividade regular, conforme a Tabela 8, o poder é visto como uma correlação negativa, impedindo a liberdade de expressão, e também obstando que seus membros sejam ouvidos mesmo quando presentes às reuniões para tomadas de decisões na Associação.

De outra feita, para o grupo competitividade alta, conforme a Tabela 8, o poder é visto como uma correlação positiva, que faz com que todos tenham o arbítrio de seguir as decisões tomadas na Associação.

Esta posição antagônica só foi possível ser avaliada quantitativamente após a divisão do grupo em duas metades aproximadas.

Em uma tentativa de refinamento destes resultados, partiu-se para a divisão da amostra em 3 grupos, contudo, não foi possível estabelecer uma correlação com nível de significância igual ou menor que 5%, que possibilitasse uma melhor análise.

#### 6.4.1.3 Amostra dividida em quartis

Na tentativa de superação da dificuldade de uma melhor identificação da associação entre poder e competitividade, partiu-se então para a análise das notas atribuídas por cada respondente à 1ª parte do questionário, conforme Apêndice A, quando foram analisadas as notas atribuídas aos graus de influência para os negócios deste respondente, com respeito aos outros atores com quem está ligado ou tem relacionamento regular, o poder influência.

Do total de 28 respondentes obteve-se 10 atores com nota zero, que foram descartados.

Desta listagem também foi excluída a Associação, posto a mesma estar sendo representada pelos seus associados, restando assim 17 respondentes, que foram então divididos em quatro grupos de 25% cada, classificados pelo somatório de notas atribuídas, conforme a Tabela 11.

**Tabela 11 – Divisão da amostra em quatro grupos de 25% cada**

<b>Quartil</b>	<b>Notas atribuídas</b>	<b>Quantidade de respondentes</b>
1º	4,5 a 5,9	4
2º	6 a 6,49	4
3º	6,5 a 7,29	4
4º	7,3 a 8,5	5
	Total	17

Fonte: Autor.

Os dados foram processados em separado para cada um destes grupos pelo software IBM SPSS v. 21, obtendo-se as quatro tabelas conforme Apêndice C, cujo resumo segue na Tabela 12.

**Tabela 12 - Coeficiente de correlação de Pearson (r) – Divisão por quartil**

QUARTIL	Poder - Influência	VARIÁVEIS (descrição)	VARIÁVEIS (instrumento)	$r_{\text{Pearson}}$ ( $\alpha < 1\%$ )	Nível de significância nas duas extremidades ( $\alpha$ )
1º	Baixo	CrescimentoDoPessoal x DemocraciaDISCURSO	v6 x v11	- 0,97	3,2%
2º	Baixo-médio	CrescimentoDoPessoal x DemocraciaCONSENSO	v6 x v15	0,96	3,8%
3º	Médio-alto	CrescimentoMERCADOI x DemocraciaCONFLITO	v5 x v14	1	0%
4º	Alto	CrescimentoDoPessoal x DemocraciaCONFLITO	v6 x v14	- 0,94	1,6%

Fonte: Autor.

### (1) PODER E COMPETITIVIDADE (1º Quartil)

A relação envolvendo poder e competitividade com  $r = -0,97$  e  $\alpha < 3,5\%$  indica que a competitividade expressa pela variável aumento do quadro de pessoal guarda importante relação negativa com a posição em relação ao poder de intervenção dos associados, ou não se entende haver poder de intervenção dos associados.

### (2) PODER E COMPETITIVIDADE (2º Quartil)

A relação envolvendo poder e competitividade com  $r = 0,96$  e  $\alpha < 4\%$  indica que a competitividade expressa pela variável aumento do quadro de pessoal guarda importante relação positiva com a posição de todos terem o arbítrio de seguirem as decisões tomadas na Associação.

### (3) PODER E COMPETITIVIDADE (3º Quartil)

A relação envolvendo poder e competitividade com  $r = 1$  e  $\alpha = 0\%$  indica que a competitividade expressa pela variável aumento da participação no mercado guarda importante relação positiva com o poder dos associados se fazerem ouvir nas tomadas de decisões.

#### (4) PODER E COMPETITIVIDADE (4º Quartil)

A relação envolvendo poder e competitividade com  $r = -0,94$  e  $\alpha < 2\%$  indica que a competitividade expressa pela variável aumento do quadro de pessoal guarda importante relação negativa com o poder dos associados se fazerem ouvir nas tomadas de decisões, ou não se entende haver poder dos associados se fazerem ouvir nas tomadas de decisões.

A divisão por quartil aponta padrões de entendimento diferentes sobre competitividade e poder pelos diversos atores da rede interorganizacional analisada, ratificando tendência similar quando da análise da divisão do grupo em dois. Não obstante, ambos os procedimentos apontam associação entre poder e competitividade, só verificada após o estudo dos dados de forma segmentada.

#### 6.4.1.4 Comparação entre os dois procedimentos

Segue na Tabela 13 o comparativo entre os dois procedimentos de análise feitos anteriormente, a da divisão da amostra em duas, e a divisão por quartil.

Tabela 13 - Comparação entre os dois procedimentos de análise

Grupo competitividade regular – Divisão em duas partes				
DIMENSÕES	VARIÁVEIS (descrição)	VARIÁVEIS (instrumento)	$r_{\text{Pearson}}$ ( $\alpha < 1\%$ )	Nível de significância nas duas extremidades ( $\alpha$ )
Poder X Crescimento	Crescimento <sub>DoPessoal</sub> x Democracia <sub>DISCURSO</sub>	v6 x v11	-0,67	0,6%
	Crescimento <sub>FATURAMENTO</sub> x Democracia <sub>CONFLITO</sub>	v4 x v14	-0,67	0,7%
Grupo competitividade alta – Divisão em duas partes				
DIMENSÕES	VARIÁVEIS (descrição)	VARIÁVEIS (instrumento)	$r_{\text{Pearson}}$ ( $\alpha < 1\%$ )	Nível de significância nas duas extremidades ( $\alpha$ )
Poder X Crescimento	Crescimento <sub>DoPessoal</sub> x Democracia <sub>CONCENSO</sub>	v6 x v15	0,62	2,4%

Divisão por quartil					
QUARTIL	Poder - Influência	VARIÁVEIS (descrição)	VARIÁVEIS (instrumento)	$r_{\text{Pearson}}$ ( $\alpha < 1\%$ )	Nível de significância nas duas extremidades ( $\alpha$ )
1º	Baixo	Crescimento <sub>DoPessoal</sub> x Democracia <sub>DISCURSO</sub>	v6 x v11	- 0,97	3,2%
2º	Baixo-médio	Crescimento <sub>DoPessoal</sub> x Democracia <sub>CONSENSO</sub>	v6 x v15	0,96	3,8%
3º	Médio-alto	Crescimento <sub>MERCADOI</sub> x Democracia <sub>CONFLITO</sub>	v5 x v14	1	0%
4º	Alto	Crescimento <sub>DoPessoal</sub> x Democracia <sub>CONFLITO</sub>	v6 x v14	- 0,94	1,6%

Fonte: Autor.

Tomando por base a Tabela 13 é possível tecer as seguintes considerações:

1. Os coeficientes de correlação de Pearson ( $r$ ) são mais elevados na análise da amostra dividida por quartil do que na análise da amostra dividida em duas metades aproximadas, na ordem de 45% ao menos, o que indica melhor correlação entre as variáveis competitividade e poder.
2. O nível de significância ( $\alpha$ ) nas duas extremidades é menor em 2/3 dos casos na análise da amostra dividida em duas metades, do que na análise da amostra dividida por quartil, o que indica baixa margem de erros.
3. O nível de significância ( $\alpha$ ) nas duas extremidades teve valor nulo na análise da 3ª amostra dividida por quartil, e coeficientes de correlação de Pearson ( $r$ ) = 1, o que significa ajustamento perfeito.
4. Pode-se dizer que, no conjunto, a amostra dividida por quartil agrega correlações altas com margem de erro aceitável, ou seja, nível de significância teórico ( $\alpha$ ) < 5%, e neste estudo, < 3,8%.
5. Além disso, a maior subdivisão permite observar correlações diferentes entre competitividade e poder, no caso, função do poder de influência atribuído por outro ator da Associação.

6. De outra feita, é preciso levar em conta que na análise da amostra dividida em duas metades aproximadas foram considerados 28 respondentes, e na análise da amostra dividida por quartil foram considerados 17 respondentes, quando o mínimo recomendável seria de 25 respondentes para uma análise estatística mais acurada.

7. É preciso se levar em conta que os dados foram obtidos através de um corte transversal, retratando um momento na existência da rede, não podendo ser generalizado, a não ser que fosse feito um estudo longitudinal, o que não poderá se dar por carência de tempo e recursos para tal.

8. O estudo aponta que uma maior divisão da amostra para análise indica ser mais apropriada para captação das diferentes correlações havidas entre os atores de uma rede interorganizacional, do que analisar a amostra como um todo.

9. Caracteriza-se a associação entre poder e competitividade na rede interorganizacional estudada, não obstante entendida de maneira diferente segundo os atores.

10. Para a validação ou aprimoramento deste estudo, sugere-se a reprodução da investigação em outras associações, com o mesmo instrumento de pesquisa.

## **6.5 Matriz de Amarração**

Tem-se no Quadro 14 a matriz de amarração, onde o objetivo geral e os específicos da pesquisa são confrontados com as perguntas do questionário de campo, as técnicas de análise dos mesmos, e a localização de seu tratamento no corpo deste trabalho, garantindo assim que o objetivo geral e os específicos da pesquisa foram respondidos, e qual a sua localização no presente trabalho.

Quadro 14 – Matriz de Amarração

OBJETIVOS	INSTRUMENTO DE PESQUISA		TÉCNICAS DE ANÁLISE	POSIÇÃO NO TRABALHO
	Parte 1	Parte 2		
<b>GERAL</b>				
Investigação de uma possível associação entre poder e competitividade em redes interorganizacionais.				Cap. 6: Resultados Cap. 7: Conclusões
<b>ESPECÍFICOS</b>				
(1) Análise comparativa dos principais paradigmas sobre redes interorganizacionais			Revisão Conceitual	Cap. 2: Item 2.2
(2) Elaboração de inventário analítico de conceitos de poder presentes na literatura			Revisão Conceitual	Cap. 2: item 2.9
(3) Desenvolvimento de síntese crítica de proposições envolvendo poder em redes	1		UCINET v.6.181	Cap. 6: Resultados
(4) Mapeamento da rede interorganizacional objeto da pesquisa	1		UCINET v.6.181	Cap. 6: Resultados
(5) Avaliação exploratória da associação entre poder e comprometimento da rede interorganizacional pesquisada		9, 10 e 20 11 a 16	IBM SPSS v.21 Média; Desvio padrão; Cross Table (r de Pearson – 9 variáveis)	Cap. 6: Resultados Cap. 7: Conclusões
(6) Avaliação exploratória da associação entre poder e confiança da rede pesquisada		18 e 19 11 a 16	IBM SPSS v.21 Média; Desvio padrão; Cross Table (r de Pearson – 8 variáveis)	Cap. 6: Resultados Cap. 7: Conclusões
(7) Avaliação exploratória da associação entre poder e resultado de negócio dos atores da rede pesquisada		18 e 19 11 a 16	IBM SPSS v.21 Média; Desvio padrão; Cross Table (r de Pearson – 9 variáveis) e Análise Fatorial	Cap. 6: Resultados Cap. 7: Conclusões

Fonte: Adaptado da Matriz de Amarração de Mazzon (TELLES, 2001, p.66-67).

## **CAPÍTULO 7: DISCUSSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste capítulo são apresentadas as conclusões do trabalho realizado, sugestões de novos estudos, suas limitações e considerações finais.



## **7.1 Discussões dos resultados**

Este trabalho teve a finalidade de contribuir na identificação e no entendimento de uma potencial e aparente associação entre poder e competitividade em redes interorganizacionais, em função da importância destes arranjos (EBERS; JARILLO, 1998, p.3). Com isso possibilitando através deste entendimento um maior equilíbrio das relações entre seus atores integrantes, e por conseguinte, da própria rede. A relevância da investigação pode ser relacionada à abordagem de uma linha ou tema com limitada literatura, qual seja, poder em redes interorganizacionais. As organizações integrantes da rede convivem com interesses conflitantes, assimetrias e negociação, que caracterizam as redes, não sendo possível ficar sem uma análise mais aprofundada.

Para o estudo das redes, consideraram-se os paradigmas: (a) social, dado que se pretendeu medir relações de interação (como o poder), e sinais de relações de proximidade (como comprometimento e confiança), e (b) racional econômico, com a entrada na rede se dando como uma jogada estratégica, para alcançar recursos, informação e redução de custos, para estudo da competitividade.

Com relação ao estudo do poder em redes, adotou-se o modelo de poder em estudos de redes de Telles, Giglio e Sátyro (2014, p.10) como apropriado para a operacionalização da pesquisa sobre associação entre poder e competitividade dos atores numa rede interorganizacional. A pesquisa pode ser classificada como descritiva, orientada para o estudo de um fenômeno (poder) em um dado contexto (rede), com uma nuance exploratória, uma vez que na revisão bibliográfica foi constatada uma lacuna em trabalhos acadêmicos assemelhados, utilizando-se estratégia de pesquisa quantitativa. Houve a necessidade do desenvolvimento de um instrumento de coleta de dados, uma vez que não se encontrou qualquer modelo validado destinado à captação de possíveis associações entre poder e competitividade dos atores numa rede interorganizacional.

## **7.2 A rede em análise**

A densidade da rede de 10,2% aponta que ainda há muito espaço para o aumento de ligações entre os atores desta rede, apesar da configuração da rede, conforme a Figura 6, aparentar razoável ligação entre os mesmos.

A dispersão geográfica entre os associados acaba dificultando reduções de custo por parte dos fornecedores homologados pela associação em foco, pela dificuldade destes fornecedores concentrarem as entregas, provocando grandes deslocamentos na maior parte das vezes de caminhões refrigerados, que naturalmente tem um frete mais caro, fato este de conhecimento dos associados.

Apesar das divulgações em feiras nacionais e internacionais, e do jornal periódico da Associação, a mesma é composta hoje por 44 empresas associadas. Ao longo de 12 anos de fundação da associação em estudo, em um setor alimentício concorrido, seria esperado um número maior de associados, contudo estudos focando esta temática, ou análise de lutas por poder estavam fora do escopo deste trabalho.

Fica o questionamento se a rede se mantém por ter associados dispersos geograficamente, quando um associado não representa um concorrente de fato, a outro associado, pela distância que os separa, ou o que poderia representar o afluxo de novos associados mais proximamente localizados, em termos de poder e competitividade.

### **7.3 Considerações finais**

O trabalho buscando responder à questão de pesquisa sobre a possibilidade de se estabelecer uma associação entre o poder e a competitividade dos atores numa rede interorganizacional conseguiu atingir o seu objetivo, com limitações.

Pode-se apontar uma tendência dos atores verem o poder por ângulos diferentes, sendo necessário para tal dividir a amostra segundo critérios definidos, para a elaboração da análise estatística, ou não se conseguiria atingir os resultados alcançados, pois como há grupos com visões distintas sobre poder e competitividade dentro da amostra, a mesma não pode ser tratada em estado bruto, sem esta consideração.

Tanto a divisão da amostra pela metade aproximada, em função dos valores advindos do somatório dos pontos relativos às três perguntas sobre competitividade do questionário, conforme apêndice A, quanto a divisão da amostra em quartis baseados nas notas atribuídas ao poder influência, conforme apêndice A, foram capazes de captar este fato.

Pode-se notar que há evidências de que poder e competitividade possam ser associados, ante os coeficientes de correlação de Pearson ( $r$ ) e nível de significância nas duas extremidades ( $\alpha$ ), encontrados nos cálculos estatísticos advindos dos dados da pesquisa de campo levantados nesta associação.

Cabe notar que tanto os atores que foram reportados como tendo baixo poder de influência, quanto os que foram reportados como tendo alto poder de influência, mostraram-se críticos pela análise estatística realizada, associando competitividade negativamente a poder, especialmente no que tange ao poder de se fazerem ouvir na Associação.

De outra feita, tanto os atores que foram reportados como tendo baixo-médio poder de influência, quanto os atores que foram reportados como tendo médio-alto poder de influência pela análise estatística realizada, mostraram associar positivamente competitividade a poder, mormente no que diz respeito ao arbítrio para tomadas de decisões, e se fazer ouvir na Associação. Para um melhor entendimento destas associações antagônicas, seria preciso uma análise mais aprofundada, fato não realizado por limitações de tempo e recursos.

Os dados apontam evidências da associação entre competitividade e poder, contudo, com correlações diferentes dependendo do estrato tomado da amostra. Nota-se também que há relevantes evidências da valorização do poder de se expressar livremente e de se fazer ouvir nas tomadas de decisões, o que poderia ser desenvolvido em posteriores estudos.

Não se utilizou o UCINET para o cálculo de distribuição do poder dentro de uma rede, mesmo corrigido pelo fator  $\beta$ , por este levar em consideração a centralidade dos atores de uma rede como grau de poder (BONACICH, 1987), diferindo-se desta consideração, e aceitar os estudos empíricos de Cook, Emerson, Gillmore e Yamagishi (1983, p.275), que demonstraram a centralidade em redes de negócios não implicar obrigatoriamente maior poder, verificando assim uma limitação nas medições de centralidade (Cook et al., 1983, p.276), apesar da ligação entre poder e centralidade ser intuitiva (Cook et al., 1983., p.289).

Com relação aos objetivos específicos adotados, é possível verificar os seguintes desdobramentos:

A Análise comparativa de principais paradigmas sobre redes interorganizacionais foi contemplada no Quadro 3 - Comparativo dos paradigmas de redes – onde se procurou fazer uma comparação resumida entre os principais

paradigmas sobre redes interorganizacionais (racional econômico, social e sociedade em redes), sem, contudo, pretender esgotar o assunto, em uma contribuição deste trabalho, para pesquisadores futuros que venham a seguir esta trilha.

Com respeito à elaboração de inventário analítico de conceitos de poder presentes na literatura, desenvolveu-se o Quadro 5 - Análise comparada das teorias de poder - como uma contribuição que se procurou dar neste trabalho para pesquisadores que venham a se interessar sobre poder em redes interorganizacionais, não almejando exaurir o tema.

Para o desenvolvimento de síntese crítica de proposições, envolvendo poder em redes foi elaborado o Quadro 8 – Abordagens de poder em redes – esquematiza alguns autores cujos paradigmas de poder são passíveis de serem empregados em análises de poder em rede. Compare-se este quadro esquemático com o Quadro 5, que trata de teorias sobre poder, para se ter uma ideia da carência de estudos sobre poder em redes interorganizacionais.

Com respeito ao mapeamento da rede interorganizacional objeto da pesquisa, desenvolveu-se a Figura 6 – A rede formada pela Associação, traçada através do software UCINET v. 6.181 retrata os 28 entrevistados, e as ligações destes com outros membros da Associação, que, em função da sua localização, não foram objeto da entrevista.

Para a avaliação exploratória da associação entre poder e comprometimento da rede interorganizacional pesquisada, das análises deste estudo aponta-se evidências da associação positiva havida entre poder e comprometimento entre os membros desta rede em estudo, conforme Tabela 6 – Coeficiente de correlação de Pearson ( $r$ ) para nível de significância de  $\alpha < 1\%$  nas duas extremidades, correlacionados em primeira análise, sem que fosse preciso fazer qualquer tratamento posterior dos dados.

Convém notar que a pesquisa aponta que o poder de todos falarem o que pensam na Associação, e o poder da maioria de decidir assuntos importantes na Associação estão fortemente correlacionados ao comprometimento da Diretoria em fazer com que todos os associados cresçam, indicando assim espaço aparentemente interessante para posteriores estudos baseados no comprometimento da Diretoria e o poder dos membros de uma dada rede.

Com referência à avaliação exploratória da associação entre poder e confiança, da rede pesquisada, aponta-se evidências da associação positiva havida entre poder e confiança entre os membros desta rede em estudo, conforme Tabela 6 – Coeficiente de correlação de Pearson (r) para nível de significância de  $\alpha < 1\%$  nas duas extremidades - correlacionados em primeira análise, sem que fosse preciso fazer qualquer tratamento posterior dos dados.

Cabe ressaltar que a análise estatística aponta que o poder de todos falarem o que pensam na Associação está correlacionado à confiança nas orientações da diretoria e nas da Associação, compreendendo diretoria como os atos advindos da cúpula diretiva, e Associação como os atos advindos de decisões plenárias.

A pesquisa aponta outro campo para futuras pesquisas, baseado na confiança nas orientações da diretoria e da Associação, e o poder.

Sobre a questão de pesquisa, com respeito à avaliação exploratória da associação entre poder e resultado de negócio dos atores da rede pesquisada, o conjunto dos resultados de negócios dos atores da rede foi considerado neste trabalho, um indicador de competitividade da rede como um todo. Assim pode-se admitir com ressalvas a presença de correlação entre poder dos atores componentes de uma rede interorganizacional e a competitividade da rede, entendida como resultante da composição da competitividade de cada ator.

Como visto na Tabela 12 - Coeficiente de correlação de Pearson (r) – Divisão por quartil, esta correlação varia segundo a visão dos atores, ora uma correlação positiva, ora uma correlação negativa, sendo em nosso caso captada apenas quando a população foi dividida em quatro grupos segundo o critério do grau de influência descrito pelos seus pares na rede estudada.

### **Análise das limitações**

Como limitações, os resultados encontrados não podem ser generalizados, dado que a pesquisa retrata um corte transversal, figurando um momento na vida da rede, o que pode não refletir o modo como poder e competitividade são associados normalmente nesta rede.

Igualmente, mesmo tendo-se utilizado uma amostra significativa de 64% da rede, (28 empresas entrevistadas em 44 associados), ao se dividir a amostra para um melhor estudo da associação da competitividade e poder em uma rede

interorganizacional, naturalmente os cálculos estatísticos foram realizados com estratos contendo menos de 25 elementos cada, sendo este número considerado o mínimo ideal para validação dos resultados, o que pode acarretar um viés nesta análise realizada.

Antes de se empreender a pesquisa, a diretoria da Associação foi contatada, quando em reunião na sede da mesma, o pesquisador mostrou o propósito do trabalho, para só posteriormente ser feita a pesquisa de campo. Soube-se que logo a seguir a diretoria entrou em contato com todos os seus associados informando o fato, contudo, alguns associados entrevistados externavam dúvidas com relação à pesquisa ser científica ou encomendada pela Associação, quando então era esclarecido ser uma pesquisa científica, e que seus nomes e dados fornecidos seriam resguardados. Alguns entrevistados podem não ter confiado nas informações do pesquisador, e na dúvida, ter respondido ao questionário para evitar um possível desgaste com a diretoria da Associação, gerando assim um viés.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, J. A. G.. Michel Foucault e a teoria do poder. *Tempo Social; Revista de Sociologia da USP*, S. Paulo, 7(1-2), out. 1995. p. 105-110.
- AMANTINO-DE-ANDRADE, J.. Actor-network theory (ANT): uma tradução para compreender o relacional e o estrutural nas redes interorganizacionais?. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, jul. 2004, p. 1-14.
- ARENDT, H. *Da violência*. Tradução Maria Cláudia Drummond. 2004. Disponível em <http://www.libertarianismo.org/livros/harendtdv.pdf>. Acesso em 17 dez. 2013.
- \_\_\_\_\_. *A condição humana*. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007.
- ARTEN, F. T. *Inovatividade em clusters de negócios comerciais: um estudo sobre a relação entre a capacidade de inovação e a estrutura das redes sociais presentes nas redes de negócios*. 2013. 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração).– Universidade Paulista, São Paulo. 2013.
- APPELBAUM, S. H.; HUGHES, B. Ingratiation as a political tactic: effects within the Organization. *Management Decision*. 36/2, 1998. p. 85-95.
- BACHRACH, P; BARATZ, M. Two Faces of Power. *The American Political Science Review*, v. 56, n. 4, dez. 1962, p. 947-952.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L.. A dimensão estratégica das redes horizontais de pmes: teorizações e evidências. *Revista de Administração Contemporânea- RAC*, ed. esp., 2004, p.203 a 227.
- BALESTRO, M. V. *Confiança em rede: a experiência da rede de estofadores do pólo moveleiro de Bento Gonçalves*. 2002. 118 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.
- BALLOU, R. H.; GILBERT, S. M. MUKHERJEE, A. New managerial challenges from supply chain opportunities. *Industrial Marketing Management*, n.29, 2000. p. 7-18.
- BARTUCCI, G. *Juntos agora*. Entrevista com Richard Sennett. Instituto Humanista UNISINOS. . 25 ago. 2012. Disponível em: <http://www.ihu.unisinos.br/noticias/512802-juntos-agora>>. Acesso em: 21 dez. 2013.
- BELL, S. J.; TRACEY, P.; HEIDE, J. B. The organization of regional clusters. *Academy of Management Review*, v. 34, n. 4, 2009. p.623-642.
- BENFARI, R.C.;WILKINSON, H.E.; ORTH, C.D. The effective use of power. *Business Horizons*, 29(3), p.12-16, 1986.
- BENSON, J. The Interorganizational Network as a Political Economy, *Administrative Science Quarterly*, v.20, n.2, 1975, p. 229-249.

BERTERO, C. O. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In *Cultura e poder nas organizações*. FLEURY M. T. L. et al. Cultura e poder nas organizações. 2. ed. 13. reimpr. São Paulo: Atlas: 2009.

BEST, S. *Introduction to politics and society*. London: Sage, 2002.

BONACICH P. Power and Centrality: A Family of Measures. *American Journal of Sociology*, v. 92, n. 5, mar. 1987. p. 1170-1182.

BORDIEU, P. *O poder simbólico*. Tradução Fernando Tomaz. Rio de Janeiro: Ed. Bertrand Brasil, 1989.

BOWEN, A.B. From qualitative dissertation to quality articles: seven lessons learned. *Qualitative Report*, v. 15, n. 4, jul 2010. p. 864-879.

BRITO, L. O “poder” segundo Foucault. Chá.com Letras. mar. 2010. Disponível em <http://letraporletra.com.br/wordpress/?p=754>>. Acesso em 06 dez.2013.

BUEY, F. F. Marx e os marxismos. Uma reflexão para o século XXI. In: BORON, A. A.; AMADEO, J.; GONZALEZ, S. *A teoria marxista hoje: problemas e perspectivas*, 2007. Disponível em: < <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/campus/marxispt/cap.7.doc>>. Acesso em 16 nov. 2013.

CARAVANTES, G. R.; CARAVANTES, C. B.; KLOECKNER, M. *Administração: teorias e processos* – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CASTELLS, M. Materials for an exploratory theory of the network society. *British Journal of Sociology*, v.51, n.1, Jan/Fev, p.5-24, 2000.

\_\_\_\_\_; CARDOSO, G. *The network society: From Knowledge to policy*. Center for Transatlantic relations. The Johns Hopkins University. Washington, DC, 2005.

\_\_\_\_\_. Communication, power and counter-power in the network society. *International Journal of Communication* n.1, 2007, p. 238-266.

CAIXETA, M. P. *Hobbes e Leviatã - Estado Absolutista*. 15 out. 2009. Disponível em: < [http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id\\_dh=3061](http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=3061)>. Acesso em: 21 dez. 2013.

CECÍLIO, L. C. O.; MOREIRA, M. E. Disputa de interesses, mecanismos de controle e conflitos: a trama do poder nas organizações de saúde. *Revista de Administração Pública* – RAP/ EBAPE / FGV. Rio de Janeiro 36 (4) jul. / ago 2002. p. 587-608.

CHALITA, G. *O poder. Reflexões sobre Maquiavel e Etienne de La Boétie* – 3.ed. ver. – São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2005.

CHAZEL, F. Poder In: BOUDON, R, *Tratado de sociologia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1995.



CHERRY, K. *What is social exchange theory?* 2014. Disponível em: <<http://psychology.about.com/od/sindex/g/socialexchange.htm>>. Acesso em: 08 jan. 2014.

CLEGG, S. R. *Frameworks of power*. Londres: Sage, 2002.

COLEMAN, J. S. *Foundations of social theory*. Cambridge: Harvard University Press, 1998. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=a4DI8tiX4b8C&oi=fnd&pg=PR15&dq=foundation+of+social+theory&ots=qCZqU-NZFj&sig=Md9YcsSYjL8qtdReQgD9tUFVrrg#v=onepage&q=power&f=false>. Acesso em: 29 mai. 2014.

CONTADOR, J. C. *Campos e armas da competição: novo modelo de estratégia*. São Paulo: Saint Paul Editora, 2008.

COOK, K. S.; EMERSON R. M., GILLMORE M. R., YAMAGISHI, T. The Distribution of Power in Exchange Networks: Theory and Experimental Results. *The American Journal of Sociology*, v. 89, n. 2, set., 1983. p. 275-305.

CORRA, M. Separation and exclusion: Distinctly modern conditions of power? *Canadian Journal of Sociology/Cahiers Canadiens de Sociologie*. 30(1), p. 41-70, 2005

CRESWELL, J.W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROPANZANO, R.; MITCHELL, M. S. Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, v. 31, n. 6, 2005, p. 874-900.

DAFT, R. L. *Administração*. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DAHL, R. A. The concept of power. *Behavioral Science*, 2:3, julho, 1957. p. 201-216.

DALLARI, D. A. *Elementos de teoria geral do Estado*. 32. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*. v. 48, n. 2, abr. 1983, p. 147-160.

DONAIRE, D., SILVA, M. P., GASPAR, M. A. A Rede de Negócios do Turismo: Um Estudo Sobre suas Características e Implicações Estratégicas. *Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica*, n. 1, v. 11, jan./abr. 2009. p. 112–134.

DUBOIS, A.; HAKANSSON, H. Relationships and activity links. In: EBERS, M. *The formation of inter-organizational networks*. New York: Oxford University Press, 1. reimp., 2002.

DURKHEIM, E. "O que é fato social?" In: *As Regras do Método Sociológico*. Traduzido por Maria Isaura Pereira de Queiroz. 6. ed. São Paulo, Companhia Editora

Nacional, 1972. Disponível em <[http://portal.unitoledo.br/upload/usuarios/3414/aulas/O Que é Fato Social \(Èmile Durkheim\)\[1\].pdf](http://portal.unitoledo.br/upload/usuarios/3414/aulas/O%20Que%20%C3%A9%20Fato%20Social%20(Emile%20Durkheim)[1].pdf)>. Acesso em 30 nov.2013.

EASTON, G.; ARAUJO, L. Inter-firm responses to heterogeneity of demand over time. In: EBERS, M. *The formation of inter-organizational networks*. New York: Oxford University Press, 1. reimp., 2002.

EBERS, M.; JARILLO, J. C. The construction, forms and consequences of industry networks. *International Studies of Management and Organization*, v. 27, n. 4, 1997-1998. p. 3-21.

\_\_\_\_\_. *The formation of inter-organizational networks*. New York: Oxford University Press, 1. reimp., 2002.

\_\_\_\_\_. GRANDORI, A. The forms, costs and development dynamics of inter-organizational networking. In: EBERS, M. *The formation of inter-organizational networks*. New York: Oxford University Press, 1. reimp., 2002.

EMERSON, R. M. Power-dependence relations. *American Sociological Review*, v.27, n.1, fev. 1962, p. 31-41.

ETZIONI, A. *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira, 1967.

\_\_\_\_\_. *Organizações complexas: estudo das organizações em face dos problemas sociais*. São Paulo: Atlas, 1973.

FARIA, A. Repensando redes estratégicas. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*. v.15, n.1, jan./fev/ 2011. P. 84-102.

FERRAZ, J; KUPFER, D; HAGUENAUER, L. Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FERREIRA, M. A. F. S.; *Teoria política contemporânea e o terrorismo global: um estudo de caso sobre o aporte teórico de Michael Mann aplicado à Al-Qaeda*, 07/2009, ABRI-ISA Joint International Meeting, v. 1, pp.1-3, Rio de Janeiro, RJ, 2009.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PERERA, M. I. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

FERREIRINHA, I. M. N.; RAITZ, T. R. As relações de poder em Michel Foucault: reflexões teóricas. *Revista de Administração Pública – RAP*, 44(2), Rio de Janeiro, 2010, p. 367-383.

FISHER, M. L. What is the right supply chain for your product? A simple framework can help you figure out the answer. *Harvard Business Review*, mar.-abr 1997. p. 105-128.

FOMBRUN, C. J. Strategies for network research in organizations. *The Academy of Management Review*, v. 7, n. 2, abr. 1982. p. 280-291.

FONTES, C. *Jurgen Habermas (n.1929)*. 2005. Disponível em <<http://afilosofia.no.sapo.pt/habermas1.htm>>. Acesso em 18 dez. 2013.

FOUCAULT, M. *Microfísica do poder*. 17. ed. Rio de Janeiro: Graal, 2002.

FREITAS, G. 'Temos que valorizar a diferença': entrevista com Richard Sennett. *O Globo Blogs*. 11 ago. 2012. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/blogs/prosa/posts/2012/08/11/temos-que-valorizar-diferenca-entrevista-com-richard-sennett-459740.asp>>. Acesso em: 21 dez. 2013.

FRENCH JR. J. P.; RAVEN, B. The base of social power. In: *Studies in Social Power*. D. Cartwright (Ed.), Ann Arbor, Michigan: Institute for Social Itcsearch, 1959.

GALBRAITH, J.K. *Anatomia do poder*. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

GANESAN, S.; MALTER A. J.; RINDFLEISCH A. Does distance still matter? Geographic proximity and new product development. *Journal of Marketing*, v.69, oct. 2005. p.44-60.

GEORGIA, N. Positivismo – Conceito e resumo de suas características. Disponível em: <<http://www.estudopratico.com.br/positivismo-conceito-e-resumo-de-suas-caracteristicas>>. Acesso em: 07 jul. 2014.

GIDDENS, A. Foucault, Nietzsche e Marx. In: GIDDENS, A. *Política, sociologia e teoria social*. São Paulo: Ed. Unesp, 1998.

\_\_\_\_\_. *Sociologia*. 6. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2008.

GIGLIO, E.M.; KWASNICKA, E.L., SANTOS, S.B.S. Proposta de Integração do Consumidor na Teoria e Prática de Redes. In *Anais XXX Congresso EnAnpad*, Anpad, Salvador, 2006.

\_\_\_\_\_; RYNGELBLUM, A. L. Uma investigação sobre o ator consumidor na rede de pirataria e uma proposta de alternativa de estratégia de combate. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, v. 10, n. 4, jul./ago. 2009. p.131-155.

\_\_\_\_\_. Análise e Crítica da Metodologia Presente nos Artigos Brasileiros sobre Redes de Negócios e uma Proposta de Desenvolvimento. Encontro de Estudos Organizacionais, *Anais do VI ENEO*, Florianópolis, 2010.

\_\_\_\_\_. Proposta e sustentação de um modelo de rede que inclui o ator consumidor. *BBR – Brazilian Business Review*. v. 8, n.1. Vitória-ES, Jan. - Mar. 2011. p.28 – 50.

\_\_\_\_\_; HERNANDES, J.L.G. Discussões sobre a metodologia de pesquisa sobre redes de negócio. In: *Revista Brasileira de Gestão de Negócios – FECAP*, v. 14, n. 42, São Paulo, jan./mar. 2012. .p. 78-101.

\_\_\_\_\_; PUGLIESE, L. R.; SILVA, R. M. Análise dos conceitos de poder nos artigos brasileiros sobre redes. *Revista de Administração da UNIMEP*. v.10, n.3, set/out, 2012.

GIL, A.C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, I. M.; ALMEIDA, F. Q.; VAZ, A. F.. Sobre corpo, reflexividade e poder: um diálogo entre Anthony Giddens e Michel Foucault. *Política e Sociedade*. v. 8, n. 15, out. 2009, p. 299-319.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, v. 16, n.2, 1995. p. 183-214.

\_\_\_\_\_. An organizational assessment of interfirm coordination modes. *Organizational Studies*, v. 18, n. 6, 1997. p.897-925.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *The American Journal of Sociology*, Chicago, v. 91, n.3, nov. 1985, p. 481-510.

\_\_\_\_\_. The impact of social structure on economic outcomes. *Journal of Economic Perspectives*, v. 19, n. 1, 2005. p. 33-50.

GRAY, B.; ARISS S.S. Politics and strategic change across organizational life cycles. *Academy of Management Review* 10.4, 1985: p.707-723.

GULATI, R. Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, v. 19, n. 4, Special Issue: Editor's Choice. abr.1998, p. 293-317.

\_\_\_\_\_; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? *The American Journal of Sociology*, v. 104, n. 5, mar., 1999. p. 1439-1493.

HAGUENAUER, L. Competitividade: conceitos e medidas: uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro. *Revista Economia Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, abr. 2012, p. 146-177.

HAIR Jr., J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANNEMAN, R. A., RIDDLE, M. *Introduction to social network methods*. Riverside: University of California, 2005.

HARDY, C.; LAWRENCE, T. B.; GRANT, D. Discourse and collaboration: the role of conversations and collective identity. *The Academy of Management Review*, v. 30, n. 1, jan., 2005. p. 58-77.

HARDY, C.; CLEGG, S.R. Alguns ousam chama-lo de poder. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.;NORD, W.R.. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2001, v. 2, p.260-289.

HENNART, J-F. A Transaction costs theory of equity joint ventures. *Strategic Management Journal*. v.9, n.4, jul./ago. 1998. p. 361-374.

HERNANDES, J. L. G. *Os fatores de dependência de recursos e sociais como condicionantes da emergência de redes de negócios: discussões a partir do caso da rede de São Roque*. 2012. 145 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Paulista, São Paulo, 2012.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. *Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. NATEMEYER, W. E. Situational leadership, perception and the impact of power. *Group & Organizational Studies ABI/INFORM Complete* dez. 1979; 4, 4; p. 418-429.

HICKSON, D. J.; HININGS C. R., LEE C. A., SCHNECK R. E., PENNINGS J. M. A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power. *Administrative Science Quarterly*, v. 16, n. 2, jun. 1971, p. 216-229.

HO, C.H. Exchange-based value creation system for networks relationships managenet. *The Journal of American Academy of Business* Cambridge. v.9, n.1, mar. 2006, p. 202-209.

HOBBS, T. *Leviatã ou Matéria, forma e poder de um estado eclesiástico e civil*. Tradução de João Paulo Monteiro e Maria Beatriz Nizza da Silva. 2013. Disponível em: < [http://www.dhnet.org.br/direitos/anthist/marcos/hdh\\_thomas\\_hobbes\\_leviatan.pdf](http://www.dhnet.org.br/direitos/anthist/marcos/hdh_thomas_hobbes_leviatan.pdf)>. Acesso em: 21 dez. 2013.

HOMANS, G. C. Behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, v. 63, n. 6, mai. 1958, p. 597-606.

JONES C.; HESTERLY W. S.; BORGATTI S. P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. *The Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, out., 1997, p.911-945.

KATZ, D.; KAHN, R. *Psicologia social das organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1974.

KANTER, R. M. *Quando os gigantes aprendem a dançar: Dominando os desafios de estratégia, gestão e carreiras nos anos 90*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KLEIN, L.L.; PEREIRA, B. A. D.; VIZZOTO, A. D.; QUATRIN, D. R. Contribuições para a gestão de redes interorganizacionais: fatores determinantes para a saída de empresas parceiras. In: *Anais... XVI SemeAd – Seminários em Administração*, out. 2103. p. 1-16.

KLEIN, M. V. *Identificação do nível de relacionamento entre a Claro digital e seus clientes corporativos*. 2003. 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003.

KLIJN, E.; KOPPENJAN, J. F. M. Public management and policy networks: Foundations of a network approach to governance. *Public Management*, v. 2, 2000.

KNIGHTS, D.; MURRAY, F.; WILLMOTT, H. Networking as a knowledge work: a study of strategic interorganizational development in the financial services industry. *Journal of Management Studies*. v. 30, n. 6, 1993, p. 975-995.

KOGUT, B. The stability of joint ventures: reciprocity and competitive rivalry. *The Journal of Industrial Economics*, v. 38, n. 2, dez. 1989, p. 183-198.

\_\_\_\_\_. The network as knowledge: generative rules and the emergence of structure. *Strategic Management Journal* n. 21, 2000. p. 405-425.

KRAUSZ, R. R. *O poder nas organizações*. São Paulo: Nobel, 1988.

KUNZLER, C.M. *A teoria dos sistemas de Niklas Luhmann*. Estudos de Sociologia, 16, 2004, p. 123-136.

LAKATOS, E.M. *Sociologia da administração*. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_.; MARCONI, M.A. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 7. ed. – 7. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in supply chain management. *Industrial Marketing Management*, n. 29, 2000. p.65-83.

LEBRUN, G. *O que é poder*. São Paulo: Abril Cultural : Brasiliense, 1984.

LIN, N. Social capital: A Theory of social structure and action. New York: *Cambridge University Press*, 2002. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books/about/Social\\_Capital.html?id=fvBzlu5-yuMC&redir\\_esc=y](http://books.google.com.br/books/about/Social_Capital.html?id=fvBzlu5-yuMC&redir_esc=y)>. Acesso em: 23 jan. 2014.

LOPES, F.D.; BALDI, M. Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições. *RAP – Revista de Administração Pública*, v.43, n.5, 2009. p. 1007-1035.

LUKES, S. *O poder: uma visão radical*. Brasília: Universidade de Brasília, 1980.

MACHADO, R. Por uma genealogia do poder. In: FOUCAULT, M. *Microfísica do poder*. 17. ed. Rio de Janeiro: Graal, 2002.

MANN, M. The sources of social power. In: A history of power from the beginning to A.D. 1760. Cambridge: *Cambridge University Press*, v. 1, 1986. Disponível em <<http://www.sscnet.ucla.edu/soc/faculty/mann/Doc5.pdf>>. Acesso em 02 dez. 2013

MAQUIAVEL. *O príncipe*. Tradução de J. Cretella Jr e Agnes Cretella. 2 ed. rev. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1997.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2005.

MARIANO, R. A. *O poder disciplinar em Michel Foucault*. 2007. Disponível em <[http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&ved=0CFkQFjAG&url=http%3A%2F%2Fwww.cesumar.br%2Fpesquisa%2Fperiodicos%2Findex.php%2Frevcesumar%2Farticle%2Fdownload%2F154%2F518&ei=g02vUqSvK4uhsQTx4YGABA&usg=AFQjCNFvY2ami8vd-7kf14Hyuo\\_s9Ba\\_6A&bvm=bv.57967247,d.cWc](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&ved=0CFkQFjAG&url=http%3A%2F%2Fwww.cesumar.br%2Fpesquisa%2Fperiodicos%2Findex.php%2Frevcesumar%2Farticle%2Fdownload%2F154%2F518&ei=g02vUqSvK4uhsQTx4YGABA&usg=AFQjCNFvY2ami8vd-7kf14Hyuo_s9Ba_6A&bvm=bv.57967247,d.cWc)>. Acesso em 16 dez. 2013.

MARINHO, E. R. *As relações de poder segundo Michel Foucault*. E-Revista Facitec - Faculdade de Ciências Sociais e Tecnológicas, v. 2, n. 2, Art.2, dez. 2008.

MARQUES, A. A. M. O conceito de poder em Foucault: algumas implicações para a teoria das organizações. In: *III CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração*. 24 a 26 nov. 2006.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEYER, C.; DAVIS, S. *Blur – A velocidade da mudança na economia integrada*. Campus: Rio de Janeiro, 1999.

MINAYO, M.C.S. O desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M.C.S. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 28. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia – um roteiro sobre a selva do planejamento estratégico*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MIRANDA, S. O tabu do poder e da política nos estudos organizacionais *Rev. Adm. UFSM*, Santa Maria, v. 2, n. 1, mai./ago. 2008, p. 490-501.

MITCHELL, J. C. The concept and use of social networks. In: MITCHELL, J. C.. *Social networks in urban situations*. Manchester, Inglaterra: University of Manchester Press, 1971. Disponível em: < <http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=8RrpAAAAIAAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=the+concept+and+use+of+social+networks+mitchell&ots=noQ31mTbSS&sig=Zc1dSNDAN8TBneiWn2muSBvbEXQ#v=onepage&q=the%20concept%20and%20use%20of%20social%20networks%20mitchell&f=false>>. Acesso em: 15 jan. 2014.

MOLM L. D.; PETERSON, G.; TAKAHASHI, N. Power in Negotiated and Reciprocal Exchange. *American Sociological Review*, v. 64, n. 6, dez., 1999, p. 876-890.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v.58,, jul., 1994, p. 20-38.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Altas, 1996.

MOURA, A. de. *Resenha "Manuscritos Econômico-filosófico"*. 23 abr. 2010. Disponível em < <http://glem-r.blogspot.com.br/2010/04/resenha-manuscritos-economico.html>>. Acesso em 01 dez. 2013.

MUSSO, Pierre. A filosofia da rede. In PARENTE, André (organizador) *Tramas da rede: novas dimensões filosóficas*. Porto Alegre: Sulina, 2004, cap. 1, p. 17-28.

NARAYARAN, V.K.; FAHEY, L. The micro-politics of strategy formulation. *Academy of Management Review*, 7 (1) 1982, p. 25-34.

NOGUEIRA, G.R. *A teoria discursiva de Jürgen Habermas*. 2005. Disponível em: < [http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=257#](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=257#)>. Acesso em : 18 dez. 2013.

NOGUEIRA, N. *O que é o conflito de agência?* Portal Gestão, 2014. Disponível em: <<http://www.portal-gestao.com/gestao/item/6541-o-que-%C3%A9-o-conflito-de-ag%C3%A9ncia.html>>. Acesso em : 21 jan. 2014.

NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In NOHRIA, N.; ECLES, R. *Networks and organizations: Structure, form, and action*. Boston: *Harvard Business School*, 1992.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Gestão e Produção*, v.8, n.3, dez. 2001, p.289-303.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. *Academy of Management Review*, v. 15, n. 2, 1990. p. 241-265.

OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking Network Studies: An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-organizational Relationships. *Organization Studies*, v. 19, n.4, 1999. p. 549-583.

OZCAN, K. *Consumer-to-consumer interactions in a networked society: word-of-mouth theory, consumer experiences, and network dynamics*. 2004. 185 f. Tese (Doutorado em Administração) - University of Michigan, United States. Michigan. 2004.

PARSONS, T. Uma visão geral. In \_\_\_\_\_ (organizador) *A sociologia americana: perspectivas, problemas, métodos*. São Paulo: Cultrix, 1968.

\_\_\_\_\_. *Sociedades: Perspectivas evolutivas e comparativas*. São Paulo: Pioneira, 1969.

PESÄMAA, O. *Development of relationships in interorganizational networks: studies in the tourism and construction industries*. 2007. 304 f. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração de Negócios e Ciências Sociais, Divisão de Organização Industrial, Luleå University of Technology, Strömsund, Suécia, 2007.



PACIEVITCH, T. *Thomas Hobbes*. 1999. Disponível em: < <http://www.infoescola.com/biografias/thomas-hobbes>>. Acesso em: 21 dez. 2013.

PARK, S. H.; UNGSON G. R. Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure. *Organization Science* v. 12, n. 1, 2001. p. 37-53.

PAULI, J. *O poder nas redes de economia solidária*. 2005. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, UFRGS, 2005.

PAZ, R. *El poder a partir de Bertrand Russel*. 07 fev. 2011. Disponível em: <<http://www.diariocritico.com/general/253046>>. Acesso em: 28 dez. 2013.

PERROW, C. Small-firm networks. In: Nohria, N; Eccles, R. G. *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston. Harvard Business School Press. 1992.

PETTIGREW, A. M. Strategy formulation as a political process. In: PETTRIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R.. Strategic Management: the strengths and limitations of a field. *Studies of Management and Organization*. 7 (2), 1977, p. 78-87.

PINTO, A. M. G.; JUNQUEIRA, L. . P. Relações de poder em uma rede do terceiro setor: um estudo de caso. *Revista de Administração Pública – RAP*, 2009 p. 1091-1116.

PFEFFER, J. Understanding power in organizations. *California Management Review*. ABI/INFORM Global, 34, 29-50, 1992.

PLUNKETT, S. *Social exchange theory*. 2009. Disponível em: < <http://www.csun.edu/~whw2380/542/Social%20Exchange%20Theory.htm>>. Acesso em: 08 jan. 2014.

PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva – Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. 27 e. São Paulo: Campus, 1989, p. 57-152.

POWELL, W. W. Hybrid organizational arrangements: New form or transitional development? *California Management Review*, v.30, n.1, 1987. p.67-87.

\_\_\_\_\_. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In: B. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press. 1990: p. 295-336. Disponível em: < [http://woodypowell.com/wp-content/uploads/2012/03/10\\_powell\\_neither.pdf](http://woodypowell.com/wp-content/uploads/2012/03/10_powell_neither.pdf)>. Acesso em: 14 jan. 2014.

PROCÓPIO M.; FRANÇA FILHO, G. C. *Poder e análise organizacional: Elementos para uma crítica antiutilitarista*. Cadernos EBAPE / FGV.BR – v.3, n. 2 – jul. 2005.

QUARESMA, S. J. L. *O estado e dominação nos pressupostos de Marx, Weber e Durkheim*. Achegas.Net, 2009. Disponível em [http://achegas.net/numero/42/silvia\\_jurema\\_42.pdf](http://achegas.net/numero/42/silvia_jurema_42.pdf). Acesso em 30 nov. 2013.

RAVEN, B. H. The basis of power: origins and recent developments. *Anais*. Annual Meeting of the American Psychological Association (100<sup>a</sup>) Washington, DC. ago. 1992. p.14-18.

ROBBINS, S. P. *Fundamentos da administração: Conceitos essenciais e aplicações*. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROCHER, G. *Droit, pouvoir et domination*. *Sociologie et sociétés*, v. 18, n. 1, abr.1986, p. 33-46. Montréal: PUM. Disponível em <[http://classiques.uqac.ca/contemporains/rocher\\_guy/droit\\_pouvoir\\_domination/Droit\\_pouvoir\\_domination.pdf](http://classiques.uqac.ca/contemporains/rocher_guy/droit_pouvoir_domination/Droit_pouvoir_domination.pdf)>. Acesso em 11 nov.2013.

RODRIGUES, A.. *Psicologia social*. 17.ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

SADAN, E. Empowerment and community planning. E-book. 2004. Disponível em: <[http://www.mpow.org/elisheva\\_sadan\\_empowerment.pdf](http://www.mpow.org/elisheva_sadan_empowerment.pdf)>. Acesso em: 21 dez.2013.

SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.F.; LUCIO, P.B. *Metodologia de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SCHWENK, C. R. Linking cognitive, organizational and political factors in explaining strategic change. *Journal of Management Studies* 26.2, 1989 p.177-187.

SciElo – Scientific Electronic Library Online. Disponível em: <http://www.scielo.org/php/index.php>. Acesso em 07 jul. 2014.

SHENG-YUE, H.; XU, R. Analyses of strategic alliance failure: A dynamic model. In: International Conference on Management Science and Engineering – ISTP, 2005, Harbin Institute of Technology, Russia, 2005. *Anais...*Rússia, 2005. p.966-973. Disponível em: <<http://www.docstoc.com/docs/111016299/Avoid-Failure-When-Entering-the-Chinese-Market>>. Acesso em: 27 jan. 2014.

SILVA, C. F. da. *O poder nas organizações: Um estudo preliminar a partir da percepção dos trabalhadores*.2007. 256 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2007.

SILVA, A. O. Esboço para a história da esquerda no Brasil. *Revista Espaço Acadêmico*, n. 103, dez. 2009. p.90-107.

SNOW, C. C.; THOMAS, J. B. Field research methods in strategic management: contributions to theory building and testing. *Journal of Management Studies*, 1994. p.457-480

SOUSA, N. C.; MENESES, A.B.V.T. de. O poder disciplinar uma leitura em vigiar e punir. *SABERES*, Natal – Rio Grande do Norte, v. 1, n.4, jun 2010, p. 18-35.

SOUZA, S. D. C.; ARICA, J. Competitividade industrial e regional: medidas e dicotomias. In: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2002, Curitiba. *Anais...*: ENEGEP, 2002, 8 p.

SROUR, R. H. *Poder, cultura e ética nas organizações*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STOLTE, J.F. From micro-to-micro-exchange structure: measuring power imbalance at the exchange network level. *Social Psychology Quarterly*. v. 51. n. 4.,1988, p. 357-364.

SWEDBERG, R. Sociologia econômica: hoje e amanhã. Tempo social. *Revista de Sociologia da USP*, v. 16, n. 2, 2004. p. 7-34.

SYDOW, J. Understanding the constitution of interorganizational trust. In *Trust within and between organizations* org. Bachmann, R e Lane, C. Oxford, Oxford: University Press, 1998. Disponível em: < [http://books.google.com.br/books?id=eb4nP2rw6EC&pg=PA31&lpg=PA31&dq=sydow+understanding+the+constitution+of+interorganizational+trust&source=bl&ots=gUvGlsaqw&sig=NrnhKgdURKNd9cIV1ZKGbYmGUO4&hl=pt-BR&sa=X&ei=hl8tVKPfOs\\_NggTu1IHQBg&ved=0CCUQ6AEwAA#v=onepage&q=sydow%20understanding%20the%20constitution%20of%20interorganizational%20trust&f=false](http://books.google.com.br/books?id=eb4nP2rw6EC&pg=PA31&lpg=PA31&dq=sydow+understanding+the+constitution+of+interorganizational+trust&source=bl&ots=gUvGlsaqw&sig=NrnhKgdURKNd9cIV1ZKGbYmGUO4&hl=pt-BR&sa=X&ei=hl8tVKPfOs_NggTu1IHQBg&ved=0CCUQ6AEwAA#v=onepage&q=sydow%20understanding%20the%20constitution%20of%20interorganizational%20trust&f=false)>. Acesso em: 02 out. 2014.

TELLES, R. A efetividade da “matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. *Revista de Administração*, São Paulo v.36, n.4, outubro/dezembro 2001. p.64-72.

\_\_\_\_\_; *Posicionamento e reposicionamento de marca: Uma perspectiva estratégica e operacional dos desafios e riscos*. 2004.Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo, FEA/USP, 2004.

\_\_\_\_\_; GIGLIO, E. M.; SÁTYRO, W. C. Proposta de uma linha conceitual de poder em estudos sobre redes. In: XVII SEMEAD, 2014, São Paulo. Anais...: SEMEAD, 2014, 15p.

TICHY, N.;TUSHMAN, M.; FOMBRUN, C. Social network analysis for organizations. *Academy of Management Review*, v. 4, n. 4, 1979. p. 507-519.

THIBAUT, J. W.; KELLEY, H. H. *The social psychology of groups*. New York: Wiley, 1959.

THOMPSON, J.D. Authority and Power in "Identical" Organizations. *American Journal of Sociology*, v. 62, n. 3, nov. 1956, p. 290-301.

THORELLI, H. B. Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, v.7, n.1, jan./fev., 1986, p. 37-51.

VILELA, J. R. P. X. *O poder nas organizações: um estudo utilizando uma escala de autoritarismo baseada na escala “F” de Adorno*. 2008. 124 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

VILELA, L. R. *Filosofia – Thomas Hobbes – O estado natural e o pacto social*. 2006. Disponível em: < <http://www.mundociencia.com.br/filosofia/hobbes.htm#A>>. Acesso em: 23 dez. 2013.

VERGARA, S.C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

WEBER, M. Três tipos puros de poder legítimo. Tradução Artur Morão. *Tribuna da História*, Lisboa, 2005. Disponível em <[http://www.lusosofia.net/textos/weber\\_3\\_tipos\\_poder\\_morao.pdf](http://www.lusosofia.net/textos/weber_3_tipos_poder_morao.pdf)>. Acesso em 04 nov. 2013.

WESTERLUND, M.; RAJALA, R. Learning and innovation in inter-organizational network collaboration. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v.25, n.6, 2010. p. 435–442.

WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. New York: The Free Press, 1985. p.14-38.

\_\_\_\_\_. Economics and organization: a primer. *California Management Review*. v.38, n.2, 1996, p. 131-148.

WITT, A. Importância e aproveitamento da organização informal. *Revista de Saúde Pública*. São Paulo. dez. 1969, p. 203-212.

WITTMANN, M.; DOTTO, D.; WEGNER, D. Redes de empresas: um estudo de redes de cooperação do Vale do Rio Pardo e Taquari no estado do Rio Grande do Sul. *Revista Redes*, v.13, n.1, jan/abr, 2008. p.160-180

WOOD Jr, T.; ZUFFO, P. K. Supply chain management. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v.38, n. 3, jul./set. 1998. p. 55-63

WRONG, D. H. Some Problems in Defining Social Power. *American Journal of Sociology*, v. 73, n. 6, mai. 1968, p. 673-681.

YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YOUNG, R.A. Steven Lukes's Radical View of Power. *Canadian Journal of Political Science* X, l:3, set. 1978.

ZACCARELLI, S. B., *Estratégia e sucesso nas empresas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

\_\_\_\_\_; TELLES, R.; SIQUEIRA, J. P. L BOAVENTURA, J. M. G.; DONAIRE, D.; Clusters e redes de negócios : uma nova visão para a gestão dos negócios.. São Paulo: Atlas, 2008.

ZAHEER, A.; GOZUBUYUK, R.; MILANOV, H. it's the connections: the networks perspective in interorganizational research. *The Academy of Management Perspectives*, v.24, n.1, fev. 2010. p. 62-77.

## APÊNDICE A

Estrutura do questionário tipo *survey* para investigação da associação entre o poder e a competitividade dos atores numa rede interorganizacional.

### 1ª Parte

1. Indique quais são as pessoas da associação, a quem você mais recorre em busca de informações, orientações e auxílio, para executar as suas tarefas no dia a dia, ou na busca de soluções para enfrentar problemas que possam ocorrer nos seus negócios.

Observação: Caso deseje, adicionalmente, você também poderá indicar nomes de pessoas fora da associação, como: consultores técnicos que o atendam, fornecedores e/ou vendedores.

	Nome e/ou Sobrenome	Apelido (opcional)	Nome da Empresa	Grau de colaboração, contribuição ou influência p/os meus negócios										
1				0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2				0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3				0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4				0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5				0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6				0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7				0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8				0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9				0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## 2. Atendimento às solicitações e/ou orientações.

	Grau de Atendimento às Solicitações e/ou Orientações										
<b>Da associação</b> (formado por todos os associados)	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
<b>Da diretoria</b> (grupo diretivo)	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

**2ª Parte****Assinale com um “X” a opção mais apropriada**

		Anos										
		15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65 ou +
0	Qual é a sua faixa de idade?											
1	Quantos funcionários têm a sua empresa?	<input type="text"/>										
2	A sua empresa está em atividade há quantos anos?	<input type="text"/>										
3	Está associado há quantos anos?	<input type="text"/>										

**Assinale com um “X” a sua opinião – Não há certo nem errado, o importante é a sua opinião sincera**

	Analise as seguintes afirmações e responda se...	Discorda totalmente	Discorda parcialmente	Nem concorda nem discorda	Concorda parcialmente	Concorda totalmente
	... ou em qual percentagem concorda c/a afirmação	(0% a 19%)	(20% a 39%)	(40% a 59%)	(60% a 79%)	(80% a 100%)
4	Nos últimos 3 anos o faturamento da minha empresa vem aumentando	①	②	③	④	⑤
5	Nos últimos 3 anos a participação no mercado da minha empresa vem aumentando	①	②	③	④	⑤
6	Nos últimos 3 anos houve aumento no quadro de pessoal da minha empresa (contratações)	①	②	③	④	⑤
7	Permaneceria na associação mesmo que os resultados não fossem tão bons quanto os planejados	①	②	③	④	⑤
8	Avalio continuamente as vantagens e desvantagens em permanecer na associação	①	②	③	④	⑤
9	Considero-me satisfeito por fazer parte da associação	①	②	③	④	⑤
10	A Diretoria da associação está comprometida em fazer com que todos os associados cresçam	①	②	③	④	⑤
11	Na associação todos podem falar o que pensam	①	②	③	④	⑤
12	As decisões importantes na associação são tomadas pela maioria dos participantes presentes	①	②	③	④	⑤
13	Na associação há os que mandam e os que obedecem	①	②	③	④	⑤
14	Mesmo com conflitos, os associados presentes às reuniões são ouvidos nas tomadas de decisões	①	②	③	④	⑤
15	Todos seguem as decisões tomadas na associação	①	②	③	④	⑤
16	É possível não seguir as decisões tomadas na associação, e ainda permanecer associado	①	②	③	④	⑤
17	Quem segue as decisões tomadas pela associação se sai melhor do que os que não seguem	①	②	③	④	⑤
18	Confio nas orientações da Associação	①	②	③	④	⑤
19	Confio nas orientações da Diretoria	①	②	③	④	⑤
20	Atendo as orientações da Associação porque acredito que será melhor para os meus negócios	①	②	③	④	⑤

Caso queira identificar-se, informe: Nome: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE B

Análise de correlação para obtenção do coeficiente de correlação de Pearson, onde inicialmente correlacionou-se todas as variáveis (crescimento, comprometimento confiança e poder) entre si, com o software IBM SPSS v. 21, obtendo-se a tabela a seguir.

		CrescFat_4	CrescMerc_5	CrescPes_6	VincRede_7	AvalVinc_8	SatisfRede_9	ComprDir_10	DemocDis_11	DemocDec_12	HeterPoder_13	DemocConf_14	DemocCons_15	IndepPos_16	BenefAlinh_17	ConfAssoc_18	ConfDir_19	ValorAlinh_20
CrescFat_4	Correlação de Pearson	1	,765**	,332	-,326	,072	-,335	-,343	-,300	-,267	-,119	-,527**	,011	-,059	-,285	-,327	-,267	-,380*
	Sig. (2 extremidades)		,000	,084	,090	,715	,081	,074	,121	,170	,545	,004	,954	,767	,142	,089	,170	,046
CrescMerc_5	Correlação de Pearson	,765**	1	,111	-,196	,178	-,244	-,253	-,196	-,110	,047	-,325	-,148	-,001	-,215	-,323	-,277	-,057
	Sig. (2 extremidades)	,000		,574	,317	,365	,210	,194	,316	,578	,813	,092	,452	,997	,272	,093	,153	,774
CrescPess_6	Correlação de Pearson	,332	,111	1	,278	,002	-,288	-,184	-,254	-,303	-,070	-,064	,168	-,119	-,204	-,320	-,287	-,473*
	Sig. (2 extremidades)	,084	,574		,152	,994	,137	,347	,192	,117	,724	,746	,393	,548	,299	,097	,138	,011
VincRede_7	Correlação de Pearson	-,326	-,196	,278	1	-,007	-,110	,131	,246	,225	,428*	,520**	,055	-,128	,311	,037	,061	-,067
	Sig. (2 extremidades)	,090	,317	,152		,972	,577	,508	,206	,249	,023	,005	,779	,515	,107	,853	,760	,734
AvalVinc_8	Correlação de Pearson	,072	,178	,002	-,007	1	-,152	,265	,194	-,007	,045	-,285	-,268	-,290	-,037	-,003	-,063	,081
	Sig. (2 extremidades)	,715	,365	,994	,972		,439	,172	,322	,972	,820	,142	,168	,134	,852	,987	,750	,682
SatisfRede_9	Correlação de Pearson	-,335	-,244	-,288	-,110	-,152	1	,527**	,367	,315	,048	,271	-,171	,106	,120	,323	,251	,240
	Sig. (2 extremidades)	,081	,210	,137	,577	,439		,004	,055	,102	,807	,163	,384	,593	,544	,093	,198	,219
ComprDir_10	Correlação de Pearson	-,343	-,253	-,184	,131	,265	,527**	1	,750**	,688**	,323	,159	-,069	-,070	,001	,505**	,587**	,397*
	Sig. (2 extremidades)	,074	,194	,347	,508	,172	,004		,000	,000	,093	,420	,728	,724	,996	,006	,001	,037
DemocDisc_11	Correlação de Pearson	-,300	-,196	-,254	,246	,194	,367	,750**	1	,759**	,139	,168	,048	,017	,150	,508**	,573**	,242
	Sig. (2 extremidades)	,121	,316	,192	,206	,322	,055	,000		,000	,481	,392	,809	,931	,447	,006	,001	,216
DemocDec_12	Correlação de Pearson	-,267	-,110	-,303	,225	-,007	,315	,688**	,759**	1	,206	,247	-,088	-,106	,143	,322	,461*	,364
	Sig. (2 extremidades)	,170	,578	,117	,249	,972	,102	,000	,000		,294	,206	,656	,592	,469	,095	,013	,057
HeterPoder_13	Correlação de Pearson	-,119	,047	-,070	,428*	,045	,048	,323	,139	,206	1	,358	-,230	-,055	,295	,140	,159	,214
	Sig. (2 extremidades)	,545	,813	,724	,023	,820	,807	,093	,481	,294		,061	,238	,783	,128	,479	,419	,274
DemocConf_14	Correlação de Pearson	-,527**	-,325	-,064	,520**	-,285	,271	,159	,168	,247	,358	1	-,241	-,069	,458*	,081	,078	,222
	Sig. (2 extremidades)	,004	,092	,746	,005	,142	,163	,420	,392	,206	,061		,216	,727	,014	,682	,691	,256
DemocCons_15	Correlação de Pearson	,011	-,148	,168	,055	-,268	-,171	-,069	,048	-,088	-,230	-,241	1	,391*	-,367	-,228	-,114	-,085
	Sig. (2 extremidades)	,954	,452	,393	,779	,168	,384	,728	,809	,656	,238	,216		,039	,055	,242	,563	,667
IndepPos_16	Correlação de Pearson	-,059	-,001	-,119	-,128	-,290	,106	-,070	,017	-,106	-,055	-,069	,391*	1	-,038	,045	-,010	,148
	Sig. (2 extremidades)	,767	,997	,548	,515	,134	,593	,724	,931	,592	,783	,727	,039		,846	,819	,960	,453
BenefAlinh_17	Correlação de Pearson	-,285	-,215	-,204	,311	-,037	,120	,001	,150	,143	,295	,458*	-,367	-,038	1	-,004	,019	,135
	Sig. (2 extremidades)	,142	,272	,299	,107	,852	,544	,996	,447	,469	,128	,014	,055	,846		,984	,923	,494
ConfAssoc_18	Correlação de Pearson	-,327	-,323	-,320	,037	-,003	,323	,505**	,508**	,322	,140	,081	-,228	,045	-,004	1	,896**	,403*
	Sig. (2 extremidades)	,089	,093	,097	,853	,987	,093	,006	,006	,095	,479	,682	,242	,819	,984		,000	,033
ConfDir_19	Correlação de Pearson	-,267	-,277	-,287	,061	-,063	,251	,587**	,573**	,461*	,159	,078	-,114	-,010	,019	,896**	1	,384*
	Sig. (2 extremidades)	,170	,153	,138	,760	,750	,198	,001	,001	,013	,419	,691	,563	,960	,923	,000		,044
ValorAlinh_20	Correlação de Pearson	-,380*	-,057	-,473*	-,067	,081	,240	,397*	,242	,364	,214	,222	-,085	,148	,135	,403*	,384*	1
	Sig. (2 extremidades)	,046	,774	,011	,734	,682	,219	,037	,216	,057	,274	,256	,667	,453	,494	,033	,044	

\*\*, A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\*, A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).



### APÊNDICE C

Análise da correlação de Pearson realizada pelo grupo de competitividade regular (somatório dos pontos às perguntas 4, 5 e 6 sobre competitividade até 11, inclusive).

Grupo dos 15 (Competitividade soma até 11)										
		Correlações								
		Perg.4	Perg.5	Perg.6	Perg.11	Perg.12	Perg.13	Perg.14	Perg.15	Perg.16
Perg.4	Correlação de Pearson	1	,649**	-,146	-,065	,260	-,201	-,665**	-,021	-,223
	Sig. (2 extremidades)		,009	,605	,818	,349	,472	,007	,940	,425
Perg.5	Correlação de Pearson	,649**	1	-,364	,204	,458	,021	-,386	-,324	-,139
	Sig. (2 extremidades)	,009		,182	,467	,086	,940	,155	,239	,620
Perg.6	Correlação de Pearson	-,146	-,364	1	-,671**	-,224	-,251	,236	-,042	-,214
	Sig. (2 extremidades)	,605	,182		,006	,423	,366	,397	,883	,443
Perg.11	Correlação de Pearson	-,065	,204	-,671**	1	,167	-,070	,000	,209	,456
	Sig. (2 extremidades)	,818	,467	,006		,553	,804	1,000	,455	,087
Perg.12	Correlação de Pearson	,260	,458	-,224	,167	1	-,070	,000	-,139	,114
	Sig. (2 extremidades)	,349	,086	,423	,553		,804	1,000	,621	,686
Perg.13	Correlação de Pearson	-,201	,021	-,251	-,070	-,070	1	,463	-,398	-,064
	Sig. (2 extremidades)	,472	,940	,366	,804	,804		,082	,142	,820
Perg.14	Correlação de Pearson	-,665**	-,386	,236	,000	,000	,463	1	-,291	-,045
	Sig. (2 extremidades)	,007	,155	,397	1,000	1,000	,082		,293	,873
Perg.15	Correlação de Pearson	-,021	-,324	-,042	,209	-,139	-,398	-,291	1	,381
	Sig. (2 extremidades)	,940	,239	,883	,455	,621	,142	,293		,161
Perg.16	Correlação de Pearson	-,223	-,139	-,214	,456	,114	-,064	-,045	,381	1
	Sig. (2 extremidades)	,425	,620	,443	,087	,686	,820	,873	,161	

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Análise da correlação de Pearson realizada pelo grupo de competitividade alta (somatório dos pontos às perguntas 4, 5 e 6 sobre competitividade acima de 12).

Grupo dos 13 (Competitividade soma acima de 11)		Correlações								
		Perg.4	Perg.5	Perg.6	Perg.11	Perg.12	Perg.13	Perg.14	Perg.15	Perg.16
Perg.4	Correlação de Pearson	1	-,045	-,213	,077	,192	-,365	-,325	0,000	-,299
	Sig. (2 extremidades)		,884	,484	,803	,529	,220	,278	1,000	,322
Perg.5	Correlação de Pearson	-,045	1	-,203	-,026	,272	,123	,252	,111	,178
	Sig. (2 extremidades)	,884		,506	,933	,368	,689	,406	,718	,561
Perg.6	Correlação de Pearson	-,213	-,203	1	,221	-,119	,193	-,196	,619*	-,145
	Sig. (2 extremidades)	,484	,506		,468	,698	,527	,521	,024	,636
Perg.11	Correlação de Pearson	,077	-,026	,221	1	,782**	,302	,137	0,000	-,216
	Sig. (2 extremidades)	,803	,933	,468		,002	,316	,655	1,000	,479
Perg.12	Correlação de Pearson	,192	,272	-,119	,782**	1	,415	,263	-,095	-,233
	Sig. (2 extremidades)	,529	,368	,698	,002		,158	,385	,758	,443
Perg.13	Correlação de Pearson	-,365	,123	,193	,302	,415	1	,239	,056	-,042
	Sig. (2 extremidades)	,220	,689	,527	,316	,158		,431	,855	,891
Perg.14	Correlação de Pearson	-,325	,252	-,196	,137	,263	,239	1	-,161	-,051
	Sig. (2 extremidades)	,278	,406	,521	,655	,385	,431		,600	,867
Perg.15	Correlação de Pearson	0,000	,111	,619*	0,000	-,095	,056	-,161	1	,434
	Sig. (2 extremidades)	1,000	,718	,024	1,000	,758	,855	,600		,139
Perg.16	Correlação de Pearson	-,299	,178	-,145	-,216	-,233	-,042	-,051	,434	1
	Sig. (2 extremidades)	,322	,561	,636	,479	,443	,891	,867	,139	

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

\*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

## APÊNDICE D

Análise fatorial, em que as perguntas 4 a 6 (cor laranja), são marcadores de competitividade, e as perguntas 11 a 16 (cor rosa) são marcadores de poder.

**Matriz de componente rotativa<sup>a</sup>**

	Componente		
	1	2	3
Perg.4	,794	-,208	-,401
Perg.5	,916	,053	,040
Perg.6	-,453	-,722	-,141
Perg.11	,147	,879	,001
Perg.12	,538	,227	,119
Perg.13	,012	,059	,808
Perg.14	-,499	,008	,745
Perg.15	-,353	,363	-,703
Perg.16	-,244	,727	-,197

Método de extração: Análise do Componente principal.

Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 9 iterações.

**Matriz de componente rotativa<sup>a</sup>**

	Componente			
	1	2	3	4
Perg.4	,259	-,128	-,882	-,038
Perg.5	,220	-,156	,073	,781
Perg.6	,095	,866	,160	-,315
Perg.11	,870	,147	,052	-,124
Perg.12	,942	-,142	,027	,147
Perg.13	,452	,162	,642	,008
Perg.14	,222	-,385	,611	,199
Perg.15	-,025	,867	-,077	,380
Perg.16	-,385	,259	,117	,696

Método de extração: Análise do Componente principal.

Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 7 iterações.

## APÊNDICE E

Análise da correlação de Pearson realizada na amostra dividida em quartis – 1º Quartil

Critério	1) Respondentes analisados: <b>com notas até 25% do total de poder atribuído</b> pelos outros respondentes									
	2) Nº de respondentes:	<b>4</b>								
	3) Total de respondentes: 17 (foram excluídos os que tiveram nota "0")									
Correlações										
		Perg_4	Perg_5	Perg_6	Perg_11	Perg_12	Perg_13	Perg_14	Perg_15	Perg_16
Perg_4	Correlação de Pearson	1	,816	,088	-,333	-,333	-,471	-,333	-,730	-,471
	Sig. (2 extremidades)		,184	,912	,667	,667	,529	,667	,270	,529
Perg_5	Correlação de Pearson	,816	1	-,216	0,000	0,000	0,000	-,816	-,894	-,289
	Sig. (2 extremidades)	,184		,784	1,000	1,000	1,000	,184	,106	,711
Perg_6	Correlação de Pearson	,088	-,216	1	-,968*	,440	-,872	,440	,579	-,872
	Sig. (2 extremidades)	,912	,784		,032	,560	,128	,560	,421	,128
Perg_11	Correlação de Pearson	-,333	0,000	-,968*	1	-,333	,943	-,333	-,365	,943
	Sig. (2 extremidades)	,667	1,000	,032		,667	,057	,667	,635	,057
Perg_12	Correlação de Pearson	-,333	0,000	,440	-,333	1	0,000	-,333	,365	-,471
	Sig. (2 extremidades)	,667	1,000	,560	,667		1,000	,667	,635	,529
Perg_13	Correlação de Pearson	-,471	0,000	-,872	,943	0,000	1	-,471	-,258	,833
	Sig. (2 extremidades)	,529	1,000	,128	,057	1,000		,529	,742	,167
Perg_14	Correlação de Pearson	-,333	-,816	,440	-,333	-,333	-,471	1	,730	0,000
	Sig. (2 extremidades)	,667	,184	,560	,667	,667	,529		,270	1,000
Perg_15	Correlação de Pearson	-,730	-,894	,579	-,365	,365	-,258	,730	1	-,129
	Sig. (2 extremidades)	,270	,106	,421	,635	,635	,742	,270		,871
Perg_16	Correlação de Pearson	-,471	-,289	-,872	,943	-,471	,833	0,000	-,129	1
	Sig. (2 extremidades)	,529	,711	,128	,057	,529	,167	1,000	,871	

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).



Análise da correlação de Pearson realizada na amostra dividida em quartis – 3º Quartil

Critério	1) Respondentes analisados: <b>com notas maior ou igual a 50% até 74% do total de poder atribuído</b> pelos outros respondentes									
	2) Nº de respondentes:	4								
	3) Total de respondentes:	17 (foram excluídos os que tiveram nota "0")								
Correlações										
		Perg_4	Perg_5	Perg_6	Perg_11	Perg_12	Perg_13	Perg_14	Perg_15	Perg_16
Perg_4	Correlação de Pearson	1	-,577	,577	0,000	-,408	-,408	-,577	,688	0,000
	Sig. (2 extremidades)		,423	,423	1,000	,592	,592	,423	,312	1,000
Perg_5	Correlação de Pearson	-,577	1	-,333	,577	,943	,943	1,000**	-,132	,577
	Sig. (2 extremidades)	,423		,667	,423	,057	,057	0,000	,868	,423
Perg_6	Correlação de Pearson	,577	-,333	1	,577	-,471	-,471	-,333	-,132	-,577
	Sig. (2 extremidades)	,423	,667		,423	,529	,529	,667	,868	,423
Perg_11	Correlação de Pearson	0,000	,577	,577	1	,408	,408	,577	-,229	0,000
	Sig. (2 extremidades)	1,000	,423	,423		,592	,592	,423	,771	1,000
Perg_12	Correlação de Pearson	-,408	,943	-,471	,408	1	1,000**	,943	,187	,816
	Sig. (2 extremidades)	,592	,057	,529	,592		0,000	,057	,813	,184
Perg_13	Correlação de Pearson	-,408	,943	-,471	,408	1,000**	1	,943	,187	,816
	Sig. (2 extremidades)	,592	,057	,529	,592	0,000		,057	,813	,184
Perg_14	Correlação de Pearson	-,577	1,000**	-,333	,577	,943	,943	1	-,132	,577
	Sig. (2 extremidades)	,423	0,000	,667	,423	,057	,057		,868	,423
Perg_15	Correlação de Pearson	,688	-,132	-,132	-,229	,187	,187	-,132	1	,688
	Sig. (2 extremidades)	,312	,868	,868	,771	,813	,813	,868		,312
Perg_16	Correlação de Pearson	0,000	,577	-,577	0,000	,816	,816	,577	,688	1
	Sig. (2 extremidades)	1,000	,423	,423	1,000	,184	,184	,423	,312	

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Análise da correlação de Pearson realizada na amostra dividida em quartis – último Quartil

Critério	1) Respondentes analisados: <b>com notas maior ou igual a 75% do total de poder atribuído</b> pelos outros respondentes									
	2) Nº de respondentes:	5								
	3) Total de respondentes:	17 (foram excluídos os que tiveram nota "0")								
Correlações										
		Perg_4	Perg_5	Perg_6	Perg_11	Perg_12	Perg_13	Perg_14	Perg_15	Perg_16
Perg_4	Correlação de Pearson	1	,809	,863	-,516	-,329	,332	-,843	-,233	-,289
	Sig. (2 extremidades)		,097	,060	,373	,589	,585	,073	,706	,637
Perg_5	Correlação de Pearson	,809	1	,723	-,343	-,029	-,086	-,560	-,678	-,672
	Sig. (2 extremidades)	,097		,167	,572	,963	,891	,326	,209	,214
Perg_6	Correlação de Pearson	,863	,723	1	-,748	-,560	-,102	-,944*	-,108	,021
	Sig. (2 extremidades)	,060	,167		,146	,326	,870	,016	,863	,974
Perg_11	Correlação de Pearson	-,516	-,343	-,748	1	,943*	,250	,612	-,395	-,302
	Sig. (2 extremidades)	,373	,572	,146		,016	,685	,272	,510	,622
Perg_12	Correlação de Pearson	-,329	-,029	-,560	,943*	1	,129	,490	-,678	-,543
	Sig. (2 extremidades)	,589	,963	,326	,016		,837	,402	,209	,344
Perg_13	Correlação de Pearson	,332	-,086	-,102	,250	,129	1	-,102	,198	-,075
	Sig. (2 extremidades)	,585	,891	,870	,685	,837		,870	,750	,904
Perg_14	Correlação de Pearson	-,843	-,560	-,944*	,612	,490	-,102	1	0,000	-,185
	Sig. (2 extremidades)	,073	,326	,016	,272	,402	,870		1,000	,766
Perg_15	Correlação de Pearson	-,233	-,678	-,108	-,395	-,678	,198	0,000	1	,834
	Sig. (2 extremidades)	,706	,209	,863	,510	,209	,750	1,000		,079
Perg_16	Correlação de Pearson	-,289	-,672	,021	-,302	-,543	-,075	-,185	,834	1
	Sig. (2 extremidades)	,637	,214	,974	,622	,344	,904	,766	,079	

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

## APÊNDICE E

Demanda solicitada para o trabalho de pesquisa de campo, mostrando a distância percorrida pelo pesquisador, o tempo gasto em deslocamentos, e a duração das entrevistas.

Empresa	Distância (km)		Tempo (h)		Tempo de Entrevista (h)
	Ida	Ida e Volta	Ida	Ida e Volta	
1	0,65	1,3	0,50	1	0,5
2	1,3	2,6	0,50	1	0,5
3	10,1	20,2	1,13	2,25	0,375
4	10,1	20,2	1,25	2,5	1
5	27	54	2,13	4,25	1,5
6	24,5	49	2,00	4	0,625
7	10,1	20,2	1,13	2,25	0,75
Associação	7,7	15,4	0,88	1,75	0,75
8		16	0,63	1,25	0,625
9	13,4	26,8	1,25	2,5	0,625
10	14,6	29,2	1,25	2,5	0,375
11	7,7	15,4	0,88	1,75	0,75
12					1
13	31,3	62,6	2,25	4,5	1,125
14	12,3	24,6	1,13	2,25	1,38
ausente	16	32	1,00	2	0,00
15	16,1	32,2	1,15	2,3	1,88



16	1,3	2,6	0,50	1	1,50
17	9,5	19	0,62	1,23	0,88
18	17	34	1,25	2,5	1,13
19	18,1	36,2	1,75	3,5	1,25
20	18,4	36,8	1,75	3,5	1,00
21	11,2	22,4	0,63	1,25	0,75
22	16,1	32,2	1,15	2,3	1,43
23	0	0	0,00	0	0,50
24	20,5	41	1,25	2,5	2,13
25	18,3	36,6	1,00	2	0,75
26	19,5	39	1,15	2,3	0,88
27	0	0	0,00	0	0,43
28	4,1	8,2	0,43	0,85	1,20
Total		729,7 km		60,13 h	27,55 h

## ANEXO A

Comprovante de submissão e aprovação do projeto de pesquisa pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UNIP – Plataforma Brasil.

The screenshot displays the 'Plataforma Brasil' web interface. The top navigation bar includes the 'Saúde' logo and the 'Ministério da Saúde' text. Below this, the 'Plataforma Brasil' logo is visible, along with user navigation links: 'principal', 'central de suporte', and 'sair'. The user is logged in as 'Walter Cardoso Sátyro - Pesquisador | V2.21', and the session expires in 32 minutes. The main content area shows the breadcrumb 'Você está em: Pesquisador > Gerir Pesquisa > Detalhar Projeto de Pesquisa'. The title of the page is 'DETALHAR PROJETO DE PESQUISA'. The 'Dados do Projeto de Pesquisa' section contains the following information:

- Título da Pesquisa: A QUESTÃO DO PODER NA ANÁLISE DA DINÂMICA DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS
- Pesquisador: Walter Cardoso Sátyro
- Área Temática:
- Versão: 2
- CAAE: 30441214.1.0000.5512
- Submetido em: 23/05/2014
- Instituição Proponente: ASSOCIACAO UNIFICADA PAULISTA DE ENSINO RENOVADO OBJETIVO-ASSUPERO
- Situação: Aprovado
- Localização atual do Projeto: Pesquisador Responsável
- Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

Below the project details, the 'Documentos Postados do Projeto' section shows a table of uploaded documents:

Tipo Documento	Situação	Arquivo	Postagem
Parecer Consubstanciado do CEP	A	<a href="#">PB_PARECER_CONSUBSTANCIADO_CEP_677975.pdf</a>	06/06/2014 16:08:46
Informações Básicas do Projeto	A	<a href="#">PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_278130.pdf</a>	22/05/2014 21:43:01